

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Дубинина У.И.

Дубинина Ульяна Игоревна - студент,
кафедра управления человеческими ресурсами,
Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва

Аннотация: в статье освещается проблема формирования лояльности персонала в современной организации с целью повышения качества управления персоналом предприятия. Это направление становится одним из наиболее приоритетных в современных нестабильных экономических условиях, так как лояльность сотрудников является важным критерием устойчивости любой организации. Раскрывается определение лояльности персонала организации с точки зрения кадрового менеджмента. Рассмотрены предпосылки и последствия лояльности персонала. Показаны подходы к оценке лояльности персонала. Проведен анализ способов и методов управления мотивацией сотрудников, а также факторы повышения лояльности персонала в современной организации с целью обеспечения высокоэффективной, стабильной, успешной долгосрочной и краткосрочной деятельности.

Ключевые слова: персонал, лояльность, благонадежность, приверженность, удовлетворенность трудом, трудовая деятельность, подходы к оценке лояльности, методы оценки к уровню лояльности, управление лояльностью, мотивация, корпоративная культура.

Введение

В настоящее время, в период нарастающего кризиса, любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна ставить перед собой перспективы о развитии лояльности своего персонала. Лояльность является важным условием безопасности компании, оказывающим существенное влияние на благонадежность работников. Лояльные сотрудники готовы брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей компании, творчески подходить к решению возникающих проблем. Данные сотрудники дорожат своим рабочим местом в компании, несмотря на временные трудности, готовы смириться и принять необходимые организационные перемены.

Лояльность персонала в организации – важный критерий стабильности, успешной долгосрочной и краткосрочной деятельности. Лояльность, в общем понимании, – это отношение к кому-либо или чему-либо с пониманием, корректность в поведении, выполнение правил, норм и договоренностей даже при несогласии. Особенно актуально то, насколько важную роль лояльность персонала может играть в кризисные периоды, подобные сегодняшнему дню в нашей экономике, давая компаниям, уделяющим ей достаточно внимания, важное конкурентное преимущество.

Основная часть

При рассмотрении подходов к лояльности персонала можно выделить несколько черт данного феномена в отношениях персонала с предприятием. С позиции сотрудников основными факторами идентификации являются: опыт работы, согласованность ценностей, справедливость организации, поддержка организации. Основой определения заинтересованности сотрудника являются действия, совершаемые в процессе и в связи с работой.

С позиции организации лояльность может быть оценена по: поведению сотрудников, отношению к организации, экономической отдаче, кадровому потенциалу. Организация воспринимает лояльность персонала как степень готовности к защите его интересов, заинтересованность в успехе предприятия. При этом степень заинтересованности сотрудника прямо связана с мотивацией к выполнению собственной работы.

Лояльность может рассматриваться как многогранное понятие. Исследователями было проработано множество моделей лояльности организации, в которых лояльность рассматривается зачастую в виде рабочей установки сотрудников, причины для выполнения работы.

Рассматривая устройство лояльности сотрудников, нельзя не упомянуть **П. Морроу**, толковавшего лояльность как комплексный феномен, имеющий в своем основании ценностные конструкты [11, 163]. Оно интересно тем, что дает основания для различения видов лояльности по критерию направленности на конкретный объект: сотрудник может быть лоялен по-разному в отношении к разным деталям своей деятельности: непосредственно работе, своей профессии, организации или компании. Профессиональная преданность - это положительная эмоциональная связь, ощущаемая сотрудником в связи с его профессиональной деятельностью. Организационная лояльность отражает отношение к конкретному работодателю.

В соответствии с моделью **Л. Портера**, организационная лояльность определяется как относительная сила идентификации и вовлеченности человека в конкретную организацию. Лояльность может быть охарактеризована тремя факторами: сила убеждения и принятия организационных целей и ценностей; готовность прикладывать значительные усилия в интересах организации; сильное желание поддерживать свое членство в организации.

Основной, шире всего признанной на сегодня считается модель организационной лояльности - принадлежит **Дж. Мейер** и **Н. Аллен**. Она получила название **трехкомпонентной модели лояльности**. Ее суть состоит в том, что авторы использовали 3 компонента: аффективная, продолженная и нормативная лояльность.

Аффективная лояльность - степень вовлеченности и эмоциональной привязанности персонала к организации. Эмоционально преданные сотрудники верят в миссию и ценности организации и рады принадлежать к ней, чувствуя себя сопричастными к достижениям и развитию. Такие работники остаются в организации, потому что они хотят этого.

Продолженная лояльность - степень осознания сотрудником затрат, потерь и неудобства, ассоциирующихся с его уходом из организации, которые связывают его с организацией. Работники с сильной продолженной лояльностью знают цену их ухода из организации, что она будет высокой, поэтому такие люди остаются с организацией, т.к. они уже так делают.

Нормативная лояльность - степень осознания работником долга и обязательств перед организацией. Нормативно преданные сотрудники считают, что поступают правильно и в соответствии с существующей моралью, поэтому поддерживают свое членство в организации. Такие работники остаются в организации, потому что убеждены, что должны так поступать.

Особенностью данной модели является то, что разные виды лояльности развиваются независимо друг от друга ввиду различных предпосылок. Таким образом, аффективная лояльность развивается на основе опыта работы, который представляет собой две схемы: организационная поддержка и справедливость; личная значимость и компетентность.

Из приведенных выше данных можно сделать вывод, что существует множество путей для возможного воздействия на лояльность персонала, предоставляя широкие возможности по её повышению. Лояльность напрямую связана с мотивацией, так как замотивированный сотрудник чаще всего лоялен к компании.

Рассматривая сущность мотивации, можно ее определить, как совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих человека к осуществлению конкретной деятельности. Теории мотивации на сегодняшний день представляют собой две группы. Изучение человеческих потребностей привело к появлению теорий, основным тезисом которых является то, что главными мотивирующими факторами являются не материальные, а психологические мотивы. Эти методы основываются на изучении потребностей человека, как первоосновы побуждения к действию. Такие теории называются **содержательными теориями мотивации**. Среди авторов стоит отметить таких представителей этого направления мысли, как А. Маслоу, Дэвида Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, Клейтона Альдерфера.

Содержательные теории не учитывали многих переменных, влияющих на ожидаемое поведение людей. Это привело к созданию **процессуальных теорий мотивации**. Согласно этим теориям, поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Первая теория - **теория ожидания**. В теории ожидания Виктора Врума говорится о том, что наличие самой потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение результатов. Человек надеется на то, что выбранные им шаги и тип поведения в результате принесут удовлетворение или приобретение желаемого.

Согласно данной теории, подчинённые работают наиболее эффективно, когда уверены, что оправдаются их надежды в трёх направлениях:

1) ожидания в отношении «затраты труда-результатов», соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2) ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов (участие сотрудников в конкурсах и получение привилегий от своей компании в качестве путевок и т.д.);

3) ценность полученного поощрения или вознаграждения.

Степень привлекательности, приоритетности, ценности достижения конкретной потребности получила, в рамках данной концепции, название валентности. Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Несмотря на то, что понятие валентности довольно субъективно и для разных людей неодинаково, оно позволяет людям сравнивать свои желания и ожидания.

Теория справедливости Дж. Адамса. В данной теории говорится о том, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его достижений как в сравнении с другими людьми, так и с предыдущими периодами его деятельности.

Теория мотивации Портера–Лоулера. Представленными авторами разработана комплексная процессная теория мотивации (расширенная модель ожидания). Она соединяет в себе несколько концепций: Маслоу, Герцберга, Мак-Клеланда с идеями процессного подхода, В. Врума и устанавливает связь между вознаграждением и достижениями. В теории мотивации Портера–Лоулера есть ссылки на пять переменных: усилия; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности [7, 211-215].

Из наиболее значимых выводов теории Портера-Лоулера можно выделить такой аспект: результативный труд приносит человеку удовлетворение. Данное утверждение прямо противоположно более ранним мотивационным теориям, особенно двухфакторной теории Герцберга, в которой говорилось о том, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

К процессному подходу также относится теория **постановки целей**, основным автором которой является Э. Лок. В ней говорится, что сотрудники могут воспринимать цели компании как свои собственные и стремиться к их достижению, при этом получая удовлетворение от достигнутых результатов и выполненной работы.

Из вышеизложенного можно заметить явную взаимосвязь между лояльностью организации и мотивационными теориями. Так, в теории ожидания Врума, можно предположить, что высокая лояльность будет менять коэффициент валентности, изменяя отношение сотрудника к поставленным целям и его желание их добиваться. В теории справедливости высокая лояльность, поднимающая эффективность каждого отдельного работника будет давать синергетический эффект, поднимая приемлемую эффективность коллег. В теориях же Портера-Лоулера и Э. Лока предусмотрена прямая взаимосвязь двух этих понятий.

При построении системы управления мотивацией и лояльностью, можно отталкиваться от классификаций, разделяющих типы мотивационных воздействий по различным признакам на группы. Выделяют два вида лояльности персонала: **внутренняя и внешняя**. Внешняя лояльность характеризуется соблюдением всех правил и процедур, установленных в организации, а также принятием корпоративной культуры на уровне поведения внутри компании. Внутренняя лояльность связана с образом мыслей работника, с тем, насколько близки его личные ценности к философии компании [12, 130]. Таким образом, повышение внешней лояльности достигается путем осуществления масштабных мероприятий на уровне всей компании или ее отдельных отделов.

На практике методы нематериальной мотивации применяются как к конкретному сотруднику, так и реализовываются безадресно. Следует учесть, что **адресная мотивация** конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе.

К реализуемой **безадресной мотивации** относятся: проведение совместных корпоративных мероприятий (проведение корпоративных праздников, коллективные выезды на природу), поддержание эстетического внешнего вида офиса, кондиционирования; обеспечение культуры действий службы охраны и «ресепшн»; team-building – мероприятия для сплочения коллектива посредством совместных поездок, участие в экскурсиях и совместных мероприятиях (даже с привлечением членов семей). Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, проходят с участием членов коллектива.

По видам вознаграждений за работу, выделяют материальную мотивацию и нематериальную. Основная сложность применения систем **нематериальной мотивации** заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Очевидно, что такие тонкие материи, как лояльность, энтузиазм, доверие, хороший психологический климат, искреннюю товарищескую поддержку, ни за какие деньги не купишь. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако, чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине руководители данного предприятия ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей

Одним из неотъемлемых факторов в повышении лояльности персонала служит нематериальная мотивация сотрудников. Примерами могут быть: обеспечение комфорта на рабочем месте; поддержание здоровой атмосферы в коллективе; поздравление со знаменательными датами; забота руководства о подчиненных, постоянное личное общение с персоналом; возможность обратной связи; информирование

о достижениях отличившихся сотрудников и вручение памятных подарков (грамоты, кубки и т.д.) и другие.

Одним из подходов к нематериальной мотивации могут быть **льготы**, например, социальный пакет. **Социальная мотивация** персонала может быть выражена в: оформлении полиса ДМС; возможности получения льготного потребительского кредита; возможности приобретения льготных путевок для сотрудника или детей (санатории, дома и базы отдыха, турбазы и т.п.); абонеента на посещение фитнес-зала; приобретении единого проездного билета; взносы на накопительную часть пенсии и другие.

Для компании чаще выгоднее предложить сотруднику не прибавку к заработной плате, а дополнительные поощрения. Многие эксперты сходятся во мнении, что сотрудниками мотивационный пакет рассматривается не только как прибавка к заработной плате, но и как забота, внимание со стороны работодателя. И в самом мотивационном пакете сотрудники склонны видеть для себя дополнительные возможности, которые им предоставляет компания.

Нематериальная мотивация персонала является тщательно продуманной системой мер, позволяющих руководству компании добиться высокой производительности труда без больших финансовых вложений.

Административные методы мотивации являются ещё одним способом осуществления управленческих воздействий на сотрудников. Административные методы ориентированы на необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Сам факт наличия административного метода давления позволяет использовать возможность применения этих методов в качестве нематериального стимула.

Немаловажным фактором, влияющим на повышение лояльности персонала, является **карьерная мотивация**, в нее можно включить: адаптацию новичков; зачисление в резерв лучших сотрудников; организацию стажировок (внутренних и внешних); составление и обсуждение планов карьерного роста (программы развития) в личных беседах; развитие карьеры по итогам оценки персонала; обучение иностранному языку; получение стажировок; доступ к сертификатам для отдельных групп специалистов; доплату на получение второго высшего образования.

Удовлетворение потребностей сотрудников по поводу карьерных притязаний в большинстве случаев оказывается очень выгодным для компании. Исходя из этого, мотивирование и продвижение сотрудников с опорой на их карьерные перспективы служит одним из самых действенных способов повышения лояльности, а также и продуктивности работы сотрудников в целом [13, 49].

Важно не забывать, насколько эффективные сотрудники ценны для компаний как работники, обеспечивающие прибыль, поэтому важным шагом будет выделение самых талантливых сотрудников перед их коллегами, чтобы каждый из них чувствовал свою роль и значимость в организации. Применение «адресных» мотиваций и выделение таких сотрудников в «групповых» активностях стоит использовать.

Сетевые технологии являются одними из новых, важных и быстроразвивающихся, но всё ещё недооцененных инструментов выстраивания внутрикорпоративной системы отношений, включающей в себя все новые информационные структуры для связи персонала. В данном случае компании активно используют интернет – порталы. Ярким примером организации корпоративной социальной сети для повышения эффективности сотрудников стала внедренная в ПАО «Почта Банк» (ранее ОАО «Лето Банк») социальная сеть letobook, в которой зарегистрированы 87% сотрудников банка. Ежедневно сетью пользуются от 27 до 50% из них. Для сравнения – у самой популярной в России социальной сети ВКонтакте этот же показатель составляет 18% (по данным на 18.02.2013, общее количество аккаунтов ВКонтакте составило 226 млн, а ежедневно в сеть заходило 42 млн).

Данные технологии также представляются незаменимыми как один из шагов в процессе повышения лояльности сотрудников: диагностики состояния дел в рабочем коллективе, проведение опросов, ведение блогов для донесения требуемой внутрикорпоративной информации с поддержкой обратной связи, в которых сотрудники могут высказывать свое мнение.

Компании зачастую используют нематериальную мотивацию для придания дополнительных преимуществ своему предложению, или для нивелирования эффекта негативных обстоятельств в случае, если финансовые или имиджевые возможности не являются достаточным и решающим аргументом при выборе сотрудниками работодателя. Компании в наше время не могут удержать работников с помощью высоких заработных плат. Схожесть должностных обязанностей обуславливает схожий уровень заработной платы и доплат в разных организациях, из-за чего кандидаты выбирают компанию не только из материальных соображений. В первую очередь кандидаты при выборе работодателя стали выставлять морально-психологический климат и потребности в самореализации. Сотрудники ищут компании с высокой корпоративной культурой, положительным имиджем со стороны HR-бренда. На первый план выходят такие характеристики, как возможность проявлять инициативу, хорошие отношения с коллегами, справедливые решения руководства. Как итог, компании, способные предоставить

работникам такие нематериальные блага, добиваются лидерских позиций на международном рынке. Всё это удается благодаря лояльности её сотрудников.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию и обзору литературы по рассматриваемой теме, можно сделать вывод, что для формирования позитивной модели лояльности необходимо выделить ее составляющую, в основании которой лежит удовлетворенность, вовлеченность, организационная приверженность.

Лояльность персонала должна строиться на удачной компоновке схем материального и нематериального поощрения. В процессе реализации формирования успешной лояльности персонала лежат взаимовыгодные отношения между персоналом и руководителями, которые должны соблюдать установленные правила и взаимную вежливость на пути к единым целям своей фирмы. Развитие лояльности персонала – это длительный процесс, который требует от руководителя специальных знаний и навыков. Однако это направление становится одним из наиболее приоритетных в современных нестабильных экономических условиях, так как лояльность сотрудников является важным критерием устойчивости любой организации.

Список литературы

1. *Припасаева О.И.* Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / Чуланова О.Л., Припасаева О.И. // Интернет-журнал Науковедение, 2016. Т. 8. № 2. С. 86.
2. *Маслова В.М.* Управление персоналом предприятия: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. 314 с.
3. *Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.* Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. М.: Дашков и К, 2014. 287 с.
4. *Базарова Т.Ю., Ерёмкина Б.Л.* Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юнити-Дана, 2012. 273 с.
5. *Коробов С.А.* Мотивация персонала в процессе стратегических изменений / Одилова З.О., Коробов С.А. // Образование и наука в современных условиях, 2015. № 2 (3). С. 261-263.
6. *Кузнецов А.А.* Корпоративная или организационная культура как объект менеджмента // Основы экономики, управления и права. 2014. № 4 (16). С. 92-96.
7. *Аваев В.Е.* Теория мотивации А. Маслоу: классика и современность / Аваев В.Е. // Приоритетные направления развития науки и образования, 2016. № 2 (9). С. 211-215.
8. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.: Вильямс, 2016. 672 с.
9. *Бусыгин А.К.* Теоретико-методологические основы стимулирования труда персонала на предприятиях / Экономика и социум: современные модели развития, 2014. № 8-1. С. 122-148.
10. *Шаманин Е.В.* Эволюция понятия мотивация в трактовках зарубежных и отечественных ученых / Волков И.В., Шаманин Е.В. // Карельский научный журнал, 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 206-209.
11. *Андрющенко О.В.* Теоретико-методологические подходы к изучению феномена лояльности персонала / Андрющенко О.В. // В сборнике: Актуальные проблемы современного менеджмента сборник научных трудов. Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина. Саратов, 2013. С. 163.
12. *Цыпин А.П.* Как повысить лояльность персонала / Цыпин А.П., Мясникова Е.А. // Инновационная наука, 2016. № 2-2. С. 130.
13. *Семикова Н.С.* Управление карьерным ростом сотрудников // Интернет-журнал «HR-portal.ru», рубрика «Управление персоналом», 2013. № 9. С. 49.