

УДК 316.6
ББК 88.59

Е.Л. ТРОФИМОВА

кандидат психологических наук, доцент каф. СЭП БГУЭП,
г. Иркутск

В.Ю. БОНДАРЕНКО

магистр направления «Психология» БГУЭП,
г. Иркутск

ПРОБЛЕМА ПРИВЕРЖЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА К ОРГАНИЗАЦИИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

E.L. Trofimova , V.Y. Bondarenko

THE PROBLEM OF PERSONNEL COMMITMENT TO ORGANIZATION IN NATIVE AND FOREIGN LITERATURE

Аннотация: В статье анализируются зарубежные и отечественные подходы к изучению приверженности персонала и влияющих на нее факторов, разводятся понятия «лояльность», «организационная лояльность», «приверженность».

Ключевые слова: лояльность, организационная лояльность, приверженность, виды и уровни лояльности, эмоциональная приверженность, текущая приверженность, нормативная приверженность.

Annotation: They analyze foreign and native approaches to studying of personnel commitment and factors influencing on it, they differentiate concepts of "loyalty", "organizational loyalty", "commitment".

Keywords: loyalty, organizational loyalty, commitment, types and levels of loyalty, affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

За последние десятилетия отечественными специалистами проведено большое число исследований, посвященных изучению психологии организационного поведения (Климов Е.А., 1969; 1987; Ядов В.А., Кисель М.А., 1974, 1981; Шорохова Е.В., Бобнева М.И., 1976; Базаров Т.Ю., 1980; Лобанова, Чернова, 1981; Кричевский Р.Л., 1996, Смирнова М.М., 1981; Дубовская Е.М., 1981, 1991; Бодалев, 1982; Кузьмин Е.С., Свенцицкий А.Л., 1982; Петренко В.Ф., 1983; Магун В.С. 1983, 1996, 1997; Донцов А.И., 1984; Шорохова Е.В., Левкович В.П., 1983; Китов А.И., 1984, 1987; Кокурина И.Г., 1985; Котелова Ю.В., 1986; Журавлев А.Л., 1983, 1988; Носкова О.Г., 1997; Кабаченко Т.С., 1997; Емельянов Е.Н., Поварнищина С.Е., 1998 и др.). В то же время, феномен организационной привержен-

ности пока еще не является хорошо изученным отечественными исследователями.

В современной литературе понятие приверженности имеет ряд синонимов [15, с.94]: лояльность, приверженность, преданность. Также встречаются такие термины, как «любовь к организации», «надежность», «устойчивость», «благонадежность», «сплоченность», «патриотизм». В данный момент нет единого подхода к определению «приверженность». Этот термин может означать:

- Доброжелательность, приветливость, доступность работника как в отношении фирмы в целом, так и в отношении других работников;
- Честность, принципиальность;
- Верность, преданность, приверженность;

- Соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

В общем случае организационная лояльность может означать верность сотрудников своей организации [15, с.211-213].

Существует достаточно много подходов к определению понятий «приверженность» и «лояльность», особенно когда заходит речь о приверженности сотрудников к организации, причем достаточно часто эти термины не разводятся и рассматриваются как синонимичные.

Отечественные подходы можно разделить на две группы. К первой относятся попытки выдвинуть собственную концепцию лояльности, ко второй – варианты пересмотра и адаптации основных западных подходов.

И.Г. Чумарин [цит. по 13] предлагает считать сотрудника лояльным, если тот добровольно следует законным правилам и процедурам организации. Мерой лояльности, в данном случае, является степень этой добровольности.

О. Батурина [цит. по 13] выделила ряд различий во взглядах на лояльность в зависимости от занимаемой позиции. С точки зрения сотрудника – это положительное или нейтральное отношение к компании. С точки зрения руководителя преданность организации выражается в добросовестном выполнении всех поручений и проявляется в сложившихся в коллективе дружеских отношениях, в наличии командного духа. Лояльный сотрудник стремится остаться с компанией как можно дольше, видит ее преимущества, согласовывает свои усилия с действиями других людей. Лояльность всегда основана на удовлетворенности работника важными аспектами деятельности в компании и появляется тогда, когда его собственные жизненные планы совпадают со стратегическими планами ее развития. Лояльный сотрудник не только разделяет ценности компании, но и верит, что он состоит в ней как профессионал, будет иметь перспективы для роста.

В частности, к первой группе можно отнести подход Л.Г. Почебут в соавторстве с О.Е. Королевой, которые рассматривают лояльное отношение служащих к организации как установку (аттитюд) [цит. по 13]. При этом «лояльный» означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает». Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса.

О.С. Дейнека [цит. по 13] при определении лояль-

ности подчеркивает наличие взаимных обязательств между работниками и работодателем: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится об их благосостоянии и удовлетворении их личных потребностей». Автор также использует в данном контексте понятие межгрупповая идентификация, когда лояльность к своей группе (компании) означает отчуждение от других групп.

Исследуя феномен лояльности персонала в конфликтологическом ключе, Т.Н. Чистякова и Н.В. Моисеенко [цит. по 13] определяют лояльного сотрудника как человека, который «идентифицирует себя с организацией, где он работает, связывает с деятельностью в ней свои успехи и неудачи во всех сферах его жизни». Лояльность персонала понимается исследователями как готовность сотрудника соответствовать корпоративным ожиданиям; формировать способы поведения исходя из рамок, заданных организацией или руководством; устойчивость к провоцирующему воздействию извне; соблюдение ранее принятых договоренностей; внутреннее принятие личностью организационных целей и ценностей, безоценочное и не критичное отношение к жизни, протекающей в организации.

Ю.Ю. Милешкина [цит. по 13] выделяет поведенческие индикаторы лояльности, к числу которых относятся: большие затраты времени на работу, чем требуется формально; ответственность, добросовестность; работа сотрудника на цели организации как в благоприятных, так и в неблагоприятных условиях; соблюдение установленных норм и формальностей; направленность на взаимодействие с другими людьми для пользы организации; постоянный контроль ситуации и творческий подход к деятельности организации.

В 2000 году Доминяк [1], основываясь на данных исследования, проведенного среди сотрудников и менеджеров различных компаний, предложил свое определение рассматриваемого феномена: лояльность персонала – это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия. В 2006 году в кандидатской диссертации В.И. Доминяк делает вывод: «лояльность – есть отношение субъекта к объекту, социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта с объектом и определяющая ее силу. Соответственно, ор-

организационная лояльность это лояльность сотрудника по отношению к организации – социально-психологическая установка, характеризующая связь сотрудника с организацией и определяющая ее силу» [4].

Ко второй группе можно отнести работы М.И. Магуры, Е.В. Доценко, Е.В. Сидоренко. Так, например, Е.В. Сидоренко, опираясь на ряд зарубежных концепций, предложила следующие определения основных понятий:

– организационная приверженность – отождествление человека с компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху;

– эмоциональная приверженность – психологическая привязанность сотрудника к людям, месту и делу;

– приверженность по расчету – привязанность к организации, обусловленная какими-либо личными мотивами человека.

– приверженность по долгу – моральные обязательства оставаться в организации, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

В англоязычной литературе при рассмотрении отношения сотрудника к организации обычно используются термины *organizational commitment* (или организационное обязательство), лояльность персонала или приверженность сотрудников своей организации. Однако чаще всего используется понятие «приверженности» как более широкое [3]. Словосочетание «*organizational commitment*» одним из первых употребил Барнард [14] в смысле устойчивой привязанности работников к своей компании как одного из измерений организационной эффективности. В отечественной социально-психологической литературе «*commitment*» обычно переводится как «приверженность» (Р.Л. Кричевский, И.Р. Сушков, М.И. Магура и др.).

Приверженность – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Начало современным исследованиям приверженности положила статья американского социолога Г. Беккера [14], посвященная анализу этого понятия. Он высказал идею, что привязанность к новому образу жизни не возникает внезапно, а выстраивается постепенно. Работа Беккера заложила основу первой и наиболее ранней линии исследований в области приверженности организации. В таких исследованиях под приверженностью в первую очередь понимается специфическое поведение, проявляющееся в том, что человек продолжает трудиться в своей организации, хотя объективно мог бы себе найти более привлекательную работу. В качестве мотивирующей силы к такому обра-

зу действий рассматриваются различные «вложения», совершаемые человеком в процессе работы в организации, сила которых со временем начинает играть роль сдерживающего фактора в ситуациях, когда у него возникает намерение ее покинуть. Несмотря на несогласованность отдельных результатов, большинство полевых исследований подтвердило прогнозы, вытекающие из такой модели приверженности.

Приверженность персонала – это социально-психологическая установка, характеризующаяся доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанным выполнением сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдением норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия [2].

Понятие «приверженности» включает в себя следующие элементы [3]:

1. Расположенность – доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, а также к компании в целом.

2. Разделение принципов и целей работы компании, т.е. согласие и поддержка принципов, положенных в основу работы компании, понимание и поддержка целей компании; осознанные действия в интересах компании – осознанное выполнение сотрудником работы в соответствии с целями и задачами фирмы и в интересах фирмы.

3. Разделение ценностей, норм, верований, базовых предположений, лежащих в основе организационной культуры; соблюдение правил, обязательств, включая неформальные в отношении фирмы, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

4. Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании – отсутствие скрытых или явных сознательных действий, направленных на причинение материального, морального или иного ущерба компании.

5. Умение подчиняться – способность выполнять распоряжения руководства вне зависимости от собственного или иного мнения по поводу этих распоряжений.

6. Заинтересованность в результатах – стремление к улучшению результатов, как собственной деятельности, так и деятельности фирмы.

На данный момент в зарубежных работах существует два подхода к рассмотрению феномена приверженности.

женности – установочный (аттитудный) и поведенческий.

1) В рамках установочного подхода, приверженность определяется как желание оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации и принятие ценностей организации и ее целей (Kanter R., 1968, Porter L., 1982, Buchanan B., 1984, Allen N. J., 1990, Meyer J. P., 1990 и др.). Большинство исследователей аттитудинальной приверженности опираются на определение Р. Моудея. В соответствии с данным определением, под приверженностью понимается «относительная степень идентификации индивида и его вовлеченности в конкретную организацию» [14]. С заявленными положениями согласуется позиция отечественного автора М.И. Магуры, который под организационной приверженностью понимает «психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней» [8]. Выделяются три фактора, которыми может характеризоваться приверженность:

1. Идентификация – это принятие работниками организационных целей, объединение работников во круг целей организации, убеждение в их правоте.

2. Вовлеченность – это желание и готовность работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.

3. Лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, стремление оставаться ее членом.

Таким образом, в данном подходе мы видим разделение понятий «лояльность» и «приверженность» – лояльность входит в структуру организационной приверженности. Визуально можно представить следующим образом:

2) Поведенческий подход определяет приверженность как поведение, соотносящееся с действием человека по поступлению на работу – продолжение работы в организации (Becker H., 1960, Meyer J., 1990, и др.).

Общим для всех этих взглядов является то, что приверженность – это психологическое состояние, которое

1. характеризует взаимосвязь сотрудников и организации;

2. связано с решением по поводу того, продолжать или не продолжать членство в организации.

Дж. Мейер и Н.Дж. Аллен попытались объединить исследования поведенческой и аттитудинальной приверженности организации, выделив в этом кон-



Рисунок 1.
Взаимосвязь понятий «Приверженность», «Лояльность», «Вовлеченность», «Идентификация»

структе два компонента: аффективный и временной, а затем основываясь на работе Вайнера [цит. 14], утверждавшего, что индивиды могут также ощущать приверженность организации из-за сильных этических или моральных обязательств, добавили третий – нормативный компонент.

Впоследствии работа Дж. Мейер и Н. Аллен стала наиболее часто используемой и легко адаптируемой методикой оценки приверженности персонала. Авторы рассматривают три измерения приверженности – эмоциональную приверженность (affective commitment) текущую приверженность (continuance commitment) и нормативную приверженность (normative commitment). Таким образом, сотрудники с сильной эмоциональной приверженностью остаются в организации, потому что они этого хотят («Я действительно чувствую себя так, как будто проблемы компании – это мои проблемы»). Сотрудники с сильной текущей приверженностью остаются, потому что они в этом нуждаются, им выгодно сейчас остаться («Сейчас мне было бы очень трудно покинуть компанию, даже если бы я этого хотел»), иначе текущую приверженность можно назвать «вынужденной». И, наконец, сотрудники с сильной нормативной приверженностью остаются, потому что они чувствуют, что должны остаться («Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед моими коллегами») [цит. по 13].

Дж. Мейер и Н. Аллен показали, что аффективная лояльность развивается на основе организационной поддержки и справедливости, личной значимости и компетентности. Сотрудники будут эмоционально при-

вязаны к организации на основе своего ощущения, что организация обращается с ними честно и справедливо [2]. Аффективная составляющая будет также сильна у тех сотрудников, кто чувствует, что поддержка работников и забота о них являются организационными ценностями, у сотрудников, кто чувствует важность собственного вклада в организацию, ценность собственных идей, а также у чувствующих, что они работают в окружении, которое позволяет им усилить ощущение собственной компетентности.

Развитие продолженной составляющей зависит от того, существуют ли условия, которые повышают цену ухода из организации, а также от того, осознает ли сотрудник, что эта цена существует. Предполагается, что продолженная составляющая формируется на основе двух предпосылок: величины инвестиций, сделанных в организацию (время, усилия, средства и т.п.), и осознания сотрудником возможных альтернативных вариантов работы.

Нормативная составляющая развивается преимущественно посредством ранней социализации и интернализации ценностей. Сотрудники, чья семья и/или культурная среда подтверждали важность лояльности к работодателю (например, родители, сами проявлявшие высокую корпоративную лояльность; культура, поощряющая пожизненную занятость), будут иметь более высокий показатель по нормативной составляющей лояльности к организации. Нормативная лояльность может также развиваться на основе опыта, получаемого внутри организации. Это может происходить при наличии существенных инвестиций в сотрудника со стороны организации (оплата обучения, ссуды), которые будут вызывать в нем стремление отплатить добром за добро.

Все три формы лояльности имеют непосредственное отношение к тому, останется ли сотрудник работать в организации. В качестве последствий высокой лояльности сотрудников Мейер и Аллен в своей модели выделили снижение уровня абсентеизма (отсутствия на рабочем месте) и высокую производительность труда.

На основе модели Мейер и Аллен возникла и другая классификация видов приверженности [8]:

1. Истинная приверженность предполагает максимальное проявление всех трех признаков без выдвижения особых условий по отношению к организации.
2. Прагматическая приверженность характеризуется стремлением сотрудников взвешивать и сравнивать то, что они дают организации, с тем, что получают от нее взамен.
3. Вынужденная приверженность характеризует-

ся отсутствием у сотрудников возможности найти другую работу.

Как отечественные, так и зарубежные исследователи, изучая лояльность/приверженность, определяют виды, уровни, выделяют факторы, пытаются прогнозировать поведение сотрудников в организации в зависимости от степени их лояльности/приверженности.

На сегодняшний день существует еще одна классификация видов лояльности, предложенная К.В. Харским [21].

Предлагая системный подход и создание некоторой карты (схемы), которая сформирована важными и неотъемлемыми атрибутами преданности.

1. Первый атрибут предлагаемой модели – это локус контроля. Кто или что первичная причина лояльности? Сам человек, его убеждения и нормы или компания с ее отношением к сотруднику.

2. Вторым атрибутом является время. Приверженность является процессом, а не застывшим, неизменным состоянием. Если лояльность – процесс, то время – его важнейшая характеристика. Важным следствием того, что лояльность – процесс, должно быть понимание того, что уровень лояльности может меняться. Ее изменчивость представлять малую ценность, если нужна секундная оценка преданности человека. А когда потребуется прогноз на продолжительное время, то не учитывать фактор времени будет просто невозможно.

Объединив эти два критерия в виде осей координатной плоскости, К. Харский выделяет четыре крайних типа лояльности, присвоив им условные наименования: Ветеран, Мечтатель, Наследник и Зомби.

Квадрант 1. «Ветеран». Лояльность данного типа определяется прошлым опытом и внутренней мотивацией (внутренний локус контроля). Лояльность ветерана способна противостоять соблазнам конкурентов. Это очень прочная лояльность, сила которой определяется ее относительной независимостью.

На этот тип лояльности малое влияние оказывают события настоящего времени и предстоящие события. Вторая составляющая фундамента – лояльность ветерана во внутренней мотивации. Система убеждений и ценностей любого человека не меняется с легкостью настроений и эмоций. Если для кого-то были важны основательность и устойчивость, то и через пять лет эти ценности с высокой вероятностью сохранятся.

Квадрант 2. «Мечтатель». Лояльность мечтателя основана на тех ожиданиях, которые имеет человек относительно своей компании. Часто таким типом лояльности обладают отцы-основатели компании и те на-

емные сотрудники, которые вместе с ними начинают строить бизнес. У них нет опыта сотрудничества с этой компанией, так как ей самой два дня от роду. Однако их вдохновляют совместно вынашиваемые планы и мечты.

Лояльность мечтателя предполагает наличие внутренней мотивации. Это значит, что человек сознательно отдается во власть мечтаний. Он берет на себя ответственность за выполнение планов. В этом его преимущество – ответственность и активная жизненная позиция.

Квадрант 3. «Наследник». В лояльности наследника есть что-то инфантильное, несамостоятельное. Наследник не сам выбирает свой путь, его к нему обязывает либо влияние прошлого, либо влияние других людей.

Поговорим о преимуществах и недостатках этого типа лояльности.

Главное преимущество состоит в том, что его относительно просто создать психологическими методами. Собрания, идеологически правильные и выверенные лозунги, личные беседы с сотрудниками – все это довольно быстро может создать лояльность наследника.

Квадрант 4. «Зомби». Лояльность зомби. Этот тип лояльности самый шаткий и уязвимый. Впрочем, от этого он не становится редким. Чаще его можно видеть в привлечении сотрудников в сетевые компании.

К.В. Харский считает, что лояльность (приверженность) возникает на четырех уровнях [21]:

1) Самый низкий уровень лояльности – это уровень внешних атрибутов. Этот уровень подразумевает наличие у сотрудников компании лояльности только на поверхностном уровне атрибутов (например, болельщик победившей футбольной команды после матча готов отдать последнюю рубашку тем, у кого в руках символы его команды).

2) Второй уровень лояльности – общепринятая лояльность. Если новый работник видит, что вокруг лояльные сотрудники, то он начнет копировать принятое в компании поведение и сам становится таким же (по крайней мере, на уровне демонстрируемого поведения). Если же, наоборот, люди, давно работающие в компании, проявляют безразличное или негативное отношение к ней, то лояльность у нового сотрудника, скорее всего, не возникнет. К этому же уровню автор относит и «лояльность за деньги»: «я лоялен пока меня устраивает финансовая ситуация». Преданность такого сотрудника могут легко перекупить.

3) Третий уровень – лояльность на уровне цен-

ностей и убеждений, максимальный. К.В. Харский отмечает, что хотя этот уровень лояльности весьма желателен для организации, чаще всего массово он встречается в партиях, религиозных организациях и т.д. При этом автор подчеркивает, что компании достаточно, чтобы лояльными на уровне убеждений было около 10-15% сотрудников, в первую очередь высшее руководство. Однако если компания по тем или иным причинам изменит прежним убеждениям, откажется от разделяемых ранее ценностей, то значительная часть людей могут не успеть или не захотеть перестраиваться, и внутри компании может появиться непонимание и противоречие. Это может привести к усилению сопротивления изменениям в организации, к активизации контркультур организации и т.д.

4) Высший уровень лояльности определяется идентичностью. Он возникает, когда человек перестает разделять себя и объект лояльности. Не я и партия, а я и есть партия. Автор делает предположение, что известная японская система длительного найма как раз и способствовала возникновению наивысшего уровня лояльности. Верность на этом уровне не зависит от дохода, не зависит от того, что говорят окружающие, она – само собой разумеющееся обстоятельство [20].

Автор также рассматривает факторы возникновения лояльности. Он предлагает рассмотреть три фундаментальные причины лояльности [21]:

- Внимание и участие со стороны компании. Важным для возникновения лояльности является следующее обстоятельство: проявляет ли компания заботу и внимание к своим сотрудникам. Внимание и забота – своеобразная плата (может быть, даже предплата) за лояльность.

- Предыдущий опыт. Предыдущий опыт, ставясь убеждениями, в значительной степени влияет на дальнейшую жизнь человека. Лояльность не является исключением. Если человек имел положительный опыт лояльности, то у него будет большее желание проявлять лояльность и на новом месте работы. Если же опыт был негативным, то его решимость будет гораздо ниже.

- Чувство гордости. Оказалось, что большую роль в возникновении и укреплении лояльности играет чувство гордости. Нам необходимо гордиться тем, к чему мы присягнули на верность. Можно сказать, что лояльность всегда сопровождается гордостью. И, наоборот, нелояльный сотрудник никогда не гордится своим предприятием.

В качестве причин необходимости поддержания приверженности выступают, например, следующие [8]:

1. Приверженность сотрудников, особенно топ-менеджмента – основа репутации фирмы в глазах клиентов. Если сотрудник не удовлетворен работой – клиент не доволен таким сотрудником, как следствие и фирмой в целом. Лучше не допускать недовольных сотрудников к общению с клиентами. И наоборот, лояльные сотрудники могут обеспечить компании лидерские позиции.

2. Приверженные сотрудники тщательно охраняют коммерческие секреты фирмы. Одна из наиболее актуальных проблем современной организации – сохранение коммерческой информации. Конкуренты все чаще и изощреннее используют различные методы конкурентной разведки, компания вынуждена тратить большие средства на обеспечение информационной безопасности. Приверженный сотрудник, работая на благо организации, сознательно охраняет коммерческие секреты.

3. Приверженные сотрудники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе. При этом ресурсы и резервы не обязательно внутренние. Сотрудник может по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т.д.

4. Приверженные сотрудники более ответственные. Они испытывают обязанность перед компанией сделать все точно, правильно в срок, с необходимым качеством.

5. Приверженные сотрудники остаются верны фирме в кризисные для нее моменты. Такие сотрудники готовы переждать трудные для компании времена и остаться работать не из страха перед новым местом, а из верности и чувства сопричастности. Этот фактор достаточно важен в современных российских условиях.

6. Приверженные сотрудники способны быстрее адаптироваться к меняющимся условиям. Очень важно, в особенности в современных российских условиях быть гибким, уметь работать в быстро меняющихся условиях, приспосабливаться к новым принципам управления и организации производства [8].

Мейер с группой соавторов предложил модель, связывающую предпосылки, корреляты и последствия лояльности [2]. Под предпосылками в данном случае понимаются факторы, которые предположительно влияют на развитие каждой из трех форм лояльности, под последствиями – факторы, на которые предположительно влияет сама лояльность, коррелятами – переменные, в отношении причинно-следственных связей которых среди исследователей согласия нет.

К предпосылкам лояльности они отнесли:

1. демографические факторы (возраст, пол, образование, стаж работы, семейное положение),
2. индивидуальные различия (локус контроля, личная эффективность),
3. факторы, связанные с опытом работы (ощущение справедливого отношения и поддержки со стороны организации), и т.д.

Коррелятами признаются вовлеченность в работу, лояльность к профессии и удовлетворенность (работой, оплатой, коллегами). В качестве последствий выделяются снижение текучести кадров, уменьшение абсентеизма, повышение производительности труда, гражданское организационное поведение сотрудника, а также снижение вероятности стресса на рабочем месте и уменьшение конфликта между семьей и работой.

На основе анализа данных различных исследований Мейер со своими коллегами пришел к выводу о том, что связь составляющих лояльности с демографическими характеристиками работника является слабой, индивидуальные же различия связаны с аффективной составляющей. Факторы, связанные с опытом работы, коррелируют с составляющими лояльности значительно сильнее, особенно с аффективной составляющей, при этом знак корреляции с продолженной составляющей отличается от знака корреляции с аффективной и нормативной составляющими.

Можно выделить множество факторов, которые способствуют желанию сотрудников принадлежать к организации и способствовать ее успеху. Мейер [1] предложил разделить их на четыре основные группы:

1. опыт работы,
2. соответствие ценностей,
3. организационная поддержка,
4. организационная справедливость.

Опыт работы сильно влияет на аффективную составляющую лояльности, при этом наибольших значений она достигает у тех сотрудников, чей повседневный опыт способствует чувству комфорта (например, ролевая определенность, хорошие межличностные отношения) и компетентности (например, соответствующие уровни сложности задач и личной ответственности).

Организационные ценности отражают сущность бизнеса, продукции или услуг, путей сбыта производимой продукции и услуг, способов обращения с сотрудниками. Сотрудники будут более лояльны к организации, когда их ценности совместимы с ценностями организации.

Организационная поддержка: сотрудники будут

более лояльны по отношению к организации, если она лояльна по отношению к ним. Обычно лояльность организации по отношению к сотрудникам рассматривается как обеспечение гарантии занятости. Этот подход не является единственным. Важной составляющей лояльности является оценка сотрудниками того, насколько организация заинтересована в их благополучии. Ощущение поддержки формируется на основе повседневного опыта с помощью соответствующей политики в отношении персонала.

Организационная справедливость: люди рассчитывают на справедливое обращение с ними и ценят его. Конечно, на ощущение справедливости влияет распределение значимых для сотрудника ресурсов (зарплата, продвижение по службе и пр.). При этом в значительной степени на это ощущение влияют не сами ресурсы или их размер, а способ, которым эти ресурсы распределены. Даже решения, ведущие к негативным последствиям (снижение зарплаты, потеря работы), будут приняты с минимальным влиянием на лояльность, если они проводятся справедливо (без предвзятости). Сотрудники также ожидают, что с ними будут обращаться достойно и с уважением, и ответят на такое обращение повышением лояльности.

Сравнение исследований, проводимых в Северной Америке и других странах, показали, что модель Мейера и его коллег действительно может использоваться в различных социально-экономических культурных условиях, хотя и с определенными коррективами.

Рассматривая основные источники организационной приверженности, Магура М.И. и Курбатова М.Б. условно выделяют две группы: индивидуальные особенности работников и основные характеристики работы и рабочей среды [8]. К индивидуальным характеристикам работников в данном случае относятся:

- Мотивы выбора работы;
- Мотивация труда и трудовые ценности;
- Особенности трудовой этики;
- Возраст;
- Стаж;
- Пол;
- Уровень образования;
- Семейное положение;
- Удаленность места жительства от места работы.

В качестве важнейших организационных факторов, влияющих на приверженность работников, рассматриваются:

- Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала;

- Уровень рабочего стресса;
- Степень информированности работников;
- Степень вовлеченности работников в решение проблем организации.

В следующем разделе авторы рассматривают препятствия на пути формирования приверженности, к числу которых относят:

1. Плохую информированность работников;
2. Нерешенность социальных проблем, социальную незащищенность работников;
3. Неэффективную систему стимулирования труда;
4. Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам;
5. Низкий уровень развития деловых, моральных и личных качеств руководителя;
6. Неблагоприятные условия труда;
7. Отсутствие профессиональной перспективы;
8. Недостатки в управлении и в организации работ;
9. Несоответствие квалификации работников сложности выполняемой ими работы;
10. Плохой моральный климат в коллективе.

В целом, анализ обзорных работ и монографий по организационной приверженности позволяет выявить структуру приверженности и развести понятия: «приверженность», «лояльность», «вовлеченность», «идентификация». Мы склонны понятия «организационная лояльность» и «приверженность» трактовать как синонимичные, но понятие «лояльности» рассматривать в структуре приверженности.

В качестве основных факторов организационной приверженности, авторы выделяют:

- 1) социально-индивидуальные различия;
- 2) основные характеристики и социально-психологические условия деятельности;
- 3) внутриличностные психологические переменные;
- 4) особенности взаимодействия персонала и организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы. // Менеджер по персоналу – 2006 – №4 – с.34-40.
2. Доминьяк В.И. Понятие лояльность персонала: обзор литературы, СПб.: Изд-во СПб университета, – 2000.
3. Доминьяк В.И. Лояльность персонала как соци-

- ально-психологическая установка. // Персонал-Микс, – 2002 – №5 – С. 73.
4. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации – исс. канд. псих. наук: 19.00.05. – СПб., 2006. – 281 с.
 5. Доценко Е.В. Измерение приверженности персонала компании с помощью опросной методики // Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции «Психология бизнеса: управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах». Ч. 2. – СПб.: ГП «ИМАТОН», 2001.
 6. Ковров А. Лояльность персонала. – М.: Бератор-пресс, 2004.
 7. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / Отв. ред. А.Ф. Кудряшов. – Петрозаводск, 1992
 8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии // Управление персоналом. – 2001. – N 6. – С. 45-50.
 9. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2000. – 447с.
 10. Петрова О.А. Лояльное поведение сотрудников в организации как психолого-экономический феномен / Экономическая психология. Туризм. Экология (материалы девятойнаучно-практической конференции) / под общ. ред. д-ра психол. наук, профессора Карнышева А.Д. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. – С. 71-75.
 11. Почебут Л.Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности:/ Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – Занятие 33. – С. 283-287.
 12. Почебут Л.Г., Чикер, В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Речь», 2000. – 298 с.
 13. Пугачев В.Г. Руководство персоналом организации: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 415 с.
 14. Ребзуев Б.Г. Четырехмерная модель аффективной преданности работников организации: опыт применения на российской выборке / Б.Г. Ребзуев // Психологический журнал. – 2006. – том 27. – №2. – С.44-59.
 15. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию / Соловейчик Александра Викторовна // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. – СПб., 2010. – N 125. – С.93-98.
 16. Спасенников В.В. Экономическая психология: учеб. пособие / В.В. Спасенников. – М.: ПЕРСЕ, 2003. – 448 с.
 17. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак – Издательство: Питер, 2000. – 416 с.
 18. Самоукина Н. Управление персоналом: российский опыт/Н. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003 – 312 с.
 19. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. – С. 65-67, 323-326.
 20. Харский К.В. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. – 2004. – № 11.
 21. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
 22. Чудакова Е.А. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – №3. С.35-41.
 23. <http://planetahr.ru/publication/3309>– Электронный ресурс – HeadHunter, 2011 г.
 24. <http://www.loyalty-expert.ru>– Электронный ресурс – К. Харский, 2003.
 25. <http://dominiak.spb.ru>– Электронный ресурс – официальный сайт В.Доминьяка о лояльности, 2000-2009.