

ЛОЯЛНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА – ФАКТОР ЗА ФОРМИРАНЕ НА КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА

доц. д-р Ирена Емилова¹

Стопанска академия „Димитър. А. Ценов“ – Свищов

THE STAFF LOYALTY – A FACTOR FOR FORMATION OF CORPORATE CULTURE

Assoc. Prof. Irena Emilova, Ph.D.

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Анотация: В настоящата разработка се представя анализ на релацията лоялност – корпоративна култура. Изясняването на спецификата на понятието „лоялност“ предхожда представянето на Модела на развитие на лоялността на персонала в организацията. На основа на „Рамката на конкуриращите ценности“ на световно известните американски учени К. Камерън и Р. Куин са разгледани следните типове култура: кланова, адхократична, бюрократична и пазарна. Очертани са проявленията на лоялността в предложената типология. Доказана е идеята, че лоялността на персонала има определяща роля при формирането на корпоративната култура.

Ключови думи: лоялност, корпоративна култура, кланова култура, адхократична култура, бюрократична култура, пазарна култура.

Abstract: This paper presents an analysis of the relation loyalty - corporate culture. The clarification of the specifics of the concept of „loyalty“ precedes the presentation of the loyalty model of the staff in the organization. Based on the book „Competing Values Framework“ of the world-famous american scientists K. Cameron and R. Quinn considered the following types of culture: clan, adhocracy, hierarchy and market. Outlined are the manifestations of loyalty in the proposed typology. It has been establishing that the staff loyalty plays a crucial role in the formation of the corporate culture.

Key words: loyalty, corporate culture, clan culture, adhocracy culture, hierarchy culture, market culture.

В днешно време, когато поведението на персонала на организациите е изключително адаптивно, насочване на изследователските интереси към категории като: благонадеждност, лоялност и привързаност, е логично и обяснимо.

Целта на настоящия материал е на основата на анализ на литературни източници да се разгледат проявленията на лоялността в някои типове култура в организацията. По този начин да се докаже идеята, че лоялността на персонала е фактор за формиране на корпоративна култура.

¹ Доц. д-р Ирена Емилова Любенова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гр. Свищов, GSM 0889 827310, e-mail адрес: i.emilova@uni-svishtov.bg



Лоялността на персонала в дадена организация е изключително преимущество за постигане на нейните цели. Лоялните служители са мечта за всеки един ръководител. При формиране на корпоративната култура, ролята на лоялността неимоверно нараства, защото признаването и следването на определени правила влияе върху ефективността на управленския процес.

Лоялен, лоялност – означава законен, легален, легитимен, позволен, допустим. И още: почтен, честен, добросъвестен, искрен, справедлив и правдив. Лоялен се нарича този човек, който спазва приетите в дадено място и време пред дадени хора – правила, норми, задължения и обещания. Той остава верен на поетите ангажменти, въпреки всичко [6, 186].

За целите на настоящето изследване приемаме, че лоялността на персонала е доброжелателна, правилна, искрена, емоционално оцветена нагласа към организацията [4, 320].

Лоялният служител има следните характеристики:

- винаги се стреми да бъде честен;
- винаги има искрено отношение към организацията;
- изпълнява своите задължения по най-добрия начин;
- в някои случаи пренебрегва личните си интереси в полза на организацията и приема с гордост фирмените успехи;
- мотивиран е да остане член на дадената организация, без да отчита възникващите проблеми;
- изпълнен е с ентузиазъм и желание за работа в организацията [5, 364].

Всеки служител има свои собствени причини да бъде лоялен или не и преминава през различни етапи в своето отношение към организацията. Ето защо „лоялността е важна променлива между структурните условия на труд, ценностите и очакванията на служителите, както и решението им да останат в организацията или да я напуснат“ [1, 32].

Напълно подкрепяме изследователски обобщения [3, 57-60], че понятието „лоялност“ се свързва с вяност, преданост, привързаност, търпимост, доброжелателност, приветливост, благородство, правдивост, спазване на правилата и законите и отказ от всякакви противозаконни и недоброжелателни действия.

Според изследователи на културата и свързаните с нея феномени [7, 15-19] човечеството е изправено пред три универсални проблема:

- взаимоотношенията с другите хора;
- отношение към времето;
- отношение към природата.

Начинът по който хората ще решават проблемите определя и принадлежността към определена култура. Една от популярните класификации, на основа на „Рамка на конкуриращите се ценности“, е тази на световно известните американски учени К. Камерън и Р. Куин. Те определят следните типове култура: *кланова*, *адхократична*, *бюрократична* и *пазарна*. [2, 257; 4, 35].

При *кланова* култура организациите приличат на големи семейства. Те са много приятелско място за работа, където хората имат много общи неща. Лидерите или мениджърите се възприемат като възпитатели, или дори като родители. Организацията се свързва с отдаденост и традиция и с висока степен на ангажираност на персонала. Акцентът се поставя върху дългосрочните ползи от личното развитие, значението на колективно сближаване и моралния климат. Успехът се определя като доброжелателно отношение към потребителите и грижи за хората. Насърчава се работата в екип, участието на хората в бизнеса и сътрудничеството.

При *адхократична* култура организациите са динамично, предприемаческо и творческо място за работа. Хората са готови на саможертва и риск. Лидерите са новаторите и хората, готови да рискуват. Свързващата същност е предаността, експериментирането и новаторството. Подчертава се необходимостта от работа на предна линия. В дългосрочна перспектива се поставя акцент на ръста и получаване на нови ресурси. Успехът означава производство и/или предоставяне на уникални и нови продукти и/или услуги. Важно е да си лидер на пазара на продукцията или услуги. Поощрява се личната инициатива и свобода.

При *йерархична* култура организациите са много формализирано и структурирано място за работа. Лидерите са горди с това, което са – рационално мислещи, координатори и организатори. Важно е да се поддържа плавен ход на организационната дейност. Обединени са формални правила и официална политика. Дългосрочната грижа се изразява в осигуряване на стабилност и показателите за плавен ход на изпълнение на операциите. Успехът се определя от термини като надеждност на доставките, плавни календарни графици и низки разходи. Управлението на служителите е насочено към грижата за сигурността на работните места и осигуряване на дългосрочна предвидимост.

При *пазарна* култура организацията е ориентирана към резултатите, чиято главна цел е изпълнението на поставените задачи. Хората са целенасочени и са съперници по между си. Лидерите са твърди ръководители и конкуренти, те са непоколебими и взискателни. Репутацията и успехът са обща цел. Перспективната стратегия е насочена към конкурентни действия, решаване на поставени задачи и постигане на измерими цели. Успехът се определя с понятия като проникване на пазара и увеличаване на пазарния дял. Стилът на работа – строга ориентация към конкурентоспособност.

Изясняването на проявленията на лоялността в отделните типове култура налага проследяване на Модела на развитие на лоялността на персонала в организацията [4, 323]. Този модел е построен на основата на две измерения. От една страна се разглежда степента на удовлетвореност на потребностите на персонала в организацията, в която работят, а от друга – наличие и развитие на личностни качества, способстващи лоялността (напр. благонадеждност, склонност към сътрудничество, интелигентност, сърдечност, доброта, безкористност, правдивост, неспособност за предателство, доброжелателност).

Лоялността на персонала може да бъде: *имитационна, потенциална, мотивирана, стандартна и осъзната* [5, 371-372].

- *Имитационна лоялност.* Когато личностните качества, подпомагащи потенциалната лоялност са незначителни, човек показва така наречената имитация: той създава впечатления за лоялност, защото осъзнава, че ръководството предпочита лоялни сътрудници. Това е поведение за оцеляване и за адаптиране към културата, а не за взаимодействие с нея. На този етап служителят може лесно да промени мястото на работа, без да съжалява.

- *Потенциална лоялност.* Ако потенциалът на личната лоялност е висок и сътрудникът е склонен към емоционална привързаност, но тези негови качества не са поддържани и не са мотивирани от компанията, то в този случай се говори за потенциална лоялност. Организацията пренебрегва предаността на служителите и не подкрепя неговата емоционална привързаност, защото я приема за даденост. Такава „любов без реципрочност“ предизвиква у хората като правило негативни състояния, стрес, неудовлетвореност, разочарование, депресия, които като цяло не допринасят за трудови постижения и творческо развитие.



- *Мотивирана лоялност.* Мотивираната лоялност се появява в отговор на изгодно предложение. Човек, който е прагматичен, лишен от емоции и за който не е типично да проявява привързаност и верност, може да стане лоялен само, ако са удовлетворени неговите нужди. Компанията предоставя по-атрактивни условия за стимулиране на труда на служителите си, отколкото други компании: по-висока заплата, по-интересна работа, по-големи правомощия, личен кабинет и т.н. Следователно, ако друга компания може да предложи по-изгоден мотивационен пакет, то липсата на емоционална привързаност и преданост правят преместването на дадения служител реален и неизбежен.

- *Стандартна лоялност.* При средна степен на удовлетворение на потребностите на работниците в компанията и среден потенциал на лоялност възниква стандартна лоялност. Тя е типична за обичайния надежден служител, който се среща в по-голямата част от организациите. Стандартната лоялност е напълно достатъчна за работа в обикновени бизнес среди. Може би само екстремни ситуации, екстремни условия на дейност ще изискват по-голяма преданост за получаване на по-голяма гаранция в условията на повишен риск. При стандартна лоялност има определен баланс на личен потенциал и мотивационни възможности на компанията, което създава условия за нейното нормално функциониране.

- *Осъзната лоялност.* Лоялност на ниво ценности и убеждения могат да осигурят само някои служители на компанията, които заемат високомотивирани позиции и притежават висок потенциал за лоялност. Обикновено това са представители на висшето ниво на управление на компанията, които притежават част от акциите и свързват своите лични перспективи на развитие с тези на компанията. Редовият служител може да има това ниво на отдаденост само поради изключителни обстоятелства: традицията на многовековната династия; изключително критична ситуация, от която работникът или служителят е спасен поради намесата на компанията и по време на която той преосмисля ценностите и формира ново отношение към хората, които са участвали в спасяването му.

Всяка организационна култура разбира лоялността по свой начин [5, 379-380].

При *йерархичната култура* под лоялност най-вероятно ще се подразбира предадено и стриктно придържане към всички правила, инструкции, наредби и норми. Лоялният работник не нарушава дисциплината, действа строго в рамките на инструкциите, изпълнява всичко в срок, не представя ненужни инициативи, уважава властта и се подчинява безпрекословно, не се възмущава и приема с разбиране всички процедури за контрол. Наборът от правила, които трябва да бъдат запомнени и научени наизуст от работника, понякога включват стотици страници, но именно следването на тези правила и изисквания е единствен критерий за лоялност и основната причина за придвижване на служителите в йерархията. Лоялността на йерархичната култура може да се сравни с високо изразена надеждност, при която основният набор от закони, които никога не са били нарушени от служителите, са правилата и нормите на самата култура.

Клановата култура е най-благоприятна за развитието на лоялността на служителите. Именно в клановата култура работниците в най-голяма степен споделят цели и ценности, нагласи и традиции. Лоялността на такава култура се основава на взаимоотношения, предполагащи чувства и емоции, които изпитват един към друг близки хора. Това е чувство за общност, за семейство, за съпричастност към радостите и неприятностите на друг човек, за сближаване и сплотеност. Проявата на преданост към работата и организацията тук е естествена и закономерна. Също така е естествено в клановата култура да има заетост през целия живот и да дава възможност на служителите да участват в процеса на вземане на решения. Лоялността на персонала в кла-

новата култура се основава на способността му да изпитва и да показва истинска преданост и лоялност към компанията, независимо от нейните успехи и неуспехи, да споделят напълно нейната съдба, да се гордеят с принадлежността към компанията и да правят всичко възможно за нейното просперитане.

При *пазарната култура* лоялността на персонала зависи от това доколко служителите споделят пазарните ценности и показатели. Лоялен човек ще бъде служител, който се грижи за конкурентоспособността, най-доброто удовлетворение на клиентите и увеличаването на печалбите на компанията. Той може да бъде необщителен, не винаги може да се подчинява на правилата, но производителността на труда му е максимална. Толерира се агресивността, предпазливостта, самочувствието, самоувереността, предприемачеството. По принцип, тази лоялност е силно мотивирана в областта на финансите и кариерата, и това напълно съвпада с идеите за лоялност на пазарната култура.

При *адхократичната култура* лоялният служител в организацията е творец и новатор. Той иска да бъде първи навсякъде и винаги и мечтае да бъде признат за гениален. Тук не е необходимо стриктно да се спазват разпоредбите, но има строго изискване да се предвиди бъдещето и да не се изпитва страх за поемане на рискове. Колкото повече служителите почувстват, че са двигатели на прогреса, от чиито дейности зависи бъдещето не само на техните организации, но и на страните и света, толкова повече те ще бъдат лоялни към организацията, защото в нея получават такива големи възможности.

Отчитайки факта, че корпоративната култура подлежи на изграждане и развитие, може да се предполога, че изучаването на лоялността на персонала в организацията ще способства нейното формиране. За съжаление все по-рядко се срещат не само лоялни служители, но и лоялни хора.

Литература:

1. Динков, М. Ангажираност на персонала като организационен феномен. / Eastern Academic Journal, март, 2016.
2. Камерън, К., Куин, Р. Диагностика и промяна на организационната култура. Издателство „Класика и Стил” ООД, С., 2012.
3. Малиц, Е. М. Лоялностъ персонала в организации как обект социологического анализа. / Известия Саратовского университета, 2012, Т. 12, Сер. Социология. Политология, вып. 3, с. 57-60.
4. Соломанидина, Т. О. Организационная култура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. ИНФРА-М, М., 2013.
5. Соломанидина Т.О. Организационная култура компании. ИНФРА-М, М., 2007.
6. Станков, Д. Нов речник по морал и етика. АРС, С., 2006.
7. Тромпенаарс, Ф., Хампдън-Търнър, Ч. Да се носиш по вълните на културата: разбиране на културното разнообразие в бизнеса. С., Издателство „Класика и Стил” ООД, 2004.