

## **Опыт повышения лояльности персонала в зарубежных и отечественных компаниях**

В настоящее время тема лояльности для зарубежных исследователей является не маловажным аспектом эффективности компании, в отечественной психологии эта тема пока теоретически и эмпирически мало разработана. На Западе широко распространен принцип: «Мы заботимся о наших сотрудниках, так как они являются лицом нашей компании, то они в свою очередь о наших клиентах», в российских организациях принято требовать одностороннего ответа. Именно в нашей стране под лояльностью почему-то понимают просто «безответную преданность» и цели компании должны превышать собственные. Михаил Иванов, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник факультета психологии МГУ им. Ломоносова, г. Москва в своей статье «Несколько слов о лояльности» говорит о том, что: «квалифицированные сотрудники, порой, уходят из компании, ставшей им родной. Уходят, как правило, к конкурентам, унося накопленный опыт, знания, коммерческие секреты, клиентские базы. Финансовые потери при этом бывают значительные. Так что проблема лояльности является острым вопросом для многих организаций».

Если рассматривать западную традицию, то известно что, за рубежом лояльность исследуется социальными психологами более двух десятков лет. Как правило, в рамках изучения социальной идентификации и ответственности. Большое внимание за рубежом уделяется эмоциональной составляющей. Психологические методы воздействия на персонал, как правило, используются не в качестве дополнительных инструментов, а вместо нормального партнерства и

согласования интересов. Обращение западного менеджмента к социально-психологическим методам повышения лояльности выступает дополнительным, а не единственным средством воздействия на персонал. В российской практике дела обстоят иначе, работник и его силы, затрачиваемые на труд, в меньшей степени не застрахованы от действий своего работодателя, но опять же, собственник беззащитен перед нелояльным наемным сотрудником, как уже было сказано выше, под лояльностью понимают «безответную преданность» и цели компании должны превышать собственные.

Если более подробно рассматривать примеры отечественных и зарубежных стран, то, как известно, мотивация является обязательным инструментом повышения лояльности персонала и одним из главных моментов, определяющих отношения между сотрудниками и компанией. В России принято считать, что лучшая награда за труд - деньги. Но лучшие западные практики показывают, что такой подход не является единственно верным.

На сегодняшний день существует большое количество теорий о том, каким образом следует поощрять персонал, с целью повышения лояльности, которые включают и высокое удовлетворение трудом заметное повышение мотивации работников. Применение этих теорий и подходы к изучению лояльности, созданные зарубежными учеными, в России и на Западе имеют свои нюансы.

На Западе проблема лояльности персонала понимается гораздо шире, чем в России. В нашей стране принято считать, что человек трудится исключительно ради денег. Конечно, вопрос о зарплате должен стоять на первом месте, но если компания предоставляет

своему сотруднику возможность посещать корпоративные и обучающие курсы по повышению квалификации или интересно проводить отдых на досуге то, работник с большим успехом воспользуется этим предложением, а его лояльность повысится. На Западе программы формирования и сохранения лояльности включают развернутый спектр мероприятий от участия сотрудника в прибылях до предложения ему привлекательных социальных пакетов с часто нестандартными компонентами. Например, компания может устроить лучшему работнику в своей сфере выезд с семьей на праздник в престижный горный отель и оплатить расходы на покупки.

Таким образом, помимо финансовой стороны, за рубежом заметная роль отводится нематериальным способам мотивации. Западные менеджеры по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что сотрудники - главная ценность компании, потому - что от трудоспособности коллектива зависит успех фирмы.

На конкретном примере Соединенные Штаты Америки - идеологи современных методов ведения бизнеса, являющиеся родоначальниками таких понятий как «HR» и «внутрикорпоративная культура» в 60-е годы XX века и разработали основные принципы работы с человеческими ресурсами, системы материальной и нематериальной мотивации, способы повышения лояльности сотрудников.

Практически все американские компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое. Например, корпорации IBM и AT&T в ответ на изменения демографической ситуации в стране разработали и успешно реализовали так называемые семейные

программы. Большая часть сотрудников этих компаний - люди в возрасте до 40 лет, у многих из которых есть маленькие дети. Руководство корпораций предоставляет этим работникам возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли, а также организует праздники для сотрудников с малышами.

Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников. В каждой из вышеупомянутых корпораций затраты на все виды обучения составляют практически 800 миллионов долларов в год. Обучение, по мнению американцев, способствует повышению индивидуальной трудовой отдачи и увеличению прибыли компании.

В крупнейшей американской корпорации Walt Disney Co применяется практика размещения на центральной улице «Диснейленд-парка» на окнах кафе информации о наиболее ценных сотрудниках.

На практике в западных компаниях разрабатываются программы развития лояльности, проводятся специальные тренинги. Но при этом лояльность является юридическим понятием, закрепленным в законодательстве. Ответственность за нелояльное поведение, нарушение конфиденциальности, различного рода негативные высказывания в адрес компании описывается в контрактах, заключаемых с наемным персоналом. В случае проявлений нелояльности собственник подает на сотрудника в суд и выигрывает его, получая крупные денежные суммы и лишая квалифицированного специалиста репутации, которая тоже дорого ценится.

На примере Французских компаний свидетельствует 35-часовая рабочая неделя, утвержденная в большинстве французских

организации. По сравнению, со многими странами Евросоюза рабочая неделя составляет 40 часов. Практически 69% жителей Франции считают лучшей нематериальной мотивацией скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса.

Не менее важными французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также помощь в выплате кредитов. Широкое распространение во Франции получило и корпоративное питание.

Следует заметить, что дополнительное образование и повышение квалификации за счет работодателя для французских специалистов не является актуальным, хотя многие фирмы и стараются внедрять многочисленные обучающие программы. Этим славятся автомобильные компании Renault и Peugeot.

В Японии человек устраивается на работу на всю жизнь. Будучи однажды принятым в компанию, японские специалисты предпочитают оставаться в компании вплоть до официального выхода на пенсию. Фирма, в которой работает специалист, становится важным жизненным показателем для него. Следовательно, нематериальная мотивация сотрудников осуществляется по психологической схеме «отец-сын», где отцом выступает компания, а сыном - сотрудник.

Компания способствует получению кредита, и часто сама беспроцентно кредитует своих сотрудников. Также фирма берет на себя все расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Многие японские компании финансируют семейные торжества своих сотрудников - свадьбы и юбилеи, а также организуют спортивные мероприятия. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам.

Известно, что в некоторых японских корпорациях приветствуются браки между сотрудниками. Таким образом, корпорация еще сильнее привязывает специалиста к своему рабочему месту - в этом случае работа становится практически домом.

Обеспечивают высокую мотивацию к труду высокую лояльность к компании, широкие возможности карьерного и профессионального роста. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность отлично мотивирует сотрудников.

В Нидерландах основная роль, которая определяет заинтересованность и трудовую активность работников, отводится льготам и компенсациям. Если у сотрудника возникла необходимость в консультации врача, то компания предоставляет своему сотруднику два оплачиваемых часа - в течение них он может спокойно отправиться в больницу. А если подчиненный в течение трех месяцев отсутствовал на работе, например, по болезни, то он получает один дополнительный оплаченный день отдыха.

В Швеции первостепенными ценностями являются дружба, партнерство и коллектив. На втором месте в рейтинге приоритетов у шведов стоит интересная работа, и лишь на седьмой позиции - размер заработной платы. На сегодняшний день многие шведские компании разрешают своим сотрудникам работать дома.

Если привести в пример поощрения в СССР то, были широко распространены выплаты на питание, стандартными являлись такие льготы, как бесплатные путевки в дома отдыха и санатории. В настоящее время многие российские компании практически не уделяют внимания своим сотрудникам, не стараются удержать их, что является большой ошибкой с их стороны, считая, что

незаменимых специалистов нет. Российские компании зачастую используют в качестве мотивации страх - сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением. . За рубежом такое неприемлемо, так как у них давно разработано понятие о том что, нематериальные поощрения являются одним из главных составляющих лояльности.

России стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но не все методы стоит применять, ведь механический перенос зарубежного опыта в наши условия может не дать ожидаемого эффекта. Однако не стоит забывать о том, что нематериальные инструменты поощрений работников компании можно и нужно использовать только в том случае, когда удовлетворены финансовые потребности сотрудников.

С учетом рассмотренных ранее моделей изучения лояльности можно предложить ряд направлений деятельности руководства организации по повышению лояльности персонала.

К ним можно отнести следующие:

1 Формирование у сотрудников чувства справедливости. Положительный эффект в этом направлении могут дать: построение эффективных систем обратной связи подчиненный - руководитель, максимально возможное привлечение сотрудников к управлению, гласность применения в организации поощрений и взысканий, разработка и продвижение среди сотрудников объективных и понятных критериев оценки деятельности, преодоление субъективизма при принятии решений, обязательность реакции на успехи и неудачи сотрудников.

2 Внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у сотрудников чувства защищенности (обеспечиваются доступностью руководства, динамическим

контролем за проблемами сотрудников (начальники подразделений, служба персонала) и их посильным разрешением).

3 Формирование корпоративной культуры компании - объединение сотрудников в коллектив путем повышения тесноты положительных эмоциональных отношений и формирования положительного группового мнения совместной деятельности (культивирование положительных традиций и обычаев в коллективе, организация совместного досуга, team building, проадаптационные мероприятия для вновь принятых сотрудников, информирование о достижениях подразделения и организации, формирование осознания социальной значимости деятельности, профилактика и разрешение конфликтов, использование групповых форм стимулирования). «Корпоративная культура - фундамент формирования лояльности сотрудников компании. Другие инструменты повышения лояльности так или иначе связаны с ней. Существует три стадии формирования и поддержания корпоративной культуры: непосредственное формирование, исходя из целей и миссии компании, внедрение, правильное транслирование на работающих и вновь прибывших сотрудников.

4 Хороший социальный пакет является привлекательным дополнением при выборе места работы для потенциального сотрудника. Организация обедов, доставка корпоративным транспортом, ДМС, оплата путевок, корпоративный абонемент в фитнес-центр, оплата расходов на мобильную связь - вот далеко не полный список того, что может входить в социальный пакет компании. В некоторых (преимущественно некрупных компаниях) социальный пакет может быть представлен набором определенных



опций, из которых сотрудник может выбрать необходимые ему на фиксированную сумму - такой подход называют «кафетерием льгот».

При грамотно составленной и внедренной корпоративной культуре сотрудник видит цели компании и понимает свое дальнейшее развитие в ней - это и является залогом лояльности персонала.

5 Повышение эффективности профессионального отбора с учетом диагностики личностных факторов потенциальной лояльности и психокоррекция личных качеств сотрудников, повышающих риск нелояльности.

Невнимание к нематериальным факторам формирования лояльности может привести к значительному снижению эффективности и безопасности деятельности организации. В то же время в организациях с ограниченными возможностями материального стимулирования персонала учет и использование перечисленных, а также иных нематериальных факторов помогут позволить руководству поддерживать лояльность персонала на приемлемом уровне.

Таким образом, можно заметить, что за рубежом уделяется значительное внимание феномену лояльности на протяжении последних лет. Однако согласованного понимания концепции лояльности до сих пор не наблюдается. В России в настоящее время также не существует согласованного понимания феномена лояльности. Ситуация осложнена тем, что несмотря на значительное число публикаций, посвященных лояльности, опубликованных научных работ в этой области единицы. Можно с уверенностью утверждать, что концепция организационной лояльности в настоящее время в России практически не разработана.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что лояльность - это социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта (кандидата, работника) с организацией, включающая в себя эмоциональную (чувства и эмоции, испытываемые к организации), когнитивную (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм и т.д.), поведенческую и интенциональную (готовность прикладывать усилия в интересах организации) составляющие.

Лояльность формируется на основании субъективного восприятия индивидом различных ситуаций, включая организационные, предыдущего поведенческого опыта, существующих установок и ценностей (диспозиций) и их интерпретации с учетом индивидуальных мотиваций. Следовательно, на формирование лояльности могут оказывать влияние оценки возможности реализации ожиданий от организации, мотивов и т. д. Таким образом можно сделать вывод о том что, одной из главных задач организации является повышение лояльности ,т.к. она решает главную роль в повышении эффективности организации в целом, и во многом сказывается на качестве выполняемых работ.