

УДК 35.08:331.108:339.137.2

В.С. Шубин,

*канд. техн. наук, доцент кафедры теории риска и страхования
Хабаровского государственного университета экономики и права*

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ: ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ АСПЕКТЫ

В условиях жесткой конкуренции приверженность персонала организации приобретает особое значение: во многом от нее зависит, сможет ли компания занять достойное место на рынке, удержаться, а затем и улучшить свое положение.

Ключевые слова: приверженность, персонал, клиентура, конкуренция, организация.

In the conditions of tough competition the commitment of the staff to the organization is of particular importance. Whether the company takes a worthy place in the market, holds and then improves its situation depends on the commitment in many respects.

Keywords: commitment, personnel, clientele, competition, organization.

Алгоритм победы в конкурентной борьбе, на первый взгляд, выглядит довольно просто. В первую очередь следует сделать товары и услуги, предлагаемые клиентам, более привлекательными, чем у конкурентов. Затем необходимо смягчить ценовую политику, расширить ассортимент, улучшить качество и сократить время обслуживания клиентов, обеспечить послепродажное обслуживание, предоставить льготы постоянным клиентам и т.д. Это только часть методов, которые могут быть использованы для достижения поставленной цели. Однако поиск и реализация конкурентных преимуществ даст свой результат лишь в том случае, если работники, призванные осуществить эти действия, привержены своей организации, разделяют её цели и готовы сделать всё возможное для ее успеха. Поэтому каждый работодатель заинтересован в том, чтобы его сотрудники идентифицировали себя с

организацией, где они трудятся, разделяли её принципы работы и ценности, были заинтересованы в улучшении результатов деятельности и были верны организации во всякой ситуации. Опыт последних десятилетий показывает, что одним из важнейших преимуществ, позволяющих предприятиям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование человеческих ресурсов организации. Это подтверждают истории таких всемирно известных компаний, как IBM, Hewlett-Packard, McDonald's, Intel, Boeing и др. Они добились выдающихся экономических результатов за счёт последовательного повышения вовлечённости персонала в решение проблем организации, придерживаясь принципа «результат даёт человек», то есть рассматривая персонал и его приверженность организации как главный источник достижений в области качества,

производительности и конкурентоспособности [1].

Организационная приверженность – это отождествление сотрудника со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать её успеху. Благодаря приверженности персонала, организация становится более устойчивой и в то же время более гибкой. У руководителя появляются пространство для маневра, надёжный тыл, поддержка, организация становится менее уязвимой для конкурентов.

В то же время научные труды, посвящённые феномену приверженности, всё ещё являются единичными и очень разрозненными. Среди их авторов как в России, так и за рубежом до сих пор не существует единства даже в определении приверженности. В связи с этим возникает путаница и терминологическая неопределённость, что мешает выбрать адекватный инструмент диагностики уровня приверженности персонала организации с целью использования его в качестве корректного индикатора её конкурентоспособности, и построить в компании эффективную систему управления приверженностью. Гипотеза настоящего исследования состоит в предположении, что в ходе построения такой системы организации потребуется разработать и включить в её состав следующие методики:

1) определение структуры приверженности как сотрудников, так и клиентов организации;

2) диагностика уровней приверженности как сотрудников, так и клиентов организации;

3) выбор инструмента индикативной оценки конкурентоспособности организации.

Следует отметить, что управление приверженностью существенно влияет на риски конкурентоспособности и может дать дополнительный инструментарий их оценки. Для этого целесообразно использовать такие определения риска, которые предполагают подходы для их измерения (оценки). К таким определениям риска можно отнести определение, предложенное в работе [2] и развитое в работе [3] для условий полной неопределённости внешней среды. При этом для управления рисками приверженности в контексте более широкой задачи управления рисками конкурентоспособности можно воспользоваться следующей последовательностью этапов исследования [4]: 1) идентификация рисков; 2) классификация рисков; 3) выбор измерителей рисков; 4) процесс измерения рисков; 5) выбор стратегий реагирования на риск; 6) применение стратегий реагирования на риск; 7) контроль результатов. На уровень приверженности персонала организации оказывает влияние большое количество факторов, причин и обстоятельств.

Так, человек не может отождествлять себя с организацией, если не понимает сущности её организационной культуры, если не видит чёткой системы внутренних, присущих именно ей отношений. Не менее важно грамотно управлять, например, материальным и

нематериальным стимулированием, создавать возможности для профессиональной самореализации сотрудников.

Если сотрудник хочет эффективно работать именно в определённой организации, то это означает, что мотивация к работе и приверженность компании у него одинаково высоки. Однако может оказаться, что он хочет эффективно работать, но не обязательно в данной компании. Это означает, что

мотивация к работе высока, а приверженность – нет. Возможен и третий случай. Сотрудник хочет работать в этой компании, но вот эффективно или нет – это уж как получится. Как-нибудь работать, лишь бы в этой компании.

Таким образом, возможны различные соотношения между мотивацией к работе и приверженностью организации (рисунок 1).

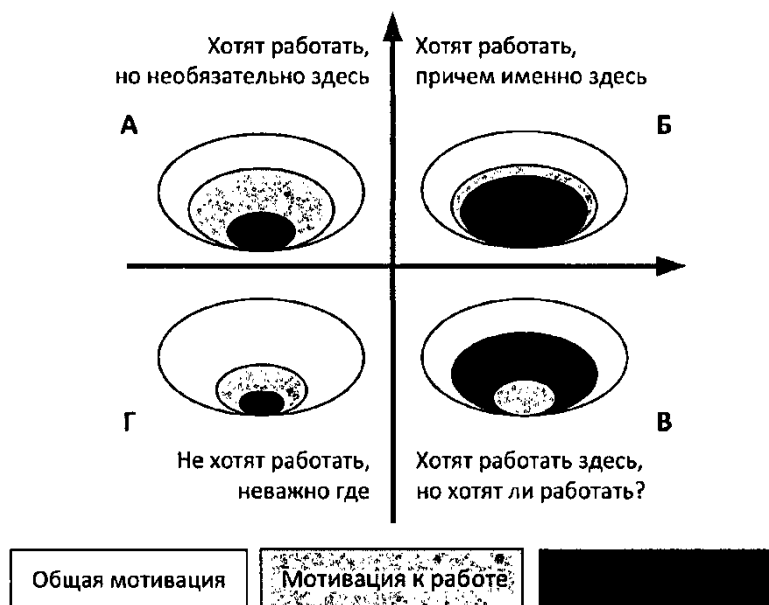


Рисунок 1 – Возможные соотношения между мотивацией к работе и приверженностью (самая темная зона) организации

На рисунке в квадранте Б (условно) находятся люди, которые характеризуются и высокой мотивацией к работе, и высокой приверженностью. В квадранте А – те, кто обладает высокой мотивацией к работе, но низкой приверженностью. По отношению к ним задача состоит в развитии приверженности. В квадранте В оказываются люди, чья приверженность

организации выше, чем мотивация к работе. В квадранте Г оказываются те, у кого низки и мотивация к работе, и приверженность [5]. Известно, что приверженность неоднородна по своему качеству. Дж. Мейер и Т. Аллен выделили три вида (или компонента) приверженности: эмоциональная приверженность, приверженность по расчёту и приверженность как долг [6]. К.

Нордстрем и Й. Риддерстрале в своей книге «Бизнес в стиле фанк» сформулировали идею о том, что «талантливый человек привержен только самому себе» [7]. Приверженность самому себе – это четвёртый вид приверженности, который часто оказывается одним из самых важных.

Сейчас уже невозможно установить, кто первым это сформулировал, но на основании двух данных источников (двух теорий) была образована четырёхвекторная система, которая способна служить для оценки приверженности (рисунок 2).

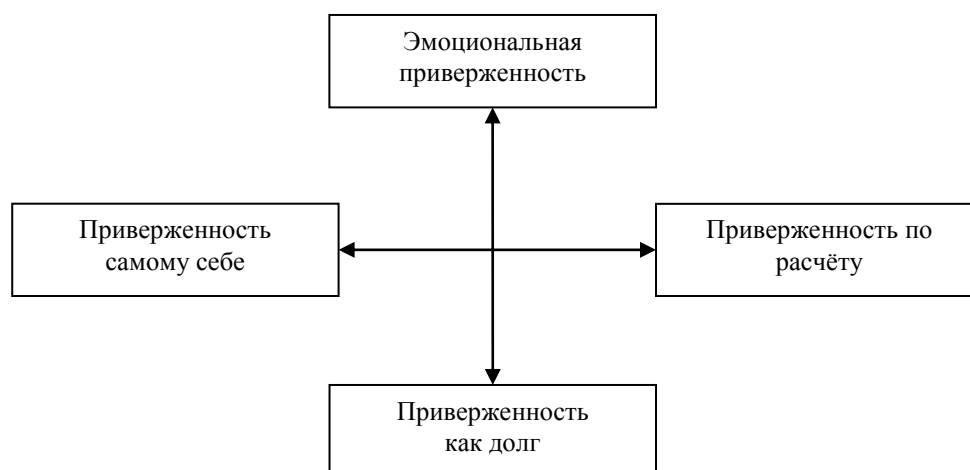


Рисунок 2 – Четырёхвекторная система оценки приверженности

Можно лишь констатировать, что различные виды человеческой практики уже давно разложены: некоторые – на четыре, некоторые – на шесть компонентов. Знаменательно, что многие научные классификации действительно содержат по четыре типа, вида, подхода, стиля и т.п. Так, психолог В.А. Ганзен доказывал, что основными характеристиками любого объекта являются: 1) пространственные; 2) временные; 3) информационные; 4) энергетические [8]. Это, в свою очередь, означает, что, в принципе, любую классификацию из четырёх разрядов можно представить в форме четырёх осей. Но это будут не две пересекающиеся оси, а четыре вектора,

исходящие из одной точки. Это будет лучевая диаграмма, а не система координат. Четырёхвекторная система оценки приверженности аналогична «многоугольнику конкурентоспособности» – удобному методу, применяемому для межфирменного анализа [9].

На вертикальной оси схемы (рисунок 2) – приверженность, обусловленная чувствами по отношению к другим людям, а на горизонтальной – приверженность, обусловленная собственными интересами. Эмоциональные отношения – вектор, уходящий вверх, так как добрые отношения дают радость, приподнятость

настроения. Долг – это бремя, а бремя тяготит, поэтому его вектор идет вниз.

Собственные интересы могут быть материальными (расчёт) и нематериальными (верность самому себе). Расчёт – это, скорее, ответственность, а верность себе – это самореализация, творчество. Исторически сложилось так, что расчёт в подобных схемах обращен вправо, а верность себе – влево [10].

Так выглядят логические обоснования построения рассматриваемой системы оценки приверженности. Ниже приведена расшифровка элементов образованной системы.

Эмоциональная приверженность – это психологическая привязанность сотрудника к людям, к месту и к делу. Человек может быть эмоционально привязан к конкретным людям, с которыми он работает, в том числе и к своему непосредственному начальнику как главной фигуре своей рабочей жизни. Эмоционально привязанным человек может быть и к месту работы, к своему офису, виду из окна, удобному рабочему креслу, в общем, к «офисному раю» (или «аду», но своему, привычному, любимому и потому психологически комфортному).

Говоря о построении в компании эффективной системы управления приверженностью, необходимо помнить, что её эмоциональную составляющую часто называют ядром организационной приверженности. Для того чтобы её развивать, нужно вкладывать силы, время и материальные средства. Надо создавать «офисный рай», предусматривать возможности для общения и развития

добрых отношений между людьми. Руководителю нужно самому общаться с людьми и проявлять доброе эмоциональное отношение к ним.

Приверженность по расчёту – привязанность к организации, обусловленная какими-то личными расчётами человека. Это могут быть материальные соображения: человек вынужден оставаться в компании, чтобы выполнить свои обязательства перед семьёй. В наши дни очень многие люди работают там, где им платят, а не там, где они работали бы, будь у них выбор.

Другой вариант приверженности по расчету: работать в компании престижно, и поэтому человек пока не уходит в другое место. Он рассчитал, что для него выгодно здесь поработать.

А может быть, всё наоборот: он бы и рад уйти, но разум ему подсказывает, что уйти ему некуда. Таким образом, человек остаётся в организации по причинам внешним по отношению к организации, не связанным с её интересами, проблемами и заботами. Он остаётся в организации, пока действуют эти причины. Если эмоциональную приверженность можно только развить и это требует определённых инвестиций, то приверженность по расчёту можно купить. Однако то, что купила одна организация, может перекупить другая. В этом издержки данного вида приверженности.

Бывает, что человек привязан к организации потому, что в этом видит свой долг. Возможно, работать на занимаемой должности или вообще в данной организации ему уже неинтересно

или невыгодно, однако он чувствует себя морально обязанным выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

Приверженность по долгу свойственна только людям с высоким чувством ответственности, часто тем, кто сам организовал свой бизнес, настоящим лидерам. Такую приверженность трудно развить, она либо есть, либо её нет, тем более её невозможно купить. Можно лишь найти таких людей, которые будут привержены организации из чувства долга.

Человек становится настоящим приверженцем своей организации, если она предоставляет ему возможность заниматься любимым делом. Примером может послужить следующее высказывание: «Я не оставлю эту компанию и буду все делать для неё. Здесь я получил возможность брать в нужное время трёхдневный отпуск для участия в соревнованиях по спортивному ориентированию». Со стороны может показаться, что это звучит даже неумно. Однако именно в этом – основа организационной приверженности данного человека. Организационная приверженность зависит от того, может ли человек, работая в данной организации, развивать приверженность самому себе, любимому делу, индивидуальному предназначению. В России многие люди жертвуют любимым делом ради хлеба насущного, и занимаются не тем, чем им хотелось бы. Оставаясь в организации, они изменяют

своему предназначению и в какой-то степени предают самих себя. Часто этот факт вытесняется из сознания. Кажется даже, что человек вполне привержен своей организации. Однако в действительности он привержен ей только по расчёту, а такая односторонняя приверженность не может быть прочной.

Таким образом, задача заключается в исследовании неосознанных, но ценных управленческих ресурсов повышения эффективности компании, подбор методов диагностики приверженности, корректировки её уровня для роста конкурентоспособности организации.

Рассмотрим методику диагностики организационной приверженности. Для отработки каждого её компонента понадобится десятибалльная, например, шкала и один продуманный вопрос, ответом на который будет выбранный отвечающим на шкале численный параметр его отношения к данному компоненту от 1 до 10. Для отработки компонента «эмоциональная приверженность» отвечающему предлагается ответить на вопрос в отношении себя: «Насколько я эмоционально привязан к организации, к людям, работающим в ней?» Для компонента «приверженность по расчёту» вопрос звучит так: «Насколько я привязан к организации по расчёту, из соображений выгоды и удобства?» Для компонента «приверженность как долг»

необходимо задать такой вопрос: «Насколько я привязан к организации из чувства морального долга перед людьми, с которыми я работаю и которых не могу оставить?». Для компонента «приверженность самому себе» такой вопрос: «Насколько я верен самому себе, своему призванию, работая в этой организации?» Опросник должен быть предложен как можно большему количеству работников организации одновременно, после чего количественные значения на градуированных шкалах в их анонимных ответах должны быть усреднены.

Полученные средние значения нужно перенести в масштабе на соответствующие оси уже известной четырёхвекторной системы. Соединенные между собой, они образуют фигуру, иногда именуемую «парусом приверженности» [10] (рисунок 3, четырёхугольник ABCD). По аналогии «многоугольником конкурентоспособности» уровень приверженности персонала организации можно определить по площади «паруса»: чем больше площадь, тем выше уровень.

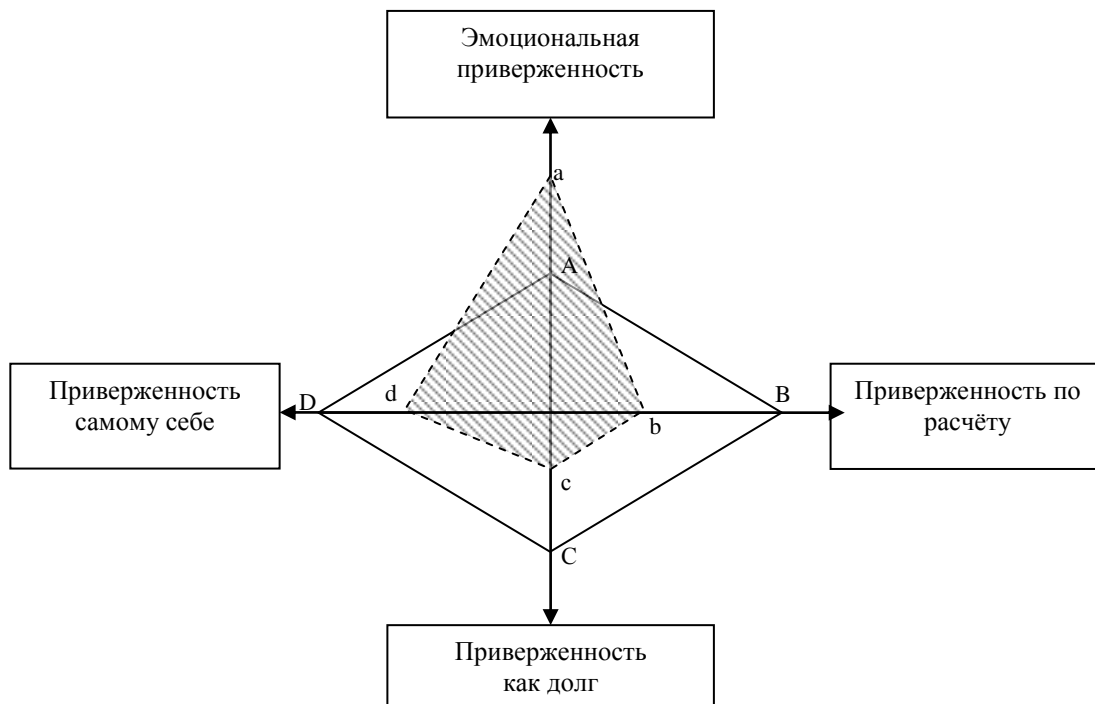


Рисунок 3 – «Парус приверженности» персонала организации

Эффективность системы управления приверженностью персонала можно

косвенно оценить через приверженность клиентуры организации. Методика

диагностики приверженности клиентов в общем сходна с методикой для сотрудников, описанной выше. Отличается только опросник. Так, для проверки «эмоциональной приверженности» существует вопрос: «Насколько я привержен данному производителю услуг из-за добрых отношений, которые проявляют сотрудники этой организации ко мне?» Для «приверженности по расчёту» необходим такой вопрос: «Насколько я привязан к организации по расчёту, из-за соображений выгоды?» Для

«приверженности как долг» зададим вопрос: «Насколько я привязан к организации из чувства морального долга перед людьми, которые уже оказывали мне услуги?».

Для «приверженности самому себе» такой вопрос: «Насколько я привязан к этой организации потому, что её услуги отвечают моим представлениям о качестве и пользе?».

Имеется возможность определить уровень приверженности клиентов организации уже показанным способом (рисунок 4, четырёхугольник EFGH).

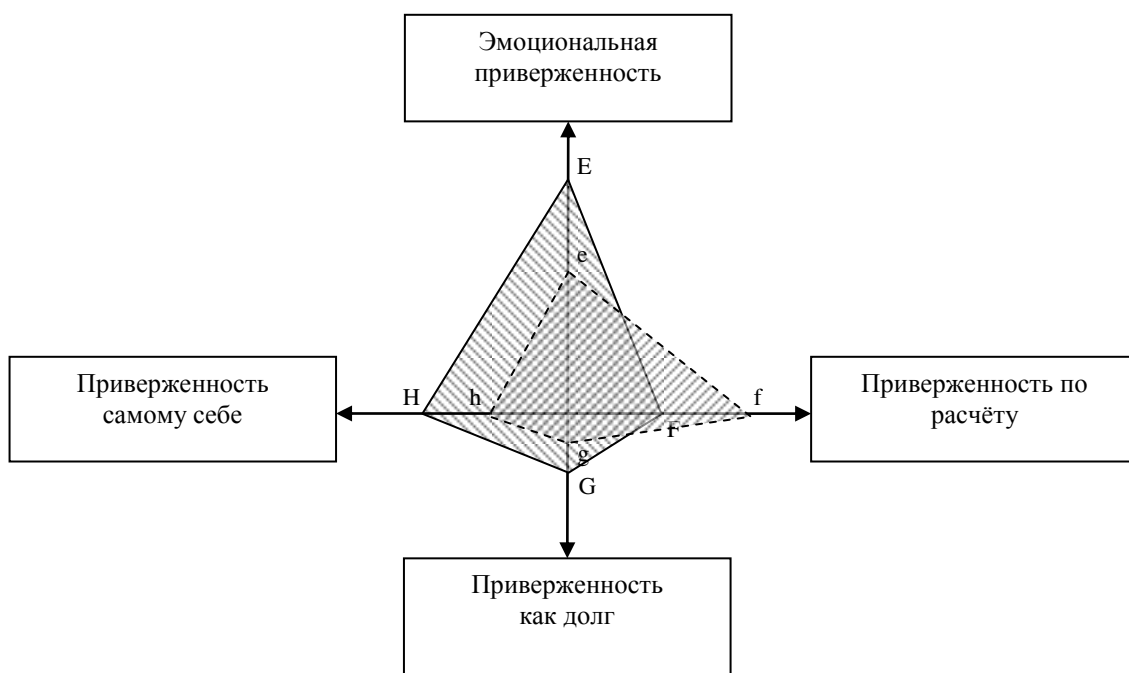


Рисунок 4 – «Парус приверженности» клиентуры организации

Вероятность того, что «паруса приверженности» и сотрудников, и клиентов будут постоянными (неизменными по конфигурации и

площади) во времени крайне мала. Напротив, по мере работы топ-менеджмента организации в рамках системы управления приверженностью

персонала оба «паруса», скорее всего, будут меняться (например, если опросы сотрудников и клиентов повторить через квартал или полугодие). Причём их изменения будут указывать на изменения соответствующих уровней приверженности.

Рассмотрим сначала два из возможных варианта развития событий. Предположим, что через полугодие «парус приверженности» сотрудников стал выглядеть так, как показано на рисунке 3, четырёхугольник $abcd$. Его площадь стала меньше, что свидетельствует о снижении уровня приверженности сотрудников. Тогда можно предположить, что работа по управлению приверженностью в организации ведётся недостаточно эффективно. Параллельно определённый уровень приверженности клиентов также может понизиться (рисунок 4, четырёхугольник $efgh$), что укажет (индикативно) на снижение конкурентоспособности организации.

Во втором варианте развития событий через полугодие возможно увеличение площадей обоих «парусов» (то есть подъём уровней приверженности сотрудников и клиентов). Это может указывать на результативную работу топ-менеджмента по управлению внутрикорпоративной приверженностью, а также – индикативно – на рост конкурентоспособности организации.

Не исключены, разумеется, и противоречивые результаты повторного тестирования сотрудников и клиентов. Объяснений им может быть множество – от некорректности исполнения методик

диагностики приверженности до внешних (не зависящих от организации) обстоятельств падения или подъёма конкурентоспособности. Главными выводами на данном этапе исследования можно считать следующие:

1) возможна корреляция векторов уровней приверженности сотрудников и клиентов организации;

2) уровень приверженности сотрудников, выраженный через площадь соответствующего «паруса», прямо указывает на эффективность (или неэффективность) практикуемой в организации системы управления приверженностью персонала;

3) уровень приверженности клиентов, выраженный через площадь другого соответствующего «паруса», индикативно указывает на степень конкурентоспособности организации.

Сегодня культуру организации, её нормы и правила, результаты и перспективы чаще формируют сами люди, работающие в ней. Формируют активно, и не всегда эта активность бывает на пользу организации. И потому организация должна быть способна сама не только распознавать истинные трудовые мотивы работников, но и повышать уровень тех видов приверженности, которые будут способствовать повышению эффективности работы и конкурентоспособности организации. В оперативном плане эта задача ложится на менеджеров организации. Сегодня каждый из них должен быть знаком с механизмом развития приверженности

своих подчинённых для повышения конкурентоспособности своей компании.

Список использованных источников

1 Магура М. И. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. М. : Управление персоналом, 2007.

2 Бадюков В. Ф. Перестрахование в управлении рисками страховой организации : монография / В. Ф. Бадюков, Е. В. Козлова. Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2006. С. 27–29.

3 Бадюков В. Ф. Ретроспективный анализ понятия риска и способы его уточнения / В. Ф. Бадюков, К. В. Белкин // Вестник ХГАЭП. 2012. № 4–5. С. 52–65.

4 Бадюков В. Ф. Классификация рисков электросетевых инвестиционных проектов / В. Ф. Бадюков, Н. Ю. Воробьева // Вестник НГУЭУ. 2013. № 2. С. 35–44.

5 Сидоренко Е. В. Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру / Е. В. Сидоренко. СПб. : Речь, 2000.

6 Meyer J. P., Allen N. J. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

7 Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2000.

8 Ганзен В. А. Системные описания в психологии / В. А. Ганзен. Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1984.

9 Жук И. Н. Управление конкурентоспособностью страховых организаций / И. Н. Жук. М. : Анкил, 2011.

10 Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е. В. Сидоренко. СПб. : Речь, 2008.