

СОЦИАЛЬНЫЕ РЕГУЛЯТОРЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

SOCIAL REGULATORS OF STAFF LOYALTY

ПОЛУЧЕНО 12.05.2023 ОДОБРЕНО 16.05.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023

УДК 316.43; 65 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-54-57



ПЕРФИЛЬЕВА М.Б.

*Д-р соц. наук, доцент, профессор,
ФГБОУ ВО «Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет», г. Пермь;
профессор, ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет
им. А.И. Герцена», г. Санкт-Петербург*

PERFILEVA M.B.

*Doctor of Social Sciences, Professor, Perm State Humanitarian Pedagogical University, Perm;
Herzen University, St. Petersburg*

e-mail: pmb05@list.ru

Аннотация

В статье отмечается, что лояльность персонала вызывает достаточно большой интерес в науке. Столь же высок интерес к лояльности и у руководства организациями, что связано не с простыми социально-экономическими условиями, в которых оказался российский бизнес. Большой интерес к лояльности открывает и исследовательскую проблему: разработанные на предприятиях программы лояльности не всегда обеспечивают поддержание лояльности на должном уровне. Решению этой проблемы и посвящена данная статья. В ней предложен набор инструментов регулирования лояльности персонала в организации. Инструменты сами по себе не оказывают регулирующего влияния на лояльность. Для того чтобы инструменты начали функционировать, необходима структура, их использующая. В качестве такой структуры обычно выступают подразделения служб управления персоналом, иногда такой структурой может быть профсоюз, лояльный организации. Главной миссией структуры, регулирующей лояльность персонала, является претворение в жизнь принципа: заинтересованное служение своей компании. Такой принцип вряд ли когда-нибудь может быть полностью реализован. Но это очень важный — социальный ориентир компании, на который необходимо настраивать работников. При этом, как и любой социальный ориентир, он является действенным до тех пор, пока индивид связывает с ним свой личный успех. Успех программ лояльности организаций в значительной мере зависит от валидного использования инструментов лояльности, структурами, предназначенными в организациях для регулирования лояльности. Валидность инструментов лояльности зависит от того, насколько они соответствуют целям компании и условиям осуществления этой компанией своего бизнеса.

Ключевые слова: лояльность персонала, социальные регуляторы, организационная культура, настрой персонала, регулирование, управление.

Abstract

The article notes that the loyalty of the staff is of great interest in science. The interest in loyalty is just as high among the management of organizations, which is not due to the simple socio-economic conditions in which Russian business finds itself. Great interest in loyalty also opens up a research problem: loyalty programs developed at enterprises do not always ensure that loyalty is maintained at the proper level. This article is devoted to the resolution of this problem. In it, the author proposes a set of tools for regulating the loyalty of personnel in an organization. Tools by themselves do not have a regulatory effect on loyalty. In order for the tools to start functioning, a structure is needed that uses them. As such a structure, usually, there are divisions of personnel management services, sometimes, such a structure may be a trade union loyal to the organization. The main mission of the structure that regulates the loyalty of personnel is the implementation of the principle: to serve one's company with interest. Such a principle is unlikely to ever be fully realized. But this is a very important social landmark of the company, to which it is necessary to set the employees. At the same time, like any social landmark, it is effective as long as the individual associates his personal success with it. The success of an organization's loyalty programs depends to a large extent on the valid use of loyalty tools by the structures designed in organizations to regulate loyalty. The validity of loyalty instruments depends on how much they correspond to the goals of the company and the conditions for the implementation of this company's business.

Keywords: personnel loyalty, social regulators, organizational culture, personnel mood, regulation, management.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время проблема лояльности персонала вызывает достаточно большой интерес в науке. Только за три последних года, пользуясь сайтом Научной электронной библиотеки Elibrary.ru [3], по ключевому слову «лояльность персонала» отфильтровывается более 200 научных работ.

Столь же высок интерес к лояльности и у руководства организаций, что связано с непростыми социально-экономическими условиями, в которых оказался российский бизнес, начиная с 2019 г. Подтверждает интерес руководства предприятий к проблеме лояльности персонала и социально-экономическое исследование, проведенное коллективом коллег в 2019–2022 гг. в Санкт-Петербурге и Ижевске [7].

Мы выражаем признательность своим коллегам — профессорам Н.Л. Захарову и А.Л. Кузнецову, за плодотворное сотрудничество и за возможность использовать в этой статье полученные нами совместно материалы.

Это исследование [7] обнаружило следующую проблему: разработанные на предприятиях программы лояльности не всегда обеспечивают поддержание лояльности на должном уровне. Это отмечается и в современных публикациях [5]. Решению этой проблемы и посвящена данная статья.

ОБСУЖДЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Исследования проблематики лояльности [7] позволили выявить общие закономерности изменения лояльности со-

циального индивида (в данном случае, работника) к организации, где он работает.

Работнику, устраивающемуся в организацию, изначально свойственна достаточно высокая степень лояльности. И эту степень лояльности можно принять за исходную точку и присвоить ей максимум лояльности. Отметим, что в дальнейшем, проработав некоторое время, он уже не будет столь лоялен [12]. Вызвано это тем, что со временем утрачивается сила надежд, связанных с организацией, что и приводит к снижению лояльности.

Изучение системы факторов, влияющих на лояльность [4], позволило выстроить рейтинг инструментов, регулирующих лояльность.

- В качестве главного регулирующего инструмента лояльности выступает *трудовой договор*.

На сегодня это самый сильный инструмент лояльности.

- А также к весьма действенным инструментам лояльности относятся любые другие *дополнительные трудовые соглашения*. Конечно, они не будут столь сильным инструментом, как трудовой договор, но, несомненно, также выступают стимулом лояльности.

Необходимо отметить некоторые ограничения этого инструмента. Это новое соглашение должно «сулить» надежду на успех, а, не наоборот, — «грозить» ухудшением положения работника.

Обратим внимание, что нами используются слова «сулит», «грозит» — это термины мыслительной оценки, они не характеризуют реальность, факты. Они характеризуют оценки, возникающие в нашем сознании, с одной стороны, под влиянием неполной или искаженной информации, а с другой стороны, под влиянием представлений о надеждах и опасениях, типичных для сознания того или иного социального индивида.

Если соглашение сулит ухудшение условий, то впоследствии можно наблюдать нелояльность в действии, различные формы протестных действий. На Западе мы наблюдаем забастовки, а в России находим многообразие форм таких протестных действий от краж имущества организации до скрытого саботажа [1, 10–12].

Исходя из этого необходимо признать, что «дополнительное трудовое соглашение» является очень важным, но весьма тонким инструментом настройки лояльности.

- Другой инструмент регулирования лояльности — *организационная культура*. Существует две формы такой культуры — официальная и неофициальная. Официальная целенаправленно создается руководством. Неофициальная это сложившаяся естественным образом культура персонала. Обе культуры естественным образом проникают друг в друга.

Большими возможностями за счет административного ресурса обладает официальная культура.

Об официальной культуре организации очень много написано. И она имеет множество номинаций. Наиболее распространены две — собственно ее и называют «организационной культурой», или другая номинация «корпоративная». Как нам представляется, несмотря на множество определений, имеющихся в современной литературе, все они сводятся к тому, что в организации под влиянием, а иногда и целенаправленно, руководства создается система ценностей и норм поведения, система социальных санкций, что может быть дополнено и другими элементами культуры. (В данном случае мы опираемся на структуру культуры по У. Гудену [17]).

Другая форма культуры организации — неофициальная, насколько можно судить по имеющимся данным [1; 7; 12], возникает как самоорганизующаяся форма протеста персо-

нала по отношению к администрации. Поэтому зачастую ее источниками являются:

- «старая» официальная культура, которую проводила предшествующая администрация. И теперь эта культура становится своеобразной формой протеста персонала по отношению к администрации, которая становится источником недовольства;
- «антиофициальная» культура трансформируется из существующего в организации настроения персонала. Протест этой культуры выражается в «принятии» персоналом официальной культуры, но только со знаком минус. Особенность поведения работников под влиянием антиофициальной культуры проявляется в их стремлении нарушать правила, установленные официальной культурой. Причем это нарушение правил зачастую не имеет формы открытого протеста, а, напротив, нарушения совершаются исподволь, чтобы виновника не обнаружили. В некоторых случаях работники могут заключать пари друг с другом — кто больше нарушит и его не поймают. Такое поведение — признак сложившейся антиофициальной культуры, мы оцениваем этот феномен как признак высокого уровня нелояльности, что может быть чревато большими проблемами для администрации.

Отметим особо, что неофициальная культура — это всегда форма протеста. И также подчеркнем, что неофициальная культура всегда возникает под влиянием официальной. Если в организации нет официальной культуры и персонал в целом удовлетворен руководством, то сама собой такая форма организационной культуры не возникает.

Несмотря на то, что неофициальная культура организации — это протестная культура, на нее можно оказывать регулирующее воздействие, а в отдельных случаях осуществлять прямое управление.

Пример из материалов наших исследований [7]. В одной организации должно было пройти очередное собрание коллектива, где нужно было принять, якобы в согласии с общественным мнением, неприятное для персонала решение. Для того чтобы снизить накал страстей, организаторы собрания нашли способ «избавиться» от наиболее активных резистантов (неформальные лидеры общественного мнения, несогласные с деятельностью руководства). Были использованы каналы неофициальной культуры, по которым была запущена информация, что явка на собрание добровольна, но отсутствующих «возьмут на заметку» и отсутствие может повлиять на очередную премию. Такой слух активизировал наиболее активных резистантов и сформировал у них поведенческий мотив — «Вот я не приду на собрание, попробуйте-ка меня за это лишите премии». Нужный результат был достигнут. Наиболее активные резистанты на собрание не пришли.

- Особым феноменом, существующим в любой организации, где сложились устойчивые коммуникации между работниками, является *настрой персонала*. Это предшественник организационной культуры, ее почва. В организации может существовать или не существовать официальная или неофициальная культура, но обязательно будет — настрой персонала. Под настроением персонала [2] понимается система относительно устойчивых форм коммуникации, которые самоорганизуются под влиянием базовых социальных регуляторов [1]. Настрой персонала лоялен организации и администрации в той мере, насколько это типично социокультурной системе (например, скорее всего, многие со мной согласятся, что уровень лояльности к своей организации у японского работника выше, чем у рос-

сийского, хотя достаточный уровень лояльности в наших организациях в целом существует).

Особенность феномена «настроя» в том, что на него труднее оказывать влияние, чем на организационную культуру. Наблюдение в организациях [7] показывает, что использование стимулов через организационную культуру может приводить к ожидаемым последствиям. Влияние на «настрой» зачастую непредсказуемо. Одни и те же стимулы могут приводить к разным, порой взаимоисключающим последствиям.

Хотя исторически [14] известен случай не просто регулирования, а прямого управления настроем персонала Генри Фордом. Успех такого регулирования связан с тем, что, во-первых, Г.Форд был гений, во-вторых, созданная им социологическая служба, регулярно отслеживающая состояние настроения персонала, работала также четко, как и конвейер Форда. Как видно, в принципе, настрой можно регулировать и даже управлять им, если в организации создается надежная социологическая служба мониторинга настроения персонала. В противном случае руководство организации имеет бомбу замедленного действия.

- Еще одним важным инструментом регулирования лояльности является *система стимулирования*. Роль этого инструмента трудно переоценить, не случайно ему уделяется большое внимание как в литературе, так и в практике. Адекватное его использование в системе с другими инструментами в лояльных организациях — укрепляет лояльность, а в нелояльных — снимает накал напряжения.

В этой статье предложен некоторый набор инструментов регулирования лояльности персонала в организации (этот набор, естественно, неполный, мы уверены, что есть и другие инструменты). Инструменты сами по себе не оказывают регулирующего влияния на лояльность. Для того чтобы инструменты начали функционировать, необходима структура, их использующая.

В качестве такой структуры обычно выступают подразделения служб управления персоналом, например отдел «социального развития персонала» или аналогичный ему. Иногда в старых организациях, существующих с советского времени, такой структурой может быть профсоюз, лояльный организации. Роль структур в организации и осуществлению мероприятий по лояльности — отдельная и, как кажется, интересная тема.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение отметим, что социальное регулирование лояльности персонала в организации осуществляется структурой, назначенной для этой цели. Эта структура использует доступные инструменты. Такие инструменты были установлены в ходе исследования и определен их рейтинг [7]:

- Трудовой договор,
- Дополнительное соглашение к трудовому договору,
- Организационная культура (в ее многообразных формах),
- Настрой персонала (если организационная культура не создана),
- Система стимулирования.

Главной миссией структуры, регулирующей лояльность персонала, является претворение в жизнь принципа: *заинтересованно за совесть служить своей компании*.

Это не значит, что этот принцип может быть когда-нибудь полностью реализован. *Это не значит*, что сотрудники, структуры, обеспечивающей стремление к этому принципу, сами должны быть образцом воплощения этого принципа.

Но это очень важный — социальный ориентир компании. И работников вполне можно настроить на него.

При этом, как и любой социальный ориентир, он является действенным до тех пор, пока индивид связывает с ним свой личный успех. Утрата веры в ориентир связана с потерей надежды в личной успех [1]. Поэтому по большому счету источники, питающие лояльность отдельного работника к своему предприятию, находятся за пределами этого предприятия. Либо это *страх* потерять работу (при тяжелой ситуации на рынке труда). Либо надежды, связанные с важнейшими инструментальными ценностями человека — квартира, машина, отдых, обеспечение детей. Проблема — внешних источников лояльности — отдельная тема, которую можно будет рассмотреть в другой статье.

Выводы о регулировании лояльности, сделанные нами, ни в коем случае не претендуют на научную максиму, но они, вполне достоверны для тех предприятий, на которых проходило исследование [7].

ЛИТЕРАТУРА

1. *Захаров Н.Л.* Организационное поведение государственных служащих. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 236 с. — (Высшее образование: бакалавриат).
2. *Каштанова Е.В.* Современные тренды в системе адаптации персонала / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 1. — С. 29–35. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-29-35. — EDN EWYKJO.
3. Научная электронная библиотека Elibrary.ru: https://www.elibrary.ru/query_results.asp?pagenum=3
4. *Перфильева М.Б.* Система социальных факторов и условий, детерминирующих управление лояльностью персонала организаций: специальность 22.00.08 «Социология управления»: дис. ... д-ра социол. наук. — СПб., 2011. — 316 с. — EDN QFVBSX.
5. *Скрытницова А.А.* Программы лояльности: программа есть, лояльности нет // Журнал научных и прикладных исследований. — 2015. — № 4. — С. 31–33. — EDN TVULDF.
6. *Сметанина Т.В.* Бизнес-модели и их роль в интеграции международных стандартов менеджмента качества в деятельность организации / Т.В. Сметанина, А.Л. Кузнецов, М.Б. Перфильева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 6. — С. 58–62. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-10-6-58-62. — EDN ZFSSHE.
7. «Социально-экономическое исследование лояльности персонала». Стандартизированное экспертное интервью руководителей предприятий. Опрошено 98 экспертов — руководителей предприятий. Исследование инициативное. Координаторы проекта: д.с.н., проф. Н.Л. Захаров, д.э.н. проф. А.Л. Кузнецов, д.с.н., доц. М.Б. Перфильева (май 2022 г., Санкт-Петербург — Ижевск). Индекс СЭЛ-22.
8. *Захаров Н.Л.* Социологический анализ советской партийной кадровой политики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2017. — Т. 6. — № 6. — С. 14–18. — DOI 10.12737/article_5a438ae4748ba0.60151642. — EDN VTQDUT.
9. Социально-экономический анализ инновационного управления цифровыми медиа-коммуникациями / Н.Л. Захаров, Н.Н. Покровская, Т.В. Сметанина [и др.]. — СПб.: Издательство ВВМ, 2022. — 198 с. — ISBN 978-5-9651-1392-7. — EDN ZLHNGO.
10. *Захаров Д.К.* Формирование и развитие HR-экосистемы в организации / Д.К. Захаров, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в Рос-

- сии. — 2020. — Т. 9. — № 1. — С. 23–26. — DOI 10.12737/2305-7807-2020-23-26. — EDN KGNFBU.
11. Становление современной системы трудовых отношений / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов, М.Б. Перфильева. — Ижевск: Издательство ИЖГТУ имени М.Т. Калашникова, 2020. — 168 с.
 12. Управление настроем персонала в организации: учебное пособие / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 287 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).
 13. Управление социальным развитием организации: учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Управление персоналом» / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. — 2-е издание, дополненное и переработанное. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 206 с.
 14. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. — М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2022. — 224 с.
 15. Слово главному редактору // Социально-экономическое управление: теория и практика. — 2022. — Т. 18. — № 4. — С. 4. — EDN OEIDSS.
 16. *Сергушкина В.В.* Оценка уровня квалификации персонала в системе управления человеческими ресурсами организации / В.В. Сергушкина, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 1. — С. 36–41. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-36-41. — EDN KSUNGW.
 17. *Goodenough W.H.* Cultural Anthropology and Linguistics. In: Language in Culture and Society. A Reader in Linguistics and Anthropology (ed. by D.Hymes). New York: Harper&Row, 1964. P. 36–39.
 6. Smetanina T.V. *Biznes-modeli i ikh rol' v integratsii mezhdunarodnykh standartov menedzhmenta kachestva v deyatelnost' organizatsii* / T.V. Smetanina, A.L. Kuznetsov, M.B. Perfil'yeva // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. — 2021. — Т. 10, № 6. — С. 58–62. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-10-6-58-62. — EDN ZFSSHE.
 7. «Sotsial'no-ekonomicheskoye issledovaniye loyality personala». Standartizirovannoye ekspertnoye interv'yu rukovoditeley predpriyatiy. Oprosheno 98 ekspertov — rukovoditeley predpriyatiy. Issledovaniye initsiativnoye. Koordinatory proyekta: d.s.n., prof. N.L. Zakharov, d.e.n. prof. A.L. Kuzetsov, d.s.n., dots. M.B.Perfil'yeva (may 2022 g., Sankt-Peterburg — Izhevsk). Indeks SEL-22.
 8. Sotsiologicheskyy analiz sovetskoj partiynoy kadrovoy politiki / N.L. Zakharov // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. — 2017. — Т. 6. — № 6. — С. 14–18. — DOI 10.12737/article_5a438ae4748ba0.60151642. — EDN VTQDUT.
 9. Sotsial'no-ekonomicheskyy analiz innovatsionnogo upravleniya tsifrovymi media-kommunikatsiyami / N.L. Zakharov, N.N. Pokrovskaya, T.V. Smetanina [i dr.]. — Sankt-Peterburg: Izdatel'stvo VVM, 2022. — 198 s. — ISBN 978-5-9651-1392-7. — EDN ZLIHGO.
 10. Zakharov D.K. *Formirovaniye i razvitiye HR-ekosistemy v organizatsii* / D.K. Zakharov, A.S. Lobacheva // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. — 2020. — Т. 9, № 1. — С. 23–26. — DOI 10.12737/2305-7807-2020-23-26. — EDN KGNFBU.
 11. Stanovleniye sovremennoy sistemy trudovykh otnosheniy / N.L. Zakharov, A.L. Kuznetsov, M.B. Perfil'yeva. — Izhevsk: Izdatel'stvo IzhGTU imeni M. T. Kalashnikova, 2020. — 168 s. — ISBN 978-5-7526-0874-2. — EDN USQSOE.
 12. Upravleniye nastroyem personala v organizatsii: uchebnoye posobiye / N.L. Zakharov, B.T. Ponomarenko, M.B. Perfil'yeva. — Moskva: Izdatel'skiy Dom «INFRA-M», 2018. — 287 s. — (Vysshye obrazovaniye: Bakalavriat). — ISBN 978-5-16-003600-7. — EDN DIDDFJ.
 13. Upravleniye sotsial'nym razvitiyem organizatsii: uchebnik dlya studentov vysshikh uchebnykh zavedeniy po spetsial'nosti «Upravleniye personalom» / N.L. Zakharov, A.L. Kuznetsov.
 14. *Ford G.* Moya zhizn', moi dostizheniya. — М.: EKSMO-PRESS, 2022. — 224 s.
 15. Word to the chief editor // Socio-economic management: theory and practice. — 2022. — Т. 18. — No. 4. — P. 4. — EDN OEIDSS.
 16. *Sergushkina V.V.* Otsenka urovnya kvalifikatsii personala v sisteme upravleniya chelovecheskimi resursami organizatsii / V.V. Sergushkina, A.S. Lobacheva // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. — 2022. — Т. 11, № 1. — С. 36–41. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-36-41. — EDN KSUNGW.
 17. *Goodenough W.H.* Cultural Anthropology and Linguistics. In: Language in Culture and Society. A Reader in Linguistics and Anthropology (ed. by D.Hymes). New York: Harper&Row, 1964. P. 36–39.

REFERENCES

1. Zakharov N.L. *Organizatsionnoye povedeniye gosudarstvennykh sluzhashchikh* / N. L. Zakharov. — Moskva: INFRA-M, 2020. — 236 s. — (Vysshye obrazovaniye: bakalavriat). — ISBN 978-5-16-009613-1. — EDN VWWZYK.
2. Kashtanova Ye.V. *Sovremennyye trendy v sisteme adaptatsii personala* / Ye.V. Kashtanova, A.S. Lobacheva // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. — 2022. — Т. 11, № 1. — С. 29–35. — DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-1-29-35. — EDN EWYKJO.
3. Nauchnaya elektronnyaya biblioteka Elibrary.ru: https://www.elibrary.ru/query_results.asp?pagenum=3
4. Perfil'yeva, M. B. *Sistema sotsial'nykh faktorov i usloviy, determiniruyushchikh upravleniye loyality personala organizatsiy: spetsial'nost' 22.00.08 «Sotsiologiya upravleniya»: dissertatsiya na soiskaniye uchenoy stepeni doktora sotsiologicheskikh nauk* / Perfil'yeva Marina Borisovna. — Sankt-Peterburg, 2011. — 316 s. — EDN QFVBSX.
5. Skrypnikova, A. A. *Programmy loyality: programma yest', loyality net* / A. A. Skrypnikova // *Zhurnal nauchnykh i prikladnykh issledovaniy*. — 2015. — № 4. — С. 31–33. — EDN TVULDF.