

О. Г. Овчинникова

# ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА



# Оксана Геннадьевна Овчинникова

## Лояльность персонала

*Авторский текст*

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=165567](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165567)

### Аннотация

В данной книге рассматривается проблема лояльности персонала. Анализируются различия «молодых» и «старых» организаций, как решающих факторов феномена лояльности. Выявляются причины нелояльности, предлагаются меры нейтрализации этого негативного явления. Кроме того, анализируется роль руководителя в формировании и поддержании лояльности. Предлагается алгоритм социологического исследования по теме лояльности «старых» и «новых» сотрудников. Для руководителей, менеджеров по персоналу и всех, кому интересна данная проблема бизнес-психологии.

# Содержание

Введение	4
Глава 1. Феномен лояльности персонала	8
1.1. Проблема лояльности персонала	9
1.3. Сравнительный анализ феномена лояльности персонала за рубежом (США – Япония)	36
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# Оксана Геннадьевна Овчинникова Лояльность персонала

## Введение

*– Тихо, люди... Я кому говорю? Или я тихо говорю?!*

*– А нам-то что?!*

*Из подслушанного в кулуарах.*

Любой руководитель прекрасно понимает, что чем больше времени, сил и внимания он будет уделять своим работникам, тем больше шансов вывести свою фирму в лидеры. Можно сидеть в мягком кресле с каменным выражением лица, отдавая жесткие приказания и строго спрашивая за каждый, имевший место проступок. Можно вести себя очень либерально по отношению к подчиненным, стараться общаться только с симпатичными людьми. Но будет ли подобный стиль управления результативным?

Для успешного функционирования фирмы персонал, квалифицированный персонал, так же важен, как и развитая материально-техническая база. В наш век господства информационных технологий требования к работнику офиса рас-

тут в геометрической прогрессии.

Сотруднику мало быть умным, всесторонне образованным, креативно мыслящим. Работнику при всех перечисленных ниже неоспоримых достоинствах важно быть лояльным.

Что такое лояльность персонала? Это преданность руководителю в буквальном смысле слова или что-то еще?

Одни источники трактуют лояльность исключительно как приспособление к руководителю и коллективу. Другие же смотрят на данное понятие шире, находя объективные и субъективные условия, факторы влияния и результирующие факторы.

Проанализировав литературу по теме «Лояльность персонала», можно заявить: проблема интересует и зарубежных, и российских специалистов в области бизнес-психологии. Другое дело, что работ, посвященных проблематике конкретно лояльности персонала, практически нет. Однако лояльность персонала не раз привлекала внимание специалистов как сопутствующая проблема при изучении феномена лидерства, стилей руководства и формирования высокоэффективных команд, управления производственными конфликтами. Другими словами, лояльностью занимаются тогда, когда интересуются механизмом связи «руководитель – персонал».

Радует тот факт, что проблему управления персоналом наряду с психологами-практиками изучают и деятели науки, о чем говорят публикации в журналах «Прикладная психо-

логия», «ЭКО», «Мировая политика и международные отношения» и многие др.

Целью книги является всестороннее освещение лояльности персонала как феномена и как проблемы.

Выделим следующие задачи, требующие изучения и решения:

- 1) изучение факторов влияния на степень лояльности персонала;
- 2) подробное рассмотрение отношений «директор – персонал» сквозь призму теорий о лидерстве и власти;
- 3) изучение зарубежных концепций обеспечения лояльности;
- 4) установление связей между лояльностью и образовательным фактором, широким распространением ИТ-технологий;
- 5) рассмотрение причин нелояльности в «молодых» и «зрелых» организациях, анализ типичных ошибок руководителей;
- 6) изучение производственного коэффициента как негативного фактора на производстве;
- 7) рассмотрение проблемы пределов лояльности, влияние феномена дискриминации по различным признакам на производстве;
- 8) изучение проявления внешних форм лояльности в исторической ретроспективе;
- 9) выявление факта и степени влияния психосоматиче-

ского фактора на проблему лояльности;

10) изучение роли кадровых центров в вопросе формирования лояльности персонала.

Несмотря на то что при написании были использованы научная периодика и монографии, книга насыщена яркими примерами и художественными образами, поясняющими теории и схемы.

Вашему вниманию предлагаются авторские разработки по проблеме лояльности персонала и план социологического мини-исследования.

# **Глава 1. Феномен лояльности персонала**

в первой главе мы рассмотрим лояльность персонала как феномен, проанализируем определяющие факторы (социальные и биологическо-психологические), коснемся проблемы управления конфликтами на предприятии.



# 1.1. Проблема лояльности персонала

Итак, что же такое лояльность? Что означает сам термин, весьма приятный для слуха. Лояльность (англ. и франц. *Loyal* – «верный долгу и обстоятельствам, приверженный власти») – уважение к властям и верность действующим законам.<sup>1</sup> Кроме того, лояльность всегда предполагает терпимость или, говоря языком науки и публицистики, – толерантность.

Понятно, что лояльность персонала предполагает собой преданность руководителю, фирме и делу, т. е. на первом месте всегда — хозяин, потом – процветание фирмы, затем – сама сфера деятельности предприятия (от воздухоплавания до вязания веников). Беря на себя обязательство быть лояльным, сотрудник автоматически «включается в игру», согласно местному регламенту и табелю о рангах работник должен и им хранить верность.

Лояльность персонала – весьма прихотливое растение, которое нужно выращивать в оранжерейных условиях. Самое важное – не столько сформировать лояльный коллектив, сколько поддержать ситуацию «де-факто». Почему? Неужели не достаточно «де-юре»? Руководители и менеджеры по персоналу — весьма взрослые люди, понимающие, насколько реальная жизнь с ее заботами далека от придуманной кар-

---

<sup>1</sup> Социологическая энциклопедия. Т. 1. М.: Мысль, 2003. С. 575.

тины.

Вы приняли сотрудника на работу. Он вам понравился как личность, вызвал уважение как служащий. Вы подписали контракт: работник знает, чем ему заняться завтра. Юридически факт лояльности вроде бы налицо. Другой вопрос: а будет ли он лоялен «де-факто»? Что, если завтра новичку не понравится руководитель, дело и коллектив. Ответ: строптивый будет с нетерпением ждать приглашений от новых работодателей.

Но следует учесть маленькое обстоятельство: жизнь – не черное или белое, это полутона: серый, зеленый и т. д. Приход на новую работу в некотором смысле равносителен реакции прививки. Сначала повышается температура, организм испытывает некий дискомфорт (реакция отторжения), а потом адаптируется и очень неплохо работает.

Проблему лояльности персонала нужно разрабатывать медленно, кропотливо и упорно. Не ждите быстрых результатов, их просто не может быть. Конечно, руководитель волен избавиться от сотрудников, которых он считает нелояльными – можно набрать других. Но сколько так будет продолжаться? С людьми нужно работать.

Выше мы уже говорили о том, что проблема лояльности – обратная сторона лидерства и практического управления. Отвечая на вопрос, а могу ли я обеспечить лояльность персонала, руководитель получает ответы на два других вопроса: «реальный ли я лидер» и «могу ли я управлять».

Почему так тревожатся в наши дни по поводу лояльности персонала? Элементарно – растет роль персонала на производстве. В 1970-е г. XX в. прокатилась волна автоматизации, в 80-е г. прошлого столетия настал «золотой век» ЭВМ/ПК. Несмотря на бесспорные качества умных машин, главным остается человек, офисный работник. Служащие фирм, как правило, имеют высшее образование, знают иностранные языки, умеют обращаться с факсом, ксероксом и т. д. Это понятно. С возросшим уровнем производства несовместима нужная квалификация рабочей силы.<sup>2</sup>

Знающий, толковый специалист обладает широким кругозором, умеет критически мыслить, поэтому обеспечить лояльность такой личности намного труднее, чем его полной противоположности.

Руководитель должен обладать завидным интеллектом, быть хорошим администратором, и что еще важнее – психологом... Замечательно, когда у шефа развита логика, но еще замечательнее, если сложные задачи решаются интуитивно. Самое главное при решении любой задачи – правильно определить проблему. Что именно не в порядке. В настоящее время успешно развивается новая наука – управление персоналом, которая сохранит свою активность до тех пор, пока будут существовать работодатели и работники. Объектом ее изучения является персонал, а рассматриваемая нами

---

<sup>2</sup> Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2002. С. 11.

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.<sup>3</sup> За исключением рассматриваемой в данной книге лояльности персонала предметами изучения могут быть и подбор кадров, и формирование эффективной команды.

С другой стороны, проблема лояльности персонала может быть лишь направлением для «мозгового штурма». Такой пример: вопрос лояльности персонала в «молодой организации» ставится несколько иначе, чем в «старой». В первом случае акцент делается именно на лояльности, а во втором случае – на поддержании и упрочнении. Мы несколько забегаем вперед, проблема формирования лояльности в «старых» и «молодых» организациях подробно освещена в следующей главе.

А теперь посмотрим, как именно руководитель предприятия решает проблему лояльности персонала.

## **1.2. Формирование и поддержание лояльности персонала**

Если мы будем утверждать, что лояльность персонала – проблема последних десяти лет современной России, то

---

<sup>3</sup> Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет, 2003. С. 15.

рисковую оказаться неправой. Проблема лояльности возникла одновременно с феноменом лидерства. Как только появились лидеры, тут же материализовались почитатели и последователи.

Феномен лояльности обрел свои контуры в те незапамятные времена, когда одно человеческое существо еще не умело говорить, но уже могло навязать волю другим себе подобным. До передачи власти по наследству было еще далеко, как нам от Земли до Плутона. Лидером мог стать только самый умный, самый сильный и самый хитрый.

Представьте себе племя первобытных людей. Чтобы сохранить их преданность, лидеру приходилось решать массу проблем.

1. Безопасность. Неподалеку от стоянок людей всегда находились хищники.

2. Голод. Удачная охота была, скорее, исключением, чем правилом. Причем «львиную долю» забирала себе узкая группа лиц. «Отвоевать» для себя пищу белкового происхождения можно было лишь силой.

3. Болезни и высокая смертность. До того как люди приручили огонь, мясо употреблялось в сыром виде, что гарантировало попадание паразитов в желудочно-кишечный тракт. Прививок от столбняка и прочих болезней тогда не было. Женщины часто умирали при родах, практически это означало гибель ребенка. Дожить до тридцати лет – заветная цель наших далеких предков.

4. «Война кланов». Как только человек стал понимать, где свои, а где чужие, тут же вспыхнула борьба за власть. Битва шла за все: большой кусок мяса, съедобные корешки, красивую женщину. Исходя из этого обстоятельства наличие верных и преданных (лояльных) друзей было важнейшим для лидера первобытного племени. Вождя запросто могли убить соперники, детей – принести в жертву тотему, а жену забирал победитель.

5. Канныбализм (людоедство). Людоедство – следствие проблемы голода и «войны кланов». Первобытные люди не видели большой беды в факте каннибализма, если этому подвергались представители вражеского племени. Но если подобное случалось внутри N-общности, данное обстоятельство означало катастрофу. Не случайно человек полностью вышел из животного мира только тогда, когда был введен запрет на каннибализм и инцест.

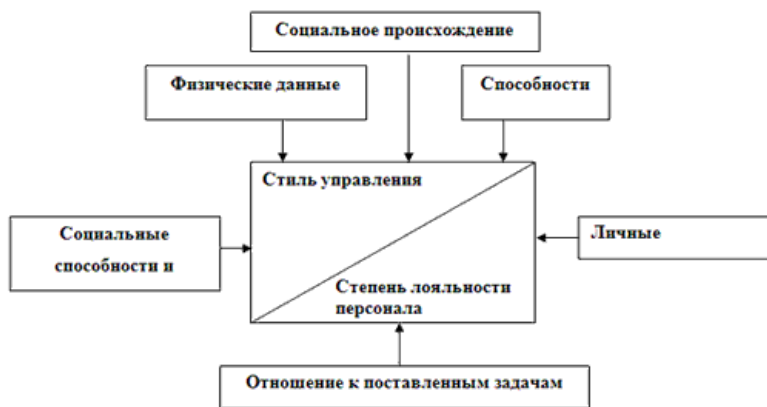
Спутником первобытного лидера был постоянный стресс, поскольку нужно следить не только за собой, любимым, но и за целым племенем. Для него проблема лояльности и последующего поддержания таковой – дело жизни или смерти, не менее значимое, чем продолжение рода.

Для чего нужен был сей исторический экскурс? Чтобы показать вам – руководителю фирмы или менеджеру по персоналу — все преимущества цивилизации. Борьба за существование казалась нашим предкам делом обыденным, как нам – просмотр телепередачи перед сном. Другими слова-

ми, ваша битва за лояльность персонала вовсе не эпохальное сражение, а мелкие ежедневные тактические шаги.

Если лояльность персонала прежде всего есть лояльность лидеру, то при анализе ситуации следует уделить особое внимание личностным характеристикам лидера, руководителя, шефа и т. д.

Личностные характеристики связаны с его психологическими особенностями, субъективными качествами, способностями.<sup>4</sup> Широко распространено мнение о том, что лидер-интеллектуал лучше справится с задачей лояльности персонала. Логика проста: интеллектуалы больше знают, больше читают, значит, и в людях больше разбираются.



**Рис 1.1. Шесть факторов, влияющих на стиль**

<sup>4</sup> Пугачев В. П. Указ. соч. С. 128.

Но 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.<sup>5</sup>

Е. Гизели рассуждал так: чем больше интеллектуал читает и рассуждает о природе вещей, тем больше убеждается в греховности мирского пути, в коварстве путей административного управления. Никто не отрицает факта: интеллектуал – блестящий специалист. Но для управления весьма разными людьми нужны качества администратора.

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



**Рис. 1.2. Факторы влияния по Р. М. Стогдиллу**

---

<sup>5</sup> Коваленко В. П. Мотивировать или заставлять? // Управление персоналом. 2003. № 12. С. 55.



- 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 немислимо 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.

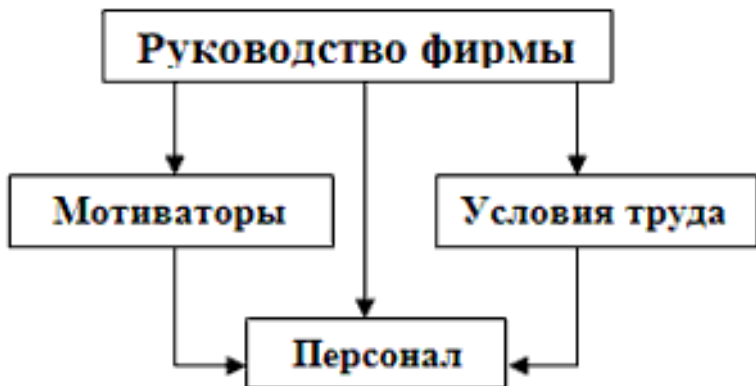
**7. Решительность и ответственность.** Оперативное принятие решения и готовность нести ответственность за это решение является одним из важных качеств настоящего руководителя.

**8. Надежность в отношениях с подчиненными.** Мы подошли к «святая святых». Это тема нашей книги. Сейчас замечу: пренебрегая мнением работников, обманывая их, стравливая между собой – так легко остаться капитаном без команды.

**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, то, что остается за кадром.<sup>6</sup> Более того, учитывать склонности сотрудников – если работник переводит технические тексты с немецкого языка на русский, то не стоит посылать его поливать кактусы. Даже в шутку.



**Рис. 1.3. Реальное управление**

Принимая во внимание принцип «сила действия равна си-

<sup>6</sup> Коваленко В. П. Указ. соч. С. 55.

ле 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 (рис. 1.4.)



**Рис. 1.4. Поле исследования**

Власть имеет административные, информационные и социопсихологические 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.<sup>7</sup>

### 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. И кто здесь реальный лидер?

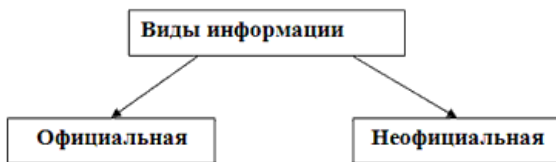
### 5. Информационная власть.

Чтобы управлять людьми, необходимо обладать информацией о них не только как о специалистах, но и как о людях.

---

<sup>7</sup> Пугачев В. П. Указ. соч. С. 106

Есть два вида информации: официальная и неофициальная.



**Рис. 1.5. Виды информации**



**Рис. 1.6. Методы сбора информации**

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.

Как составлять анкеты и тестировать персонал на предмет лояльности, мы обсудим во второй главе;

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



**Рис. 1.7. Тактические приемы влияния на подчиненных**

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.

От анализа форм власти перейдем к рассмотрению тактики влияния на персонал.

Некоторые тактические приемы влияния сотрудников и 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». Шеф играет на самолюбии персонала, пытаясь вызвать их на откровенный разговор, ко-



торый 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 Пети». Чтобы фирма процветала, неплохо будет составить коалицию со своим персоналом против конкурента Пети N. Следует отметить. Что во все времена нет дружбы крепче, чем дружба против N. N. 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. В психологическом плане, конечно.

Обеспечить лояльность персонала нельзя без отслеживания обратной связи. Нужно всегда знать, кто на другом конце линии общения. Руководитель будет более успешен, если проникнет в тайны психологии.

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



## 1.8. 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. «Сверхзвуковой, сверхактивный» – это про него.

2. Аутический тип. Внешне – полная противоположность первому, ведет себя официально-холодно. 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. Не читайте ему мораль, покажите, кто здесь главный. Ведь это вы, правда?

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.

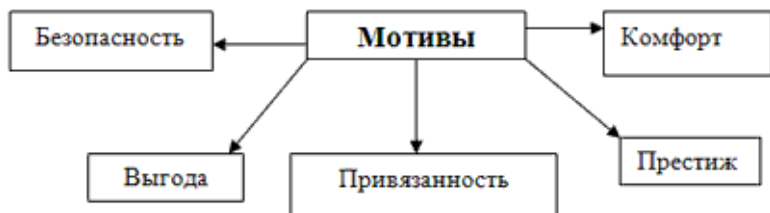
8. Неустойчивый тип. Полностью отсутствуют чувство долга и моральные принципы. Работать не любит вообще. Его лояльность можно сохранить, постоянно давя на него... Но стоит ли?

9. Циклоидный тип. Лоялен, добр, отзывчив. Любит сопереживать, помогать коллегам. Недостаток – резкие перепады настроения и деловой активности. Сегодня он сворачивает горы, завтра – смотрит в одну точку. Чтобы сохранить его лояльность, постарайтесь понять этого сотрудника, поищите к нему индивидуальный подход.

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

Итак, мы разобрались с характерами. Теперь продумаем, как стимулировать и мотивировать персонал в целях обеспечения лояльности.

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



**Рис. 1.9. Мотивация сотрудника**

Мотивы сотрудника:

- 1) безопасность. На дворе XXI в., но человек все также желает покоя и постоянства;
- 2) привязанность. Фиксированная потребность заниматься чем-либо продолжительное время. Привязанность ощущается на иррационально-эмоциональном уровне;
- 3) комфорт. Удобство, тепло и свет! Стремление найти и сохранить занятие по душе;
- 4) престиж. Данный мотив связан с желанием выделиться, быть отличным от других или принадлежать к избранному кругу;<sup>8</sup>
- 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.

Одни работают за деньги. для другого сотрудника голубая мечта – табличка на двери «Главный специалист по...». Есть сотрудники, которые хорошую зарплату с легкостью поменяют за фразу в газете: «В Q-компании работает победитель международного конкурса, светило российской экономической науки, профессор Ф. И. О.». Третьим сотрудникам важен сам факт общения в обеденный перерыв. Не важно, ка-

---

<sup>8</sup> Бойдаченко П. Р. Ключи к уму и сердцу // Эко. 1997. № 1. С. 160.

кая зарплата и должность. Главное – хорошая компания для похода за пирожными. Четвертые трудятся только для осознания факта работы. Дескать, грех дома сидеть и спицами вязать.

Когда руководитель поймет, почему человек работает на него, он поймет, как таким работником управлять. Или как сохранить его лояльность.

Вот как рассуждал персонаж популярного романа Б. Акунина: «Главный талант любого начальствующего лица состоит в этом: определить сильные и слабые стороны каждого из своих подчиненных с тем, чтобы использовать первые и оставлять нетронутыми вторые. Нужно непременно 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».



**Рис. 1.10. Стили руководства**

Ни один руководитель не обходился в своей практике без наказания. 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.

1. Помните, что безобидной критики не бывает.
2. Прежде чем критиковать, поставьте себя на место работника.
3. Подумайте, может быть, лучше обойтись без критики? Мысленно нарисуйте алгоритм исправления ситуации.
4. Перед критикой стоит вспомнить прежние заслуги ра-

ботника.

5. Будьте честны с собой: за что именно вы собираетесь обрушить «топор войны» на голову сотрудника?

6. Посмотрите на лицо работника. «Начинающие» и «старожилы» по-разному реагируют на критику. И психологическая восприимчивость у всех тоже разная.

7. Если объект критики вам неприятен, старайтесь не перегнуть палку.

8. Следите за лексикой в момент критики. Использование ненормативных выражений недопустимо.

9. Критикуя, постарайтесь не оскорблять работника в невербальной форме. Следите за позой и жестами.

10. Помните, что вы хотите помочь, а не унижить.

11. Эмоциональное напряжение во время критики не должно оставлять горький осадок в дальнейшем.

12. Если работник исправился, не повторяйте своей критики публично.

13. Критикуя, помогите исправить ошибку.

14. Постарайтесь понять психологическую причину поступка.

15. Ведите себя так, чтобы работник видел в вашей критике положительную сторону.

16. Не забывайте хвалить сотрудника. Вы должны подсластить пилюлю.

17. Указывая способ исправления ошибки, дайте работнику проявить самостоятельность.



18. Критикуя, помните о презумпции невиновности.

19. Уважайте право подчиненных на самозащиту.

20. Корректно выясните мотивы поведения критикуемого сотрудника. Не делайте скоропалительных выводов.

21. Завершите критику конструктивным предложением.

22. Во время беседы отмечайте динамику психологического состояния критикуемого сотрудника.

Исходя из изложенного выше, понятно: критика – явление негативное. Но тем не менее критика является стимулом, как поощрение.

Вообще, говоря о характере стимулирования, следует отметить его основные принципы (или качества).

Стимулирование должно быть определенным, своевременным, гласным, наглядным.<sup>9</sup> 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 пер-**

---

<sup>9</sup> Бойдаченко П. Р. Указ. соч. С. 156 – 157.

## сонала

Денежное вознаграждение представляет собой:

- 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.

Руководителю полезно помнить: если бы его подчиненные не работали в фирме за деньги, то они бы не работали вооб-

це.

### **1.3. Сравнительный анализ феномена лояльности персонала за рубежом (США – Япония)**

Проблема лояльности персонала сохраняет свою актуальность не только для руководителей российских предприятий, но и для их зарубежных коллег. Наиболее успешными считаются две модели: американская (рационально-индивидуальная) и японская (коллективная). Различия между ними определяются подходами к работнику. В США процветает тейлоризм, названный так по имени Ф. У. Тейлора, автора книги «Принципы научного управления». А также в данном русле работал французский ученый А. Файоль. Лейтмотив данной концепции заключается в том, что работник превращается в обезличенный винтик. Данное обстоятельство тормозит всю тягу к дальнейшему творческому развитию личности, самосовершенствованию и раскрытию потенциала. Подчиненному уготовано монотонное существование на работе, автоматическое выполнение производственных задач. Давайте поставим вопрос: почему тейлоризм процветает в Соединенных Штатах? Чтобы на него ответить, нужно обратиться к истории США XX в. На американский рынок труда из Европы во время социально-политических потрясений хлынуло большое количество молодых, амбициозных,

сильных людей. Они спасались от экономической разрухи и политических преследований. Эмигранты были малообразованы, но тем не менее желали много и хорошо трудиться за приличную зарплату. Американские менеджеры высшего звена не могли не воспользоваться данным обстоятельством. К работникам относились по принципу: выжать все соки из лимона и заменить на более свежий.

В Японии, напротив, укрепилась теория использования личностного потенциала, логически оформленная в единое целое профессором Калифорнийского университета В. Оучи. В ней он обосновал коллективистские принципы японцев, которые раскрепощали инициативу каждого отдельного работника.

В США практикуется краткосрочный прием на работу, в Японии – пожизненный. Американские менеджеры принимают деловые решения на свой страх и риск. Японские – на основе всеобщего консенсуса. Менеджер-янки в одиночку отвечает за результат, потомки самураев – всем структурным подразделением (коллективно).

Американец при удаче быстро продвинется по службе. Японец будет продвигаться медленно, постепенно, но наверняка. В Штатах к работнику подходят жестко, с системой фиксированных санкций. В Японии его периодические поучают старшие коллеги, подсказывают правильные решения, наставляют на истинный путь. Американец повышает квалификацию на курсах, тренингах, вечернем колледже. Японцы

чаще учатся на работе, молодежь перенимает опыт пожилых работников.

Руководитель в Америке больше интересуется работой Джона, чем самим человеком Джоном, его проблемами, личной жизнью, интересами. В Штатах менеджер – настоящая рабочая юла, не имеющая права на малейшую ошибку. В Японии, напротив, руководитель знает про подчиненного все – кто его родители, чем он увлекается в свободное время, какие у него отношения с женой, и почему он опять допустил оплошность. Если менеджер-янки совершил проступок, то его строго накажут, не выясняя никаких мотивов. Если провинился японец, то начальник сначала попытается его понять, даст указания старшим коллегам помочь человеку. Накажут виновного лишь в том случае, если он снова совершит то же самое, но даже тогда будут учтены его психологические особенности.

Понятно, что в деле формирования и поддержания лояльности побеждает японская модель с ее «человеческим» лицом. Отношение японцев к труду рассматривается как моральная миссия или долг, что представляет собой черту национальной культуры. Для нее характерен синтез нового и старого, когда традиционные структуры не исчезают, а изменяются и приспособляются к новому.<sup>10</sup>

Для американца работа – дело индивидуальное. Он ло-

---

<sup>10</sup> Трудолюбов А. Ф. Зарубежные концепции управления персоналом // Прикладная психология. № 1. 1998. С. 17.

ялен руководителю, исходя из своих субъективных, рациональных соображений. Если для японцев фирма – семья, а руководитель – отец, то для американца труд выражается исключительно в деньгах. Американец, получив указания от начальства, будет выполнять их, если результат не навредит ему самому. Японец выполнит все, даже те, которые противоречат его моральным принципам. Для него высшая добродетель – подчиниться руководителю, который всегда прав. Если же веления шефа сильно оскорбляют чувства японца, он совершит ритуальное самоубийство (я несколько утрирую, но все же...), но приказ будет исполнен на все сто процентов. Американец никогда не пойдет на такие жертвы. Он поменяет начальство и место работы. Но никогда не придаст свои интересы, убеждения и установки.

В Штатах, несмотря на легкий стиль общения, в фирмах царит жесткая социальная дифференциация между отделами. Важной особенностью деятельности японских организаций является заметное нивелирование в социальной дифференциации между работниками, наличие тесной социальной связи между подразделениями. Японский стиль управления базируется не на принуждении, а на убеждении.<sup>11</sup>

Но несмотря на все неоспоримые достоинства японского подхода менеджеры заняты поисками третьего пути, который бы сочетал гибкий психологизм японцев и рационализм американцев.

---

<sup>11</sup> Трудолюбов А. Ф. Указ. соч. С. 17.

А теперь мы совершим экскурсии в Европу, чтобы познакомиться с гарцбургской моделью руководства, которая несмотря на скрытый авторитаризм все-таки формирует неплохой уровень лояльности у подчиненных. Данная модель была оформлена Р. Хеном в 50-е гг. прошлого века. Апробацию данная модель прошла в Академии руководящих кадров в Бад-Харцбуре. Лейтмотив данной модели: «работают все – решение принимают все».

1. Решения должны приниматься на местах и так быстро, как это необходимо.
2. Решения принимают все, кто работает.
3. Работнику предоставить поле деятельности и полную свободу.
4. Право решений делегировать сверху вниз.
5. Руководитель принимает решение лишь там, где это не может сделать подчиненный.
6. Перед должностной инструкцией все равны.

Благодаря этому у подчиненных раскрывается творческий потенциал из-за отсутствия постоянного надзора и появляется желание брать на себя деловые обязательства под собственную ответственность. К методам воспитания персонала в данной модели относятся:

- 1) индивидуальная беседа;
- 2) служебная беседа;
- 3) критика и признание;
- 4) отдельное поручение;



- 5) побуждение со стороны руководителя;
- 6) инструктирование;
- 7) беседа за круглым столом;
- 8) воздействие через команду;
- 9) целевое информирование.

В Европе, в частности в ФРГ, работает еще одна модель управления персоналом, которая получила название «рост—развитие – прибыль». Она включает в себя:

- 1) систему руководства персоналом;
- 2) систему реализаций цели (в данной системе руководство фирмы определяет задачи, которые необходимо выполнить к какому-то конкретному сроку, так как выполнение данной цели переводит фирму на более высокий уровень);

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.