

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН**

ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

М.А. Калугина

**КОРПОРАТИВНАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ И ИДЕНТИЧНОСТЬ
СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ NISSAN)**

Магистерская диссертация на соискание
академической степени магистра педагогических наук
по специальности 6М010300 «Педагогика и психология»

ПАВЛОДАР – 2013

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Допущена к защите:
зав. кафедрой «Педагогика и психология»,
доктор медицинских наук,
профессор _____ Ю.А. Россинский
« ____ » _____ 2013 г

Магистерская диссертация

**КОРПОРАТИВНАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ И ИДЕНТИЧНОСТЬ
СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ NISSAN)**

6M010300 «Педагогика и психология»

Магистрант _____ М.А. Калугина

Научный руководитель,
д.м.н., профессор _____ Ю.А. Россинский

ПАВЛОДАР – 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Корпоративная лояльность и корпоративная идентичность сотрудников в компании	10
1.1 Понятие корпоративная лояльность, основные подходы	10
1.2 Понятие корпоративная идентичность, основные подходы	17
1.3 Проблема лояльности и идентичности сотрудников в компании	30
2 Организация исследовательской части	48
2.1 Диагностика сотрудников компании	48
2.2 Оперативный мониторинг клиентов NISSAN	55
2.3 Математически – статистический анализ	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Корпоративная лояльность является ключевым фактором, влияющим на большинство характеристик работы сотрудников и их организационного поведения. Лояльность обеспечивает благонадёжность, снижает риски утечки кадров, повышает эффективность и качество работы, способствует бесперебойной работе компании и её процветанию. Именно в этой связи исследования корпоративной лояльности находятся в центре внимания отечественных и зарубежных авторов в течение последних десятилетий. Однако, несмотря на большую проработанность данной темы и многочисленные исследования, лояльность сотрудников остается скорее актуальной проблемой, чем изученным феноменом. Среди причин, придающих корпоративной лояльности статус проблемы, находятся разночтения в понимании сути лояльности и её причин, наличие большого количества синонимичных понятий и этимологических аналогов корпоративной лояльности, кросс-культурная специфика рассмотрения, а также сложности в выборе и разработке её диагностического инструментария.

Проведённое в данной работе исследование призвано прояснить суть корпоративной лояльности через выявление и анализ её явных и неявных причин, систематизировать и дифференцировать имеющиеся данные о лояльности и расширить, дополнить их разносторонним теоретическим и практическим исследованиями, с учётом имеющихся проблем изучения лояльности. Актуальность выбранной темы обусловлена как недостаточной проработанностью теоретических основ корпоративной лояльности, так и ограниченностью данных эмпирических исследований факторов лояльности, выполненных отечественными авторами. При этом сохраняется высокий практический интерес к исследованию основ формирования, поддержания и развития лояльности как к ключевому фактору в управлении взаимоотношениями между сотрудниками и их организацией. Степень разработанности проблемы. В настоящее время нет единого определения и концепции корпоративной лояльности. Однако данная проблема широко представлена как в зарубежных, так и в отечественных исследованиях. Наиболее разработанной и распространённой является модель корпоративной лояльности Джона Мейера и Натали Аллен [1]. Она сводится к представлению корпоративной лояльности в виде связи сотрудника с компанией, препятствующей его добровольному уходу из неё.

При этом корпоративная лояльность содержит в себе нормативный, аффективный компоненты, а также компонент стабильности, отражающий стремление оставаться членом компании. Подобные компоненты содержат также модели Лимана Портера, Ричарда Стирса и Вили ЛаМастро, лояльность отражает стремление сотрудника поддерживать принадлежность к компании, принимать и разделять её цели и ценности, а также прилагать усилия для процветания компании. На сегодняшний день особую значимость имеют также исследования корпоративной лояльности наряду с другими типами лояльности: лояльности

профессии и труду, представленные в моделях Питера Морроу, Джона Мейера и Бэна Шрэга [2]. В отечественных исследованиях корпоративной лояльности преобладают два основных взгляда на определение лояльности: лояльность как мера благонадёжности и безопасности сотрудников (Константин Викторович Харский, Анатолий Владимирович Ковров), а также лояльность как приверженность (В. И. Доминяк, Л. Г. Почебут) или же компонент приверженности сотрудника к организации (М. И. Магура, М. Б. Курбатова) [3]. Благонадёжность представляет собой нормативную сторону лояльности, проявляющую себя в корректном, уважительном отношении к компании с соблюдением сотрудником всех надлежащих правил, требований и норм. В подходе к пониманию лояльности как приверженности основными являются эмоциональная привязанность сотрудника к компании, а также такие компоненты, как расположенность и осознанные действия в интересах компании: дополненные нормативным компонентом они представляют модель корпоративной лояльности как социально-психологической установки. Представленные модели корпоративной лояльности имеют сходные критерии диагностики, однако рассматривают лояльность с разных точек зрения: как компонент более общего понятия (приверженность) и как самостоятельный феномен, как привязанность и как социально-психологическую установку [4]. При этом многочисленные определения лояльности позволяют отнести её также к сфере отношений и чувств (А. Бердинский, Р. Дик, Ф. Лютенс, Б. Шрэг). Таким образом, на данный момент не существует единого определения лояльности и взгляда на её природу.

Разная природа понятия подразумевает, соответственно, разные факторы и первопричины корпоративной лояльности. Дополнительной проблемой в разработке моделей и подходов к определению корпоративной лояльности является наличие многочисленных русскоязычных и англоязычных терминов, рассматривающихся авторами как аналоги лояльности, как отдельные от лояльности феномены, как её компоненты и факторы: вовлечённость персонала, идентификация с компанией, психологический контракт, просоциальное поведение, приверженность, верность, обязательство перед организацией, патриотизм, удовлетворённость компанией. Несмотря на частое употребление данных терминов в качестве синонимов лояльности, существует высокий риск смысловой подмены понятия. Кроме этого, корпоративная лояльность часто подменяется авторами другими типами лояльности, представленными в моделях П. Морроу и Дж. Мейра – лояльностью труду и профессии, служащими скорее её факторами. Вышеуказанные проблемы свидетельствуют о том, что несмотря на большую представленность темы корпоративной лояльности в организационной психологии, существует необходимость в анализе, обобщении и систематизации разрозненных подходов и знаний, а также в дальнейшем глубоком и всестороннем рассмотрении феномена организационной лояльности, её основ и факторов.

Цель исследования: выявить психологические факторы корпоративной лояльности и изучить характер их влияния на уровень удовлетворенности

клиентов компании.

Объект исследования: сотрудники дилерских центров NISSAN в РК.

Предмет исследования: корпоративная лояльность и корпоративная идентичность.

Гипотеза исследования:

Чем выше уровень корпоративной лояльности и корпоративной идентичности сотрудников компании, тем выше уровень удовлетворенности клиентов.

В соответствии с целью и гипотезой исследования определены следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ корпоративной лояльности и корпоративной идентичности, выявить основные проблемы корпоративной лояльности в коллективе.

2. Оценить и сравнить уровень корпоративной лояльности сотрудников разного пола, возраста, должностного статуса, стажа работы и вида деятельности в компании.

3. Выявить и определить взаимосвязь лояльности и идентичности сотрудников на уровень удовлетворенности клиентов компании.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Лояльность профессии и труду являются личностными детерминантами развития корпоративной лояльности, дополняющими, но не сводимыми к ней. Корпоративная лояльность является одним из типов лояльности и имеет своим объектом отношение сотрудников к организации.

Лояльность профессии и труду как типы, отличающиеся от корпоративной лояльности по своему объекту, являются личностными детерминантами её развития.

2. Социально-психологическим механизмом развития лояльности сотрудников к компании является поддержание организационной культуры, ориентированной на вовлечение сотрудников в жизнедеятельность и управление делами компании, обеспечение справедливости организационных процессов, процедур, внутренней регламентированности и структурированности в работе компании.

3. Ценности коллективизма, взаимоуважения и долга являются личностными детерминантами корпоративной лояльности. Наличие у сотрудников жизненных ценностей, ориентированных на общие цели и задачи, командную сплочённую работу способствуют развитию их корпоративной лояльности.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Выявлены и рассмотрены ситуационные и личностные психологические факторы организационной лояльности.

2. Выявлена взаимосвязь лояльности сотрудников и уровня удовлетворенности клиентов, что в дальнейшем необходимо для эффективной работы компании.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

1. Систематизированы и конкретизированы представления о корпоративной лояльности: проведён этимологический, культурно-исторический и биологический анализ основ и процесса формирования корпоративной лояльности, произведена дифференциация и анализ типов лояльности.

2. Выделены и описаны психологические факторы корпоративной лояльности и идентичности.

Практическая значимость исследования.

1. Выделены психологические факторы, позволяющие решать практические задачи по поддержанию и развитию лояльности сотрудников к организации, использованию знания факторов организационной лояльности для повышения эффективности работы сотрудников и снижения текучести кадров, осуществлению профилактики неблагонадежного поведения сотрудников, прогнозированию характера влияния управленческих решений на уровень корпоративной лояльности. Предложены практические рекомендации по управлению корпоративной лояльностью.

2. Использование методик измерения типов лояльности и отношение сотрудника к компании могут быть использованы в исследовательских и индивидуально-диагностических целях при отборе, формировании кадрового резерва, диагностике благонадежности персонала.

Методологической основой исследования являются:

Основные современные подходы к изучению корпоративной лояльности отечественных и зарубежных авторов (М.И. Магура, В.И. Доминяк, И.Г. Чумарин, А.В. Ковров, Е. В. Доценко, Л. Г. Почебут, Е. В. Сидоренко, К. В. Харский, Дж. Мейер, Л. Портер, Н. Аллен, П. Морроу, Р. Моудей и др.); исследования, посвящённые анализу факторов корпоративной лояльности (Д. Шульц, С. Шульц, Дж. Шелдрейк, Д. Мацумото, Б. Нихоф, П. Суини, Д. МакФарлин, А.Н. Занковский, О.Г. Тихомирова и др.).

Вид исследования: кроссекционное - обсервационное (что не подразумевает каких-либо воздействий на испытуемого).

Методы исследования:

Для достижения поставленной цели исследования были использованы следующие методы:

1. Обзорное теоретико-аналитическое исследование научных источников, посвящённых изучению корпоративной лояльности и её психологических факторов.

2. Эмпирические методы: анкетирование с использованием опросника типов лояльности (Р. Маудэй.), процедура построения шкалы и методика измерения лояльного отношения сотрудника к компании (Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой в 1999 году на основе применения шкалы равно кажущихся интервалов Луи Терстоуна), оперативный мониторинг уровня удовлетворенности клиентов.

3. Методы математической и статистической обработки, включающие

количественный анализ данных (описательная статистика).

Экспериментальная база исследования: сотрудники дилерских центров NISSAN, расположенных на территории Республики Казахстан (155 человек).

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и литературы, включающего 88 наименований, приложения. Объем диссертации без приложения 67 страниц.

В ходе проведенного исследования были получены следующие результаты:

1. Корпоративная лояльность сотрудников исследованной компании находится преимущественно на среднем уровне. Основным составным компонентом лояльности является гордость сотрудников за свою организацию.

2. Профессиональная лояльность сотрудников исследованной компании находится преимущественно на среднем уровне и имеет наибольшие показатели оценок среди всех типов лояльности. Сотрудники отделов продаж имеют более высокую профессиональную лояльность, чем сотрудники сервисных центров.

3. Организационная справедливость находится преимущественно на среднем уровне; наибольший показатель имеет справедливость взаимодействия. При этом оценка уровня справедливости увеличивается с возрастом сотрудников. Менеджеры и сотрудники с более высоким стажем работы оценивают справедливость распределения поощрений и вознаграждений выше, чем менеджеры и сотрудники с меньшим стажем работы в организации.

4. Наибольшую удовлетворённость сотрудники испытывают в отношении таких потребностей профессиональной деятельности, как: взаимоотношения и доверие в организации, возможность ставить для себя и достигать сложных целей, условия труда, интерес и общественная польза работы. Наименьшая удовлетворенность существует в отношении потребностей в размере заработной платы, разнообразии и переменах в работе, влиянии, структурированности работы и признании своих заслуг.

5. Организационные культуры оцениваются в основном как сбалансированные по своему внешнему (вовлеченность и последовательность) и внутреннему локусам (миссия и вовлечённость), но ориентированные больше на поддержание стабильности, чем на введение необходимых в определенной ситуации изменений.

6. Наибольшее значение для организаций имеют ценности долга, стабильности, коллективизма, уважения, верности и ответственности. Наименьшие значения имеют ценности развития, признания, принадлежности, иерархии и уважения традиций. Установление близких, стабильных отношений с окружающими, а также признание своих достижений имеет большую важность для женщин. Ценность традиций и обращения к прошлому

увеличивается с возрастом сотрудников. В личную сферу приоритетов сотрудников включены профессия и работа, организация, коллеги и руководители отделены в сознании сотрудников от индивидуальной сферы и личного окружения.

7. Корпоративная лояльность сотрудников находится в прямой зависимости к уровню удовлетворенности клиентов.

1 Корпоративная лояльность и корпоративная идентичность сотрудников компании

1.1 Понятие корпоративная лояльность, основные подходы

Несмотря на важность феномена лояльности сотрудников и наличие огромного количества литературы по этому вопросу, само понятие «лояльность» понимается по-разному. Прояснить основные понятия важно для того, чтобы выбрать адекватный инструмент диагностики и построить в компании эффективную систему управления лояльностью [5].

Рассмотрим, каким образом в современной научно-практической литературе интерпретируется понятие «корпоративная лояльность».

Позитивное отношение работника к организации, в которой он трудится, и соответствующее этому отношению поведение в русскоязычных научных изданиях зачастую определяется различными терминами: лояльность, приверженность, преданность, патриотизм. Единого понятийного поля и единства мнений по этому вопросу до сих пор не выработано.

Анализ семантического поля понятия «лояльность» (применительно к организации) на основании словарных определений позволил выделить следующие аспекты его значения:

- доброжелательность, приветливость, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;
- честность, принципиальность;
- верность, преданность, приверженность;
- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий [6].

В общем случае лояльность персонала может означать верность сотрудников своей организации. С нашей точки зрения, верность подразумевает не только непричинение вреда, но и совершение действий, приносящих пользу. Применительно к компании можно говорить о лояльном, верном, преданном сотруднике только в случае, когда он проявляет (или намерен проявлять) добровольную активность, направленную на интересы организации. В случае непричинения вреда, формального соблюдения норм и правил можно говорить о законопослушном, благонадежном, может быть, честном, но не преданном сотруднике [7].

В англоязычной литературе используется два термина: *organizational commitment* и *employee loyalty*. Существенных различий в применении этих понятий нет, и нередко они выступают как синонимы или как сходные конструкты. В научной литературе чаще встречается термин *organizational commitment*, в популярной - *employee loyalty*.

Мы будем использовать термин лояльность, подразумевая, что верность, преданность, приверженность, а также транслитерация коммитмент (*commitment*) являются его синонимами. Как лояльность мы будем переводить английские термины *commitment* и *loyalty*.

Как в англоязычной, так и в русскоязычной литературе представлено множество различных точек зрения на организационную лояльность. Один из наиболее часто встречающихся - подходов с позиции обеспечения безопасности. В соответствии с ним сотрудники изначально рассматриваются как потенциально нелояльные, а основные усилия направляются на выявление предпосылок нелояльного поведения, под которым подразумевается сознательное нанесение ущерба организации. При этом основной акцент делается на выявлении сотрудников, наиболее склонных к правонарушениям, а также на методах оценки надежности персонала, анализе информации, полученной от других сотрудников, проверочных испытаниях, фотографии рабочего времени, контроле помещений и т. д. Таким образом, под лояльностью понимается поведение сотрудника, которое не наносит ущерба организации. Несмотря на необходимость обеспечения безопасности, можно предположить, что применение жестких организационных мер к сотрудникам не будет способствовать росту корпоративной культуры и добровольной активности работников в интересах организации [8].

Существенное внимание «неблагонадежности» уделяет К. В. Харский, в которой о лояльности говорится уже не только с позиции непричинения вреда, но и с точки зрения получения потенциальной пользы. Лояльность определяется им как чувство преданности по отношению к организации, способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие [9].

В качестве факторов, влияющих на возникновение лояльности, выделяются: внимание к сотруднику как к личности, участие в решении его проблем, предыдущий опыт, чувство гордости за место работы.

И. Г. Чумарин предлагает считать сотрудника лояльным, если тот добровольно следует законным правилам и процедурам организации. Мерой лояльности, в данном случае, является степень этой добровольности.

На основании результатов опроса HR-менеджеров крупных российских компаний О. Батурина выделила ряд различий во взглядах на лояльность в зависимости от занимаемой позиции. С точки зрения сотрудника - это положительное или нейтральное отношение к компании. С точки зрения руководителя преданность организации выражается в добросовестном выполнении всех поручений и проявляется в сложившихся в коллективе дружеских отношениях, в наличии командного духа. Лояльный сотрудник стремится остаться с компанией как можно дольше, видит ее преимущества, согласовывает свои усилия с действиями других людей. Лояльность всегда основана на удовлетворенности работника важными аспектами деятельности в компании и появляется тогда, когда его собственные жизненные планы совпадают со стратегическими планами ее развития. Лояльный сотрудник не только разделяет ценности компании, но и верит, что он состоит в ней как профессионал, будет иметь перспективы для роста [10].

В научной литературе также пока не выработано однозначного понимания, что такое «корпоративная лояльность». Подходы можно

разделить на две группы. К первой относятся попытки выдвинуть собственную концепцию лояльности, ко второй - варианты пересмотра и адаптации основных западных подходов.

В частности, к первой группе можно отнести подход Л. Г. Почебут в соавторстве с О. Е. Королевой, которые рассматривают лояльное отношение служащих к организации как установку. При этом «лояльный» означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает». Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса [11].

О.С. Дейнека при определении лояльности подчеркивает наличие взаимных обязательств между работниками и работодателем: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится об их благосостоянии и удовлетворении их личных потребностей». Автор также использует в данном контексте понятие межгрупповая идентификация, когда лояльность к своей группе (компании) означает отчуждение от других групп.

Исследуя феномен лояльности персонала в конфликтологическом ключе, Т.Н. Чистякова и Н.В. Моисеенко определяют лояльного сотрудника как человека, который «идентифицирует себя с организацией, где он работает, связывает с деятельностью в ней свои успехи и неудачи во всех сферах его жизни». Лояльность персонала понимается исследователями как готовность сотрудника соответствовать корпоративным ожиданиям, формировать способы поведения исходя из рамок, заданных организацией или руководством, устойчивость к провоцирующему воздействию извне, соблюдение ранее принятых договоренностей, внутреннее принятие личностью организационных целей и ценностей, безоценочное и некритичное отношение к жизни, протекающей в организации [12].

Ю.Ю. Милешкина выделяет поведенческие индикаторы лояльности, к числу которых относятся: большие затраты времени на работу, чем требуется формально, ответственность, добросовестность, работа сотрудника на цели организации как в благоприятных, так и в неблагоприятных условиях, соблюдение установленных норм и формальностей, направленность на взаимодействие с другими людьми для пользы организации; постоянный контроль ситуации и творческий подход к деятельности организации.

Ко второй группе можно отнести работы М. И. Магуры, Е. В. Доценко, Е. В. Сидоренко. Так, например, Е.В. Сидоренко, опираясь на ряд зарубежных концепций, предложила следующие определения основных понятий [13]:

- организационная приверженность - отождествление человека с компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху;
- эмоциональная приверженность - психологическая привязанность сотрудника к людям, месту и делу;
- приверженность по расчету - привязанность к организации, обусловленная какими-либо личными мотивами человека.

- приверженность по долгу - моральные обязательства оставаться в организации, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

Несмотря на значительное количество зарубежных научных публикаций, посвященных этой теме, сама концепция лояльности остается спорной. Например, исследователи до сих пор не пришли к единому мнению, является ли лояльность социально-психологической установкой (аттитюдом) или поведенческим паттерном. Описания психологической природы лояльности также различаются. При этом практически все авторы отмечают, что повышение лояльности связано с уменьшением вероятности ухода работника из компании.

Поведенческий подход базируется на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех условий [14]:

- 1) эти действия должны восприниматься как результат свободного выбора;
- 2) они должны быть совершены публично;
- 3) отказ от них должен восприниматься как сопряженный с трудностями и потерями.

Таким образом, поведенческий подход предполагает формирование у работника лояльности в результате совершения действий, которые впоследствии не позволят ему изменить позицию или линию поведения.

В рамках поведенческого подхода лояльность рассматривается, как степень готовности работника продолжать работу в компании, желание сохранять принадлежность к организации, или как одобряемое поведение, выходящее за рамки формальных корпоративных требований. В целом, уровень лояльности определяется как функция затрат и вознаграждений, связанных с принадлежностью к определенной профессии или организации [15].

Одним из первых исследователей, предложивших в рамках поведенческого подхода теорию лояльности сотрудника по отношению к организации, был Говард Беккер [16]. Согласно его теории лояльность есть результат некой «ставки», которую делает человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности». Лояльность возникает, когда эти «дополнительные ставки», такие как определяемые работой навыки, возраст или другие факторы, объединяются и воспринимаются сотрудником в качестве накопленных инвестиций в организацию, вознаграждений или оцениваются как требующие меньших затрат по сравнению с аналогичной работой в другом месте. Например, дополнительная пенсия, налаженные деловые и личные связи с коллегами и т. п. Лояльность может быть результатом как накопления инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей (нежелание менять работу на более выгодную, но требующую дополнительного обучения; желание оставаться в организации из-за страха не найти другую работу, например в связи с достижением предпенсионного возраста и т. п.).

Этот подход совместим с концепцией лояльности, основанной на теории обмена. Лояльность развивается как результат удовлетворенности работника вознаграждением и стимулирующими предложениями организации. Этими вознаграждениями работнику необходимо будет пожертвовать, если он оставит компанию. Таким образом, человек вынужден быть преданным организации, потому что денежно-кредитные, социальные, психологические и другие затраты, связанные с уходом, оцениваются им как более высокие, чем возможное вознаграждение на новом месте.

В отличие от Г. Беккера и его последователей, ряд ученых придерживаются установочного подхода и выдвигают концепцию установочной лояльности. Под этим термином понимается эмоциональное отношение сотрудника к организации, и лояльность определяется как эмоциональная реакция, включающая в себя заботу и беспокойство за компанию и коллег, чувство присоединения, взаимозависимости или доверия. При этом лояльность характеризует связь работника и организации. Так, например, Линда Джуэлл пишет о преданности организации как о переменной, отражающей силу связи между человеком и организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении [17].

Установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к компании, которые затем преобразуются в лояльность. Часть исследователей лояльность считают положительной эмоциональной реакцией на организацию, включая ее цели и ценности. При этом авторами выделяются три компонента лояльности [18]:

- 1) идентификация (identification) - принятие сотрудником целей и ценностей организации как своих собственных;
- 2) вовлеченность (involvement) - психологическое погружение или «растворение» в своей рабочей деятельности;
- 3) собственно лояльность (loyalty) - чувство любви и привязанности к организации.

Одно из наиболее распространенных в западной научной литературе определений лояльности в рамках установочного подхода принадлежит Лиману Портеру и его коллегам. Авторы определяют ее как «готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, большое желание оставаться в данной компании, принятие основных ее целей и ценностей». В другой работе лояльность определяется как «состояние, в котором человек идентифицирует себя с организацией и ее целями и желает поддержать принадлежность к ней, чтобы облегчить достижение этих целей» [19]. Степень выраженности лояльности рассматривается исследователями как мера идентификации человека с компанией, вовлеченности в ее деятельность. Она включает в себя:

- 1) силу убежденности и принятия целей и ценностей компании;
- 2) степень готовности проявлять значительные усилия от ее имени;

3) силу желания поддерживать принадлежность к компании.

В рамках установочного подхода к лояльности также существует множество взглядов на ее природу и формы. Наибольшее внимание заслужила концепция аффективной (эмоциональной) лояльности как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к организации.

Базис этой концепции заложила Розабетт Кантер. Она дает следующее определение лояльности: «готовность социальных акторов отдавать энергию и быть преданным организации» и «приложение эмоционального фонда человека к группе». Исследовательница описывает три типа лояльности: продолжения (continuance), сплочения (cohesion) и контроля (control). Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй – катексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, третий – оценочную с нормами [20].

В рамках аффективного подхода организационная лояльность рассматривается так же как чувство гордости за организацию и желание присоединиться к ней, эмоциональная привязанность к организации, идентификация и вовлеченность в организацию, степень психологической привязанности к организации и т.д.

Концепция моральной (ценностной) лояльности основана на интернализации организационных норм, целей, ценностей, миссии и идентификации человека с авторитетом организации. Обычно понятие «моральная лояльность» рассматривается как часть аффективной лояльности и определяется как «принятие организационных целей и ценностей».

Ряд исследователей говорит о нормативной лояльности как принятии человеком обязательства оставаться в организации. Они считают, что лояльность определяется «ценностью лояльности как таковой и долгом по отношению к организации». Сотрудник продолжает содействовать организации, поскольку полагает, что должен вести себя именно таким образом, поскольку это «правильно», и такого поведения от него ожидают. Эта форма лояльности, по мнению авторов, отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязательства работать в организации, но не всегда включает эмоциональную привязанность [21].

Очевидно, что многозначность в понимании самого конструкта «организационная лояльность» создавала определенные сложности при разработке концепции лояльности и ее интерпретации. Поэтому стали развиваться интегрированные модели. В настоящее время сторонники установочной концепции постепенно приходят к согласию относительно того, что лояльность является многомерным конструктом. Но имеющиеся исследования не позволяют однозначно определить компоненты лояльности, установить предпосылки и последствия ее возникновения.

Самой распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Д. Мейер и Н. Аллен: организационная лояльность в ней определяется как «психологическая связь между служащим

и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию». В рамках этой концепции выделяются три компонента лояльности [22]:

1) аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в компании остаются потому, что хотят этого);

2) продолженная лояльность: осознание работниками затрат, связанных с уходом из организации (в компании остаются потому, что это выгодно);

3) нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (в компании остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней).

Анализ различных подходов к изучению корпоративной лояльности позволил нам выделить ряд составляющих этого конструкта [23]:

1. Эмоциональное отношение к организации. Оно может быть как позитивным - чувство верности, преданности, гордости и т. д. (и в этом случае соответствует лояльности), так и негативным (соответствует нелояльности).

2. Разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации (в основе лежат когнитивные механизмы). Здесь также можно выделить два полюса, соответствующих лояльности и нелояльности.

3. Намерение (готовность) действовать определенным образом. Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных) и намерение продолжать работу в организации.

С нашей точки зрения, намерение продолжать работать в компании является не компонентом лояльности, а отдельным конструктом. Мы считаем, что быть лояльным к организации можно и, не будучи ее сотрудником, что частично подтверждается концепцией внешней организационной лояльности. С другой стороны, исключение намерения продолжать работать в организации из числа компонентов организационной лояльности позволяет сократить дистанцию между понятиями клиентской и организационной лояльностью, а также значительно расширить область применения этого конструкта. Такая структура соответствует концепции социально-психологической установки, включающей эмоциональную, когнитивную и поведенческую (интенциональную) составляющие, и полностью соответствует данному нами ранее определению лояльности [24].

Таким образом, необходимо рассматривать корпоративную лояльность как отношение работника к организации, социально-психологическую установку, характеризующую связь работника с организацией и определяющую ее силу. Организационная лояльность как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен в интенциональной форме, то есть в форме намерения действовать определенным образом. К эмоциональной составляющей относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. К

когнитивной составляющей относится разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д. К поведенческой (интенциональной) составляющей относится готовность прикладывать усилия в интересах организации.

1.2 Понятие корпоративная идентичность, основные подходы

Корпоративная идентичность - сумма достояний, представлений, способностей, служащих единению и сохранению организации.

Корпоративная идентичность – это также позиционирование, смысловое и визуальное отделение одной организации от другой; отождествление сотрудниками или отдельными организационными структурами себя как части организации, с признанием ее философии, норм и правил поведения.

Корпоративная идентичность - чувство принадлежности к компании, в которой работаешь. Она подразумевает наличие ценностного значения работы в данной организации, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности.

Корпоративная идентичность призвана обеспечить члену организации чувство принадлежности к профессиональному и социальному сообществу.

Под корпоративной идентичностью понимается отождествление сотрудниками или отдельными организационными структурами себя как части организации, выражающееся в признании корпоративной философии, в воплощении организационных норм и правил поведения.

Корпоративная идентичность как следствие единой системы ценностей. Без единой системы ценностей организации не могли бы устойчиво функционировать и достигать поставленных целей. Однако не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником, действительно становятся его личными - одного лишь положительного отношения к ним для этого явно недостаточно. Более того, оно даже не всегда необходимо! Обязательным условием трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию данной ценности. Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными стандартами, соблюдая установленные правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям. Наличие у работника такого качества, как корпоративная идентичность, означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает нормы поведения в ней, но и полностью принимает корпоративные ценности внутренне, ассоциирует себя с организацией, рассматривает свою жизнь во взаимосвязи с ее жизнью и организует свою деятельность, опираясь на ее принципы и нормы. В этом случае культурные ценности компании становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем человек продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, трудится ли он в данной фирме или в каком-либо другом месте. Более того, такой работник становится

распространителем данных ценностей и идеалов не только в пределах сформировавшей его компании, но и в любой другой среде. Сила организационной культуры определяется по меньшей мере двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью приверженности им. Корпоративная культура - не застывшее образование; она должна постоянно поддерживаться и развиваться. Ее развитие обеспечивается как неформальными способами (рассказы, легенды, анекдоты, приметы, традиции), так и посредством организованных мероприятий и других формальных аспектов (день посвящения, слет лидеров, профессиональные праздники, корпоративная символика, гимн). Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что каждый новый сотрудник приносит с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения.

Личные ценности новичков могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности организации. Проблемы возникают и при слиянии нескольких компаний с сильной организационной культурой в одну - в этом случае скрытый или явный конфликт корпоративных культур почти неизбежен. Порой требуются длительное время и значительные усилия для выработки терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения. Далее уже может идти речь о формировании новой, объединенной корпоративной культуры, включающей элементы прежних и приемлемой для большинства работников. Определенные трудности могут возникнуть при выработке основ организационной культуры у работников разных регионов; особенно это важно для вертикально интегрированных компаний, которые в силу своей специфики объединили предприятия разного профиля (например, нефтедобывающие, нефтеперерабатывающие и сбытовые). Несколько лет назад эти предприятия имели различную ведомственную принадлежность, и на многих сотрудников это оказывает определенное влияние: к примеру, работники нефтеперерабатывающих заводов до сих пор отождествляют себя не с нефтяниками, а с нефтехимиками.

Для развития корпоративной культуры на новых предприятиях и дальнейшего поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации необходимо постоянно следить за формированием ценностных ориентаций сотрудников для максимального их сближения с ценностями самой компании. Процесс формирования корпоративной идентичности состоит из нескольких этапов. Для новых сотрудников он начинается с инициации, т. е. с процедуры обращения (посвящения) в мир ценностей и ритуалов компании. Инициация как обряд, подчеркивающий значимость включения человека в какое-либо сообщество и закрепления в нем, давно и успешно используется многими крупными западными корпорациями. Существует великое множество вариантов инициации, отличающихся организационно и содержательно, но все они имеют единый смысл: «С сегодняшнего дня ты - один из нас, полноправный член коллектива; ты

можешь гордиться принадлежностью к столь достойному сообществу». Социально-психологический аспект заключается в приобщении, принятии в значимую группу и признании этого факта другими ее членами. На российских предприятиях существуют некоторые традиции, имеющие сходный смысл - начиная с умывания нефтью и заканчивая традиционным «обмыванием» первой зарплаты нового сотрудника. Но в таком виде эти ритуалы не вполне выполняют свою миссию, ведь необходимо не просто включить новичка в коллектив, но передать ему ценности и ожидания организации. Поэтому в последние годы российские компании целенаправленно создают собственные программы и обряды инициации, становящиеся не только одним из значимых элементов кадровой политики, но и важнейшей вехой профессионального пути сотрудника. Таким образом, отношение компании к своим работникам является предметом привлечения внимания и внешней PR-акцией, что улучшает как имидж фирмы, так и отношение к ней населения (особенно важен этот факт для градообразующих предприятий).

Следующий этап развития корпоративной идентичности - интериоризация норм и критериев компании. Когда сотрудник прошел инициацию и вступил в референтную группу, почувствовал себя ее членом, перед ним встает проблема ориентации: как определить, какие в этой группе существуют правила и нормы повседневной жизни, что здесь поощряется, а за что наказывают; что является образцом для подражания и какие существуют критерии успешности? В качестве транслятора таких установок выступают «образцовые сотрудники», служащие примером для подражания; их ролевые модели используются как своеобразные ориентиры, обозначающие направления развития «новобранцев». Внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, поведение которых может служить ролевой моделью для других членов организации, становится следующим этапом развития корпоративной культуры. Выделяя таких людей как образцовых работников, компания побуждает остальных следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей на предприятиях, отличающихся сильной организационной культурой, считается эффективной и постоянно действующей формой продвижения корпоративных ценностей.

Условия формирования. Обратимся к основным условиям формирования корпоративной идентичности, которые являются одновременно и методами ее создания. Это знание о компании, ее символика и ритуалы. Необходимое условие формирования корпоративной идентичности - информированность сотрудника о компании, в которой он работает. Новый материал становится условием формирования целостной картины, благодаря которой сотрудник может почувствовать свою принадлежность к организации, ощутить, что все это и его тоже. Принадлежа компании, сотрудник полагает ее цели, достижения, масштабы деятельности своими. Под материализацией ценностей понимается наличие у компании своей фирменной символики, гимнов, ритуалов (праздников, съездов и т. д.). Все эти элементы может увидеть любой

внешний наблюдатель, через них фирма выражает свои приоритеты. Помимо символических действий (обряды, церемонии) ценности компании находят свое отражение и в принципах организации фирменного пространства, оформлении помещений, визуальных образах. Символика и ритуалы являются своего рода связующим звеном между субъективным миром идеалов и объективным миром реальности. Некоторые компании фиксируют основополагающие ценности в письменном виде для того, чтобы затем передавать их следующим поколениям сотрудников. Корпорация Hewlett-Packard разработала свою культурную концепцию, которую назвала «Путь Hewlett-Packard». В компании 3М существуют две фундаментальных ценности: правило 25% (четверть объема продаж должна приходиться на продукцию, выпущенную в период последних пяти лет); правило 15% (позволяет сотруднику тратить 15% рабочего времени в неделю на то занятие, которое он предпочитает, при условии что оно должно относиться к выпуску продукции). В символах, относящихся к корпоративной культуре, заложено значение наиболее важных ценностей данной организации. Например, в подтверждение своей приверженности политике открытых дверей Билл Арнольд, президент Nashvilles Centennial Medical Center, снял с петель дверь своего кабинета и повесил ее в холле для того, чтобы все работники видели: в компании действительно реализуется принцип открытости.

Легенда - это основанный на реальных событиях рассказ о компании, который часто повторяется и передается из уст в уста самими ее сотрудниками. Легенды позволяют создать внутренний эксклюзивный имидж организации, определить ее лицо, воссоздать историю ее возникновения и развития. В компании Nordstrom Inc. руководство способствует распространению легенды о том, что как-то один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную крышку, при том что Nordstrom вовсе не выпускает такую продукцию. Эта легенда лишней раз подтверждает политику безоговорочного удовлетворения претензий клиентов и соблюдения железного правила «Клиент всегда прав». А легенда, передаваемая в компании Dayton Hudson, повествует о том, как Кен Мэк, будучи генеральным директором, подарил одной женщине стиральную машину после того, как она обратилась в фирму с просьбой заменить вышедший из строя приводной ремень. Руководство полагает, что этот пример формирует правильное отношение рядовых работников к жалобам и требованиям клиентов. Разумеется, легенды каждой организации очень индивидуальны, они воспроизводят именно ее корпоративные ценности, создавая особый имидж.

Герои компании - это сотрудники, демонстрирующие образец успешной работы и человеческих качеств, присущих сильной культуре. Профессиональные достижения героев показывают, как нужно поступать, работая в данной компании. Фирмы с прочной корпоративной культурой всегда используют примеры героев, которые своими действиями подтверждают установленные здесь ценности и нормы. В корпорации

Minnesota Mining and Manufacturing чтут героев, которые разрабатывали проекты, изначально похороненные высшим руководством. Один из таких смельчаков - вице-президент компании. Однажды его уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта, но даже после своего этого он не ушел с работы. Вечерами, оставаясь в пустом кабинете, корпел над «бесперспективным проектом», естественно, безо всякого вознаграждения. В конце концов его восстановили на работе и даже назначили на должность вице-президента: идея, которую он отстаивал, имела большой успех. Эти независимость и упорство стали одним из важных принципов корпоративной культуры Minnesota Mining and Manufacturing: «Будь настойчив в том, во что сам веришь!» Девиз - это фраза, которая в сжатой форме выражает ключевой критерий ценности компании.

Многие фирмы используют девизы или слоганы, создающие яркие образы. Росс Перо из корпорации Electronic Data Systems убедился на опыте, что брать на работу стоит только самых лучших людей из тех, которых можно найти на рынке труда. Это стало его философией, но вместе с тем он отмечал, что подобрать таких людей очень трудно. Перо предложил следующий девиз: «Орлы стаями не летают. Их надо вылавливать поодиночке». Похожий лозунг («Мы выбираем орлов и учим их летать в стае») используется в компании PepsiCo. Он отражает философию взращивания менеджеров и образно показывает, как из ярких, умных молодых людей делать сильных управленцев. Способы формирования Целенаправленные действия по формированию корпоративной идентичности обычно затрагивают два аспекта: содержание (знание о компании - объективная составляющая) и отношение (восприятие этого содержания, выработка определенного подхода к нему - субъективная составляющая).

Формирование знаний о компании включает информационную и организационную составляющую. В информационной области может быть предпринято следующее: использование всех корпоративных средств массовой информации с целью ознакомления сотрудников с различными сторонами жизни компании, включая как производственные, так и непроизводственные вопросы; создание информационной корпоративной документации: презентационные буклеты для будущих сотрудников компании и молодых специалистов, брошюры по истории компании, кодекс профессиональной этики, фильмы об организации и происходящих в ней событиях. В организационной области предполагается: внедрение единых правил и порядков, регламентирующих всю деятельность компании; внедрение единых, узнаваемых процедур; создание единого коммуникационного пространства; повсеместное использование единой символики. Отношение к компании формируется на основе знаний о ней и ее окружении и зависит от многих факторов: понятно ли это содержание, адресовано ли оно сотруднику, есть ли у сотрудника свое место и перспективы на фирме, в каких условиях происходит передача знаний о ней. Отношение определяет эмоциональную реакцию на полученные сведения, от которой

также зависит, будет ли это содержание воспринято или отвергнуто, станет ли окружающая реальность "своей" или останется «чужой». Вследствие того что корпоративная культура формируется через образование ценностного поля, ее развитие может происходить только комплексно и непрерывно. Программа по развитию корпоративной культуры должна быть многоступенчатой и охватывать все смыслы, описанные выше.

Корпоративная идентичность должна ясно и отчетливо определять этические нормы, цели, ценности и передавать дух уникальности и индивидуальности, позволяющий организации выделиться среди конкурентов. Центральным элементом корпоративной идентичности является визуальное единство, необходимое для того, чтобы все способы передачи информации были последовательны и взаимосвязаны и в результате создавали образный ряд, полностью соответствующий этике и характеру компании. При этом целью является утверждение хорошей репутации фирмы в глазах ее партнеров.

Корпоративная идентичность (Corporate identity) - основные принципы работы, предназначение и система ценностей, принятые в организации, на основе которых формируется ее индивидуальность, позволяющая ей выделиться среди конкурентов.

Корпоративная идентичность (corporate identity) - это то, что организация сообщает о себе, это коммуникатируемая индивидуальность. Это система коммуникативных средств - названий, символов, знаков, лого, цветов, мифов, ритуалов, - проецирующих, или отражающих индивидуальность компании.

Корпоративная идентичность становится особенно актуальной в случае образования новой самостоятельной компании путем выделения из существующей, а также в случае слияний и поглощений, при проведении серьезных изменений в деятельности компании.

Изменения корпоративной идентичности предпринимаются компаниями в целях демонстрации общественности своих новых достижений и успехов.

Работа над корпоративной идентичностью столь важна, что нередко ведет к структурным изменениям, к смене управляющих или репозиционированию организации, стремящейся обслуживать другие рынки. Таким образом, меняется сама личность, или индивидуальность организации. Эти изменения более значимы и существенны для позитивного имиджа организации, чем косметический макияж интерьеров и раскраска фасадов потемкинских деревень. Изменение корпоративной индивидуальности - это то, что топ-менеджеры и политики часто не ждут от имиджмейкинга. Тем не менее, устойчивый позитивный имидж предполагает управление не только корпоративной идентичностью, но и корпоративной индивидуальностью.

Корпоративная идентичность должна ясно и отчетливо определять этические нормы, цели, ценности и передавать дух уникальности и индивидуальности, позволяющий организации выделиться среди конкурентов. Центральным элементом корпоративной идентичности является визуальное

единство, необходимое для того, чтобы все способы передачи информации были последовательны и взаимосвязаны и в результате создавали образный ряд, полностью соответствующий этике и характеру компании. При этом целью является утверждение хорошей репутации фирмы в глазах ее партнеров.

Идентичность организации формирует все, что организация говорит устами своих занятых, все, что она делает и создает. Корпоративная идентичность должна отражать миссию, структуру, бизнес и притязания компании.

На рекламном листке имелась специальная вставка - особо свернутый конверт, в котором лежала визитка банка First Direct с необходимыми реквизитами. Для привлечения внимания адресатов и повышения читабельности рассылаемых по почте материалов был разработан простой и ясный черно-белый логотип, обеспечивающий визуальную корпоративную идентичность фирмы.

Корпоративная идентичность организации

Корпоративная идентичность при формировании включает несколько этапов. Новые сотрудники должны пройти инициацию, т.е. процедуру посвящения в мир ритуалов и ценностей компании. Инициация – обряд, подчеркивающий значимость вхождения человека в какое-либо общество и закрепление в нем. Давно успешно используется крупными западными компаниями. Инициация имеет смысл: «С этого момента ты являешься одним из нас, ты полноправный член компании; ты можешь гордиться тем, что принадлежишь к достойному обществу». Психологический момент – приобщение, вхождение в значимую группу и признание данного факта всеми ее членами.

Так компания выражает свое отношение к сотрудникам, привлекает внимание общественности и является PR-акцией, увеличивающей имидж компании, отношение к ней населения. Особенно важно это для градообразующих предприятий.

Следующим этапом корпоративной идентичности является интериоризация критериев и норм организации. Сотрудник прошел обряд инициации, стал членом референтной группы, затем перед ним встает проблема ориентации: определение правил и норм повседневной жизни этой группы, что здесь приветствуется, что наказуемо, каков образец для подражания и критерии успешности? Для этого есть «образцовые сотрудники», чьи ролевые модели используются в качестве ориентиров для «новобранцев».

Следующим этапом развития организационной культуры является признание и продвижение таких «образцовых сотрудников». Компания выделяет таких работников и активизирует остальных следовать их примеру. Этот подход в формировании ролевых моделей в организациях, отличающихся сильной корпоративной культурой, считается эффективным методом продвижения корпоративных ценностей.

Условиями формирования корпоративной идентичности являются знание о компании, ритуалы и символика. Они же являются и методами ее создания. Для формирования корпоративной идентичности необходима информированность сотрудника о компании. Новая информация формирует картину, которая дает возможность сотруднику почувствовать принадлежность к компании. Человек, чувствуя свою принадлежность, ассоциирует цели, масштабы деятельности и достижения компании своими.

Через фирменную символику, ритуалы и гимны, праздники и съезды компания выражает свои приоритеты, которые видны внешнему наблюдателю. Также ценности организации отражаются в принципах организации пространства, оформлении помещений и визуальных образов.

Корпоративная идентичность при формировании включает несколько этапов. Новые сотрудники должны пройти инициацию, т.е. процедуру посвящения в мир ритуалов и ценностей компании. Инициация – обряд, подчеркивающий значимость вхождения человека в какое-либо общество и закрепление в нем. Давно успешно используется крупными западными компаниями. Инициация имеет смысл: «С этого момента ты являешься одним из нас, ты полноправный член компании; ты можешь гордиться тем, что принадлежишь к достойному обществу». Психологический момент – приобщение, вхождение в значимую группу и признание данного факта всеми ее членами.

Так компания выражает свое отношение к сотрудникам, привлекает внимание общественности и является PR-акцией, увеличивающей имидж компании, отношение к ней населения. Особенно важно это для градообразующих предприятий.

Следующим этапом корпоративной идентичности является интериоризация критериев и норм организации. Сотрудник прошел обряд инициации, стал членом референтной группы, затем перед ним встает проблема ориентации: определение правил и норм повседневной жизни этой группы, что здесь приветствуется, что наказуемо, каков образец для подражания и критерии успешности? Для этого есть «образцовые сотрудники», чьи ролевые модели используются в качестве ориентиров для «новобранцев».

Следующим этапом развития организационной культуры является признание и продвижение таких «образцовых сотрудников». Компания выделяет таких работников и активизирует остальных следовать их примеру. Этот подход в формировании ролевых моделей в организациях, отличающихся сильной корпоративной культурой, считается эффективным методом продвижения корпоративных ценностей.

Условиями формирования корпоративной идентичности являются знание о компании, ритуалы и символика. Они же являются и методами ее создания. Для формирования корпоративной идентичности необходима информированность сотрудника о компании. Новая информация формирует картину, которая дает возможность сотруднику почувствовать принадлежность

к компании. Человек, чувствуя свою принадлежность, ассоциирует цели, масштабы деятельности и достижения компании своими.

Через фирменную символику, ритуалы и гимны, праздники и съезды компания выражает свои приоритеты, которые видны внешнему наблюдателю. Также ценности организации отражаются в принципах организации пространства, оформлении помещений и визуальных образов.

Формирование корпоративной идентичности

В зависимости от способа, характера, цели, сферы применения, жесткости выполнения всю разнообразие поведенческих норм в организации можно разделить на традиции, обычаи, обряды, законы. Они часто находят свое отражение в символах, легендах, героях, девизах, церемониях и др. и дают представление об уровне корпоративной культуры в организации. Задачей менеджеров, заинтересованных в развитии и процветании организации, является процесс формирования этих составляющих корпоративной культуры.

Символы - это объекты, действия, которые имеют значение для других. Ими могут быть логотипы, оформление продукции, словесные высказывания и невербальные сигналы. Уже, например, речь шла о значок «За упущенную выгоду», который символизирует, что человек имеет право риска и на ошибку, но должен делать из этого выводы и учиться на них, не допускать в будущем. Президент одной из корпораций проповедовал принцип открытости. Символом этого стало то, что он снял дверь из своего кабинета. В одной компьютерной компании было введено как символ красные гудзики. Их давали тем работникам, от которых зависела эффективность работы всей компании. Пуговицы должны были символизировать, что все другие работники должны помогать им в решении важных проблем, над которыми они работают. По рекомендации психологов в некоторых компаниях начали использовать таблички на одежде работников, на которых были указаны их имена и фамилии. Это делает коммуникацию между работниками независимо от их статуса унифицированной, снимает определенные барьеры общения между ними.

Мифы, истории, легенды - это рассказы, основанные зачастую на реальных ситуациях, но могут быть и надуманными. Они передаются старыми работниками новым. Например, в одной компании каждому клиенту рассказывают, что женщине, которой надо было поменять бракованный шланг к стиральной машины, директор подарил новую. В компании «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett-Packard) один из ее основателей Билл Хьюлетт однажды в субботу приехал на завод и увидел, что дверь на складе закрыта. Он их сломал и оставил записку: "Никогда больше не закрывайте эти двери. Спасибо, Билл". Ему хотелось, чтобы работники имели свободный доступ к составу и могли в случае необходимости брать запасные части. Это, по его мнению, могло способствовать повышению у работников творческого отношения к своей работе. Эта история обязательно рассказывается всем новым

сотрудникам. В каждой организации свои мифы, истории, легенды, они воспроизводят ее корпоративные ценности и формируют ее имидж.

Герои организации - это люди, которые подают пример успешной работы. Профессиональные достижения этих героев является примером того, как следует работать, чтобы приносить организации прибыль и создавать ей положительную репутацию. Различают два типа «героев» - тех, что создали компанию, и тех, кто добился наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Например, в корпорации «Миннесота Майнинг Традиция» (Minnesota Mining Manufacturing) культивируется пример героя, который был уволен за то, что внес предложение о внедрении нового продукта, но не смог обосновать его целесообразность и экономическую выгоду. Однако даже после освобождения он работал над этим проектом, не получая никаких денег, и таки нашел то, что нужно было. Его не только восстановили на работе, но и назначили вице-президентом компании. С того времени он стал героем, о котором говорили: «Будь всегда настойчивым, обосновывая свою идею, и докажи, что ты прав». Организации с высоким уровнем корпоративной культуры всегда используют положительные примеры из жизни тех работников, которые своими действиями подтверждают принятые ценности компании.

Церемонии - специально запланированные мероприятия, которые проводятся для широкой общественности. Они используются для того, чтобы подчеркнуть достижения организации, а также для того, чтобы объединить людей, назвать и почтить своих героев. Во многих организациях с этой целью проводятся совместные корпоративные праздники, в которых принимают участие не только сами работники, но и члены их семей. Известно, например, что с самого начала существования компании «Майкрософт» (Microsoft) в ней проводятся корпоративные праздники, в которых принимают участие все работники, в том числе и Вилл Гейтс. Корпоративные праздники рассматриваются как инструмент воспитания коллектива, а расходы на них - как инвестиции в будущее организации. Специалисты рекомендуют использовать такие праздники для закрепления соответствующих норм поведения работников; мотивирование новых видов деятельности; снятие напряжения в коллективе; диагностики настроения работников и состояния дел в организации; для формирования сплоченности в группах; продвижение приоритетов; развития творческого потенциала работников и др.

Девиз организации - это фраза, которая выражает основную ее ценность. Например, в Г. Форда был девиз «Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор». Девиз японской компании «Омрон» - «Работать во имя лучшей жизни и лучшего мира для всех». В компании «Электроник Дата Системс» (Electronic Data Systems) требовали, чтобы на работу брали лучших людей, которые есть на рынке труда, и поэтому девизом было: «Орлы стаями не летают, их надо отлавливать поодиночке». В центральных дверях одного магазина стоит трехтонная гранитная плита, на которой выбиты слова: «Правило 1. Покупатель всегда прав. Правило 2. Если покупатель не прав,

смотри правило 1». В одной из компаний, где реализуется философия командной работы, есть девиз: «Не хочешь работать в команде - иди домой». А президент группы компаний «АВС» (ABS) Анатолий Карачинский считает, что для менеджера лучший девиз: «Сказано - сделано, и этим доказано». При формировании девиза у менеджера должно быть стратегическое видение перспективы, которое структурирует и художественно оформляется.

Иногда девиз называют миссией организации. Потому что он, с одной стороны, имеет обычно полезную цель, а с другой - отражает уровень культуры. Менеджеры с мировым именем считают, что правильно найдена миссия - это не только визитная карточка организации, но и ресурс управления персоналом. Миссия - это определение того, для чего именно должна существовать эта организация, чем она будет отличаться от других, действующих на том же рынке. Это создание критерия для оценки действий, предпринимаемых в организации. Миссия любой организации - это ее социальное предвидение, то есть понимание того, на что именно от функционирования этой организации может ожидать общество. Именно разработка миссии является точкой отсчета совершенствования системы управления организацией. Миссия дает возможность сформировать положительный образ организации в глазах клиентов и успешнее продвигать бизнес. Например, миссия фирмы Хегох – «Распространение знаний с помощью документов», Walt Disney – «Сделать людей счастливыми», Sony – «Иметь радость от усовершенствованного использования технологии», General Electric – «Прогресс - это наш главный продукт». Японская фирма «Мацусита» видит свою миссию в том, чтобы способствовать улучшению качества жизни людей, обеспечивая общество дешевыми, как вода, электробытовыми приборами

Эти и другие ценности, которые разделяются всеми работниками организации, используются для формирования чувства принадлежности к этой организации или корпоративной идентичности. Это наличие ценностного и эмоционального значения, которое придается членству в определенной организации, принадлежности к значимой для человека общности. А поскольку для взрослого человека профессиональная деятельность занимает значительное место, то и чувства корпоративной идентичности тоже является значимым для нее.

Понятие «идентичность» означает осознание человеком своей принадлежности к любой группе, что дает ей возможность определить свое место в социокультурном пространстве и свободно ориентироваться в окружающей среде. Корпоративная идентичность порождает у работника чувство «Мы», что улучшает отношение к самому себе, повышает самооценку и способствует удовлетворению потребности в защите. Более того, она порождает гордость за принадлежность к своей организации, вызывает стремление сделать больше, чем от тебя требуют, способствует формированию готовности всегда отстаивать ее интересы. Наличие у работника такого качества, как корпоративная идентичность означает, что он не только осознает

ценности организации, четко придерживается правил и норм поведения, но рассматривает свою жизнь во взаимосвязи с жизнью организации. Развитие корпоративной идентичности является показателем уровня корпоративной культуры в организации, показателем того, насколько ее корпоративные ценности адекватны личным ценностям ее работников, насколько сама компания является ценностью для ее работников.

Корпоративная идентичность тесно увязывается с выявлением патриотизма о своей организации. При этом патриотизм состоит из следующих компонент:

- гордости за принадлежность к организации, рассмотрение ее целей и ценностей как личных;
- стремление дать организации больше, чем от тебя ожидают;
- готовности всегда отстаивать интересы своей организации.

Формирование корпоративной идентичности происходит не просто, потому что человеку мешает идентифицироваться с другими много противоречий [«Megapolis tours» - туроператор](#), в частности она имеет переоценить некоторые свои ценности, свою группу принадлежности, нормы поведения. Довольно сложно это происходит у молодых работников и является значимой проблемой для крупных транснациональных компаний. Так, например, проведенные летом 2000 г. исследования показали, что работники «Тюменской нефтяной компании» к аббревиатуры ТНК относятся как к определенной внешней враждебной силы и не идентифицируют его с собой. Оказалось, что они воспринимают себя как работников только своего предприятия, а все остальные подразделения компании воспринимаются ими как внешние группы, «не свои», «чужие». Через это связи между подразделениями компании были очень слабыми, и это негативно сказывалось на финансово-экономических результатах компании в целом. Более того, даже на собственном предприятии работники тоже не чувствовали причастности к делам компании, их чувство «Мы» было очень слабым. Такое положение было обусловлено многими факторами: стремительной и краткой историей создания компании как транснациональной, большой удаленностью подразделений друг от друга, политическими аспектами, по низкой информированностью работников, а также тем, что на каждом предприятии уже сложились свои традиции, системы управления, представление об качестве и сроки выполнения задач, образы идеального руководителя и др..

Исследованиями Стэнфордского университета (проводились с 1994 по 2000 гг.) обнаружено, что те молодые компании, которые начинали строить свою деятельность на основе «модели приверженности» работников к компании, чувства корпоративной идентичности, развивались и действовали успешно. Ни одна из них не исчезла и не розформувалась, тогда как показатель неудач в других компаниях, которые придерживались «технической», «звездной», «бюрократической» или «автократической» модели, составил 13%. Компании, которые строились на основе «модели приверженности» при найме персонала в первую очередь обращали внимание

на то, насколько гармонично новая человек впишется в корпоративную культуру организации и насколько она будет чувствовать корпоративную идентичность с организацией.

Корпоративная идентичность - чувство принадлежности к компании, в которой работаешь. Она подразумевает наличие ценностного значения работы в данной организации, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности. Потребность в общности, в связях с другими людьми, в интеграции с ними является одной из фундаментальных потребностей человека. Это нечто большее, нежели обычное желание эмоциональных отношений с окружающими [34]. Она требует и крепких связей преданности между индивидуумами и организациями. Таким же образом, как человек ощущает дефицит дружеских отношений с другим человеком, он ощущает влечение к тем социальным институтам, которые, по его мнению, достойны его уважения, любви и преданности. Большинство людей хотят принадлежать чему-то большему и лучшему, нежели они сами. Удовлетворение мотивов и потребности в принадлежности - ведущий фактор успешного развития организации. Это понимают во многих коммерческих компаниях, службы персонала которых прилагают усилия для культивирования «корпоративного духа». Однако результаты исследований показывают, что у работников многих фирм все равно остается весьма негативное впечатление от исполняемой ими «миссии». Чувство общности обычно отсутствует, поэтому термины «преданность компании», «лояльность фирме» и «корпоративная солидарность» имеют для большинства людей тошнотворное звучание. Психологический климат в таких компаниях остается изменчивым и эмоционально неудовлетворительным. Даже если в фирмах и стремятся придать трудовой деятельности неформальный характер - пикники по выходным, праздничные вечеринки в офисе - отношения на работе в основном остаются не более чем поверхностными [35].

Еще одна проблема заключается в том, что культивирование корпоративной идентичности хорошо «работает» преимущественно на низших иерархических уровнях организации. По мере продвижения вверх по пирамиде власти менеджеры все меньше склонны быть частью общности. Для действительных или потенциальных менеджеров высшего звена принадлежность к организации чаще всего выступает не как самоцель, а как средство достижения своих целей: финансовых (благополучие и стабильность), социальных (признание окружающих, карьерный рост), психологических (обретение власти, контроль над людьми, получение возможности «управлять процессами») и т. д. Цели организации для них являются ориентиром до тех пор, пока организация не становится препятствием для их личных целей. Тем не менее, в условиях современной глобальной экономики корпоративная идентичность и базирующаяся на ней корпоративная культура являются основными факторами, объединяющими децентрализованные и диверсифицированные транснациональные корпорации в одно целое [36].

На практике наличие у сотрудника чувства корпоративной идентичности означает, что он не только осознает идеалы компании, формально соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности, ассоциирует себя с организацией, рассматривает свою жизнь во взаимосвязи с жизнью компании. Цели организации становятся личностно значимыми для индивида. Другими словами, организационная среда приобретает смысл своеобразной среды духовной, значимой и необходимой для человека. Можно привести много примеров, когда человек отказывается менять место работы при вполне очевидных карьерных или денежных выгодах, которые ему предлагаются при переходе из одной организации в другую. Главной причиной выступает то, что эта организация воспринимается им как «своя» и «близкая». Чувство корпоративной идентичности формируется в процессе адаптации человека в новом трудовом коллективе [37].

1.3 Проблема лояльности и идентичности сотрудников в компании

Поскольку тема лояльности достаточно нова для отечественной научно-практической литературы, есть необходимость определить это понятие. Лояльность иногда отождествляют с благонадежностью персонала, однако эти понятия несинонимичны. Теоретическая неточность может привести к определенным практическим ошибкам в работе с персоналом. Примером такой ошибки служит попытка изучать лояльность вновь принимаемого на вакантную должность претендента, вместо того чтобы сосредоточить внимание на личностных предпосылках благонадежности. Итак, благонадежность сотрудника определяется как соблюдение (стремление соблюдать) человеком правовых и моральных норм, принятых в данной группе. Благонадежность иногда трактуют как законопослушность. Благонадежность, таким образом, выступает как характеристика, особенность личности [38].

Лояльность - это принятие, положительное отношение человека к чему-то конкретному. Специалисты отмечают, что основой лояльности является желание быть полезным, преданность, избегание того, что может навредить. Персонал может быть лоялен к руководству компании, клиенты - по отношению к компании, предоставляющей услуги. Если сотрудник лоялен к руководителю, то это предполагает признание высокого уровня его компетентности, уважение, авторитет руководителя в глазах этого человека. Иногда такая лояльность включает чувство симпатии, сочувствия, готовность жертвовать своими интересами. Лояльность клиентов, потребителей компании связана с признанием высокого качества ее товаров, услуг, доверием к персоналу этой компании. Следовательно, лояльность является показателем отношения личности к определенному объекту [39].

Обязательные атрибуты лояльности:

- честность по отношению к объекту лояльности;

- разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей;
- переживание за успех лояльности;
- открытая демонстрация лояльности, доброжелательное отношение;
- готовность предупредить опасность для объекта лояльности;
- готовность при необходимости идти на определенные жертвы в пользу объекта лояльности;
- чувство гордости за причастность к объекту лояльности (например, за принадлежность к числу сотрудников компании);
- стремление наилучшим образом исполнять обязанности, функции, миссию, возложенные на человека объектом лояльности.

Различие рассматриваемых понятий состоит в том, что благонадежность - это в большей мере безотносительная к чему-либо (к конкретному объекту) характеристика человека. А лояльность имеет объект направленности. Вместе с тем эти понятия тесно связаны. Лояльность сотрудника является одним из факторов, обеспечивающих его благонадежность в условиях данной компании, т.е. его желание соблюдать технологические и правовые предписания, отстаивать интересы компании, умышленно не наносить ей ущерб.

Близкими по значению являются лояльность и преданность, верность. Иногда их используют как синонимы. Но эти понятия также имеют различные смысловые оттенки. Преданность может рассматриваться как высший уровень лояльности.

В каждом конкретном случае, применительно к отдельным людям и в отношении различных объектов лояльность и благонадежность могут сочетаться по-разному:

- благонадежен и лоялен (например, работник стремится честно выполнять все нормы и предписания и с большим уважением относится к руководству);
- неблагонадежен, но лоялен (человек, имеющий склонность к воровству, мошенничеству, но по определенным причинам признающий авторитет и компетентность руководства компании);
- благонадежен, но не лоялен (в целом очень законопослушный сотрудник может быть крайне нелоялен к компании, осознав несправедливое отношение к себе со стороны руководства);
- неблагонадежен и нелоялен (пожалуй, самое опасное сочетание, когда склонность к нарушению норм усиливается негативным отношением к компании, ее руководству).

В рамках одной компании возможно также сочетание лояльности и нелояльности одного и того же сотрудника к различным объектам. В одной из государственных правоохранительных структур я наблюдал на первый взгляд удивительное явление: сотрудник ненавидел компанию, в которой работал, но был лоялен к непосредственному руководителю, от которого зависело его продвижение по службе [40].

Лояльность (англ. и франц. Loyal- «верный долгу и обстоятельствам, приверженный власти») - уважение к властям и верность действующим законам. Кроме того, лояльность всегда предполагает терпимость или толерантность. Объектом ее изучения является персонал, а рассматриваемая нами тема «лояльность персонала» - один из предметов ее изучения. Итак, объект изучения есть то, на что направлен объект исследования, а предметная ее область - те стороны, связи, отношения, составляющие объект, которые подлежат изучению. За исключением рассматриваемой в данной работе лояльности персонала предметами изучения могут быть и подбор кадров, и формирование эффективной команды [41]. С другой стороны, проблема лояльности персонала может быть лишь направлением для «мозгового штурма».

Личностные характеристики связаны с его психологическими особенностями, субъективными качествами, способностями. Широко распространено мнение о том, что лидер-интеллектуал лучше справится с задачей лояльности персонала.

Американский психолог Е. Гизели в 60-х гг. XX в. поставил под сомнение теорию о превосходстве лидеров-интеллектуалов. Он сделал вывод о том, что в менеджменте достигают выдающихся успехов люди со средними интеллектуальными способностями. Е. Гизели рассуждал так: чем больше интеллектуал читает и рассуждает о природе вещей, тем больше убеждается в греховности мирского пути, в коварстве пут административного управления. Никто не отрицает факта: интеллектуал - блестящий специалист. Но для управления весьма разными людьми нужны качества администратора [42].

Другой американский психолог Р. М. Стогдилл выделил шесть групп факторов, влияющих на стиль управления и косвенным путем определяющих лояльность персонала. Степень лояльности персонала:

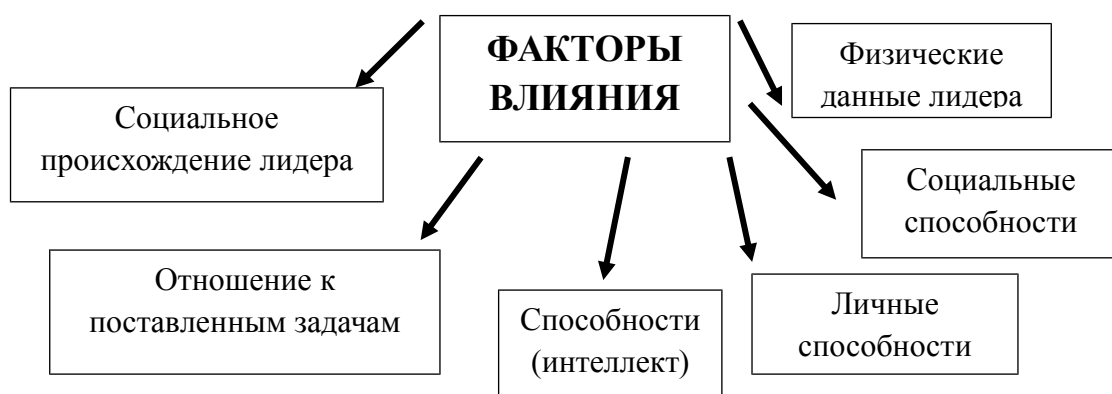


Рисунок 1 - Факторы влияния по Р. М. Стогдиллу

Факторы влияния по Р. М. Стогдиллу

- 1) физические (возраст, внешность, рост, вес);
- 2) социальное происхождение;

- 3) способности;
- 4) личные способности (доминирование, приспособляемость);
- 5) отношение к поставленным задачам (преодолеть или уйти от задач);
- 6) социальные способности и навыки (харизма, популярность).

Современная наука выделяет 10 основных качеств руководителя для формирования и поддержания лояльности персонала.

1. Доминантность расшифровывается как способность руководителя доминировать над окружением, подавлять конкурентов. Важно, чтобы энергетический потенциал лидера превосходил потенциал персонала или был равен ему.

2. Уверенность в себе- это важное качество менеджера, без которого немисливо лидерство. Уверенность лидера передается сотрудникам.

3. Самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. У всех руководителей перед глазами горит фраза: «вся жизнь – стресс». Умение держать себя в руках цениться ничуть не меньше, чем способность пробивать дела на высоком уровне. От стресса может умереть лошадь, но не директор фирмы.

4. Креатив – это творческие способности, которые являются необходимым качеством лидера. Именно эта черта отличает его от остальных администраторов.

5. Целенаправленность, которая подразумевает, что лидер может добиться поставленной цели, проводя определенную политику долго и настойчиво, мобилизуя, если это необходимо, резервные силы фирмы. И свои собственные.

6. Предприимчивость, готовность к риску. Риск в любом бизнесе неизбежен, но он должен быть сто раз продуман и просчитан. Рискуя с закрытыми глазами, можно потерять и капитал, и доверие сотрудников.

7. Решительность и ответственность. Оперативное принятие решения и готовность нести ответственность за это решение является одним из важных качеств настоящего руководителя.

8. Надежность в отношениях с подчиненными.

9. Общительность, умение работать с людьми. Любой менеджер, который работает в сфере управления персоналом, должен быть человеком достаточно коммуникабельным, умеющим найти подход к каждому сотруднику, способным выявить мотивирующие факторы для каждого работника.

10. Способность максимально использовать возможности сотрудников путем правильной расстановки кадров и эффективной мотивации.

Проблема построения эффективных команд актуальна в любой сфере деятельности. Чтобы люди не думали только о собственных интересах, но и не забывали интересы фирмы, в которой они работают, необходимо учитывать особенности людей, их характеры.

Принимая во внимание принцип «сила действия равна силе противодействия», можно проанализировать феномен лояльности персонала сквозь призму властных отношений. Власть невозможна без субъекта (оказывающего влияние) и объекта (подверженного влиянию). В нашем случае субъект - руководитель, объект - персонал, предмет исследования - лояльность персонала [43].

Власть имеет административные, информационные и социально-психологические основания. Посмотрим, как руководитель проявляет власть над персоналом.

1. Позиционная власть. Ни что иное, как деловой авторитет руководителя. Держится исключительно на лояльности и харизме руководителя.

2. Власть через вознаграждение. Фундаментом в данном случае является синтез убеждения и авторитета руководителя, мотивом служит стремление сотрудников удовлетворить свои потребности и интересы.

3. Власть через наказание. Не самый лучший способ обеспечить лояльность персонала, он снижает степень лояльности до критической нулевой отметки. Власть, основанная на страхе перед санкциями, не делает чести руководителю. Сила власти, базирующаяся на страхе, прямо пропорциональна тяжести наказания и обратно пропорциональна вероятности избежать его в случае непослушания.

4. Власть руководителя как эксперта. Если руководитель не только прирожденный лидер, но профи высокого класса, персонал фирмы видит в нем эксперта по бизнесу. Данное обстоятельство только стимулирует лояльность персонала к руководителю. Власть руководителя как эксперта имеет нечто общее с позиционной властью, но четко отделяет формального лидера от реального. Допустим, у генерального директора есть контрольный пакет акций, он является фактическим хозяином предприятия, но слушается во всем своей супруги.

5. Информационная власть. Чтобы управлять людьми, необходимо обладать информацией о них не только как о специалистах, но и как о людях. Есть два вида информации: официальная и неофициальная.

К официальной информации относятся: документы (диплом, трудовая книжка, страховое пенсионное свидетельство, ИНН и т. д.), резюме. Последнее не является документом в строгом смысле слова, но представляется официально. Официальная информация – та, которую предоставляют при поступлении на работу.

К неофициальной информации можно отнести данные, полученные в ходе неофициальной беседы о работнике с лицами, знающими его при других обстоятельствах. Например, беседа с руководителем с бывшего места работы, с преподавательским составом (если специалист молодой).

Методы сбора информации:

- 1) беседа (или собеседование) с самим сотрудником;
- 2) анкетирование персонала;

3) эксперимент (включенный или невключенный; при включенном вы ставите работника в некие условия, а сами участвуете в эксперименте; при невключенном - наблюдаете за подчиненным со стороны);

4) участие в тренингах. Некоторые исследователи рассматривают данный метод как специфическую форму включенного эксперимента. Это верно в том случае, если руководитель (или лицо, заинтересованное в лояльности) присутствует при совместном тренинге.

5) власть убеждения. Руководитель использует эту форму в момент сильнейших испытаний, когда требуется нестандартный подход и огромная энергия;

6) власть идентификации. Данная власть имеет эмоционально-иррациональную природу. Внешнее проявление: подчиненные стремятся понравиться начальству, желают быть похожими на него, проецируют его стиль поведения на свой.

Тактические приемы влияния на подчиненных

1) рациональное убеждение. Руководитель использует логические аргументы, пытаясь добиться своей цели, и направляет беседу в рациональное русло.

2) вдохновляющий призыв. Начальник пытается вызвать эмоциональный подъем у работников, ставя перед ними трудную цель.

3) «Мне нужен совет, ребята». Руководитель играет на самолюбии персонала, пытаясь вызвать их на откровенный разговор, который поможет ему понять, насколько персонал лоялен.

4) «Все только для вас». Один из приемов внутреннего PR, когда руководитель предстает перед персоналом в образе «белого и пушистого», хотя на самом деле может вынашивать коварные планы.

5) «Вы - мне, я - вам!» Начальник предлагает персоналу нечто вроде сделки: они работают сверхурочно, и получают за это некие проценты доплаты.

6) «Люди, помогите!» Руководитель апеллирует к чувству долга сотрудников, желая привлечь их к выполнению некой задачи;

7) «Будем дружить против кого-нибудь...». Чтобы фирма процветала, неплохо будет составить коалицию со своим персоналом против конкурента N.

8) «Вы же сами подписали...» Иногда руководитель, желая навязать свои задачи персоналу, подчеркивает законность своих требований, аргументируя фактом подписания работником контракта.

9) «Я так хочу. И точка!» В данном случае шеф, теряя терпение, откровенно давит на подчиненных.

Обеспечить лояльность персонала нельзя без отслеживания обратной связи. Руководитель будет более успешен, если проникнет в тайны психологии [44].

Психологи выделяют 9 характеров («чистых типов»), которые по-разному проявляют себя на работе. Следовательно, и лояльны они тоже по-разному.

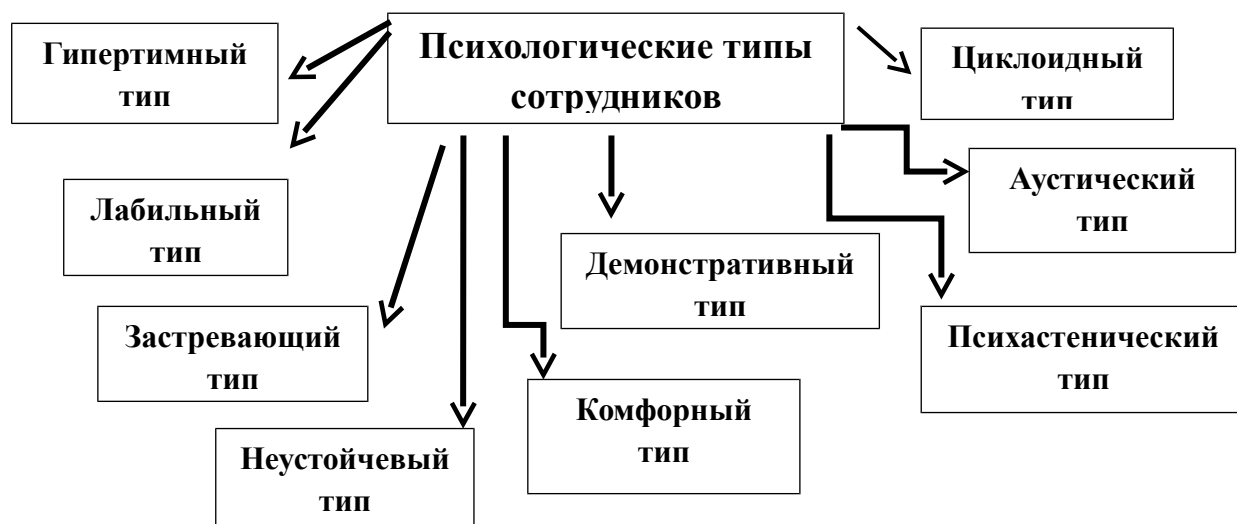


Рисунок 2 - Психологические типы сотрудников.

1. Гипертимный тип. Восторженный работник. Без умолку говорит о том, как ему повезло с начальством. Лоялен боссу только потому, что руководитель есть руководитель. Данный тип очень общителен, любит принимать участие в общественной жизни фирмы.

2. Аустический тип. Внешне полная противоположность первому, ведет себя официальнохолодно. Весь в работе. Его уважают как профессионала. И не зря. Начальству внушает некоторый страх. Лоялен, но без демонстративных эффектов.

3. Лабильный тип. Хороший, лояльный сотрудник. Один недостаток – резкие, неконтролируемые перепады настроения. Если период «минуса» совпал со строгим взглядом начальства, данный тип впадает в сильнейшее депрессивное состояние. Очень чувствителен. Чтобы обеспечить его лояльность, придерживайтесь принципа «Ласковое слово и кошке приятно».

4. Демонстративный тип. На работе ведет себя так, как будто играет в нашумевшем премьерном спектакле главную роль. Вокруг зрители и бутафории. Искусный манипулятор, умеет зажечь и остудить пыл коллег. Лоялен для показных эффектов: по-настоящему данный сотрудник верен только себе.

5. Психастенический тип. Умен. Лоялен по моральным соображениям: «Я ведь здесь работаю». Пытается осмыслить происходящее вокруг с рациональной точки зрения, «зерна от плевел». Бывает нерешителен, вечно сомневается. Чтобы создать лояльность такого сотрудника, общайтесь с ним ровно, справедливо, с теплотой в голосе. Этого достаточно.

6. Застревающий тип. Стремится показать себя. Эгоистичен. Властолюбив. Лоялен до тех пор, пока начальство не начинает его «воспитывать». Даже конструктивную критику воспринимает «в штыки».

7. Конформный тип. Лоялен «как все». Не может долго работать. Часто устает. На работу ходит, потому что «коллектив хороший» или «можно примерить красивую блузку». Для поддержания и сохранения лояльности необходимо периодически «встряхивать», но корректно.

8. Неустойчивый тип. Полностью отсутствуют чувство долга и моральные принципы. Работать не любит вообще. Его лояльность можно сохранить, постоянно давя на него.

9. Циклоидный тип. Лоялен, добр, отзывчив. Любит сопереживать, помогать коллегам. Недостаток – резкие перепады настроения и деловой активности. Чтобы сохранить его лояльность, необходимо понять этого сотрудника, нужно найти индивидуальный подход.

В реальной жизни «чистые» типы практически не встречаются, каждый работник - синтез 2 - 3 типажей.

Виды стимулирования и мотивирования персонала в целях обеспечения лояльности [45].

Можно управлять любым сотрудником, сохраняя его лояльность, если известны мотивы его пребывания в конкретной фирме. Мотивы могут быть разные.

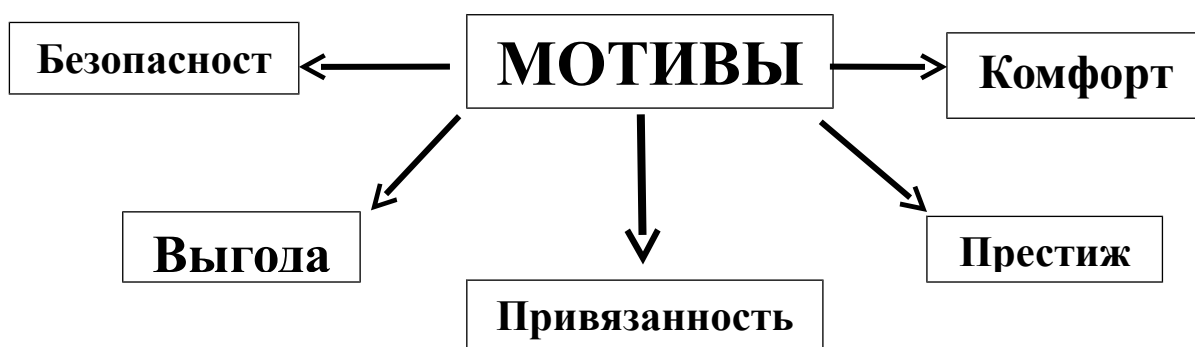


Рисунок 3 - Мотивация сотрудника

Мотивы сотрудника:

- 1) безопасность.
- 2) привязанность. Фиксированная потребность заниматься чем-либо продолжительное время. Привязанность ощущается на иррационально-эмоциональном уровне;
- 3) комфорт. Стремление найти и сохранить занятие по душе;
- 4) престиж. Данный мотив связан с желанием выделиться, быть отличным от других или принадлежать к избранному кругу;

5) выгода. «Просчитанные» рациональные причины работать именно в данной фирме. Критерии оценки: зарплата, время, потраченное на дорогу, и т. д.

Грамотное управление людьми поможет решить проблемы при сохранении лояльности персонала. Нужно лишь понять мотивы работника. Необходимо поощрять и награждать подчиненных – но в меру, не просто за добросовестное исполнение обязанностей, а за особое усердие. Наказывать тоже необходимо, но только справедливо. При этом доходчиво объяснить, за что назначено наказание. Ни один руководитель не обходился в своей практике без наказания [46]. Коварство данного инструмента (или даже приема) состоит в том, что неумелое использование влечет за собой понижение степени лояльности персонала. Самым явным проявлением наказания является критика. Как же должен вести себя руководитель во время критики, чтобы не «пострадала» лояльность работников.

Стимулирование должно быть определенным, своевременным, гласным, наглядным. У каждого руководителя есть своя продуманная система поощрений или наказаний. Поощрение и наказание – явные инструменты руководителя при обеспечении лояльности персонала. Политика «кнута и пряника» не должна зависеть исключительно от настроения шефа, так как это таит в себе большую опасность. Шоколад и розги применяются в строгой дозировке, не взирая на «лица и погоны». Это лишь теория. На практике, как вы понимаете, смотрят именно на «лица и погоны». Одним из наиболее эффективных и популярных стимулов принято считать денежные средства. Финансовый аспект поддержания лояльности персонала - это денежное вознаграждение, оно представляет собой [47]:

- 1) соответствующую труду заработную плату;
- 2) надбавки к зарплате по стажу работы;
- 3) бонусы индивидуального характера.

Деньги как таковые важны своей покупательной способностью. Оклад фиксирует место работника в иерархии фирмы, подчеркивая статус. Если перед руководителем стоит задача мотивации сотрудников, то для решения такого рода проблемы логичнее применять систему индивидуальных бонусов. Бонусы в каждой фирме свои.

При использовании денег как мотиватора в целях обеспечения и сохранения лояльности руководитель должен усвоить некоторые правила:

- 1) деньги универсальны. Ими можно заинтересовать всех сотрудников (независимо от пола, возраста, статуса) в любое время;
- 2) деньги «отражают» заинтересованность сотрудников в общем деле предприятия;
- 3) деньги обеспечивают лояльность работника.

Для любой личности важен факт одобрения, выраженный в финансовом эквиваленте. Человеку нужна не столько сама зарплата, сколько уверенность в завтрашнем дне, в том, что он не окажется безработным, голодным и нищим.

Таким образом, корпоративная лояльность и корпоративная идентичность – понимается, как чувство принадлежности к компании, в которой работаешь. Подразумевает наличие ценностного значения работы в данной компании, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности. Потребность в общности, в связях с другими людьми, в интеграции с ними является одной из фундаментальных потребностей человека. Это нечто большее, нежели обычное желание эмоциональных отношений с окружающими. Она требует и крепких связей преданности между индивидуумами и компаниями. Таким же образом, как человек ощущает дефицит дружеских отношений с другим человеком, он ощущает влечение к тем социальным институтам, которые, по его мнению, достойны его уважения, любви и преданности. Большинство людей хотят принадлежать чему-то большему и лучшему, нежели они сами. Удовлетворение мотивов и потребности в принадлежности - ведущий фактор успешного развития организации. Это понимают во многих коммерческих компаниях, службы персонала которых прилагают усилия для культивирования «корпоративного духа». Однако результаты исследований показывают, что у работников многих фирм все равно остается весьма негативное впечатление от исполняемой ими «миссии». Чувство общности обычно отсутствует, поэтому термины «преданность компании», «лояльность фирме» и «корпоративная солидарность» имеют для большинства людей тошнотворное звучание. Психологический климат в таких компаниях остается изменчивым и эмоционально неудовлетворительным. Даже если в фирмах и стремятся придать трудовой деятельности неформальный характер - пикники по выходным, праздничные вечеринки в офисе - отношения на работе в основном остаются не более чем поверхностными.

Еще одна проблема заключается в том, что культивирование корпоративной идентичности хорошо «работает» преимущественно на низших иерархических уровнях организации. По мере продвижения вверх по пирамиде власти менеджеры все меньше склонны быть частью общности. Для действительных или потенциальных менеджеров высшего звена принадлежность к организации чаще всего выступает не как самоцель, а как средство достижения своих целей: финансовых (благополучие и стабильность), социальных (признание окружающих, карьерный рост), психологических (обретение власти, контроль над людьми, получение возможности «управлять процессами») и т. д. Цели организации для них являются ориентиром до тех пор, пока организация не становится препятствием для их личных целей. Тем не менее, в условиях современной глобальной экономики корпоративная идентичность и базирующаяся на ней корпоративная культура являются основными факторами, объединяющими децентрализованные и диверсифицированные транснациональные корпорации в одно целое.

На практике наличие у сотрудника чувства корпоративной идентичности означает, что он не только осознает идеалы компании,

формально соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности, ассоциирует себя с организацией, рассматривает свою жизнь во взаимосвязи с жизнью компании. Цели организации становятся лично значимыми для индивида. Другими словами, организационная среда приобретает смысл своеобразной среды духовной, значимой и необходимой для человека. Можно привести много примеров, когда человек отказывается менять место работы при вполне очевидных карьерных или денежных выгодах, которые ему предлагаются при переходе из одной организации в другую. Главной причиной выступает то, что эта организация воспринимается им как «своя» и «близкая». Чувство корпоративной идентичности формируется в процессе Адаптации человека в новом трудовом коллективе.

Для многих руководителей лояльный сотрудник - это тот, кто:

- Не ищет другое место работы.
- Заинтересован в результативной работе своего отдела и всей компании.
- Управляем. Не ставит под сомнение распоряжения руководства.

Внутренне готов их выполнять.

Т.е. на него можно положиться и с ним комфортно взаимодействовать.

Также, большинство интуитивно понимает, что с лояльностью никак не связаны:

1. Мотивация и карьерные устремления.
2. Профессионализм.
3. Коммуникативные навыки и умение выстраивать отношения (социальный интеллект).

Т.е. эти качества вполне могут быть у лояльных сотрудников, но также могут и отсутствовать. Их наличие или отсутствие ничего не говорит о лояльности сотрудника.

Желание любого руководителя – лояльные и преданные сотрудники. Большинство сознательно ставят это качество выше всех остальных. Т.е. в ситуации выбора отдают предпочтение потенциально лояльным сотрудникам по сравнению, например, с лучше мотивированными или подготовленными, но, потенциально, нелояльными кандидатами.

Поэтому, очень часто, лояльность является одним из важнейших качеств, по которым принимается решение о приёме кандидата на работу. И, напротив, демонстрируемая на собеседовании нелояльность, практически всегда влечёт за собой отказ кандидату в приёме. При этом лицо, принимающее решения, часто даже не осознаёт и не озвучивает причины, по которым мотивированный и высокопрофессиональный кандидат получает отказ.

Надо отметить, что лояльность – это не качество личности, которое или есть у кандидата или отсутствует вне зависимости от ситуации. Т.е. представление о кандидатах, которые изначально лояльны и будут лояльны компании при любых условиях – это миф.

Лояльность сотрудника является результатом влияния двух факторов:

1. С одной стороны – это привычка к сложившейся системе отношений (зависит от времени работы в компании и консерватизм (ригидность) сотрудника)

2. С другой стороны – это неуверенность сотрудника в том, что рынок труда предоставит ему такой же или лучший вариант работы (зависит от уровня самооценки сотрудника) и объективная ситуация на рынке труда.

О людях, которые работают в организации «до последнего» знает каждый. С ними можно пережить трудности и на них можно опереться (делегировать часть работы). Они могут продолжать работать, несмотря на значительное ухудшение условий труда и оплаты. (А если существенных ухудшений не наблюдается, так тем более). Однако, их лояльность – это не безусловная данность, а следствие привычки и уверенности/неуверенности в своих возможностях.

Как видим, лояльность лишь частично обусловлена качествами личности (консерватизм (ригидность) и самооценка). Не меньшую, а в некоторых случаях и большую роль в формировании лояльности играют время работы в компании и условия работы (как материальные (вознаграждение и организация рабочего места) так и нематериальные (психологическая и эмоциональная атмосфера/социально-психологический климат). А это как раз то, на что руководитель (или собственник) по факту оказывает значительное (определяющее) влияние.

Таким образом, выделяются два основных пути формирования лояльности у персонала.

Первый путь – это отбор потенциально лояльных кандидатов. Это отбор по таким качествам как заниженная самооценка и неуверенность в своих силах плюс ригидность (страх перемен). Обеспечив на входе минимально необходимые условия труда (стабильная и регулярно выплачиваемая (пусть и ниже рыночной) заработная плата, четкие, определённые и, в целом, выполнимые задачи), работодатель создаёт условия для запуска механизма привычки к месту работы у этих сотрудников. Как следствие, через год-полтора мы получаем лояльного сотрудника, который не готов менять имеющуюся работу у нас на что-то другое и с которым не возникает особых проблем в управлении.

Результат этих действий очевиден – лояльные сотрудники.

Минусы – не совсем очевидны. Поэтому на них стоит остановиться.

Во-первых, ригидные, не уверенные в своих силах, с низкой самооценкой сотрудники требуют дополнительных усилий к организации их собственного труда. Они нетерпимы (да-да, именно нетерпимы) к рабочим ситуациям с высокой степенью неопределённости, когда им нужно постоянно принимать нестандартные решения (т.е. решать задачи, не имеющие заранее описанного и известного способа решения). Для того, чтобы они могли удачно вписаться в компанию на длительный срок, им необходимо (именно необходимо) ставить чёткие, ясные и выполнимые задачи, а также заранее прописать (в должностных инструкциях и регламентах) что они должны

делать. (Когда кандидаты этого типа просят посмотреть должностные инструкции, они на самом деле просят какую-то опору, на которую они могли бы опереться).

Итак, первый минус формирования лояльного персонала путём подбора - это необходимость дополнительных вложений в организацию труда таких сотрудников (регламенты, инструкции, их корректировка и, самое главное, затраты сил и энергии на работу по контролю их выполнения).

Во-вторых, уровень неопределённости для ряда работ таков, что невозможно регламентировать решение всех задач. Затраты временных и материальных ресурсов на описание, освоение и (особенно) на контроль выполнения такого детального описания способов решения задач слишком велики. Да и сам факт описания и заучивания различных вариантов решения задачи вовсе не гарантирует, что сотрудником в реальной ситуации будет выбран оптимальный вариант поведения и решения задачи. По той простой причине, что сложные и неоднозначные ситуации требуют от человека принципиально иных качеств, чем консерватизм и неуверенность в себе.

Таким образом, решить задачу лояльности путем отбора подходящих кандидатов можно только для выполнения простых хорошо регламентированных работ с невысокой ценой принимаемых решений. Там, где работа поддаётся регламентации и детальному описанию (чем детальнее, тем лучше), вопрос лояльности – это вопрос личных качеств кандидата, создания простой и понятной для него рабочей среды. Однако, там, где работу очень трудно или невозможно заранее детально описать и регламентировать – это уже не вопрос личных качеств сотрудников. Это вопрос создания способствующих лояльности условий работы.

Второй путь формирования лояльного коллектива – создание условий работы, способствующих возникновению и укреплению лояльности. Условия эти могут быть как материального так и нематериального плана.

Руководители чаще всего идут по самому понятному для них пути: прямой покупки лояльности персонала за деньги, время и другие дополнительные бонусы в виде программ «нематериального стимулирования» (улучшение условий труда, страховки, питание, оплата спортивных занятий и т.п.) Как ни странно, но этот подход работает. Развитие мировой экономики в последние десятилетия сопровождается усилением внимания к этическим аспектам ведения бизнеса. Это отвечает интересам как самого бизнес-сообщества, так и общества в целом. Первыми к осознанию необходимости усиления этической компоненты в принятии деловых решений подошли наиболее развитые в экономическом отношении страны, в которых отлаженность хозяйственно-правового механизма достигла высокой степени. Постепенно благодаря усилиям организаций, специализирующихся в области деловой этики, государства, предпринимателей, общественных организаций и средств массовой информации была создана среда, в которой обсуждение этических сторон бизнеса и следование им стало все более распространенным. Вслед за этим стали предприниматься практические шаги

по разработке и внедрению в компаниях этических программ, которые сопровождались обменом и распространением передового опыта.

Практика показывает, что существует четыре уровня в системе регулирования деловой этики в организации

- этические принципы (императивы), доминирующие во внешней для организации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;
- нормативные акты, регламентирующие поведение сотрудников организации (например, корпоративный этический кодекс);
- сотрудников организации, чья деятельность определяется моральным климатом организации (здесь многое определяется морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера);
- индивидуальные мотивы сотрудников организации, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает гуманистические идеалы и подчинена чувству долга.

Современными организациями используются следующие меры по повышению этичности сотрудников:

- разработка этических нормативов, институционализированных в этические кодексы;
- создание комитетов по этике;
- обучение сотрудников этичному поведению.

Этические императивы представляют собой положения, описывающие систему общих ценностей и правил этики организации. Например, часто не одобряются или караются взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику незаконно полученных денег, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов компании («коммерческой тайны»), использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей» группы, незаконные выплаты политическим организациям, противоправные действия в интересах фирмы, производство заведомо некачественной продукции и т. п.

Данные принципы могут быть использованы любой отдельно взятой компанией как основа для разработки своих внутрикорпоративных правил, направленных в том числе на повышение мотивации персонала и, как следствие, увеличение результативности их деятельности.

Как правило, этические нормативы на уровне организаций оформляются в виде «этического кодекса», «заповедей основателя», «образа жизни компании» и т. п.

Этический кодекс, по сути, является сводом правил и норм поведения, которые разделяют участники группы. С помощью кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности.

Первыми универсальными кодексами, представляющими собой набор общечеловеческих ценностей, были своды религиозных правил (например, Десять заповедей Ветхого Завета). Чуть позже стали возникать частные

кодексы, определяющие поведение отдельных социальных групп общества (например, Кодекс самурая).

В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов - профессиональные и корпоративные.

Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри профессионального сообщества и эффективны для «свободных профессий», где наиболее выражены профессиональные этические дилеммы. Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократов - кодекс врачей. Наиболее известны этические кодексы тех профессий, где значимые этические дилеммы задаются содержанием деятельности (адвокаты, психотерапевты, журналисты, риэлторы и т. д.). Кодексы регламентируют поведение специалиста в сложных этических ситуациях, характерных для данной профессии, повышают статус профессионального сообщества в социуме, формируют доверие к представителям данной профессии. Также кодекс усиливает значимость принадлежности к профессии, его принятие косвенно может являться обрядом инициации, актом «обращения в профессию» (например, принятие клятвы Гиппократов и допуск к лечебной работе у врачей).

Когда наиболее значимые этические дилеммы задаются организацией, деятельность сотрудников регламентируется корпоративным кодексом. Важнейшие задачи кодекса корпоративной этики - установить приоритеты в отношении целевых групп и пути согласования их интересов.

Кодекс корпоративной этики может выполнять две основные функции - репутационную и управленческую.

Репутационная функция кодекса заключается в формировании доверия к компании со стороны референтных внешних групп (описание политик, традиционно закрепляемых в международной практике по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам и т. д.). Таким образом, кодекс, являясь инструментом корпоративного PR, повышает инвестиционную, а также трудовую привлекательность компании. Наличие корпоративного кодекса становится в данном смысле дополнительным стимулом для привлечения и удержания в организации высококвалифицированных специалистов.

Управленческая функция кодекса состоит в регламентации поведения персонала в сложных этических ситуациях. Таким образом, гуманизация отношений персонала в организации может быть заложена на уровне формирования содержания этических норм. Так кодекс ставится инструментом мотивации сотрудников.

Повышение эффективности деятельности сотрудников осуществляется посредством кодекса за счет:

- регламентации приоритетов во взаимодействии со значимыми внешними группами;
- определения порядка принятия решений в сложных этических ситуациях;
- указания на неприемлемые формы поведения.

Кодекс может транслировать ценности компании всем сотрудникам, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность, формировать чувство приверженности организации, тем самым создавая основу для повышения мотивации сотрудников и повышения результативности их деятельности.

С точки зрения содержания кодексы содержат две части: идеологическую (миссия, цели, ценности) и нормативную (стандарты рабочего поведения). При этом идеологическая часть может не включаться в содержание кодекса.

В профессионально однородных организациях (банки, консалтинговые, страховые компании и пр.) часто используются кодексы, описывающие в первую очередь профессиональные дилеммы. Эти кодексы «вышли» из описанных ранее кодексов профессиональных сообществ. Соответственно содержание таких кодексов в первую очередь регламентирует поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях. В банковской деятельности, например, это доступ к конфиденциальной информации о клиенте и к сведениям об устойчивости своего банка. Кодекс описывает правила обращения с такой информацией, запрещает использовать сведения в целях личного обогащения. В первую очередь здесь решаются управленческие задачи. Дополнение такого кодекса главами о миссии и ценностях компании способствует развитию корпоративной культуры. При этом кодекс может иметь значительный объем и сложное специфическое содержание и адресоваться всем сотрудникам компании.

В больших неоднородных корпорациях сочетание двух указанных функций становится сложным. С одной стороны, существует ряд политик и ситуаций, традиционно закрепляемых этическими кодексами в международной практике. Это политики по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам, а также описание ситуаций, связанных с возможными злоупотреблениями: взятки, подкуп, хищения, обман, дискриминация. Исходя из управленческой функции, кодекс описывает стандарты образцового поведения в таких ситуациях. Такой кодекс имеет значительный объем и достаточно сложное содержание. Адресация его всем группам сотрудников в условиях значительной разницы в образовательном уровне и социальном статусе сотрудников затруднительна.

В такой ситуации используются два варианта кодекса: декларативный и развернутый. Декларативный вариант этического кодекса используется для предъявления этических принципов с начала XX века. К таким кодексам относятся, например, Кредо (декларация ценностей) «Джонсон и Джонсон» (1944 г.), Кодекс «Семь духов (принципов)» поведения сотрудников «Мацусита электрик» (1933 г.). Они описывают общие принципы поведения сотрудников на уровне деклараций. По сути, декларативный вариант представляет собой идеологическую часть кодекса без регламентации поведения сотрудников. При этом в конкретных ситуациях сотрудники сами должны ориентироваться, как им себя вести, исходя из базовых этических

норм. Для предоставления кодекса международному сообществу и решения конкретных управленческих задач необходима разработка дополнительных документов.

В развернутых вариантах кодекса зафиксируется конкретная регламентация поведения сотрудников в отдельных областях, где риск нарушений был высок или возникали сложные этические ситуации. Эти регламенты описываются в виде политик в отношении заказчиков, потребителей, государства, политической деятельности, конфликта интересов, безопасности труда. При этом большой объем и сложность содержания таких кодексов определяют их выборочную адресацию. В большинстве компаний такие кодексы разрабатываются для высшего и среднего менеджмента и не являются всеобщим документом, объединяющим всех сотрудников.

На основе этических кодексов действуют специально созданные организационные структуры - комитеты по этике. В состав таких комитетов, как правило, входят представители высшего руководства компании, собственники и прочие стейкхолдеры. Комитеты по этике (иногда их называют конфликтные комиссии) выполняют роль мирового судьи, «совести организации», вынося авторитетные официальные нравственные суждения по спорным этическим вопросам.

Как показывает практика, наличия этических кодексов и комитетов по этике само по себе недостаточно для решения задач повышения мотивации персонала в организации. Необходимо обучение сотрудников этическому поведению.

Сегодня подобное обучение осуществляется в нескольких формах:

- курсы этики в рамках программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемые внешними по отношению к данной компании организациями;
- корпоративные тренинги, направленные на приобщение персонала к этическим нормам организации, проводимые непосредственно в компании;
- личный пример сотрудников, являющихся неформальными лидерами или формальными руководителями.

Благоприятнее всего ситуация, когда руководитель является моральным лидером организации, задавая общий климат и определяя степень этичности поступков. Личный пример высоконравственного поведения руководителя практически всегда побуждает сотрудников следовать пропагандируемым им этическим нормам.

Выделяют следующие функции морального авторитета:

- профетическая - обращение к моральному авторитету, чтобы найти выход из кризисной ситуации («путь к спасению»);
- верификационная - определение оправданности (правильности) принятого решения;
- легитимационная - создание рецепта морально оправданных в кризисной ситуации действий;

- институциональная - формирование «культа героев», образца правильного одобряемого поведения;
- прогностическая - переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий;
- нарративная - создание моральным лидером канонической версии инцидента;
- табу - установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов.

Можно сформулировать несколько постулатов о личности и поведении представителя современного бизнеса, отвечающих социальным ожиданиям, - своеобразный «этический кодекс предпринимателя».

Этичный менеджер:

- убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества, для государства;
- исходит из того, что все люди вокруг него хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с ними;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность - как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;
- доверяет себе, но и другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, уважает культуру и экологию;
- стремится к нововведениям;
- является гуманистом.

2 Организация исследовательской части

2.1 Диагностика сотрудников компании Nissan

Руководители каждой успешной компании понимают, что лояльность сотрудников является одним из важнейших источников её прибыли.

Лояльность - это готовность сотрудника часть своей жизни посвятить компании и вместе с ней идти к долгосрочным целям. Лояльность, готовность сотрудника приносить максимум отдачи компании.

Для того чтобы большая часть сотрудников компании проявляла к ней истинную лояльность, необходимо создавать соответствующие условия работы персонала с применением методов внутреннего маркетинга, т.е. внедрять систему мер и мероприятий, влияющих на уровень лояльности в положительную сторону, с двумя основными стратегическими целями - создание в коллективе атмосферы честности, открытости и взаимопомощи и ликвидация элементов кадровой политики, способствующих проявлению нелояльности сотрудников. Для отслеживания изменений уровня лояльности и оценки результатов осуществления внутреннего маркетинга необходимо периодическое измерение лояльности персонала [48].

Как определить лояльных сотрудников? Предприятия, оказывающие услуги, предлагают, например, использовать полиграф: он позволяет с большой долей вероятности выявить тех, кто склонен к нелояльному поведению. Однако, тестируя человека на таком аппарате, компания тем самым выказывает ему свое недоверие, что, возможно, повлечет неприятие ценностей компании. Да и этическая сторона использования этого прибора вызывает много споров. Альтернативный вариант – опросники и проективные методики профессиональных психологов.

Многоуровневая лояльность. Выявить лояльность в сотруднике не составляет особого труда. Сложнее определить ее степень, от которой зависит значимость поручаемых задач. Менеджеры по персоналу выделяют несколько уровней лояльности:

1. Атрибутивная лояльность. Это начальный уровень верности делу или организации. Прослеживается лишь по внешним признакам – визуальным атрибутам. Например, на различных выставках, презентациях часто вручают сувениры с символикой компаний: всевозможные кепки, футболки, ручки, пакеты. Пока человек использует такой предмет с логотипом организации, он, безусловно, проявляет свою лояльность. Однако ее можно считать исчерпанной, как только он забывает о подарке.

2. Поведенческая лояльность. В каждой компании есть свои уставы - как официальный, так и «неписаный», которые должны соблюдаться сотрудниками. Но не все с одинаковой готовностью следуют внутренним правилам: одни их безоговорочно выполняют, другие делают это без энтузиазма, хотя не демонстрируют недовольства, третьи воспринимают регламенты как тяжкую повинность, а четвертые открыто их игнорируют.

Поведенческая лояльность может быть обусловлена зарплатой: пока она устраивает человека, он следует уставу. Такая ситуация потенциально опасна, если доверять сотруднику, который хорошо себя зарекомендовал, не предполагая, что он уже «перекуплен» конкурентами за большие деньги.

Не стоит ожидать трудовых подвигов от человека, проявляющего поведенческую лояльность. Тем не менее данный ее уровень вполне подходит для персонала, не занимающего ведущие позиции в компании [49].

3. Стереотипная лояльность. Тесно связана со способностями человека, его опытом и умениями. Если у сотрудника есть «навык верности», то работодателю не нужно прикладывать усилий, чтобы завоевать или воспитать лояльность, правда, и непосредственного влияния на ее уровень он оказать не может.

Такая приверженность компании настолько прочна, что способна противостоять давлению группы, поэтому работники с подобным отношением к организации могут осуществлять различные контролирующие функции.

4. Идейная лояльность. Для большинства людей этот уровень лояльности – предельный, он основывается на их жизненных убеждениях и ценностях. Такая лояльность характерна для членов политических партий, общественных организаций, религиозных общин и очень ценна для бизнес-структур. Человек с этим уровнем лояльности проявляет настойчивость и инициативность в работе. Любой руководитель мечтает об идейно-лояльных сотрудниках. Однако много таких людей не бывает, и, как правило, они занимают руководящие должности.

5. Идентификационная лояльность. Она не зависит от денег, настроения окружающих и других факторов, обычно влияющих на преданность делу, идее или другому человеку. В современных условиях подобная верность компании встречается у небольшого числа людей. К примеру, такую лояльность сегодня проявляют японцы, чему способствует система пожизненного найма персонала, когда сотрудник не мыслит себя вне своего рабочего места. Самый простой пример такой лояльности – отношение к компании ее владельцев, высших руководителей.

Факторы неблагонадежности

Очевидно, что от уровня приверженности персонала к компании напрямую зависит ее успешность. Нелояльные сотрудники в лучшем случае невнимательно относятся к клиентам, а в худшем – «заражают» их своим негативным отношением: нелестные высказывания работников об организации, ее руководстве, продукции, скорее всего, не останутся без их внимания. Недовольные клиенты будут искать других поставщиков и постараются отговорить от сотрудничества с компанией и своих знакомых. Один клиент может сообщить о своем недовольстве не менее семи вольным или невольным слушателям, а довольный – не более чем пяти.

Нелояльный сотрудник опасен еще и тем, что привлекает на свою сторону сослуживцев, обсуждая реальные или выдуманные им недостатки предприятия, что в итоге ухудшает психологический климат в коллективе.

В ходе исследования нами использовался кросс-секционный – обсервационный метод исследования. Кросс-секционные исследования - это метод одномоментного среза. Кросс-секционные исследования бывают: 1) берут случайным образом какую-то выборку, делят ее по какому-либо признаку на исследуемую и контрольную группы и исследуют; 2) не предполагает какого-либо вмешательства.

В исследовании приняло участие 155 человек, сотрудники дилерских центров Nissan находящиеся на территории Республики Казахстан, в возрастной категории от 23 до 40 лет, различных национальных и гендерных признаков и 1032 человека, клиенты приобретавшие автомобили в автосалоне Nissan, в период с 01.05.2012 по 01.12.2012 г. Выборка респондентов проходила в случайном порядке, на добровольном согласии. Сотрудники были продиагностированы по 2 методикам: первая методика направлена на уровень измерения лояльности персонала (бланк опросника Приложение А), вторая методика позволяет продемонстрировать лояльное отношение сотрудника к компании (Приложение Б). Так же в ходе исследования был произведен оперативный мониторинг уровня удовлетворенности клиентов, что в целом позволяет проследить взаимосвязь лояльности сотрудников к уровню удовлетворенности клиентов.

Одна из наиболее известных методик измерения лояльности персонала - Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) - была разработана зарубежным ученым Р. Маудэем и его коллегами (Приложение А).

В методике используется 7- балльная шкала от 1 - «абсолютно не согласен» - до 7 - «абсолютно согласен» (для пунктов 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14); и от 7 - «абсолютно не согласен» - до 1 - «абсолютно согласен» (для пунктов 3, 7, 9, 11, 12, 15). Подсчитывается среднее значение по всем пунктам.

Полученные в ходе опроса показатели лояльности анализируются по различным параметрам, таким, как возраст, пол, должностной статус, стаж работников вообще и в данной организации в частности, а также с использованием внутриорганизационной сегментации сотрудников.

Факторный анализ опросника ОСQ позволил выделить четыре фактора: разделение целей и ценностей (ценность организации), факторы усилий в интересах: интенциональный (готовность к сверхурочной работе и повышению производительности) и поведенческий (рассказываю, горжусь, забочусь), и фактор работы в организации. Можно заметить, что факторная структура в целом отражает концепцию организационной лояльности Портера.

Проанализировав данные испытуемых, нами были получены следующие результаты (Рисунок 4):

- 1) Фактор разделение целей и ценностей (ценность организации) – 25 %
- 2) Фактор интенциональный (готовность к сверхурочной работе и повышению производительности) – 20 %
- 3) Фактор поведенческий (рассказываю, горжусь, забочусь) – 35 %
- 4) Фактор работы в организации – 15%

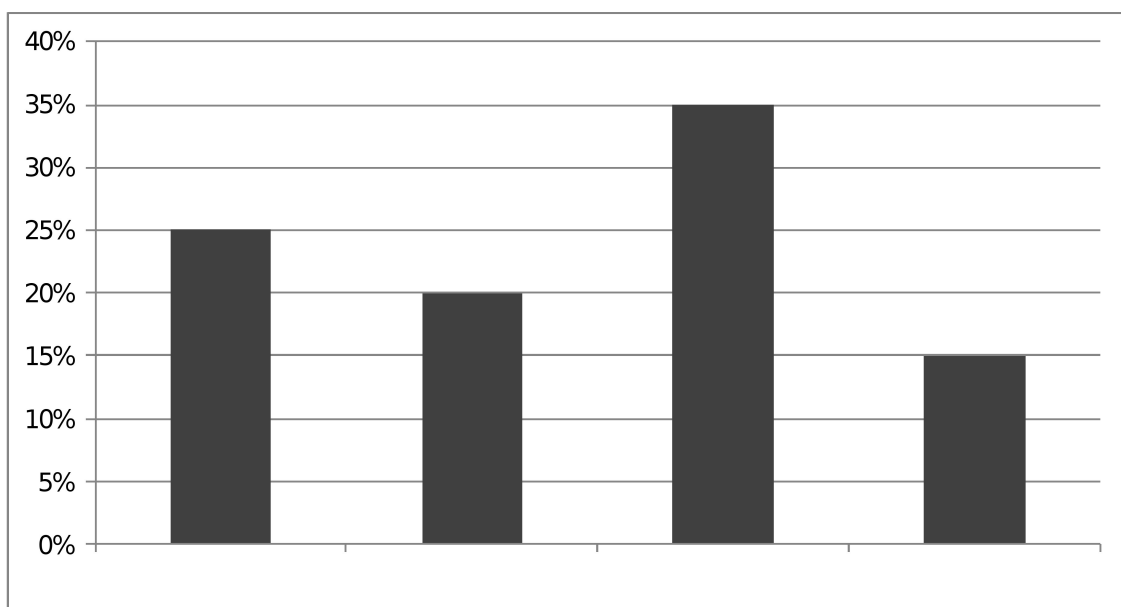


Рисунок 4 – Факторный анализ лояльности

По данным рисунка видно, что у 35 % сотрудников проявляется лояльность направленная на поведенческий фактор, а именно гордость и забота о работе. У 25% сотрудников проявляется такой фактор лояльного поведения, как разделение целей и ценностей, а именно ценность к самой организации. У 20% проявляется интенциональный фактор - готовность к сверхурочной работе и повышению производительности и у 15 % сотрудников исследуемой компании, проявляется корпоративная лояльность к работе в организации

«Лояльный» означает держащийся в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к компании, в которой человек работает. Лояльное отношение к компании предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранение собственности компании. Лояльное отношение можно трактовать как мотивацию человека работать на пользу компании, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса.

Процедура построения шкалы и методика измерения лояльного отношения сотрудника к компании были созданы Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой в 1999 году на основе применения шкалы равно кажущихся интервалов Луи Терстоуна. Чикагский психолог и социолог Л. Терстоун в 1927 году опубликовал статью «Аттитюды могут быть измерены». В ней он впервые изложил общие принципы отношения людей к различным социальным явлениям и создал шкалу «кажущихся равными интервалов».

Терстоун применял эту шкалу для изучения отношения различных групп населения к церкви как социальному институту. В 1930 году другой чикагский социолог, Д. Дробра изучал с ее помощью отношение людей к войне. Шкала Терстоуна стала одним из основных методов в социальной, политической, организационной психологии. Она использовалась при измерении отношения людей к власти, расизму, национализму, общественным организациям и процессам.

Существенным преимуществом измерения установок, построенных согласно шкале Терстоуна, является возможность их широкого применения.

Процедура Терстоуна позволяет измерять установки по отношению к любым объектам социальной действительности с учетом тех изменений, которые постоянно происходят вокруг нас. Процедура составления шкалы является доступной любому исследователю и позволяет получить инструмент измерения любой установки, актуальной для конкретной организации в данный момент времени.

Адаптированный вариант шкалы по измерению лояльного отношения сотрудника к организации.

Оснащение. Инструкция, карточки с суждениями о лояльном отношении сотрудника к организации, ответный лист (Приложение Б).

Порядок работы. Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Карточки с суждениями.

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.

2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.

3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.

4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.

5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.

6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.

8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.

9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.

13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.

14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.

15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.

18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.

19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.

20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.

21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.

22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.

23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.

24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.

25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов - лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 - лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

2.2 Оперативный мониторинг клиентов NISSAN

Мониторинг - система сбора (регистрации), хранения и анализа небольшого количества ключевых (явных или косвенных) признаков (параметров) описания данного объекта для вынесения суждения о поведении (состоянии) данного объекта в целом. То есть для вынесения суждения об объекте в целом на основании анализа небольшого количества характеризующих его признаков.

Цель исследования: Определить уровни удовлетворенности и клиентов дилеров NISSAN в Казахстане период 01.08.2012 по 01.12.2012г. для принятия управленческих решений, для увеличения потока клиентов в ДЦ. Обозначить факторы, влияющие на снижение удовлетворенности клиентов процессом покупки и обслуживания в дилерских центрах NISSAN региона Казахстан (далее ДЦ РК).

Согласно классическому определению, удовлетворенность клиентов (Customer Satisfaction) – это общая оценка опыта клиентов компаний по приобретению и использованию продуктов, сервисов или услуг, предоставляемых этими компаниями.

Если еще в 1970-е годы бытовало мнение, что контроль качества производства есть главный ключ к успеху на рынке, то уже в 80-х и 90-х большинство компаний и управленческих «гуру» во всем мире начали переводить фокус своего внимания на качество работы с клиентом, его удовлетворенность и лояльность. Ведь удовлетворить нужды и потребности клиента и, тем самым, сохранить его – это значительно дешевле, чем тратить как людские, так и финансовые ресурсы на привлечение новых клиентов. Сейчас в этом убеждено уже большинство топ-менеджеров компаний.

Несколько примеров из мировой практики:

- В 1994 году Juran Institute провел исследование, в котором выяснилось, что 90% топ-менеджеров из более чем 200 самых крупных американских компаний разделяют мнение о том, что «повышение удовлетворенности клиентов влечет за собой повышение прибыльности бизнеса и увеличение доли рынка». Организация, основанная Дж. М. Джераном (J. M. Juran) – одним из «гуру» управления качеством, который в 1937 году ввел в широкую практику всем известный принцип Парето.

- В том же 1994 году в другом исследовании с участием 124-х американских компаний было показано, что 75% этих компаний упоминают удовлетворенность клиентов в формулировке своих корпоративных миссий.

Однако просто сместить акценты своих управленческих усилий недостаточно. На современном высоко-конкурентном рынке необходимо строить четкую цепочку действий от контроля качества продукции через удовлетворенность клиентов к повышению их лояльности. А стало быть, и повышению финансовой результативности бизнеса.

Вот один из примеров реализации на практике такого подхода:

- В 1996 году компания Volvo, реализовав программу повышения удовлетворенности клиентов, обошла 23 своих конкурента (исследования J. D. Power IQS). А в 1998 году, развивая эту программу, Volvo стала одной из самых прибыльных автомобильных компаний в Европе.

Ориентация на работу с клиентом сегодня является ключевым признаком эффективной управленческой системы компании. Недаром удовлетворенность клиента является основной составляющей и необходимым требованием при сертификации предприятий по стандартам современной системы оценки качества ISO-9001.

Программы по исследованию уровня удовлетворенности клиентов решают две основных задачи: информационную и коммуникационную. Во-первых, они предоставляют необходимую информацию о нуждах, потребностях и ожиданиях клиентов, а также о том, насколько хорошо

компания эти нужды удовлетворяет (информационная роль). Во-вторых, сам факт проведения таких программ несет в себе позитивный посыл к клиентам, сигнал того, что их интересы и нужды не остаются без внимания и рассматриваются серьезно (коммуникационная роль).

При этом следует понимать, что далеко не всегда представления самой компании о себе и своей работе с клиентами совпадают с реальным взглядом ее клиентов на саму компанию. Это как с собственным голосом. Мы никогда не знаем, как в действительности звучит наш голос. И только записав его на аудио-носитель и прослушав, мы с удивлением обнаруживаем то, как мы звучим по настоящему.

Вот почему здесь так необходима помощь внешнего консультанта. Роль консультанта заключается в том, чтобы, обладая необходимыми для этого знаниями и навыками, собрать максимально объективную и не ангажированную информацию о работе компании с точки зрения клиентов и затем предоставить независимую оценку ключевых проблем в существующих клиентских отношениях.

Программы по оценке удовлетворенности клиентов позволяют не просто определить уровень этой удовлетворенности. Они дают возможность самым эффективным способом распределить ресурсы компании, чтобы в кратчайшие сроки повысить удовлетворенность и лояльность клиентов. Тем самым, такие программы становятся эффективным управленческим инструментом для извлечения дополнительной прибыли.

Но важно помнить, что ни одна, даже самая лучшая система оценки, не может принимать решения за кого-либо. Она только предоставляет информацию и рекомендации, используя которые менеджмент может успешно повышать показатели эффективности работы компании.

А для того, чтобы такие программы стали по настоящему эффективны, этот управленческий инструмент должен быть реально интегрирован в ежедневные бизнес-процессы компании. Внутри компании, на всех уровнях ее управления, сотрудники должны разделять эти взгляды, понимать значимость этих процедур и активно участвовать в реализации принятых решений, ориентируясь на задачу повышения удовлетворенности и лояльности клиентов.

Удовлетворенность клиентов (Customer Satisfaction) – это общая оценка опыта клиентов компаний по приобретению и использованию продуктов, сервисов или услуг, предоставляемых этими компаниями. Клиент, удовлетворенный работой компании:

- Будет создавать условия для долговременного сотрудничества.

- Будет стремиться расширять области взаимодействия с вашей компанией.

- Будет спокойно воспринимать перемены в ценовой политике вашей компании.

- Будет рекомендовать продукты или услуги вашей компании другим лицам и компаниям.

Согласно результатам исследований:

- Привлечение новых клиентов обходится компаниям в 5-6(!) раз дороже, чем сохранение отношений с уже существующими клиентами.

- Счастливые клиенты расскажут четырем-пяти другим потенциальным клиентам о своем положительном опыте работы с вами.

- Неудовлетворенные клиенты расскажут девяти - двенадцати знакомым о своем негативном опыте взаимодействия с партнером.

- 2/3 клиентов вообще не замечают того, что компания-партнер их ценит и уважает.

- Только один из 25 неудовлетворенных клиентов склонен выражать свою неудовлетворенность открыто.

- Повышение уровня удовлетворенности клиентов на один пункт приводит к увеличению будущего чистого денежного потока почти на 8% и снижению непостоянства будущего денежного потока на 4%.

- Уровень лояльности клиента (его приверженность вашей компании) напрямую зависит от того, насколько он удовлетворен взаимодействием с представителями компании.

Технология исследования: В период 01.08.2012 по 01.12.2012г. проводились опросы клиентов, обслуживших или приобретающих автомобили в ДЦ РК в период. Опрос проводился по телефону по специально разработанным анкетам. Выборка респондентов для оперативного мониторинга состоит из клиентов (физических лиц), обслуживших автомобили (осуществивших плановое техническое и гарантийное обслуживание) или забравших автомобили (учет ведется по факту выезда а/м из ДЦ) в отчетном периоде и желающих участвовать в опросе.

Всего опрошено по ДЦ РК: 4 дилерских центра, 348 клиентов приобретающих автомобили в отчетные периоды; 684 клиента обратившихся в сервис в отчетные периоды.

Опросник оперативного мониторинга состоит из следующих вопросов:

Для оценки сотрудников отдела продаж:

1. Как Вы в целом оцениваете работу автосалона касаясь покупки и поставки Вашего автомобиля? (Примечания к вопросу).

2. Как Вы оцениваете работу менеджера по продажам. Вы: (Примечания к вопросу).

3. При покупке автомобиля заполняли ли Вы анкету покупателя для дальнейшего получения информации о продуктах компании? (Примечания к вопросу).

4. При покупке следующего автомобиля Вы обратитесь в нашу компанию. (Примечания к вопросу).

5. Стали бы Вы рекомендовать наш салон своим друзьям и знакомым? (Примечания к вопросу).

Для оценки сотрудников сервисного центра:

1. Как Вы в целом оцениваете качество обслуживания в СЦ (уточняете какого) по результатам Вашего последнего обращения, Вы: (Примечания к вопросу).

2. Как Вы оцениваете работу мастера-приемщика. Вы:

3. При необходимости Вы обратитесь в сервис-центр Компании (уточняете название)? (Примечания к вопросу).

4. Стали бы Вы рекомендовать сервис-центр Компании (уточняете название) своим друзьям и знакомым. (Примечания к вопросу).

Результаты опросов приведены в рисунках ниже.

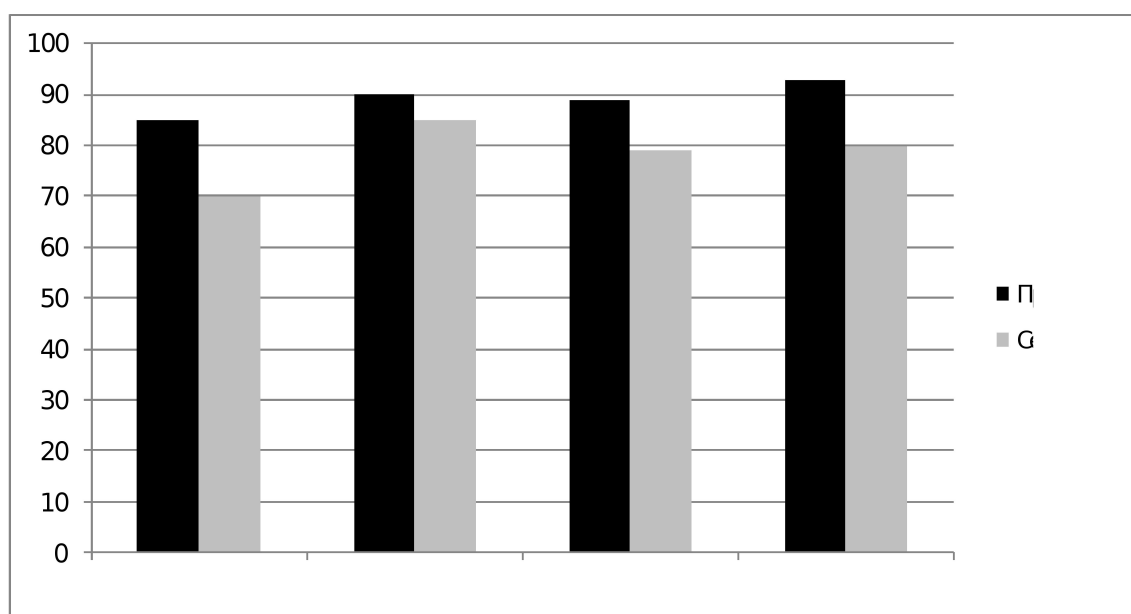


Рисунок 5 - Результаты мониторинга за Август 2012.

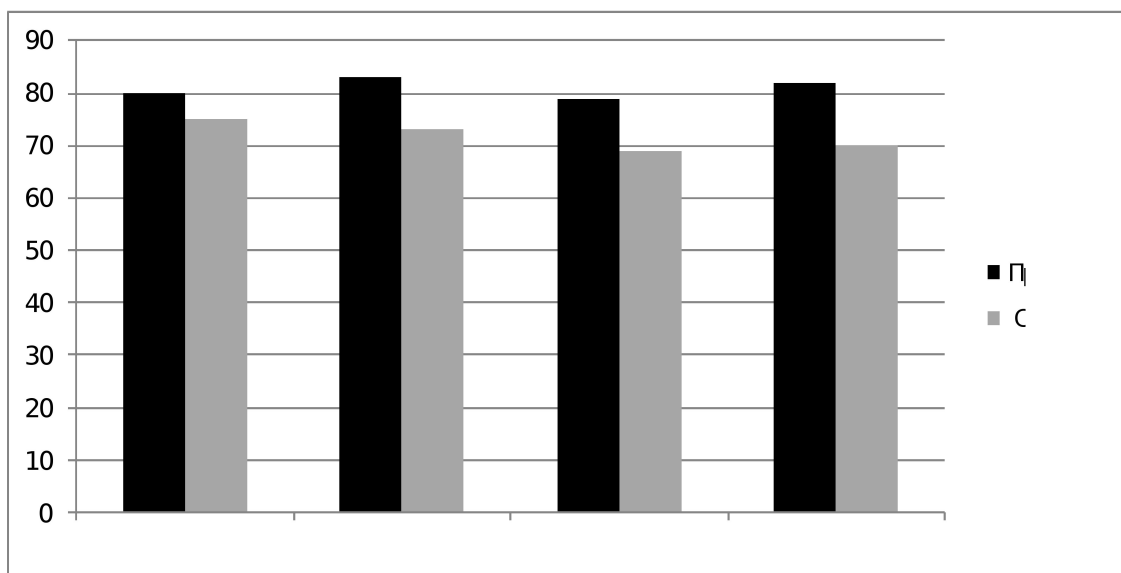


Рисунок 6 - Результаты мониторинга за Сентябрь 2012 г.

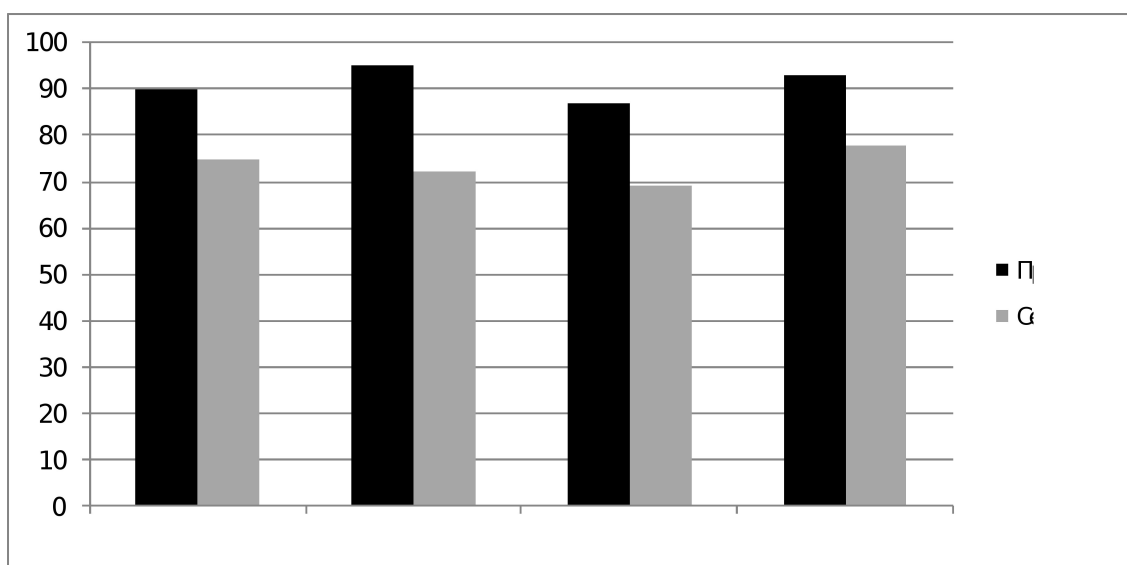


Рисунок 7 - Результаты мониторинга за Октябрь 2012 г.

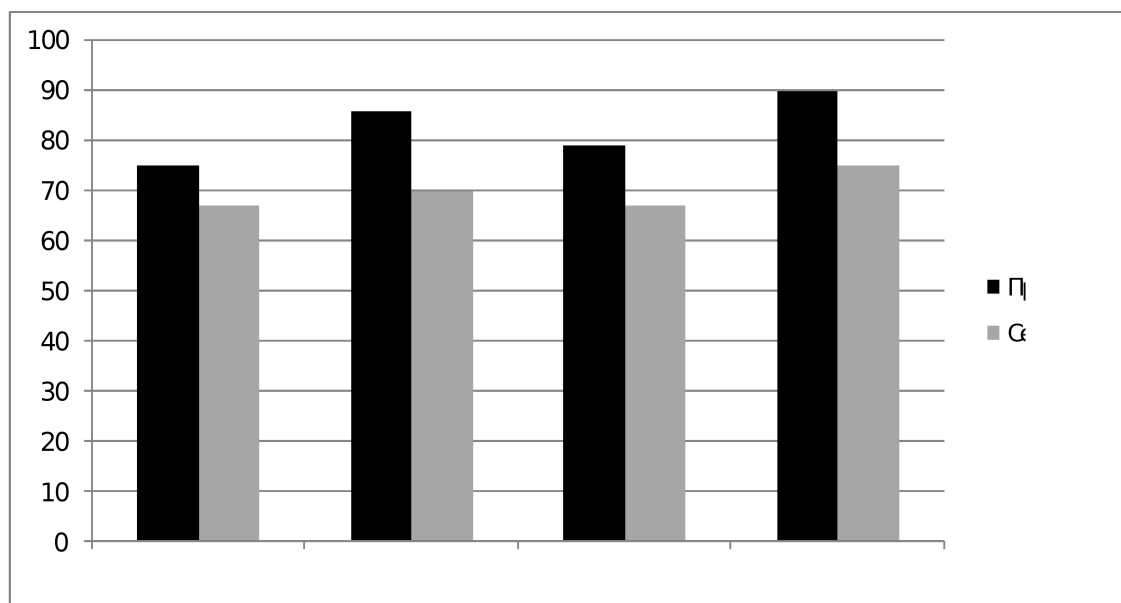


Рисунок 8 - Результаты мониторинга за Ноябрь 2012 г.

Таким образом, на рисунках видно, что динамика увеличения или уменьшения уровней удовлетворенности клиентов ДЦ, в отделах продаж и сервисного центра, примерно равна за период исследования. Что позволяет утверждать нам, о том что существуют факторы, влияющие на стабильность уровня удовлетворенности клиентов ДЦ.

2.3 Математически – статистический анализ (описательная статистика)

Проведя методику на выявление уровня лояльности персонала к компании, нами были получены следующие результаты: независимо от гендерной принадлежности или занимаемой должности, отношение к компании находится примерно у всех на одном уровне (средний показатель от 4,20 до 6,20), но по данным (Рисунок 9) отчетливо видно что у руководителей отделов уровень лояльности выше, чем у остальных сотрудников.

Количественный анализ данных испытуемых показал следующие результаты:

Мужчины имеют показатель уровня лояльности от 3,12 до 5,92. Уровень лояльности женщин колеблется от 4,23 до 4,91. Показатели сотрудников сервисных центров – 3,43 до 5,47, показатели лояльности менеджеров - 4,41 до 4,65, показатели руководителей отделов - 4,89 до 5,29 (что является самым высоким показателем в среднем сегменте уровня лояльности).

Средние значения по группам участников исследования приведены в Таблице 2.

Таблица 2 - Уровня лояльности по группам

	Среднее значение
В целом (155)	4,55
Мужчины (62)	4,52
Женщины (93)	4,57
Сотрудники сервиса (93)	4,45
Менеджеры (47)	4,53
Руководители отделов (15)	5,09

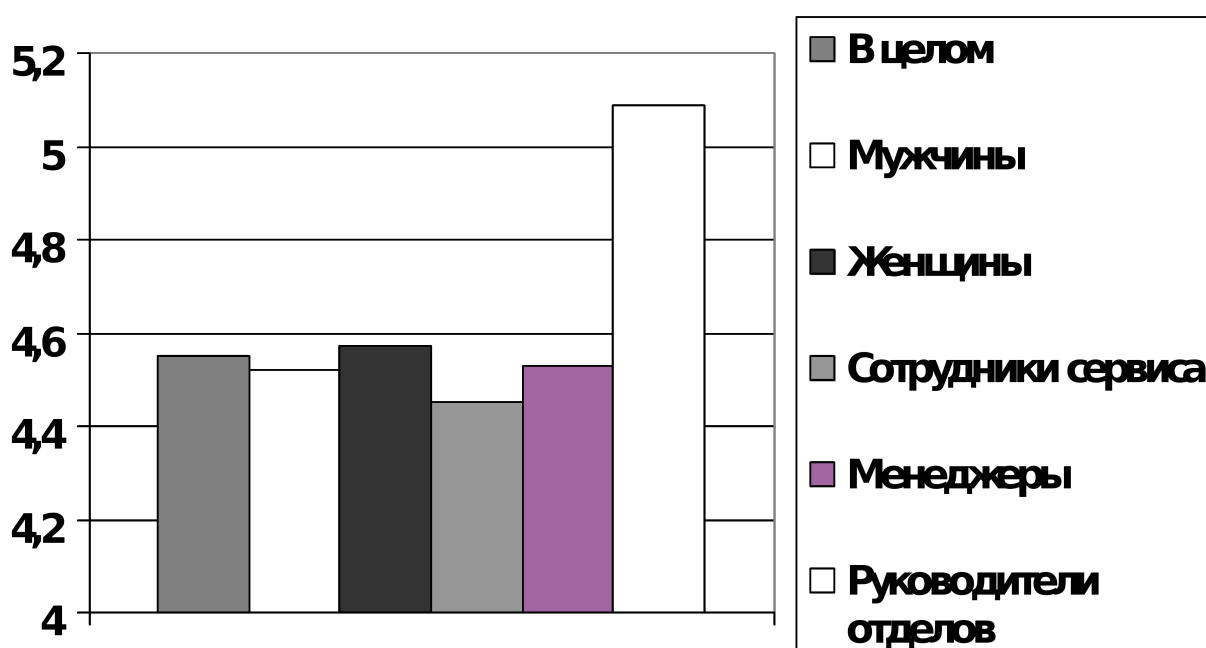


Рисунок 9 – Уровень лояльности по группам

Корпоративная лояльность сотрудников исследованной компании находится преимущественно на среднем уровне, профессиональная лояльность сотрудников исследованной компании находится преимущественно на среднем уровне и имеет наибольшие показатели оценок среди всех типов лояльности.

В процессе исследования нами было выявлено, что в центрах где на протяжении длительного времени (примерно 2 года), коллектив работает без

серьезных штатных изменений уровень лояльности сотрудников выше, чем в коллективах, где происходит частая смена сотрудников (Рисунок 10).

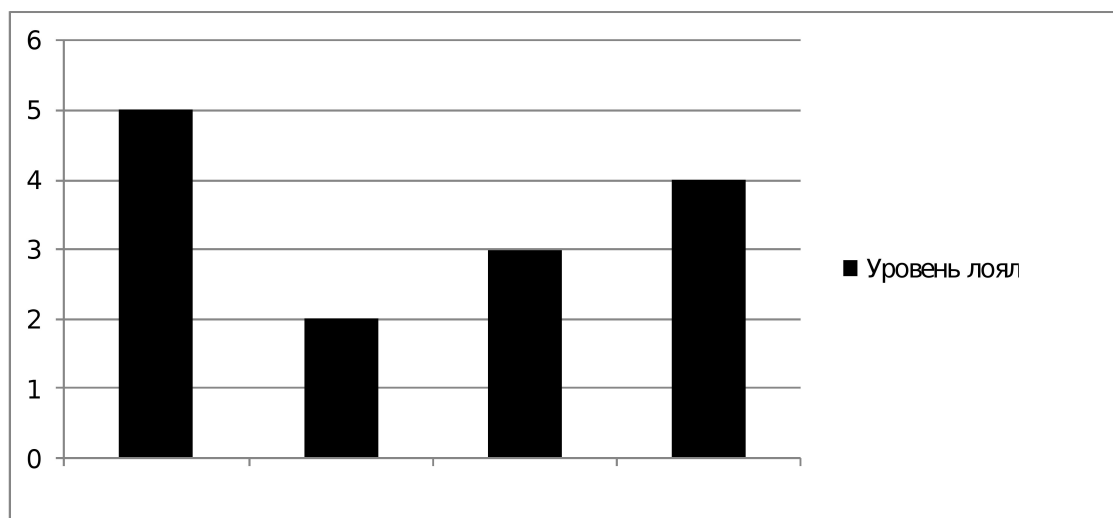


Рисунок 10 - Уровень лояльности сотрудников в ДЦ

Характеристики Дилерских Центров.

ДЦ 1 – Существует на территории РК, на протяжении 4 лет. Стаж работы основного коллектива в среднем 3 года. Расположен в г.Алматы.

ДЦ 2 - Существует на территории РК, на протяжении 1 года. Стаж работы основного коллектива в среднем менее 1 года. Расположен в г.Караганде.

ДЦ 3 - Существует на территории РК, на протяжении 2 лет. Стаж работы основного коллектива в среднем 1,5 года. Расположен в г.Астане.

ДЦ 4 - Существует на территории РК, на протяжении 3 лет. Стаж работы основного коллектива в среднем 2 года. Расположен в г.Павлодаре.

Вывод

1. Главная задача внутреннего мониторинга любой компании - достижение и повышение лояльности персонала этой компании.

2. Лояльность персонала находится в непосредственной зависимости от его удовлетворенности работой, которая в свою очередь зависит от удовлетворения потребностей и реализации ожиданий персонала, связанных с работой.

3. Лояльность может быть истинной, прагматической или вынужденной в зависимости от доминирования в ней той или иной составляющей: аффективной (эмоциональной), продолженной (расчетной) или нормативной.

4. Для отслеживания изменений уровня лояльности и оценки результатов осуществления внутреннего мониторинга лояльность персонала должна периодически оцениваться.

5. Внутренний мониторинг обеспечивает внутриорганизационные социально-психологические условия, необходимые для эффективной работы персонала и повышение его лояльности по отношению к компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования мы выяснили, что на содержание корпоративной лояльности оказывает влияние сложившаяся корпоративная культура компании. Сам процесс формирования корпоративной лояльности сотрудников обусловлен коммуникативными процессами, которые обеспечивают всестороннее информирование сотрудников о целях, интересах, ценностях и нормах компании. Из получаемой информации каждый сотрудник определяет, что от него ожидают как от полноправного члена компании и в рамках процесса социализации определяется в заданном нормативном пространстве, т.е. вырабатывает свое отношение к сложившейся системе корпоративных представлений, ценностей и норм поведения в компании. Соответственно, в дальнейшем выработанное отношение сотрудников к компании (сотрудничество, приспособленчество или конфронтация) определяют соответствующий тип идентификации с компанией, реализуемый на практике.

Формирование корпоративной идентичности у сотрудников обусловлено реализацией ожиданий и уровнем удовлетворения потребностей в компании. Мы пришли к выводу о том, реализация ожиданий сотрудников и удовлетворение их потребностей влияет на формирование образа компании и соответствующего отношения к ней, которое лежит в основе идентификационного процесса. Формирование корпоративной идентичности зависит от честности и открытости руководства во взаимоотношениях со своими сотрудниками. Давая сотрудникам реализовывать свои потребности, руководство в конечном итоге получает более лояльный персонал. Удовлетворение потребностей сотрудников является значительным внутренним фактором развития корпоративной идентичности сотрудников.

Стимулирование сверх ролевого поведения у сотрудников является основной функцией корпоративной идентичности. Мы пришли к выводу, что в основе данного поведения может лежать как сотрудничество, т.е. партнерство, когда сотрудник принимает обязательства и цели компании как свои собственные, так и приспособленчество, когда сотрудник демонстрирует сверх ролевое поведение ради сохранения каких-либо привилегий, например, патернализм руководства.

Таким образом, мы выяснили, что, с одной стороны, корпоративная идентичность необходима самому сотруднику, т.к. каждому необходимо чувствовать свою принадлежность к социальной группе, и через это чувство сотрудник реализует свою потребность в безопасности, повышает

собственную значимость, самооценку и чувство самоуважения, так же идентификация необходима для самореализации и самоутверждения, а с другой стороны, корпоративная идентичность оказывает влияние на результаты работы компании, она повышает сплоченность сотрудников, увеличивает производительность, способствует развитию трудовой дисциплины, мотивации и поддержки между сотрудниками.

В ходе проведенного исследования нами было установлено, что корпоративная лояльность сотрудников исследованной компании находится преимущественно на среднем уровне, профессиональная лояльность сотрудников исследованной компании находится преимущественно на среднем уровне и имеет наибольшие показатели оценок среди всех типов лояльности. Так же было выявлено, что в центрах с более высокой лояльностью персонала, уровень удовлетворенности выше, чем в центрах с наименьшей корпоративной лояльностью. Вследствие чего можно сделать вывод, что гипотеза нашего исследования подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2003.- 544с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс курс / пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Изд-во Питер, 2003.- 456с.
3. Берд П. Тайм-менеджмент: планирование и контроль времени. - М.: Фаир-Пр., 2003.- 288с.
4. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ / Под ред. Ю.Н. Каптуревского - СПб.: Питер, 1999.- 370с.
5. Колман Р. 525 способов стать лучшим менеджером. / пер. с англ. - М.: Фаир-пр., 2000.- 288с.
6. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2000.- 273с.
7. Вебер М. Избранные произведения. - М., 1990.- 325с.
8. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. - СПб.: Питер, 2003.- 496с.
9. Лафта Дж. К. Менеджмент. 2-е изд-е, перераб. и доп. - М.: ТК Велби, 2004.- 250с.
10. Воробьев С.Н. Управленческие решения: Уч. для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 317с.
11. Производительность труда (хрестоматия) (сост. Гришина Н.В.) - СПб.: Питер, 2001.- 208с.
12. Белых Л., Федотова М. Реструктуризация предприятия: уч. пос. для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- 399с.
13. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем. - М.: Мир, 1981.- 163с.
14. Уотермен Р. Факторы обновления. - М.: Прогресс, 1988.- 365с.
15. Гуияр Ф.М., Келли Дж. Н. Преобразование организации. - М.: Дело, 2000.- 300с.
16. Коддлер И. Успешная организация вашего времени. - М.: Олма-Пр. Инвест, 2003.- 64с.
17. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 1999.- 460с.
18. Зигерт В., ЛангЛючия. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.- 305с.
19. Маурик Д. Эффективный стратег/Пер.с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002.- 208с.

20. Инновационный менеджмент: Уч. для вузов. /Под.ред. Ильенкова С. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 343с.
21. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001.- 531с.
22. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: учеб.пособ. для студ. вузов. - Минск: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002.- 511с.
23. Дафт Р. Менеджмент / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001.- 832с.
24. Кондратьев А.Д. Маркетинг: концепции и решения. - М.: Олма-Пр. Инвест, 2003.- 160с.
25. Корицкий Э., Нинчиев Г., Шестов К. Научный менеджмент: Российская организация. - СПб.: Питер, 1999.- 233с.
26. Кравченко А.И. История менеджмента: уч. пос. для вузов. - М.: Академ. проект, 2002.- 560с.
27. Дракер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. - М.: Вильямс, 2000.- 346с.
28. Кроссворды для руководителя. Практические советы руководителю. Сост. И.В. Липсиц. - М.: Дело, 1992.- 135с.
29. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент: Как рац. сплан. свое раб и своб. время. - М.: Фаир-Пр., 2003.- 336с.
30. Вейл П. Искусство менеджмента. - М.: Новости, 1993.- 170с.
31. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс, 1981.- 438с.
32. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. - М.: МНИН ПУ, 1996.- 461с.
33. Маслоу А. Мотивация личности. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2003.- 460с.
34. Лафта Д.К. Управленческие решения: Уч. пос. - М.: Центр экон. и маркетинг., 2002.- 304с.
35. Почебут Л. Г., Чикер, В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2000.- 298с.
36. Ломакин А.Л. Управленческие решения - М.: Форум, ИНФРА-М, 2005.- 396с.
37. Лукашевич В.В., Астахов Н.Н. Менеджмент - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 209с.
38. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991.- 250с.
39. Льюис Д. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. - СПб.: Питер, 2004.- 160с.

40. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. - М.: Интел-Синтез, 2002.- 192с.
41. Малый бизнес. Организация, экономика, управл.: Уч. пос. /Горфинкеля В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 430.
42. Лукашевич В.В. Менеджмент в структурно-логических схемах: Уч. пособие - М.: Фаир-Пр., 2003.- 224с.
43. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: ИНФРА-М, 1996.- 380с.
44. Мильнер Б.З. Управление знаниями. - М.: ИНФРА-М, 2003.- 178с.
45. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 1991.- 501с.
46. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. - СПб.: Питер, 2003.- 160с.
47. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. - М.: МТ-Пресс, Сирин, 2001.- 296с
48. Шепель В. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. - М.: Нар.образ., 2000.- 272с.
49. Сильва Х. Искусство менеджмента по методу Сильва. / Пер. с англ. - Мн.: Попурри, 2000.- 288с.
50. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. - СПб.: Питер, 2003.- 190с.
51. Никитин С.В. Управление стрессом. Психодинамика разв. личности. - СПб.: Нев.просп., 2003.- 128с.
52. Ниссинен И., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования. - М.: Экономика, 1990.- 308с.
53. ТоеаМондел Я. Методы эффективного управления. - М.: Экономика, 1989.- 250с.
54. Смирнова В.Г. Менеджмент как искусство.// Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». - Н.,1993. № 4.
55. Одегов Ю.Г., Карташов Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Уч. пос. - М.: Экзамен, 2004.- 256с.
56. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. - М.: Экономика, 1984.- 160с.
57. Статт Д. Психология и менеджмент./Пер.с англ. - М.: Эксмо, 2003.- 384с.
58. Фрейд З. Страх и жизнь влечений // Введение в психоанализ: Лекции. М.: Наука, 1989.- С.349-369
59. Повалева М.А., О.А. Рутер. Невербальные средства общения - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.- 430с.

60. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001.- 604с.
61. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий/Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2000.- 200с.
62. Калигин Н.А. Принципы организационного управления. - М.: Фин.и стат., 2003.- 272с.
63. Пиз А. Язык телодвижений: Как читать мысли других людей по их жестам. - Нижний Новгород: Ай-Кью, 1992.- 160с.
64. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1986.- 209с.
65. Фролов С.С. Социология организаций: Уч. - М.: Юрист, 2001.- 384с.
66. Почебут Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности:/ Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. - СПб.: Речь, 2001. - Занятие 33.- С.283-287.
67. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. - М.: Прогресс, 1988.-209с.
68. Психология конфликта «белых воротничков». - М.: Прогресс, 1989.- 300с.
69. Райзберг Б.А. Программно-целевое планирование и управление: уч. - М.: ИНФРА-М, 2002.- 428с.
70. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент / Пер. с англ., Под ред. Ковалик Л.Н. - СПб.: Питер, 2001.- 672с.
71. Рубинштейн М. Интеллектуальная организация. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 192с.
72. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. - М.: Олимп-бизнес, 1999.- 496с
73. Рубин Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. - СПб.: Прайм-Еврознак, 2002.- 352с.
74. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Уч. пос. - М.: ИНФРА-М, 2002.- 136с.
75. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: ЗАО Интел-Синтез, 2003.- 456с.
76. Ягер Л. Творческое управление временем в новом веке. - М.: АлипинаПабл., 2003.- 208с.
77. Сухарев В. Этика и психология делового человека. - М.: Агенство ФАИР, 1997.- 190с.

78. Холл, Ричард Х. Организации: структуры, процессы, результаты: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.- 512с.
79. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена: пер. с англ. - М.: Московский бизнес, 1990.- 426с.
80. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Уч.-практ.пособ. - М.: Интел-Синт., 2002.- 368с.
81. Уткин Э.А. История менеджмента. - М.: ЭКМОС, 1997.- 190с.
82. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд. Г., Управление - это наука и искусство. - М.: Республика, 1992.- 312с.
83. Хажинский А. Гуру менеджмента. - СПб.: Питер, 2002.- 480с.
84. Хэнди. Л. Время безрассудства: Искусство управления организации будущего. - СПб.: Питер, 2001.- 288с.
85. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. - СПб.: Питер, 2001.- 352с.
86. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. - М.: Дело, 2000.- 360с.
87. Секреты умелого руководителя. Сост. И.В. Липсиц. - М.: Экономика, 1991.- 283с.
88. Штемманн П. Секреты преуспевающего менеджера. - М.: Интерэксперт, 2000.- 128с.

Приложение А

ФИО _____ Должность _____

Пол _____ Стаж работы _____ Возраст _____

Уважаемый сотрудник! Выберите вариант оценки Вашего отношения к предложенным утверждениям. В соответствующем ответе выбранным Вами, Вам необходимо поставить X или V.

Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Абсолютно согласен
1. Я готов работать сверхурочно на благо организации						
2. Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в ...						
3. Я не сильно предан организации						
4. Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в ...						
5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи						
6. Я горжусь тем, что могу сказать: «Я - часть организации»						
7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже						
8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда						
9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации						
10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые						

рассматривал при устройстве на работу						
11. Преданность организации вряд ли сулит много выгод						
12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении каких-либо вопросов						
13. Я действительно забочусь о судьбе организации						
14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал						
15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны						

Спасибо за участие!

Ответный лист

Профессия _____ Пол _____ Возраст _____

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Инструкция

Уважаемый сотрудник! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра - это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 - максимально негативное отношение, а градация 6 - нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

Аннотация

Магистерская диссертация определено значение корпоративной лояльности и корпоративной идентичности в работе компании. Проведён теоретический анализ научной литературы по теме исследования. Обобщен полученный материал, определены противоречия, объект и предмет исследования. Четко сформулирована гипотеза, цели и задачи исследования. Сформулированы тема и научный аппарат. Определена и установлена взаимосвязь корпоративной лояльности и корпоративной идентичности сотрудников компании в сторону удовлетворенности клиентов, согласно сформулированной гипотезы диссертационного исследования.

Андатпа

Магистірлік диссертацияда серіктестіктің жұмысындағы бірлестік жұмсақтығы мен бірлестік ұқсастығының маңызы анықталған. Зерттеу тақырыбы бойынша ғылыми әдебиеттердің теориялық талдауы жасалған. Алынған ақпараттар жалпыланған; қарамақайшылығы, зерттеудің нысаны мен пәні анықталған, нақты болжамы, мақсаты, зерттеу міндеттері қалыптастырылған. Тақырыбы мен ғылыми аппараты құрастырылған. Диссертациялық зерттеудің қалыптастырылған болжамына сәйкес клиенттердің қанағаттанушылық жағына қарай серіктестік қызметкерлерінің бірлестік жұмсақтығы мен бірлестік ұқсастығының өзара байланысы белгіленген және қалыптастырылған.

Summary

Master's degree dissertation the value of corporate loyalty and corporate identity is certain in-process company. The theoretical analysis of scientific literature is conducted on the topic of research. The got material is generalized, contradictions, object and article of research, are certain. A hypothesis, aims and research tasks, is clearly set forth . A theme and scientific vehicle are set forth. Intercommunication of corporate loyalty and corporate identity of employees of company is certain and set toward satisfaction of clients, in obedience to the set forth hypothesis of dissertation research.