

УДК 316

А. Н. Митина

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА – ЗАЛОГ УСПЕХА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: приверженность, персонал, организация, лояльность, эффективность руководства.

С конца прошлого века структура организаций стала претерпевать существенные изменения, в основу которых легла необходимость построения максимально отлаженной и легко координируемой, но в то же время достаточно гибкой модели управления. По мнению западных ученых, «начало процессу было положено социальными изменениями, которые возникли задолго до этого и в конечном счете привели к демократизации общества. Прежде всего, это относится к осознанию человеком принципов свободы, проявившемуся не только в политической и социальной сферах, но и в отношении к труду» [2, с. 12].

Сегодня очевидно, что данные принципы распространяются на все элементы социума и имеют свое конкретизированное выражение в современных организациях. Другими словами, «общая цель управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы организация смогла добиться успеха с помощью своих сотрудников» [1, с. 39].

В современном обществе, для которого характерны нестабильность, постоянные инновации, креативные технологии и пр., основополагающим фактором эффективности, на мой взгляд, является персонал организации. Именно персонал – самоотверженный, лояльный, высококвалифицированный, талантливый, инициативный, склонный к инновациям, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, ориентированный на долгосрочное сотрудничество, формирует успешность организации. И принципиальную роль в этом играет приверженность персонала.

Изучению этого круга вопросов посвящены работы М. Армстронга, М. Портера, Дж. Салансика, Дж. Гринберга, Р. Бейрона, Я. Фитц-енца, Т. Кочана, Л. Дайера и других, которые в первую очередь направляют свой исследовательский интерес на понимание сущности феномена приверженности. Однако утверждать, что данные исследования на сегодняшний день носят завершённый характер и адаптированы к практике управления, в частности в Украине, нельзя. Поэтому целью статьи является дальнейшее исследование сущности приверженности персонала и ее значения для успеха современной организации.

Что же характеризует понятие «приверженность»? Существуют различные определения приверженности. В Оксфордском словаре (The Oxford English Dictionary) сказано, что человек демонстрирует приверженность, если испытывает моральную верность (доктрине или делу).

Согласно определению М. Портера (1974), приверженность связана с привязанностью и лояльностью. Это то, насколько сильно человек отождествляет себя с данной конкретной организацией и насколько он вовлечен в нее. При этом приверженность включает в себя три компонента:

- сильное желание оставаться членом организации;
- глубокую веру в ценности и цели организации и согласие с ними;
- готовность делать значительные усилия во благо организации.

Еще одно, хотя и тесно связанное с предыдущими, определение акцентирует значение поведения в формировании приверженности. Как указывал в этой связи Дж. Салансик (1977), «приверженность – это состояние, при котором действия человека зависят от убеждений, поддерживающих его деятельность и его собственную причастность» [1, с. 267–268]. Здесь, по его мнению, важны три черты поведения: заметность действий, степень неизменности результатов и степень осознанности, с которой человек предпринимает действия.

Приверженность, согласно Салансику, можно усилить и направить «на поддержку организационных целей и интересов». Для этого подходят такие методы, как участие в принятии решений, касающихся деятельности организации.

Сегодня концепция организационной приверженности рассматривает степень сопричастности людей с организацией, а также их заинтересованности в продолжении совместного сотрудничества. «Это важное отношение может совершенно не быть связанным с удовлетворенностью работой. Например, медицинской сестре может действительно нравиться выполняемая ей работа, но не нравится больница, в которой она работает, что заставляет ее заняться поисками аналогичной работы в другом месте» [3, с. 214].

Приверженность работника к организации характеризуется, на мой взгляд, следующими показателями:

- отождествление целей и ценностей организации со своими собственными;
- восприятие организации не в качестве формального института и выполнения должностных обязанностей, а как чего-то большего, эмоционально окрашенного, аналогичного «семье»;
- отсутствие стремления покинуть организацию, даже когда это противоречит личной выгоде;
- способность жертвовать личными интересами во благо организации бескорыстно.

Многие руководители организаций стремятся формировать и развивать приверженность сотрудников всевозможными методами. К таким методам Джеральд Гринберг и Роберт Бейрон относят следующие [3, с. 213–214]:

1. Привнесение в работу радости. Люди испытывают большую удовлетворенность от выполнения не скучной и унылой работы, а той, которая доставляет радость. Несмотря на то что некоторые виды работ являются рутинными по своей сути, некоторую степень веселья можно внести практически в любую профессию.

2. Плата сотрудникам по объективным критериям. Люди, подозревающие несправедливость в подходе организации к оплате труда, скорее всего будут неудовлетворены своей работой. Это относится не только к окладам или почасовой оплате труда, но и к различным дополнительным льготам. В соответствии с теорией ценности, если люди чувствуют, что их труд оплачивается должным образом и им предоставляется возможность выбора из тех или иных социальных льгот, удовлетворенность от работы только возрастает.

3. Поручение людям работы в соответствии с их интересами. Чем сильнее люди ощущают, что выполняемая ими работа позволяет им раскрыть свои интересы, тем большую удовлетворенность они будут от нее испытывать.

4. Избегание монотонной, однообразной работы. Большинство людей не находят удовлетворения в выполнении монотонной и однообразной работы. Согласно двухфакторной теории, люди испытывают гораздо большее удовлетворение при выполнении работы, позволяющей им добиваться успеха путем полностью самостоятельного контроля над тем, как они работают.

Как отмечают ученые, «хотя развивать удовлетворенность работой необходимо постоянно, во время экономического кризиса, когда теряется уверенность и ослабляется моральный дух, а неопределенность завтрашнего дня господствует в умах людей, это приобретает особое значение» [3, с. 214].

Удовлетворенность работой непосредственно влияет на приверженность сотрудников. Не могу не согласиться с эффективностью вышеперечисленных методов в формировании и развитии приверженности в коллективе, так как на собственном опыте наблюдаю ежедневно данные процессы. Причем руководством нашей компании применяются все перечисленные методы, и настолько успешно, что не только сотрудники, проработавшие длительный период времени в компании, но и новички становятся приверженными организации.

В итоге, теоретические конструкции и практический опыт позволяют нам утверждать, что степень выраженности органи-

зационной приверженности зависит не столько от личных особенностей сотрудников, сколько в первую очередь от личностных качеств руководителей компании. Наиболее эффективным является не искусственное формирование руководством приверженности в коллективе, а демонстрация на личном примере, то есть если руководящий состав в действительности привержен компании, то процесс формирования приверженности у сотрудников будет вполне естественным и более эффективным.

Аналогичным образом Я. Фитц-енц утверждает, что «просвещенные руководители борются за то, чтобы выстроить институт продолжительного успеха и стоимости методом приверженности к долгосрочной базовой стратегии. При таком подходе к изменениям относятся как к средству постоянного обновления. Однако изменение должно происходить в структуре и процессах, не меняя стратегической приверженности всех участвующих в деятельности организации. Изменения зависят от включения приверженности в видимое поведение и результаты» [4, с. 73].

При формировании организационной приверженности необходимо учитывать тот факт, что существует несколько ее разновидностей:

- **Продолжительная приверженность** — устойчивость желания человека продолжать свою работу в какой-либо организации по той причине, что он вынужден делать это и не может позволить себе уйти с работы. Сейчас встречается достаточно редко (раньше в системе пожизненного найма).

- **Аффективная приверженность** — устойчивость желания человека продолжать работать в одной организации по причине согласия с основополагающими целями и ценностями компании. Люди, ощущающие высокую степень аффективной приверженности, испытывают желание оставаться в своей компании, поскольку они поддерживают принципы, отстаиваемые организацией, и стремятся внести свой вклад в претворение в жизнь миссии компании.

• *Нормативная приверженность* отражает чувство обязанности оставаться в организации из-за оказываемого на них давления со стороны других людей. Люди, обладающие высоким уровнем нормативной приверженности, придают большое значение тому, что подумают люди об их уходе с работы. Они не хотят разочаровывать своего работодателя и озабочены тем, что их коллеги по работе могут из-за их увольнения составить о них плохое мнение [3, с. 216–218].

Наиболее ценной, устойчивой и эффективной среди перечисленных разновидностей организационной приверженности является аффективная. Поэтому в практической деятельности ориентироваться нужно именно на нее. Также необходимо отметить, что степень выраженности организационной приверженности намного выше в мелких организациях (до 1000 чел.) по сравнению с крупными. На мой взгляд, чем меньше организация, тем легче и естественней функционирует организационная приверженность, так как коллектив более дружен и сплочен.

При формировании приверженности в организации необходимо учитывать факторы, влияющие на нее. Т. Кочан и Л. Дайер (1993) предположили, что взаимной приверженностью управляют следующие принципы:

1. Стратегический уровень:

- поддерживающие организационные стратегии;
- ценность приверженности для высшего руководства;
- эффективное участие человеческих ресурсов в создании стратегий и управлении.

2. Функциональный уровень (стратегия человеческих ресурсов):

- набор персонала, основанный на постоянной занятости;
- инвестиции в обучение и развитие;
- дополнительное вознаграждение, которое усиливает участие, сотрудничество и содействие.

3. Рабочий уровень:

- отбор, основанный на высоких стандартах;

- широкий круг обязанностей и командная работа;
- вовлеченность работников в решение проблем;
- атмосфера сотрудничества и доверия.

Особый интерес представляют и эмпирические исследования приверженности. Например, Перселл с соавторами провели исследование ключевой политики и факторов практической работы, оказывающих влияние на приверженность. В результате выяснилось, что приверженность повышалась, если сотрудники:

- проходили обучение в течение последних 12 месяцев;
- были удовлетворены возможностями карьерного роста;
- были довольны системой оценки показателей труда;
- считали, что менеджеры хорошо управляют и руководят людьми;
- свою работу воспринимали как трудную, но интересную;
- полагали, что их организация помогает им добиться необходимого баланса между работой и личной жизнью;
- были удовлетворены коммуникацией или показателями работы компании.

В ходе опроса IRS (2004) удалось выяснить, что на удовлетворение работников и приверженность влияют пять основных факторов: отношения с менеджером – 63%, отношения с коллегами – 60%, качество работы линейных руководителей – 62%, получение признания за сделанный вклад – 56%, явное и уверенное руководство [1, с. 274].

Необходимо отметить, что уровень развития приверженности в коллективе является индикатором эффективности руководства, так как показывает, насколько хорошо реагируют работники на требования, установленные руководством. Моральные стандарты, которых придерживаются работники, в основном, не являются отражением их индивидуальных особенностей, это, скорее, отражение качества руководства, устанавливающего стандарты деятельности и поведения работников в организации.

Учитывая все рассмотренные выше особенности организационной приверженности, хочу отметить, что процесс формирования и развития приверженности в компании достаточно сложен и трудоемок, но крайне необходим для нормального функционирования компании. Руководителям современных организаций, которые хотят максимально использовать потенциал своих сотрудников, стоит задуматься о степени выраженности приверженности в их компании и стремиться повышать ее.

Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордовина. — 10-е изд. — СПб. : Питер 2009. — 848 с.
2. Малоун Т. У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь / Т. У. Малоун ; пер. с англ. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. — 272 с.
3. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Джеральд Гринберг, Роберт Бейрон / [пер. с англ.: О. В. Бредихина, В. Д. Соколова]. — М. : Вершина, 2004. — 912 с.
4. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: Измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц ; пер. с англ.: (Меньшикова М. С., Леонова Ю. П.) ; под общ. ред. В. И. Ярных. — М. : Вершина, 2006. — 320 с.

Резюме

У статті проведено теоретичне дослідження сутності відданості персоналу організації. Здійснено систематизацію підходів до трактування цього феномена та подано його авторське розуміння. Наведено показники відданості персоналу та приклади її емпіричного виміру в сучасних організаціях.

Summary

In the article theoretical studies of the essence of the adherence of personnel is carried out. The systematization of approaches to this phenomenon is realized and its author's understanding are given. Indicators of the adherence of personnel and examples of its empirical measurement in the contemporary organizations are given.