

## Организационная лояльность:

### ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

Растущий интерес к такому явлению, как лояльность сотрудника к своей организации, обусловлен тем, что персонал сегодня рассматривается в качестве фактора конкурентоспособности, а верность работников компании — как конкурентное преимущество. Менеджеры видят в укреплении лояльности персонала действенный механизм повышения эффективности организации



**Владислав Доминьяк,**  
бизнес-тренер, доцент  
кафедры инженерной  
педагогике и психологии  
Санкт-Петербургского  
государственного  
политехнического  
университета  
(Санкт-Петербург, Россия)

Важность феномена лояльности для бизнеса подтверждается как западными, так и отечественными исследователями. По данным американского ежегодного справочника *WorkUSA Survey 2000*, организации с высоколояльными сотрудниками за три года принесли своим акционерам 112% прибыли, в то же время организации со средней лояльностью сотрудников - 90%, а с низкими показателями лояльности — 76%. По данным *FleetBoston Financial Corp.*, в банковском секторе увеличение лояльности работников на 1% может принести 11 млн. долл. годового дохода и сэкономить 15-19 млн. долл. при найме и обучении. Лояльные сотрудники в 90% случаев готовы рекомендовать свою компанию другим как хорошее место работы и в 55% случаев готовы отклонять предложения работы от других работодателей.

Несмотря на важность феномена лояльности сотрудников и наличие огромного количества литературы по этому вопросу, само понятие «лояльность» понимается по-разному. Прояснить основные понятия важно для того, чтобы выбрать адекватный инструмент диагностики и построить в компании эффективную систему управления лояльностью.

Рассмотрим, каким образом в современной научно-практической литературе интерпретируется понятие «организационная лояльность».

#### Терминология

Позитивное отношение работника к организации, в которой он трудится,

и соответствующее этому отношению поведение в русскоязычных научных изданиях зачастую определяется различными терминами: **лояльность, приверженность, преданность, патриотизм.** Единого понятийного поля и единства мнений по этому вопросу до сих пор не выработано.

Анализ семантического поля понятия «лояльность» (применительно к организации) на основании словарных определений позволил выделить следующие аспекты его значения:

- \* доброжелательность, приветливость, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;
- \* честность, принципиальность;
- \* верность, преданность, приверженность;
- \* соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

В общем случае лояльность персонала может означать **верность сотрудников своей организации.** С нашей точки зрения, верность подразумевает не только непричинение вреда, но и совершение действий, приносящих пользу. Применительно к организации можно говорить о лояльном, верном, преданном сотруднике только в случае, когда он проявляет (или намерен проявлять) добровольную активность, направленную на интересы организации. В случае непричинения вреда, формального соблюдения норм и правил можно говорить о законопослушном, благонадежном, может быть, честном, но не преданном сотруднике.

В англоязычной литературе используется два термина: *organizational commitment* и *employee loyalty*. Существенных различий в применении этих понятий нет, и нередко они выступают как синонимы или как сходные конструкты. В научной литературе чаще встречается термин *organizational commitment*, в популярной — *employee loyalty*.

Мы будем использовать термин лояльность, подразумевая, что верность, преданность, приверженность, а также транслитерация **КОММИТМЕНТ** (*commitment*) являются его синонимами. Как лояльность мы будем переводить английские термины *commitment* и *loyalty*.

### Взгляды отечественных специалистов

Как в англоязычной, так и в русскоязычной литературе представлено множество различных точек зрения на организационную лояльность. Один из наиболее часто встречающихся - подходов с позиции обеспечения *безопасности*. В соответствии с ним сотрудники изначально рассматриваются как потенциально нелояльные, а основные усилия направляются на выявление предпосылок нелояльного поведения, под которым подразумевается сознательное нанесение ущерба организации. При этом основной акцент делается на выявлении сотрудников, наиболее склонных к правонарушениям, а также на методах оценки надежности персонала, включая обследования на полиграфе («детекторе лжи»), анализе информации, полученной от других сотрудников, проверочных испытаниях, фотографии рабочего времени, контроле помещений и т. д. Таким образом, под лояльностью понимается поведение сотрудника, которое не наносит ущерба организации. Несмотря на необходимость обеспечения безопасности, можно предположить, что применение жестких организационных мер к сотрудникам не будет способствовать росту корпоративной культуры и добровольной активности работников в интересах организации.

Существенное внимание «неблагонадежности» уделяет в своей книге К. В. Харский<sup>1</sup>, в которой о лояльности

говорится уже не только с позиции *непричинения вреда*, но и с точки зрения получения *потенциальной пользы*. Лояльность определяется им как чувство преданности по отношению к организации, способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие.

В качестве факторов, влияющих на возникновение лояльности, выделяются: внимание к сотруднику как к личности, участие в решении его проблем; предыдущий опыт; чувство гордости за место работы.

И. Г. Чумарин<sup>2</sup> предлагает считать сотрудника лояльным, если тот добровольно следует законным правилам и процедурам организации. Мерой лояльности, в данном случае, является степень этой добровольности.

На основании результатов опроса HR-менеджеров крупных российских компаний О. Батурина<sup>3</sup> 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 научной литературе также пока не выработано однозначного понимания, что такое «организационная лояльность». Подходы можно разделить на две группы. К первой относятся попытки выдвинуть **собственную концепцию лояльности**, ко второй — варианты пересмотра и **адаптации основных западных подходов**.

*Лояльность всегда основана на удовлетворенности работника важными аспектами деятельности в компании и появляется тогда, когда его собственные жизненные планы совпадают со стратегическими планами развития компании*

В частности, к первой группе можно отнести подход Л. Г. Почебут<sup>4</sup> в соавторстве с О. Е. Королевой, которые рассматривают лояльное отношение служащих к организации *как установку* (аттитюд)\*. При этом «лояльный» означает «держатся 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<sup>5</sup> при определении лояльности 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.

**Несмотря на значительное количество зарубежных научных публикаций, посвященных лояльности, сама концепция лояльности остается спорной**

Исследуя феномен лояльности персонала в конфликтологическом ключе, Т. Н. Чистякова и Н. В. Моисеенко<sup>6</sup> 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 некритичное отношение к жизни, протекающей в организации.

Ю. Ю. Милешкина<sup>7</sup> 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 автор этой статьи, 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.

Ко второй группе можно отнести работы М. И. Магуры, Е. В. Доценко, Е. В. Сидоренко<sup>8</sup>. 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.

## Подходы зарубежных специалистов

Несмотря на значительное количество зарубежных научных публикаций, посвященных этой теме, сама концепция лояльности остается спорной. Напри-

\* В данном случае речь идет именно о социально-психологической установке.

мер, исследователи до сих пор не пришли к единому мнению, является ли лояльность *социально-психологической установкой* (аттитудом) или *поведенческим паттерном*. Описания психологической природы лояльности также различаются. При этом практически все авторы отмечают, что повышение лояльности связано с уменьшением вероятности ухода работника из компании.

**Поведенческий подход** базируется на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех условий:

- 1) эти действия должны восприниматься как результат свободного выбора;
- 2) они должны быть совершены публично;
- 3) отказ от них должен восприниматься как сопряженный с трудностями и потерями.

Таким образом, поведенческий подход предполагает формирование у работника лояльности в результате совершения действий, которые впоследствии не позволят ему изменить позицию или линию поведения.

В рамках поведенческого подхода лояльность (*behavioral commitment*) рассматривается как степень готовности работника продолжать работу в компании, желание сохранять принадлежность к организации, или как одобряемое поведение, выходящее за рамки формальных корпоративных требований. В целом, уровень лояльности определяется как функция затрат и вознаграждений, связанных с принадлежностью к определенной профессии или организации.

Одним из первых исследователей, предложивших в рамках поведенческого подхода теорию лояльности сотрудника по отношению к организации, был Говард Беккер (*Howard Becker*). Согласно его теории<sup>9</sup> лояльность есть результат некой «ставки», которую делает человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности». Лояльность возникает, когда эти «дополнительные ставки» (*side-bet*), такие как определяемые работой навыки, возраст или другие факторы, объединяются и воспринимаются сотрудником в качестве накопленных

инвестиций в организацию, вознаграждений или оцениваются как требующие меньших затрат по сравнению с аналогичной работой в другом месте. Например, дополнительная пенсия, налаженные деловые и личные связи с коллегами и т. п. Лояльность может быть результатом как накопления инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей (нежелание менять работу на более выгодную, но требующую дополнительного обучения; желание оставаться в организации из-за страха не найти другую работу, например в связи с достижением предпенсионного возраста и т. п.).

Этот подход совместим с концепцией лояльности, основанной на теории обмена. Лояльность развивается как результат удовлетворенности работника вознаграждением и стимулирующими предложениями организации. Этими вознаграждениями работнику необходимо будет пожертвовать, если он оставит компанию. Таким образом, человек вынужден быть преданным организации, потому что денежно-кредитные, социальные, психологические и другие затраты, связанные с уходом, оцениваются им как более высокие, чем возможное вознаграждение на новом месте.

В отличие от Г. Беккера и его последователей, ряд ученых<sup>10</sup> придерживаются **установочного подхода** и выдвигают концепцию *установочной лояльности* (*attitudinal commitment*). Под этим термином понимается эмоциональное отношение сотрудника к организации, и лояльность определяется как эмоциональная реакция, включающая в себя заботу и беспокойство за компанию и коллег, чувство присоединения, взаимозависимости или доверия. При этом лояльность характеризует связь работника и организации. Так, например, Линда Джуэлл (*Linda Jewell*)<sup>11</sup> пишет о преданности организации как о переменной, отражающей силу связи между человеком и организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении.

Установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия

**Лояльность может быть результатом как накопленных инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей**

организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к компании, которые затем преобразуются в лояльность. Часть исследователей<sup>12</sup> лояльность считают положительной эмоциональной реакцией на организацию, включая ее цели и ценности. При этом авторами выделяются три компонента лояльности:

- 1) идентификация (*identification*) — принятие сотрудником целей и ценностей организации как своих собственных;
- 2) вовлеченность (*involvement*) — психологическое погружение или «растворение» в своей рабочей деятельности;
- 3) собственно лояльность (*loyalty*) — чувство любви и привязанности к организации.

Одно из наиболее распространенных в западной научной литературе определений лояльности в рамках установочного подхода принадлежит Лиману Портеру (*Lyman Porter*) и его коллегам. Авторы определяют ее как «готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, большое желание оставаться в данной компании, принятие основных ее целей и ценностей»<sup>13</sup>. В другой работе лояльность определяется как «состояние, в котором человек идентифицирует себя с организацией и ее целями и желает поддерживать принадлежность к ней, чтобы облегчить достижение этих целей». Степень выраженности лояльности рассматривается исследователями как мера идентификации человека с компанией, вовлеченности в ее деятельность. Она включает в себя:

- 1) силу убежденности и принятия целей и ценностей компании;
- 2) степень готовности проявлять значительные усилия от ее имени;
- 3) силу желания поддерживать принадлежность к компании.

В рамках установочного подхода к лояльности также существует множество взглядов на ее природу и формы. Наибольшее внимание заслужила концепция *аффективной (эмоциональной) лояльности* как формы психологической

привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к организации.

Базис этой концепции заложила Розабетт Кантер (*Rosabeth Kanter*)<sup>14</sup>. Она дает следующее определение лояльности: «готовность социальных акторов отдавать энергию и быть преданным организации» и «приложение эмоционального фонда человека к группе». Исследовательница описывает три типа лояльности: *продолжения (continuance)*, *сплочения (cohesion)* и *контроля (control)*. Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй — катексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, третий — оценочную с нормами.

В рамках аффективного подхода организационная лояльность рассматривается так же как чувство гордости за организацию и желание присоединиться к ней, эмоциональная привязанность к организации, идентификация и вовлеченность в организацию, степень психологической привязанности к организации и т.д.

Концепция *моральной (ценностной) лояльности* основана на интернализации организационных норм, целей, ценностей, миссии и идентификации человека с авторитетом организации. Обычно понятие «моральная лояльность» рассматривается как часть аффективной лояльности и определяется как «принятие организационных целей и ценностей».

Ряд исследователей говорит о *нормативной лояльности* как принятии человеком обязательства оставаться в организации. Они считают, что лояльность определяется «ценностью лояльности как таковой и долгом по отношению к организации»<sup>16</sup>. Сотрудник продолжает содействовать организации, поскольку полагает, что должен вести себя именно таким образом, поскольку это «правильно», и такого поведения от него ожидают. Эта форма лояльности, по мнению авторов, отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязательства работать в организации, но не всегда включает эмоциональную привязанность.

Очевидно, что многозначность в понимании самого конструкта «организа-

**Степень выраженности лояльности рассматривается исследователями как мера идентификации человека с компанией, вовлеченности в ее деятельность**

ционная лояльность» создавала определенные сложности при разработке концепции лояльности и ее интерпретации. Поэтому стали развиваться интегрированные модели. В настоящее время сторонники установочной концепции постепенно приходят к согласию относительно того, что лояльность является многомерным конструктом. Но имеющиеся исследования не позволяют однозначно определить компоненты лояльности, установить предпосылки и последствия ее возникновения.

Самой распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Д. Мейер (*J. Meyer*) и Н. Аллен (*N. Allen*): организационная лояльность в ней определяется как «психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию»<sup>17</sup>. В рамках этой концепции выделяются три компонента лояльности:

1) аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в компании остаются потому, что *хотят* этого);

2) продолженная лояльность: осознание работниками затрат, связанных с уходом из организации (в компании остаются потому, что это *выгодно*)<sup>1</sup>;

3) нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (в компании остаются потому, что испытывают *чувство долга* перед ней).

Анализ различных подходов к изучению организационной лояльности позволил нам выделить ряд составляющих этого конструкта:

**1. Эмоциональное отношение к организации.** Оно может быть как позитивным — чувство верности, преданности, гордости и т. д. (и в этом случае соответствует лояльности), так и негативным (соответствует нелояльности).

**2. Разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации** (в основе лежат когнитивные механизмы). Здесь также можно выделить два полюса, соответствующих лояльности и нелояльности.

**3. Намерение (готовность) действовать определенным образом.** Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных) и намерение продолжать работу в организации.

С нашей точки зрения, *намерение продолжать работать* в организации является не компонентом лояльности, а отдельным конструктом. Мы считаем, что быть лояльным к организации можно и, не будучи ее сотрудником, что частично подтверждается концепцией **внешней организационной лояльности**<sup>18</sup>. С другой стороны, исключение намерения продолжать работать в организации из числа компонентов организационной лояльности позволяет сократить дистанцию между понятиями клиентской и организационной лояльностью, а также значительно расширить область применения этого конструкта. Такая структура соответствует концепции социально-психологической установки, включающей эмоциональную, когнитивную и поведенческую (интенциональную) составляющие, и полностью соответствует данному нами ранее определению лояльности.

Обобщая сказанное, мы предлагаем рассматривать организационную лояльность как отношение работника к организации, социально-психологическую установку, характеризующую связь работника с организацией и определяющую ее силу. Организационная лояльность как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен в интенциональной форме, то есть в форме намерения действовать определенным образом. К эмоциональной составляющей относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. К когнитивной составляющей относится разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т. д. К поведенческой (интенциональной) составляющей относится готовность прикладывать усилия в интересах организации.

*С нашей точки зрения, намерение продолжать работать в организации является не компонентом лояльности, а отдельным конструктом*

### Список литературы

1. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003; Харский К. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. — 2004. — № 11.
2. Чумарин И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие // Люди и организации. Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции. — СПб.: ЗАО «ИМАТОН-М», 2000.
3. Батурина О. Лояльность сотрудников: причины и преимущества. — Begin Group. <http://www.hrm.ru/db/hrm/F395CA36EE533FAFC3256D1E002FA5F4/print/1/category.html> (апрель 2003).
4. Почебут Л. Г., Чикер, В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во «Речь», 2000; 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.
5. Дейнека О. С. Экономическая психология: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2000.
6. Чистякова Т. Н., Моисеенко Н. В. О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования). — Новая перспектива. — 2000. <http://www.rekruting.ru/pochitat.html?s339> (февраль 2006).
7. Милешкина Ю. Ю. Представления о лояльности сотрудников коммерческих организаций. Дипломная работа. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2002.
8. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. Глава 9. Организационная приверженность // Управление персоналом. — 2001. — № 6; 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; Сидоренко Е. В. Приверженность организации. - - Школа менеджеров «АРСЕНАЛ» <http://www.arsenal-hr.ru/library/35> (февраль 2006).
9. Цит. по: Aranya N., Jacobson D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment // Journal of Social Psychology. — 1975. — Vol. 97. P. 15-22.
10. Kim S.-W. Behavioral commitment among the automobile workers in south korea // Human Resource Management Review. — 1999. — Vol. 9; Goman C. K. The New Loyalty Compact: Organization-Employee Loyalty is Reborn. — Linkage Incorporated. [www.linkageinc.com](http://www.linkageinc.com) (февраль 2006).
11. Buchanan B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations // Administrative Science Quarterly. — 1974. — Vol. 19; Kanter, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities // American Sociological Review. — 1968. — Vol. 33.
12. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2001.
13. Цит. по: Buchanan B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations // Administrative Science Quarterly. — 1974. — Vol. 19. — P. 533-546.
14. Kanter R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities // American Sociological Review. — 1968. — Vol. 33.
15. Randall D. M., Fedor D. B., Longnecker C. O. The behavioral expression of organizational commitment // Journal of Vocational Behavior. — 1990. — Vol. 36; Jaros S. J., Jermier J. M. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models // Academy of Management Journal. — 1993. — Vol. 36.
16. Allen N. J., Meyer J. P. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment // Problems and Solutions in human assessment. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000.
17. Allen N. J., Meyer J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity // Journal of Vocational Behavior. — 1996. — Vol. 49.
18. McElroy J. C., Morrow P. C., Lacznia R. N. External organizational commitment // Human Resource Management Review. — 2001. — Vol. 11.

Доминьяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу, 2006, №4, с.34-40.