

А.С. Жукова – магистрант кафедры менеджмента

М.Л. Кричевский (д-р техн. наук, проф.) – научный руководитель

РАЗВИТИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время значение приверженности в организациях стало недооцениваться. Руководство все чаще ставит задачи для выполнения, не интересуясь путями достижения этих задач. Важен итог – больше выручки, больше прибыли, а о качестве и отношениях с внутренним потребителем руководство не задумывается.

Развитие приверженности у сотрудников является важной частью в формировании стратегии управления человеческими ресурсами, так как стратегии разрабатываются с целью сплочения коллектива, повышения качества выполненной работы, повышения мотивации и приверженности.

Согласно определению Р. Маудрея, приверженность состоит из трех компонентов: отождествления себя с целями и ценностями организации; желание быть частью организации и желание проявлять усилия от лица организации [1]. Другое определение приверженности выделяет три важных черты поведения: заметность действий, степень стабильности результатов и степень осознанности, с которой сотрудник осуществляет действия.

На примере организации «Волна» рассматривается диагностика приверженности. Предприятие «Волна» является частью спортивных организаций и спортивных комплексов, занимающихся преподаванием спортивного ушу. «Волна» занимается организацией тренировок, организацией и проведением соревнований. Результаты диагностики приверженности в организации следующие: на данный момент персонал организации «Волна» привержен мало; это выражается в том, что:

- существует достаточно высокая текучесть кадров;
- работники не вовлечены в решение проблем в организации. В результате работники не знают, что происходит в организации и не имеют возможности адаптироваться к происходящим изменениям;
- руководство ставит задачи увеличения прибыли практически любым способом;
- ограничивая своих работников сроками по выполнению каких-либо планов, руководство лишает их возможности подходить к задачам творчески, что несет неудовлетворенность персонала;
- руководство не поощряет какие-либо проявления самостоятельности и выдвижения идей со стороны тренеров;
- заработная плата не удовлетворяет запросы тренеров.

Исследования, проведенные в организации «Волна», показывают, что сотрудники демонстрируют разную степень приверженности. Результаты исследования и степень приверженности персонала в организации «Волна» представлены в таблице.

Из таблицы видно, что «группа наибольшего риска» является самой большой группой, а значит, большую часть персонала не устраивают условия работы в клубе. Это приводит к текучести кадров и ухудшает общее состояние деятельности организации. Ещё одной, большой группой, являются «заложники»: они не могут изменить ситуацию, и остаются в организации вынужденно. Такое положение и отношение к персоналу не позволяет организации развиваться. Руководству нужно больше прислушиваться к мнению сотрудников, проводить опросы, развивать приверженность персонала.

Таблица

Результаты исследования приверженности персонала в организации «Волна»

Название группы	Процент от общего числа опрошенных	Характеристика группы

«полностью лояльные»	15	Самые желательные сотрудники, поскольку они испытывают привязанность к компании, хотят работать в ней и планируют оставаться там еще как минимум два года. В организации «Волна» полностью лояльными сотрудниками является руководство. Главный тренер управляет клубом, старается развивать его, улучшать работу тренерского состава, чтобы получать больше прибыли и удовлетворять потребности клиентов.
«доступные»	12	Сотрудники удовлетворены нанимателем, однако могут не остаться в компании надолго. В организации «Волна» такими сотрудниками является обслуживающий персонал (уборщицы, секретари и врачи). Они довольны своей заработной платой, карьерного роста не ожидают и не стремятся к нему. Этим сотрудников устраивает все.
«заложники»	35	Не хотят работать в данной компании, они остаются, поскольку у них нет иного выбора или не желают и/или не способны делать попытки поиска другого места работы. В организации «Волна» такими сотрудниками является несколько тренеров, которые работают в организации несколько лет, и уже поняли, что перспектив роста здесь практически нет, но их устраивает зарплата, график работы, степень загруженности. Эти сотрудники малоэффективны, отчасти по причине того, что они для достижения цели вряд ли выйдут за предписанные служебные рамки.
«группа наибольшего риска»	38	Не желают работать на своих местах и собираются уволиться. Это несколько тренеров, которые недавно устроились в клуб, но поняли, что зарплата их не устраивает, перспектив роста нет, что в организации не разработана система поощрения, персонал не мотивируется к работе, а инициатива не приветствуется. Таким работникам нечего терять, и они недолго задержатся в организации.

Конкретные методы, которые можно найти полезными для поощрения положительной приверженности, следующие:

- разрешать проблемы – выяснять, какие аспекты текущего состояния мешают людям, чья приверженность нужна руководству;
- использовать давление группы равных – попытаться получить поддержку коллег, уважаемых и равных по положению, используйте их влияние, чтобы способствовать изменению и рассеять сомнения у остальных;
- стать ролевой моделью (образцом для подражания) – руководство должно делать на практике то, что проповедует;
- поощрять обнародование позитивных изменений – демонстрировать успехи людей так, чтобы другим людям было легче принимать и развивать их идеи [2].

Библиографический список

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / М. Армстронг; пер. с англ. С. К. Мордовина; СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. Ф. Райхельд Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. М.: Издательство Вильямс, 2005. – 383 с.