

## **Поведенческая модель формирования и изменения установки на лояльность у персонала организации**

*Статья посвящена проблеме управления лояльностью персонала с позиции организационного поведения. Рассмотрены основные механизмы формирования и закрепления установок, которые могут быть использованы для создания лояльного отношения к организации. Предложена авторская поведенческая модель, позволяющая спланировать эффективное управленческое воздействие для достижения лояльности сотрудников организации.*

По мнению ряда исследователей, в том числе Громовой О.Н. и Латфуллина Г.Р., новая парадигма управления проявила себя через признание существующего многообразия работников, что на практике привело к осознанию первенства личности в организации и к необходимости эти акценты учитывать в повседневной управленческой деятельности [4, 14-15]. Лояльность к организации не является более априорной категорией в отношениях работника и работодателя: гарантия занятости и материального вознаграждения не обеспечивает преданность сотрудников. Для последнего требуется новый тип взаимоотношений, построенных по принципу сотрудничества и признания работника субъектом.

Задача о достижении приемлемого уровня лояльности персонала в современных условиях имеет свое решение в области организационного поведения. Это значимое направление общего менеджмента, изучающее поведение индивидов внутри организаций и имеющее собственный инструментарий, позволяет глубоко исследовать процесс формирования лояльности персонала. А это знание, в свою очередь, дает возможность выстроить эффективное и своевременное управленческое воздействие.

В рамках организационного поведения лояльность (приверженность) к организации признается *специфической установкой*, поэтому для разработки рекомендаций для менеджеров необходимо подробно рассмотреть универсальный процесс формирования и поддержания готовности сотрудника определенным образом оценивать конкретный объект и вести себя определенным образом по отношению к нему.

Зачастую формирование отношения к организации происходит стихийно, и в этом случае поведение работников в значительной степени оказывается зависимым от неконтролируемых и дезорганизующих факторов. Намеренное выделение этого процесса, его изучение придают ему целенаправленность и обращают его в управляемый процесс. В связи с этим надо понять, как возникает и укрепляется установка.

Формула поведения Курта Левина, согласно которой поведение есть функция двух переменных: уникальных личностных черт индивида и ситуации, является классической. Тем не менее, специалисты подчеркивают особое значение второго элемента, или власти ситуации, хотя и не сбрасывают со счетов важность индивидуальных характеристик (диспозиций). Конкретная ситуация активизирует в сознании человека специфическое понимание, или интерпретацию, а в итоге стимулирует определенное поведение.

В рамках данной статьи рассматривается формирование специфической установки на лояльность (приверженность) конкретной организации.

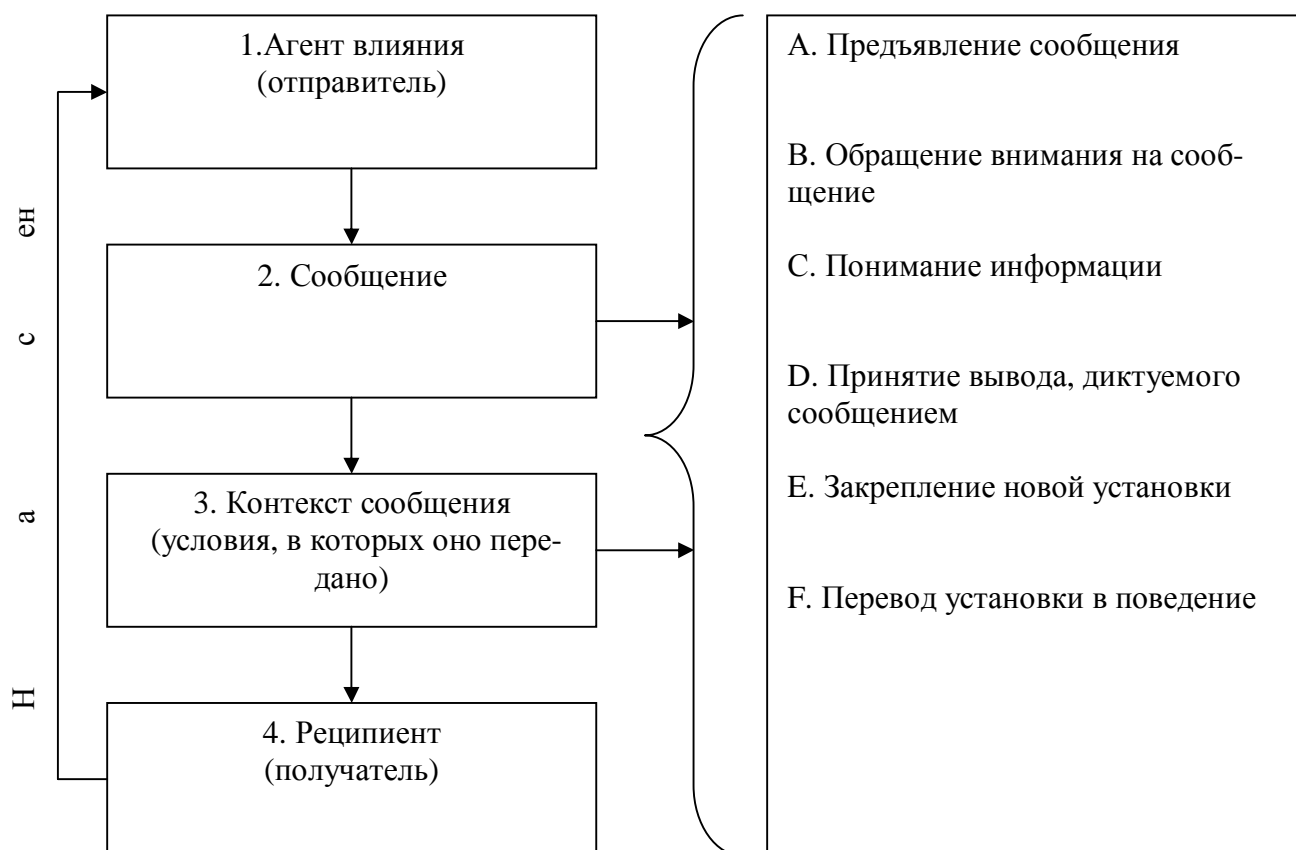
К основным механизмам формирования установок можно отнести механизмы научения, механизмы подкрепления и самоубеждения (когнитивного соответствия), общие характеристики которых представлены в табл.1

**Табл.1. Механизмы формирования и закрепления установок**

Механизм воздействия	Характеристика воздействия	Роль объекта воздействия
Механизмы научения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Через узнавание информации об объектах отношений усваиваются чувства и ценности, связанные с этими объектами</li> <li>- Посредством процесса ассоциаций</li> <li>- Путем наблюдения за поведением других людей</li> <li>- Путем имитации, подражания значимым людям</li> </ul>	Человек рассматривается как пассивный участник, так как ему предъявляются определенные стимулы, вырабатывающие у него конкретные установки
Механизмы подкрепления	- Через закрепление осуществленного поведения в зависимости от его последствий: если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторить данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет существенно снижено (поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения) [5, 277]	
Механизмы самоубеждения (когнитивное соответствие)	<p>Через стремление к согласованности и осмысленности своих знаний: люди, имеющие несколько мнений или ценностей, не согласующихся друг с другом, стараются привести их в соответствие или минимизировать несоответствие. Человек самостоятельно меняет свои установки путем самоубеждения, стимулированного когнитивным несоответствием.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Теория баланса</li> <li>- Теория когнитивного диссонанса</li> <li>- Теория социальной свободы</li> </ul>	Человек – есть активный участник процесса, однако не обязательно делающий выбор в пользу убеждения, базирующегося на логике и рациональном расчете

Сотрудник, попадая в организацию, сразу же сталкивается с механизмами научения, затем подкрепления, а механизмы самоубеждения активизируются в зависимости от полученной информации.

Существует *несколько алгоритмов научения*, в частности те, которые раскрывают последовательность убеждения человека в чем-либо. Один из них дублирует коммуникационный процесс, другой – подробно раскрывает трансформацию сообщения в установку [1]. Обратимся к ним обоим и представим их в связке (рис.1)



**Рис.1. Трансформация сообщения в установку посредством коммуникаций**

Рассмотрим подробнее эти алгоритмы с тем, чтобы определить нужный момент обращения к значимым механизмам.

*Агентами влияния или отправителями* выступают руководители и коллеги. Если сотрудник признает их авторитет и, тем более, испытывает к ним доверие, то вероятность того, что он прислушается к их мнению, очень высока. Это объясняется *теорией баланса* (Ф.Хайдер, 1958), в которой рассматривается взаимодействие двух индивидов. Если первому индивиду нравится другой индивид, то когнитивный баланс выражается в том, что мнения второго будут разделяться первым. Иными словами, отношения к третьему субъекту или какому-нибудь объекту будут совпадать. Дисбаланс появляется тогда, когда имеет место несогласие с человеком, который вызывает симпатию, или согласие с тем, кто неприятен, антипатичен.

Стремление к сбалансированной системе выражается по-разному:

- в убеждении себя в том, что установки симпатичного субъекта стоит принять;
- в изменении мнения о самом носителе неприемлемой установки;
- в убеждении себя, что установки совпадают, но этот симпатичный человек по каким-то неизвестным причинам скрывает свое согласие;
- в отделении отношения к человеку от его установок, и прояснении сути своего несогласия; в сохранении хорошего расположения к человеку.

Таким образом, наличие симпатии, признание авторитета и лидерства отправителя – есть те факторы, которые способствуют обращению внимания на сообщение и даже не критическому его принятию.

*Само сообщение*, в зависимости от его содержания, формулировки и формы преподнесения приобретает потенциал большего или меньшего убеждения и влияния. В случае формирования лояльности не существует какого-то одного сообщения, речь идет, скорее, о комплексе сообщений, часть из которых обращается к разуму, а часть – к эмоциям и чувствам. Установлено, что любая социальная установка имеет три компонента [4, 113]:

- *когнитивный компонент*, состоящий из суждений оценочного характера относительно объекта;
- *аффективный компонент*, формирующий эмоционально окрашенное отношение к объекту (предубеждение) и являющийся стержнем установки, выполняющим мотивирующую функцию установки;
- *конактивный (поведенческий) компонент*, определяющий готовность вести себя определенным образом и приводящий к конкретным наблюдаемым действиям.

Соответственно каждому компоненту предоставляется свое сообщение:

- на когнитивный компонент влияют сообщениями, убеждениями, деловым общением, апеллирующими к разуму, логике и т.д.;
- на аффективный компонент воздействуют активацией эмоций через символы, лозунги, афоризмы, истории, мифы и т.д.;
- на поведенческий компонент воздействуют ритуалами, обучающими программами, тренингами, ролевыми играми, церемониями, вознаграждением.

Сообщение должно быть аргументированным. Это достигается включением в сообщение новых и полезных сведений, а также упоминанием выгод от следования провозглашаемой установке и *подчеркиванием свободы выбора поведения*. Также очень важно, чтобы все формы воздействия составляли систему, и не противоречили друг другу. Так как в условиях диссонанса (противоречивости между тем, что говорится в поступающем сообщении, и тем, что есть на самом деле) порождается явление *неконсистентности*, способствующее развитию неустойчивости в структуре убеждений [5, 151]. Разноречивая информация вызывает у индивида сомнения по многим вопросам, он начинает переживать дискомфорт, испытывать неуверенность или напряженность и попадает «в объятия» трех дилемм: моральных, гедонических и

соглашательских. Каждая из них толкает его на поиск соответствующего поведения:

- моральные дилеммы направляют человека в русло усвоенной людьми общечеловеческой морали;
- гедонические дилеммы нацеливают его на меркантильное поведение,
- соглашательские дилеммы склоняют его к коррекции своего поведения в соответствии с требованиями и мнениями окружающих [5, 152].

Если же слово подтверждается делом и закрепляется в нормах, правилах и традициях, то этому слову начинают доверять, тем самым принимать выводы, диктуемые этим сообщением.

*Контекст сообщения* – есть совокупность обстоятельств, которые могут как способствовать, так и препятствовать убеждению и внушению. В случае с формированием лояльности к организации важнейшими из них будут являться: социально-психологический климат в коллективе и организации, политика стимулирования и развития персонала, положение самой компании. Эти позиции выступают как пусковыми, так и закрепляющими формирование лояльного отношения.

Существует точка зрения, согласно которой разделяемость ценностей организации и лояльное отношение к ней зависит от уровня значимости и безопасности, испытываемых сотрудниками в организации. Этот подход также учитывают и положение самой компании: находится ли она в благоприятных (безопасных) условиях или нет, и какой у нее имидж, уровень известности и привлекательности (значимость) [7].

Самые благоприятные сочетания для того, чтобы сотрудники спланивались, были готовы и желали принять ценности компании – это сочетание высокой безопасности личности и низкой безопасности компании, а также высокой значимости компании и высокой значимости личности (рис. 2). Сотрудники спланиваются и чувствуют готовность идти на жертву тогда, когда их собственной безопасности ничего не угрожает, но что-то угрожает безопасности компании. При этом возрастает значение символов и ритуалов. Фактически любая коммерческая организация находится в «небезопасном» положении из-за высокого уровня конкуренции и изменчивости внешней среды. Значимость персонала и значимость самой организации должны быть на высоком уровне – только в этом случае из четырех возможностей закладывается преданность (лояльность) сопровождающаяся глубокой мотивацией.

		Чувство безопасности		Чувство значимости	
		Безопасность компании		Значимость компании	
		-	+	-	+
Безопасность личности	-	<b>Люди разбегаются</b> Люди предъявляют претензии в отношении правил и ценностей компании	<b>«Уход из племени»</b> Человек может наносить ущерб компании	<b>Разобщенность</b> Терекладывание вины на других Распри	<b>Готовность уйти из компании</b> Изменение собственного поведения и попытки взаимодействия
	+	<b>Готовность идти на жертву</b> Значимость символов, ритуалов и ценностей резко возрастает	<b>Благодушие в отношении результата</b> Риск и инициатива не поощряются Интриги, конфликты	<b>Стремление к переменам</b> Тересмотр стратегии	<b>Преданность организации</b> Глубокая мотивация Ориентация на «героев»
Значимость личности	-				
	+				

**Рис.2 Безопасность и значимость личности и организации, определяющие уровень разделяемости ценностей [7].**

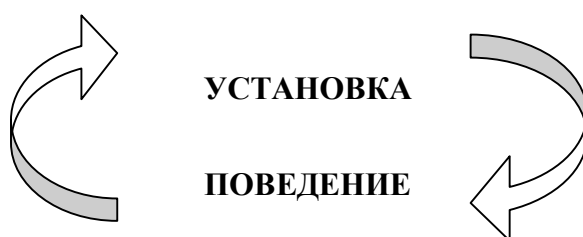
Одним из препятствующих факторов выступает навязывание целевого поведения, подкрепляющееся наказанием. Этот феномен объясняется *теорией социальной свободы*, предложенной Ж.Бремом (1966). Если некая идея навязывается и при этом человек не склонен ее поддержать, то формируется «эффект бумеранга», характеризующийся возрастанием оппозиции этой идее. В психологии человека запускается механизм реактивности или усиленной сопротивляемости новой идее. Таким образом, когда ущемляется или сводится на «нет» свобода индивида в выборе поведения, в структуре его личности формируется психологическая реактивность, направленная на восстановление утраченной свободы. Поэтому эффективнее усиленное давление на личность сменить усиленным и аргументированным насыщением информацией, так как уверенность индивида принять новую идею растет по мере получения им информации. Чем больше индивид профильтрует информации, тем свободнее он будет чувствовать себя в принятии подаваемой ему идеи.

«Эффект бумеранга» особенно активизируется при организационных изменениях, когда сотрудники сталкиваются с большим количеством новой информации и необходимостью изменить рабочие установки. Поэтому этот период является критическим для сохранения лояльности сотрудников. Часто применяемый жесткий (авторитарный) подход руководства в таких обстоятельствах, хотя и приводит к кратковременным успехам, затем оборачивается резким сокращением общеорганизационной эффективности и потерей приверженности.

Данный механизм был продемонстрирован Р.Лайкертом на примере концепции долговременной эффективности [2, 45-46]. Он выделил три вида переменных: причинные, промежуточные и результирующие переменные. К причинным переменным были отнесены внутриорганизационные факторы, находящиеся под контролем руководства, в том числе организационную

структуру, стратегию, кадровую политику. Промежуточные переменные были представлены имеющимися человеческими ресурсами с их отношением к труду, навыками, организационным климатом, уровнем лояльности. Результирующие переменные включали в себя динамику производительности труда, прибыли, качества услуг и конкурентоспособности компании. Формула эффективного управленческого воздействия, приводящего к увеличению стратегических и финансовых результатов, по Р.Лайкерту, заключается в воздействии на первый тип переменных и избегания прямого влияния на второй тип переменных. Эта модель объясняет, почему попытки прямого воздействия на поведение сотрудников (промежуточный фактор) вредят компании. Стремление улучшить итоговый результат, не подкрепленное работой с причинными факторами (изменение условий труда, стимулирования, обучения, подбора персонала и т.д.), приводит к раздражительности, фрустрации работников, запуску «эффекта бумеранга», ухудшению межличностных отношений, подрыву доверия и уважения к руководителю и к потере лояльности к организации. По данным Р.Лайкерта, в небольших компаниях на восстановление социально-психологического климата уходит от года до 3 лет, в крупных – до 7 лет [2, 47].

*Механизмы подкрепления*, также относящиеся к контексту сообщения, имеют серьезное влияние на закрепление установки, так как они выступают мерилем правдивости сообщения. Если следование некоей идее вознаграждается, то и мотивация воспринять ее усиливается; если же идея и подкрепление находятся в дисбалансе, то человек руководствуется прошлыми установками, как это было продемонстрировано в теории консистентности. И хотя согласно учениям бихевиористов, в частности теории подкрепления Скиннера, установки, намерения, представления – не есть продукты поведения, так как под действием закрепления изменяется лишь внешнее поведение, а не внутреннее, тем не менее, как это было установлено, само произведенное добровольно действие также способно формировать установки индивида. Иными словами, установки и поведение взаимообусловлены (рис. 3, табл. 2).



**Рис.3 Порождение установок и действий друг другом [3]**

Таким образом, политика стимулирования, базирующаяся на механизмах *позитивного* (поощрение «правильного» поведения) и *негативного подкрепления* (минимизация «неправильного» поведения через устранение стимула, вызывающего дискомфорт), и отказывающаяся от *наказаний* (устранение «неправильного» поведения путем создания дискомфорта) и *гаше-*

ния (прекращение применения положительно стимула для поддержания некоего поведения), допускающая самостоятельность и инициативность сотрудника, создает вначале его благожелательное отношение к организации, а затем закрепляет его, переводя на новую ступень – приверженности.

**Табл.2. Взаимовлияние установок и поведения (составлено по [2])**

Установки людей определяют их поведение и дают возможность прогнозировать его	Предпринимаемые действия формируют установки
<p>Это справедливо тогда, когда:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) значимые ситуационные факторы, например, социальное давление, минимизированы;</li> <li>2) если установка специфична и релевантна наблюдаемому поведению (когда измеряется некая общая установка, а поведение весьма специфично, тесной корреляции между словами и делами не будет)</li> <li>3) если установка сильная (либо потому, что что-то напоминает о ней, либо потому, что она сформировалась в результате собственного опыта).</li> </ol>	<p>Механизм базируется на ряде феноменов, включая:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) исполнение новых обязанностей означает освоение новой роли, формирующей новые установки;</li> <li>2) высказанное становится убеждением, особенно если оно «подогнано» под слушателей (в трансформированную информацию начинает верить сам ее высказавший);</li> <li>3) феномен «нога в дверях» или постепенное наращивание требований: добровольное согласие на оказание небольшой услуги формирует сильную предрасположенность в дальнейшем участвовать в более значимых событиях и проникать верой в то, что сделано;</li> <li>4) возведение нравственного поступка в ранг закона изменяет установки;</li> <li>5) людям свойственно оправдывать свои поступки и отстаивать не только то, во что верим, но и верить в то, что отстаиваем.</li> </ol>

В случае необходимости изменения установки, скажем, изначальной неблагоприятности, обусловленной прошлым опытом, следует использовать т.н. *шейпинг*, или процесс научения, при котором начинают с заниженных требований к действию и постепенно усиливают требования, положительно закрепляя результаты, напоминающие желаемое поведение. В конечном итоге награждается только целевое поведение.

Еще одним важным моментом, относящимся к контексту сообщения, являются мнения и поведение ближайшего окружения, то есть коллег. Известно, что при длительной совместной работе в 2-3 раза большее, чем другие факторы, значение приобретают межличностные взаимодействия [5, 337]. Иными словами, позиция коллектива относительно какого-то явления, независимо от мнения руководства, может приобретать особое влияние на сотрудника. Он осваивает принятое в коллективе поведение и установки путем наблюдения, ассоциаций и подражания. Наиболее благоприятное сочетание



факторов для возникновения лояльности у нового сотрудника – это наличие сплоченности (степень единства коллектива, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и в единстве практической деятельности), взаимоподдержки, позитивного социально-психологического климата и самой нормы благожелательного и/или приверженного отношения к организации, руководителю (рис.4).

		Наличие нормы благожелательности и лояльности	
		–	+
Сплоченность	–	Средняя или низкая лояльность отдельных сотрудников	Высокая и средняя лояльность отдельных сотрудников
	+	Высокая нелояльность всего коллектива	Высокая лояльность всего коллектива

**Рис.4 Зависимости между сплоченностью, нормами и уровнем лояльности в коллективе**

*Характеристики реципиента*, получателя информации, то есть сотрудника, также имеют значение, так как их взаимодействие с остальными факторами предопределяет, сформируется ли установка или нет. Багаж уже сформированных установок на первых порах имеет критическое значение.

В рамках *теории когнитивного диссонанса* объясняется такой феномен как избирательное внимание, или склонность уделять внимание тому из сообщений, которое соответствует уже имеющейся установке. Те сообщения, которые противоречат имеющимся установкам, вызывают чувство дискомфорта и желание от него избавиться, для чего люди склонны сосредотачиваться на положительных сторонах избранной ими позиции, и негативных сторонах отверженной возможности. Вот почему так важно при отборе кандидатов на вакантную позицию проверять их потенциал благонадежности и развитость потребительского отношения, или, наоборот, склонность думать и действовать, не только руководствуясь меркантильными интересами, но и учитывать интересы окружающих, а также изначальную предрасположенность видеть позитивные (позитивная аффектация) и негативные (негативная аффектация) стороны явлений.

Объединив вышесказанное в единую поведенческую модель, аналогично модели Халла и Вейса [5,152], можно прогнозировать уровень формирования установки на лояльность:

$$D \times H - I = E$$

где D - влечения (drives);

H - сила навыка (habit strength);

I - потенциал затухания (inhibitory potential);

E - эффект убеждения (exitatory potential).

В табл.3 приведена поведенческая модель, сформированная на основе коммуникационного процесса передачи информации с учетом эффектов, могущих повлиять как негативно, так и позитивно на конечный уровень восприятия идеи лояльности и потенциал формирования установки на лояльное отношение к организации.

**Табл.3. Поведенческая модель формирования установки на лояльность**

Параметры	Агент влияния	Сообщение	Контекст	Реципиент
Драйверы	Авторитетность агента, признание его лидером, доверие к нему (+)	Непротиворечивость, убедительность сообщения, одновременная апелляция к знаниям, эмоциям и действиям (+)	Четкость и ясность механизмов подкрепления (+)	Восприимчивость идеи лояльности, в т.ч. позитивная (+) или негативная (-) аффектация; вовлечение в новую действительность через обучение (+)
Сила навыка	Последовательность сообщений и демонстрируемого поведения в пользу целевой установки (+)			Сила изначальной установки на благожелательное (+) или неблагоприятное поведение (-)
Потенциал затухания	Большой интервал между повторениями целевой идеи (-)	Явление неконсистентности (-)	Эффект бу-меранга (-)	Эффект когнитивного диссонанса (+/-)

Знаками «+» и «-» в скобках обозначается направленность влияния конкретных факторов на конечный эффект убеждения.

Данный инструмент позволяет увидеть роль благоприятных и неблагоприятных механизмов научения, стимулирования и когнитивного соответствия в целенаправленном формировании установки на лояльность, а, следовательно, упорядочить управленческое воздействие и достичь его эффективности.

## **Литература:**

1. Гудков И.Е. Дипломная работа по теме «Изменения установок под воздействием убеждающих вербальных сообщений». Московская гуманитарно-социальная академия.// <http://www.referats.net>, 2002.
2. Кравченко А.И., Тюрина И.Ю. Социология управления. – М.: Академический Проект, 2006.
3. Майерс Д. Социальная психология. – СПб: Питер, 2011. – 800 с.
4. Организационное поведение. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб: Питер, 2004.
5. Организационное поведение. Хрестоматия. – Самара: Издательский Дом «Бахрам-М», 2006.
6. Теория и искусство управления. / Под ред. А.М. Лялина, З.П. Румянцевой. – М.: ГУУ, 2009.
7. Толкачева Е.В. Аттрактивность и лидерство в управлении.// <http://www.kapital-rus.ru/index.php/articles/article/175577>, 2009.