

Санкт-Петербург известен своей сильной психологической школой. Один из представителей этой школы стал гостем нашего журнала. На наши вопросы отвечает Владислав ДОМИНЯК.

# «Лояльность — причинение пользы»

**«Секреты управления персоналом»:** Владислав, лояльность у нас обычно связывается с законопослушностью, а значит, ассоциируется больше со службой безопасности организации, чем, например, со службой управления персоналом. Что вы думаете об этом?

**Владислав Доминяк:** Мне кажется, что это ни что иное, как стереотип, связанный с нашей историей. Время на месте не стоит, и отношение к понятиям тоже меняется. В 2000 году мы проводили исследование среди менеджеров, направленное на уточнение восприятия ими понятия «лояльность персонала». В результате были выделены следующие категории: расположенность к организации; осознанные действия в интересах организации; соблюдение норм, правил, обязательств; разделение целей и принципов работы организации; отсутствие действий, наносящих ущерб организации. Я перечислил категории в порядке убывания значимости. К «расположенности» относилось более 30 % упоминаний, к соблюдению норм — 15 %, об ущербе вспомнили менее 9 % менеджеров. Таким образом, однозначно говорить о наличии ассоциативной связи между лояльностью и законопослушностью нельзя.

**«СУП»:** А что вы думаете по поводу определений лояльности в словарях?

**В.Д.:** Единства мнений нет. Например, у Даля лояльный — милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный, правдивый, доброжелательный. У Ожегова лояльный — держащийся формально в пределах законности, в пределах

благожелательно-нейтрального отношения к кому-, чему-нибудь. Один из переводов французского слова loyal — «верный», а верность подразумевает не только отсутствие вреда, но и поддержку того, кому (или чему) ты верен. Конечно, в понятии «лояльность» есть и предполагаемое отсутствие ущерба, и действия, направленные на поддержку объекта лояльности. Если сотрудник готов, хочет и действует в интересах организации, то вероятность ущерба очень низка; если же он формально держится в рамках существующих правил, то вероятность ущерба повышается. А сделать так, чтобы сотрудник хотел действовать в интересах компании, был к этому готов и действовал, чтобы он был ориентирован на долгосрочную работу в компании, должен «персональщик», а не сотрудник службы безопасности.

**«СУП»:** При всем разнообразии мнений, наверное, стоит разделять такие понятия, как «благонадежность», «законопослушность» и «лояльность», «чувство преданности»?

**В.Д.:** Да. Законопослушность, благонадежность относятся к ненанесению вреда. Лояльность, преданность, верность — это причинение пользы. И еще три момента, касающихся понятия «лояльность». *Первый.* Слово «лояльность», так или иначе, воспринимается большинством. В свое время была попытка Михаила Магуры ввести понятие «приверженность» в смысле «преданность, верность, патриотизм», а точнее как перевод английского organizational commitment, подразумевающего

идентификацию сотрудника с целями и ценностями организации, вовлеченность в рабочий процесс и эмоциональную привязанность к организации. Именно эмоциональную привязанность Магура и назвал лояльностью. Мне кажется, что приверженность как термин не прижилась и используется в последнее время как синоним лояльности.

*Второй.* В последнее время очень много говорят о клиентской лояльности к бренду, торговой марке, конкретной фирме. При этом имеют в виду, что клиент хочет покупать продукцию или услуги конкретной фирмы или под конкретной торговой маркой и делает это. Мы не можем заставить клиента быть лояльным, мы можем создать такие условия, чтобы он захотел. Мне кажется, что нет необходимости наделять разным смыслом термины «лояльность клиента» и «лояльность сотрудника». Тем более что все чаще можно столкнуться с понятием внутреннего маркетинга, рассматривающего сотрудника как внутреннего клиента.

*Третий.* На Западе существуют два понятия: organizational commitment как преданность, приверженность, верность организации и employee loyalty как лояльность персонала. Если разбираться в содержании этих понятий, то существенной разницы нет. В частности, commitment подразумевает относительную силу индивидуальной идентификации и вовлеченности в отдельную организацию и включает разделение целей и ценностей организации, готовность прикладывать усилия в интересах организации и желание продолжать работать в организации длительное время. По мнению John Meyer и Natalie Allen<sup>2</sup>, commitment содержит эмоциональную, продолженную (расчетную, текущую) и нормативную составляющие, при этом высокий commitment ведет к снижению текучести, снижению абсентеизма, увеличению эффективности сотрудника (улучшению характеристик поведения сотрудника как гражданина организации) и улучшению здоровья сотрудника. С другой стороны, лояльность сотрудника подразумевает «чувство присоединения, взаимности и доверия», «постоянство, устойчивость, преданность и привязанность». По мнению Carol Goman<sup>3</sup>, «лояльность — эмоция, которая проявляется как забота и беспокойство за другого человека или организацию и выражается в соответствующем



поведении». На основании исследований, проведенных в США в 2003 году среди 250 менеджеров по персоналу и 200 соискателей, лояльность сотрудников включает побуждение (мотивацию) к хорошему выполнению работы, соответствие повышенным рабочим требованиям, желание оставаться в компании более двух лет и намерение рекомендовать компанию другим. Таким образом, в западных источниках лояльность рассматривается аналогично преданности, приверженности. Вряд ли имеет смысл вносить терминологическую путаницу у нас.

**«СУП»: Хотелось бы услышать ваше определение лояльности персонала.**

В.Д.: Лояльность персонала — это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств,

Владислав ДОМИНЯК — психолог, тренер-консультант, доцент кафедры инженерной педагогики и психологии Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, ведущий психолог отдела внутреннего маркетинга Медицинской ассоциации «МЕДИ».

<sup>2</sup> John Meyer и Natalie Allen — профессора психологии в University of Western Ontario (Университет Западного Онтарио), расположенного в г. Торонто, Канада. <sup>3</sup> Carol Goman — консультант, коуч компании Kinsey Consulting Services, США.

«Сделать так, чтобы сотрудник хотел действовать в интересах компании, был к этому готов и действовал, чтобы он был ориентирован на долгосрочную работу в компании, должен «персональщик», а не сотрудник службы безопасности.»

включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

**«СУП»: Какие существуют методы и инструменты измерения лояльности персонала?**

**В.Д.:** Методов и инструментов довольно много. Другой вопрос, какими из них имеет смысл пользоваться. Я предложил бы следующую классификацию. Во-первых, методы, основанные на наблюдении поведенческих проявлений лояльности. Данные методы требуют четко составленного перечня этих проявлений, схемы наблюдения и наблюдателей и имеют ряд недостатков: влияние фактора социальной желательности (если сотрудник знает, что за ним наблюдают) — можно использовать включенное наблюдение; субъективность наблюдателя — можно использовать несколько специально подготовленных наблюдателей; большие затраты (представьте себе долгосрочный ассесмент). Во-вторых, метод экспертной оценки. В качестве наблюдателей используются сотрудники (разных уровней) оцениваемого. В качестве недостатков можно выделить большие затраты (в том числе временные), этические вопросы, влияние групповой сплоченности и так далее. С учетом недостатков метод валиден (годен, уместен) по определению. Если эксперт один, то использовать данный метод некорректно. В-третьих, различные самооценочные методики. Здесь можно выделить прямые и косвенные методики. Прямые направлены на оценку собственно лояльности. К ним относятся переводные варианты. Например, Organizational Commitment Questionnaire. Есть переводы Магуры, Харского и вашего покорного слуги. Могу говорить только по поводу своего перевода. Надежность методики достаточно высокая. При этом наши данные согласуются с данными, полученными западными исследователями. Далее — Organizational Commitment Scale. Методика, соответствующая трехкомпонентной модели. Данные по надежности, которые получил Доценко: для эмоциональной составляющей — 0,84; для текущей (продолженной) — 0,49; для нормативной — 0,79. Есть мой перевод. Данные по надежности: для эмоциональной составляющей — 0,70; для продолженной — 0,54; для нормативной — 0,80. Таким образом, в наших условиях можно пользоваться шкалами эмоциональной и нормативной составляющих, нельзя — продолженной. Существуют и другие методики.

В целом, прямые методики служат лишь для констатации факта, в лучшем случае — для отслеживания динамики. Разработать программы повышения лояльности помогают методики косвенные. Косвенные методики предполагают предсказание лояльности по некоторым косвенным признакам. К этим методикам сложно относиться однозначно. В каждом конкретном случае необходимо интересоваться результатами предварительных исследований. В частности, лояльность связана (но не зависит) с удовлетворенностью работой, оценками справедливости и заботы организации о своих сотрудниках. В значительной степени лояльность определяется мотивационной картиной сотрудника и тем, насколько реализованы его ожидания от организации (точнее, как он оценивает возможности их реализации). В соответствии с западными данными лояльность зависит от ряда личностных характеристик, опыта социализации, опыта работы, ценностей, вложений (инвестиций) в организацию и так далее. У нас для измерения лояльности косвенными методами используют все, что угодно. В качестве анекдота мне рассказывали, что для измерения лояльности использовался опросник Кэттелла. Существуют и другие варианты. Например, для измерения лояльности используют методику УСК (уровень субъективного контроля, или локус контроля). В целом, я отношусь скептически к использованию личностных и демографических характеристик для определения лояльности. Во всяком случае, по моим данным, статистически значимых связей между лояльностью и возрастом, количеством лет обучения, уровнем субъективного благополучия не обнаружено. Статистически значимых различий между мужчинами и женщинами, между постоянными сотрудниками, и сотрудниками, работающими по совместительству, между рядовыми сотрудниками и менеджерами среднего звена не обнаружено. Статистически значимо различаются топ-менеджеры и остальные сотрудники. Из косвенных методик, использование которых дает возможность разработать программы повышения лояльности, с моей точки зрения, наиболее эффективны мотивационные методики. В частности, для диагностики лояльности используют методику «Психосемантическая диагностика скрытой мотивации» Игоря Леонидовича Соломина. Еще один вариант — предложенная нами модель реализации ожиданий (возможности реализации мотивов). С помощью данной модели (и соот-

ветствующего инструмента) можно предсказать и объяснить до 50 % лояльности (по результатам регрессионного анализа). Таким образом, в зависимости от цели исследования необходимо выбирать соответствующий набор методик. А чтобы не ошибиться, имеет смысл обращать внимание на цифры, которые приводят авторы. В частности, на показатели валидности и надежности, нормативные значения.

**«СУП»: Насколько мы поняли, есть индивидуальная диагностика и отдела, и компании в целом. В каких случаях эффективна та или иная диагностика? В.Д.:** Действительно, можно провести исследование как в компании в целом, по подразделениям, так и индивидуально для каждого сотрудника. Исследования подразделений обычно проводятся анонимно, позволяют получить общую картину по организации и разработать общие рекомендации. Если есть готовность разрабатывать систему мер для повышения уровня лояльности каждого конкретного сотрудника, то необходима индивидуальная диагностика. Индивидуальный подход всегда более эффективен, но требует больших затрат.

**«СУП»: Можно ли говорить о том, что, подобрав ключи к мотивации сотрудника, мы решаем вопрос лояльности персонала? В.Д.:** И да, и нет. Математически мотивационная составляющая будет определять лояльность процентов на пятьдесят. Вторая половина определяется индивидуальными нормами, ценностями, опытом социализации, опытом работы, в какой-то степени, вероятно, личностными особенностями. Нельзя забывать о таких параметрах, как качество руководства и эффективная организация рабочего процесса.

**«СУП»: Опыт лояльности человек накапливает с раннего детства. А если подобный опыт отсутствовал, можно ли уже взрослого человека сделать лояльным, или время упущено? В.Д.:** Лояльность ради лояльности большого смысла не имеет. Поэтому с трудом представляется сотрудник, который стремится быть лояльным. Я очень плохо представляю себе и получение негативного опыта в ситуации с лояльностью. Чтобы такой опыт появился, необходимо, чтобы человека за лояльность наказывали, а за нелояльное поведение поощряли. Такой опыт возможен, если действия человека были направлены не

на интересы объекта лояльности, а на что-то другое. И с этим можно работать. Чаще человек получает либо положительное подкрепление, либо никакое. Хорошо, конечно, когда ваш сотрудник из рабочей династии, и лояльность впитана с молоком матери, но ведь не все же такие. Я думаю, что любой человек может быть лояльным сотрудником. Я же лоялен не потому, что хочу быть лояльным, а потому, что мне нравится работать в организации. Эмоциональная составляющая не будет зависеть от предыдущего опыта (если, конечно, сотрудник не привык получать, например, негативное внимание). Расчетная составляющая также легко меняется, достаточно показать пути достижения своей выгоды. Хуже с нормативной составляющей. Например, человеку с низким социальным самоконтролем будет тяжелее соблюдать корпоративные нормы до тех пор, пока он не начал считать их своими. Здесь очень важен процесс интернализации норм. И задача службы персонала — поддержать в этом сотрудника.

**«СУП»: Чем может быть опасен лояльный сотрудник? В.Д.:** Фанатизмом. Любая крайность может быть опасной. Вспомните, вы наверняка встречали людей, которые начинают навязчиво заботиться (как они считают нужным) о вас, не поинтересовавшись вашим мнением. Какая у вас на них реакция? Так же и с излишне лояльным сотрудником. Фанатизм снижает критичность, что не всегда ведет к успешному и адекватному выполнению функций. Однако сказанное не означает, что лояльность — это плохо. Просто рядом с лояльными сотрудниками могут оказаться фанатики, также как среди здоровых людей иногда появляются больные.

**«СУП»: Не могли бы вы назвать, скажем так, обязательные атрибуты лояльности? В.Д.:** Лояльный сотрудник должен хотеть работать в организации, считать, что ему это выгодно, и действовать соответствующим образом. А выражаться это может в различных формах, которые во многом связаны с культурой организации, ее нормами и ценностями. Если в число норм включены задержки на работе, то это может быть атрибутом лояльности. А может и не быть. Зависит от того, включается ли данная норма в личные ценности сотрудника. Если я остаюсь на работе потому, что хочу, — это одно. Если потому, что так делают все (или начальник), — другое. •

**«Лояльность персонала - - это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.»**

В рамках работы по определению уровня лояльности персонала в компании N было проведено экспериментальное исследование, результаты которого приведены в настоящем отчете.

Владислав ДОМИНЯК

# Отчет об исследовании лояльности персонала в компании N

## ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования было определение уровня лояльности сотрудников, а также трех ее составляющих: эмоциональной, сознательной и поведенческой. В качестве эмоциональной составляющей рассматривалось доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом. В качестве сознательной составляющей рассматривалось осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании. В качестве поведенческой составляющей выступало соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проводилось с помощью метода экспертной оценки. Экспертами выступали сотрудники компании N, для которых оцениваемый не являлся эмоционально значимым, а также имеющие с ним деловые контакты.

## СОСТАВ УЧАСТНИКОВ

В исследовании приняли участие 15 из 17 сотрудников, что составило 88,2 % от списочного состава.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Полученные значения экспертных оценок после обработки были представле-

ны в Т-баллах для удобства восприятия и интерпретации. Средним значением является число 100. При интерпретации использовались интервалы, приведенные в таблице 1.

Результаты исследования лояльности в целом представлены в таблице 2. Данные по составляющим лояльности представлены в таблице 3. На стр. 108 приведена диаграмма, на которой изображены оценки лояльности.

Приведенные данные позволяют сделать следующие выводы об уровне лояльности персонала в целом: лояльность практически не присуща 20 % сотрудников или она не наблюдается окружающими людьми. Однако необходимо учитывать, что полученные результаты являются относительными, т.е. должны рассматриваться только внутри исследуемого коллектива и относительно результатов других сотрудников. У следующих 20 % сотрудников можно говорить о слабой выраженности лояльности. Предполагается, что у них можно развить лояльность путем коррекции или обучения. В самой большой группе сотрудников (40 %) проявления лояльности наблюдаются часто. Здесь можно говорить о сформированных навыках, моделях поведения, связанных с лояльностью. И еще у 20 % сотрудников проявления лояльности ярко выражены. Аналогичные выводы можно сделать и по составляющим лояльности. По эмоциональной составляющей (доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение) 13 % сотруд-

ников практически не обладают соответствующими качествами, у 27 % данные качества выражены слабо, у 40 % — проявляются, а у 20 % — ярко проявляются. По сознательной составляющей (осознанное выполнение работы) у 20 % сотрудников соответствующие качества практически не проявляются, у 27 % — проявляются слабо, у 40 % — проявляются и у 13 % — проявляются ярко. Качества поведенческой составляющей (соблюдение норм, правил и обязательств) у 20 % практически не проявляются, у 20 % проявляются слабо, у 40 % проявляются, а у 20 % проявляются ярко. Можно также заметить, что средние оценки по составляющим уменьшаются от эмоциональной к поведенческой компоненте. Достаточно высокая оценка эмоциональной составляющей при относительно малом стандартном отклонении говорит о единодушии в коллективе с точки зрения доброжелательного отношения. Показатель поведенческой составляющей снижен, что говорит о рассогласовании между реально существующим или декларируемым отношением к компании и фактическим поведением. Это касается всего коллектива в целом. По результатам обработки информации можно сказать, что 20 % сотрудников имеют сильную эмоциональную привязанность к данному рабочему коллективу (к конкретным людям). Их удерживают на данной работе не только формальные, но и неформальные отношения. В то же время 27 % сотрудников такой привязанности не имеют. С другой стороны, один человек имеет очень высокую эмоциональную значимость для остальных сотрудников (т.е. это неформальный эмоциональный лидер), один человек — высокую; 27 % сотрудников по эмоциональной значимости получили оценку ниже среднего и 60 % находятся в пределах нормы (средние оценки). Персональные данные об эмоциональной значимости сотрудников приведены в таблице 4. Количество своих деловых контактов с коллегами оценивают адекватно 60 % сотрудников. Два человека склонны завешать количество своих деловых контактов, три человека склонны его занижать и один человек склонен занижать очень сильно. По экспертным оценкам, 20 % сотрудников имеют низкую загрузку по контактам, 7 % — высокую и 7 % — очень высокую, 66 % сотрудников имеют среднюю загрузку. Точно такая же картина наблюдается при самооценке сотрудников. Примечательно, что среднее число деловых

Интервалы для интерпретации результатов  
Результаты исследования лояльности Таблица 1

Степень выраженности	Лояльность	Эмоциональная составляющая	Сознательная составляющая	Поведенческая составляющая
Практически не выражено	менее 80	менее 80	менее 80	менее 80
Выражено слабо	80–100	80–100	80–100	80–100
Проявляется	100–120	100–120	100–120	100–120
Проявляется ярко	более 120	более 120	более 120	более 120

Экспертные оценки лояльности сотрудников Таблица 2

**ВЫВОДЫ**

№ п/п	Ф.И.О.	Интервал	Лояльность в целом
1	Сотрудник 1	более 120	128
2	Сотрудник 2	более 120	121
3	Сотрудник 3	более 120	121
4	Сотрудник 4	100–120	117
5	Сотрудник 5	100–120	109,7
6	Сотрудник 6	100–120	109,7
7	Сотрудник 7	100–120	109,7
8	Сотрудник 8	100–120	109,7
9	Сотрудник 9	100–120	106
10	Сотрудник 10	80–100	87,7
11	Сотрудник 11	80–100	84
12	Сотрудник 12	80–100	84
13	Сотрудник 13	менее 80	73
14	Сотрудник 14	менее 80	73
15	Сотрудник 15	менее 80	65,7

*Таблица 3*

Учитывая снижение показателей по составляющим лояльности персонала от эмоциональной к поведенческой,

№ п/п	Ф.И.О.	Экспертные оценки в Т-баллах			
		Эмоциональная составляющая	Сознательная составляющая	Поведенческая составляющая	Лояльность в целом
1	Сотрудник 1	102,5	124,5	128,8	128
2	Сотрудник 2	121	132,4	100,2	121
3	Сотрудник 3	127,5	116,7	124	121
4	Сотрудник 4	96,3	116,7	114,5	117
5	Сотрудник 5	108,8	95,3	105	109,7
6	Сотрудник 6	108,8	108,8	105	109,7
7	Сотрудник 7	102,5	112,7	105	109,7
8	Сотрудник 8	127,5	112,7	109,8	109,7
9	Сотрудник 9	108,8	95,3	100,2	106
10	Сотрудник 10	83,8	101	90,7	87,7
11	Сотрудник 11	90	81,4	71,7	84
12	Сотрудник 12	108,8	73,5	71,7	84
13	Сотрудник 13	83,8	73,5	57,4	73
14	Сотрудник 14	77,5	81,4	66,9	73
15	Сотрудник 15	52,5	69,6	47,9	65,7

контактов на человека совпадает по одной и по другой оценке и составляет 5,48 на человека в неделю. Это говорит о том, что в среднем в коллективе работа оценивается достаточно объективно. Данные о деловых контактах между сотрудниками

можно сказать, что наибольшее внимание следует уделить именно поведенческой компоненте. Возможны такие варианты работы, как: отработ-

"Лояльность - причинение пользы" // Интервью в журнале "Отдел кадров", 2004, №11, с. 102-105.