

## Основные подходы к определению понятия "организационная лояльность"

В последнее время все больший интерес вызывает отношение работника к организации, в которой он работает и соответствующее этому отношению поведение, а также его связи с эффективностью деятельности работника.

Для определения явления в русскоязычных работах используются различные термины, такие как лояльность (Почебут, Чикер, 2000; Почебут, 2001; Харский, 2003, 2004; Доминяк, 2000, 2001, 2002, 2004; Ковров, 1998, 2004), приверженность (Магура, 1998, 1999; Магура, Курбатова, 2001; Доценко, 2001; Витман, 2004; Сидоренко, 2004), преданность (Джуэлл, 2001), патриотизм (Магура, 1997). До сих пор единого понятийного поля и единства мнений относительно содержания понятия не существует.

В толковом словаре В. И. Даля *лояльный* рассматривается как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный. Энциклопедия Брокгауза добавляет к этому законность, верность долгу, принципу, а толковый словарь русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой говорит о лояльном как о держащемся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-чемунибудь. В энциклопедическом словаре лояльность рассматривается как выполнение законов, установлений и требований органов власти и как корректность, отказ от каких-либо предосудительных и недоброжелательных действий. Отметим, что происхождение слова французское: *loyal* и в переводе означает "верный".

Часто употребляемое в психологической литературе понятие "приверженность" в словарях рассматривается как преданность, склонность, наклонность (Даль, 2006), преданность кому-чемунибудь (Ожегов, Шведова, 2006). Преданность – исполненность любви и верности к кому-чемунибудь (Ожегов, Шведова, 2006). Патриотизм – любовь к отчизне (Даль, 2006),

преданность и любовь к своему отечеству, своему народу (Ожегов, Шведова, 2006).

Рассматривая лояльность, в первую очередь, как верность, мы можем говорить о приверженности и преданности как о синонимах лояльности (Словарь синонимов, 1997). Термин "патриотизм" ввиду его направленности на отечество, отчизну, народ, с нашей точки зрения, мало применим к организации.

Таким образом, лояльность работника может означать:

- Доброжелательность, приветливость, доступность работника как в отношении фирмы 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, организационная лояльность может означать *верность сотрудников своей организации*. С нашей точки зрения, верность подразумевает не только отсутствие вреда, но и действия, приносящие пользу (Доминяк, 2004). *Применительно к организации, можно говорить о лояльном, верном, преданном сотруднике только в случае его инициативной добровольной активности (или намерении), направленной на интересы организации*. В случае отсутствия вреда, формального соблюдения норм и правил, можно говорить о законопослушном, благонадежном, может быть, честном, но не преданном сотруднике. Этой точки зрения мы и будем придерживаться в дальнейшем в данной статье.

В англоязычной литературе в отношении предмета нашего исследования используются два термина: "organizational commitment" и "employee loyalty". Существенных различий в применении этих понятий нет, и часто они используются как синонимы или как сходные конструкты (например, Steen, 1999; Kalbaugh, 1999; Goman, 2006; Hardy, 2002; Fullagar, Barling, 1991; Barling и др., 1992; Fuller и др., 2003; McElroy, Morrow, Laczniak, 2001). В

научной литературе чаще встречается термин "organizational commitment", в популярной – "employee loyalty".

Браун (Brown) в 1996 году провел лингвистический анализ понятия "commitment". Он описывает понимание термина "commitment" как "залог, обещание или обязательство некоторого вида". При этом термин обычно используется для описания "состояния кого-то, кто решительно согласился с некоторой другой стороной в связи с некоторым будущим событием". "Commitment" действует как "страховка" этой стороны, благодаря которой краткосрочные колебания установок или настроения преданного человека, не будут вести к внезапным изменениям в его поведении, связанном с условиями выполнения обязательств. "Commitment" определяется как состояние "быть обязанным или связанным (как интеллектуальным убеждением, так и эмоциональными связями)", "состояние преданности" или "обязательство, вовлеченность". Этот подход предлагается и в приложении к термину "organizational commitment" (Brown, 1996, с.233).

В английских толковых словарях "commitment" определяется как:

- "соглашение или залог, чтобы делать что-то в будущем", "состояние обязанности или эмоционального побуждения" (Merriam-Webster Dictionary, 2006);

- "посвящение причине или политике", "обязательство, которое ограничивает свободу действий" (Compact Oxford Dictionary, 2006);

- "когда вы желаете отдать ваше время и энергию чему-то, во что вы верите", "обещание или устойчивое решение делать что-то", "что-то, что вы должны делать, или что требует вашего времени" (Cambridge Dictionary, 2006).

*Таким образом, "organizational commitment" это некие внутренние, взятые на себя обязательства работника по отношению к его организации, состояние преданности, вовлеченности в деятельность организации.*

Перевод слова "commitment" на русский язык выглядит следующим образом: 1) вручение, передача; 2) заключение под стражу; ордер на арест; 3)

обязательство; 4) приверженность, взгляды (Yandex АBBYU Lingvo, 2005). Такой перевод не полностью отражает смысловую нагрузку понятия, однако, можно сопоставить по смыслу его с такими понятиями, как "лояльность", "верность", "преданность", "приверженность", которые также предполагают наличие неких внутренних обязательств, желания действовать определенным образом по отношению к своему объекту, а также, с другой стороны, накладывающие ряд ограничений на свободу действий.

Чтобы не вносить терминологическую путаницу, 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".

Выдвигая на первый план именно термин «лояльность» мы руководствуемся следующими соображениями.

Во-первых, в последнее время очень много внимания уделяется клиентской лояльности к бренду, торговой марке, конкретной фирме (например, Котлер, 2003, 2005; Герпотт, 2000; Руденко, 2006; Кружков, 2006; Карасев, Ус, 2004). При этом подразумевается, что клиент *хочет* приобретать продукцию или услуги конкретной фирмы или под конкретной торговой маркой и делает это. Невозможно заставить клиента быть лояльным, возможно лишь создать такие условия, чтобы он сам захотел быть лояльным. Клиентская лояльность предполагает добровольную активность клиента по приобретению и/или продвижению объекта лояльности, а не только нейтральное отношение и отказ от нежелательных или предосудительных действий. С нашей точки зрения, нет необходимости наделять разным смыслом термины "лояльность клиента" и "лояльность сотрудника". Тем более что в последнее время все чаще можно столкнуться с понятием внутреннего маркетинга, рассматривающего сотрудника как внутреннего клиента (Доминак, 2004).

Во-вторых, результатом обратного перевода термина "приверженность" на английский язык стало слово "adherence", а не "commitment". Термин "преданность" переводится как "devotion". Двойной перевод термина "лояльность" не дает возможности его неоднозначного толкования.

Чтобы дифференцировать, например, клиентскую лояльность от рассматриваемого феномена для его обозначения наряду с термином "лояльность" мы будем использовать термин "организационная лояльность", подразумевающая определенное отношение работника к организации, в которой он работает.

### ***Содержание понятия***

Как в англоязычной, так и в русскоязычной литературе существует множество различных точек зрения на лояльность работников к организации. Определяя предметное поле, необходимо, в первую очередь, обозначить один из наиболее часто встречающихся взглядов на лояльность персонала - *взгляд с точки зрения безопасности*. В соответствии с этим подходом сотрудники рассматриваются как потенциально нелояльные, и основные усилия направлены на выявление и исключение предпосылок нелояльного поведения, под которым подразумевается сознательное нанесение ущерба организации. Наибольшее внимание рассмотрению лояльности с этой точки зрения уделяет А. В. Ковров (Ковров, 1998, 2004). К числу "преступников", то есть сотрудников наносящих ущерб организации, он относит предателей, рассматривающихся как "сознательно действующий в ущерб интересам своей организации" и профессионально непригодных работников, в действиях которых нет злого умысла (Ковров, 2004, с.4-5). При этом основной акцент делается на рассмотрении потенциально опасных типов личности, а также на методах оценки надежности персонала, включая обследования на полиграфе, анализ информации от других сотрудников, проверочные испытания, контроль помещений и т.д. Таким образом, лояльность персонала рассматривается как поведение сотрудника, предполагающее отсутствие ущерба организации.

Необходимо отметить, что представленный взгляд на лояльность персонала отражает только одну составляющую определяемого понятия, связанную с областью профессиональных интересов служб безопасности. Можно предположить, что применение жестких и провокационных мер к сотрудникам не будет способствовать развитию корпоративной культуры и росту лояльности персонала, однако, нужно учитывать необходимость обеспечения безопасности.

Существенное внимание "неблагонадежности" уделяет в своей книге К. В. Харский (Харский, 2003). В то же время он *говорит о лояльности уже не только с позиций возможного причинения вреда, но и потенциальной пользы*, определяя лояльность как "чувство преданности по отношению к чему-то конкретному", "способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие", "стремление сохранить свое рабочее место", "желание сделать свою работу наилучшим образом", "осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим", выражающиеся в поведении определенного типа (Харский, 2003, с. 422-423). Рассматривая содержание лояльности, Харский выделяет уровни лояльности: уровень внешних атрибутов, уровень поступков, поведения, уровень способностей, уровень убеждений и уровень идентичности. В качестве факторов, влияющих на возникновение лояльности, выделяются: внимание и участие со стороны компании, предыдущий опыт, чувство гордости. Автор предлагает также свою модель лояльности, основанную на двух измерениях: локусе контроля и времени. К сожалению, автором не приводятся научные доказательства его взглядов на лояльность.

И. Г. Чумарин (2000) пишет, что лояльный сотрудник - это сотрудник, добровольно следующий законным правилам и процедурам организации. Мерой лояльности предлагается считать степень этой добровольности.

На основании проведенного опроса представителей кадрового менеджмента крупных российских компаний О. Батурина выделяет целый

ряд взглядов на лояльность. Лояльность с точки зрения сотрудников – это положительное или нейтральное отношение к компании. С точки зрения руководителей, лояльность – это преданность организации, выражающаяся в добросовестном выполнении всех поручений, а также в сложившихся в коллективе дружеских отношениях и присутствии командного духа. При этом преданным называется лишь тот сотрудник, которого невозможно переманить в другую компанию даже обещанием "золотых гор". Лояльный сотрудник остается с фирмой как можно дольше и видит ее преимущества при сравнении с другими компаниями. Под лояльностью понимается некая приверженность компании и желание разделять ее цели. Лояльность всегда основана на удовлетворенности сотрудников важными для них аспектами работы в компании. Лояльность появляется тогда, когда планирование жизни сотрудника совпадает со стратегическим планированием развития компании. Человек должен не только разделять ценности компании, но и верить в то, что он состоится в ней (Батурина, 2003).

Ниже мы приводим примеры определений лояльности, встречающиеся в русскоязычной литературе.

"Лояльность – позитивное, благожелательное, корректное, уважительное, честное отношение к компании, руководителю и сотрудникам, соблюдение существующих корпоративных правил, норм, предписаний, кодексов даже при несогласии с ними; это преданность во всех своих помыслах и начинаниях" (Коростелева, 2004, с.126).

"Лояльность – благожелательное, уважительное отношение сотрудника как непосредственно к руководству компании, так и к решениям, принимаемым руководством, готовность выполнить указания руководства даже в случае несогласия с ним" (Калабин, 2004, с.129).

"Лояльность – удовлетворенность сотрудника условиями, вознаграждением, ростом и перспективами, коллективом, защитой от внешних угроз (например, физические угрозы сотруднику и его близким)" (Староверов, 2006).

В русскоязычной литературе представлено достаточно большое количество взглядов на лояльность персонала, основу которых составляет практический опыт авторов, к сожалению, не подкрепленный данными исследований (например, Брединский, 2001; Болотова, 2003; Григорьева, 2006; Орлова, 2003; Пустынникова, Мухаметшина, 2006, Голубков, 2003). Считая необходимым упомянуть о таких работах, в дальнейшем мы будем опираться только на научные публикации.

В научной и учебной литературе также нет однозначного понимания лояльности персонала. Все публикации можно разделить на две категории. К первой можно отнести попытки выдвинуть собственную концепцию лояльности, ко второй – пересмотр и адаптацию к российским условиям основных зарубежных подходов к лояльности. Также можно выделить переводные работы, в которых отражены зарубежные взгляды на лояльность персонала. Рассмотрим основные отечественные подходы к лояльности персонала.

Лояльное отношение служащих к организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королева (Почебут, Чикер, 2000, с.289-290) рассмотрели как установку и разработали список суждений, определяющих это отношение на основе процедуры построения шкал Терстоуна. При этом "лояльный" означает держащийся в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к организации, в которой он работает. Лояльное отношение к организации предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранение собственности организации. Лояльное отношение можно трактовать как мотивацию человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса" (Почебут, 2001, с.283).

Еще одно определение лояльности предлагает О. С. Дейнека: "Лояльность — это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании и, наконец, человеческая связь между подчиненным и его начальником"



(Дейнека, 2000, с.124). При этом выделяются взаимные обязательства работников и работодателя: "работники платят своей лояльностью, а руководство заботится о работниках, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей" (Дейнека, 2000, с.127). Также указанным автором уделяется внимание механизмам межгрупповой идентификации, "лояльность к своей группе (фирме) означает отчуждение от других групп".

Исследуя феномен лояльности персонала в конфликтологическом ключе, Т. Н. Чистякова и Н. В. Моисеенко рассматривают лояльных сотрудников как идентифицирующих себя с организацией, в которой они работают, связывающих с деятельностью в организации свои успехи и неудачи во всех сферах своей жизни. Лояльность персонала понимается как готовность сотрудника соответствовать 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. Лояльность проявляется как верность, преданность конкретному лицу или обобщенному образу руководства, или абстрактному понятию "моя организация" (Чистякова, Моисеенко, 2000).

В 2002 году Ю. Ю. Милешкина выделила поведенческие индикаторы лояльного поведения, к числу которых относились: большие, чем требуется затраты времени на организацию; 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 (Милешкина, 2002).

Учитывая разнообразие взглядов на лояльность, в 2000 году с целью уточнения восприятия понятия "лояльность" в современных российских условиях, нами было проведено анкетирование сотрудников и руководителей

коммерческих предприятий Санкт-Петербурга. В результате проведенного контент-анализа были выделены три основные категории, условно обозначенные как: *расположенность; осознанные действия в интересах компании; и соблюдение норм, правил, обязательств*. На основе полученных данных нами было предложено следующее определение лояльности персонала: *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*. С другой стороны, все полученные в результате контент-анализа категории оказалось возможным распределить на три составляющие: эмоциональную, когнитивную и поведенческую. Таким образом, было показано, что лояльность персонала можно рассматривать как социально-психологическую установку. Было отмечено также соответствие выделенных категорий некоторым зарубежным подходам к лояльности (Доминьяк, 2000, 2001, 2002).

### ***Основные подходы к изучению лояльности в зарубежной психологии***

Несмотря на значительное количество работ в зарубежной психологии, посвященных лояльности, ее концепция остается спорной. Разногласия касаются, например, того, является ли лояльность социально-психологической установкой (аттитюдом) или поведенческим паттерном (Jaros, Jermier, 1993; Mottaz, 1989; Mowday, Porter, Steers, 1982; Randall, Fedor, Longnecker, 1990; Джуэлл, 2001). Несмотря на то, что практически все исследователи считают, что лояльность служит уменьшению вероятности ухода работника из организации, описание психологической природы лояльности дается совершенно по-разному (Allen, Meyer, 2000, с.4).

В рамках ***поведенческого подхода*** лояльность (behavioral commitment – поведенческая лояльность) рассматривается как степень намерения

работника продолжать работу в организации (Iverson, Roy, 1994; Kim, 1999), желание поддержать принадлежность к организации (Angle, Perry, 1981; Mayer, Schoorman, 1992; Ben-Bakr, al-Shammari, 1994), склонность покинуть организацию, намерение уйти (Kim, 1999) или как «социально одобряемое поведение, которое превышает формальные и/или нормативные ожидания, по отношению к объекту лояльности» (Wiener, Gechman, 1977, с. 48). В целом, уровень лояльности определяется как функция затрат и вознаграждений, связанных с принадлежностью к профессии или организации (Reichers, 1985). Поведенческий подход базируется на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их прежними действиями зависит от трех условий: 1) эти действия должны восприниматься как результат свободного выбора; 2) быть совершены публично; и 3) отказ от них должен восприниматься как сопряженный с трудностями и потерями (Джуэлл, 2001). Таким образом, поведенческий подход предполагает достижение работником состояния лояльности за счет совершения действий, которые впоследствии не позволяют ему изменить позицию или линию поведения (Brown, 1996).

Одним из первых исследователей, предложивших теорию лояльности сотрудника по отношению к организации в рамках поведенческого подхода, был Говард Беккер (Howard Becker). Согласно его теории лояльность есть результат некой "ставки", которую осуществляет человек, связывая "внешние интересы с соответствующим направлением деятельности" (Aragona, Jacobson, 1975, с.15). Лояльность образуется, когда эти "дополнительные ставки" (side-bet), такие как определяемые работой навыки, возраст или другие факторы, объединяются и воспринимаются сотрудником как накопленные инвестиции, вознаграждения или оцениваются как требующие меньших затрат по сравнению с такой же работой в другом месте. Например, то, что человек получает и имеет в данной организации (дополнительная пенсия, имеющиеся рабочие навыки и т.д.) более важно для него, чем более выгодные условия работы в другом месте, но требующие дополнительных затрат, например, на

обучение. Лояльность, при этом, может быть результатом как накопленных инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей (Parasuraman, Nachman, 1987). Таким образом, работники делают инвестиции в организацию, например, время, рабочие усилия, налаживание дружеских связей, получение определенных навыков и т. д., которые уменьшают привлекательность внешних альтернатив занятости. Это происходит потому, что на новом месте работы потребуются дополнительные усилия для достижения такого же состояния, которое присутствует в настоящий момент на этой работе, и не требует дополнительных усилий. Этот подход совместим с обменной теорией лояльности, согласно которой лояльность развивается в результате удовлетворения работника вознаграждением и стимулирующими предложениями организации. Этими вознаграждениями необходимо будет пожертвовать, если работник оставит организацию. Таким образом, он чувствует себя вынужденным быть преданным организации, потому что денежно-кредитные, социальные, психологические и другие затраты, связанные с уходом, оцениваются им как высокие (Jaros, Jermier, 1993).

Теория Говарда Беккера сильно повлияла на дальнейшие исследования лояльности (например, Aranya, Jacobson, 1975; Jaros, Jermier, 1993; Hrebiniak, Alutto, 1972; Kline, Peters, 1991; Meyer, Allen, 1984; Mottaz, 1989). Так, например, Хребиниак (Hrebiniak) и Аллито (Alluto) определяют лояльность как «нежелание покинуть организацию для увеличения оплаты, статуса или профессиональной свободы, или для большей дружбы с коллегами» (цитата по Buchanan, 1974, с.533).

В том же ключе, Кантер (Kanter, 1968) использует термин "расчетная лояльность" (calculative commitment) как "выгоды, ассоциирующиеся с продолжением участия, и цена, ассоциирующаяся с оставлением организации" (цитата по Allen, Meyer, 2000, с. 4).

Еще один подход к лояльности принадлежит Ритцер (Ritzer) и Трайс (Trice), которые проверяли теорию Беккера на американских менеджерах по персоналу. Результаты этого исследования позволили им выдвинуть

альтернативную теорию, предполагающую, что лояльность это «психологический феномен, базирующийся на субъективной значимости как профессии, так и организации» (Aranya, Jacobson, 1975, с.16).

На подходе Говарда Беккера основывается и концепция **продолженной (текущей, инерционной) лояльности**. Продолженная лояльность рассматривается как форма психологической привязанности к организации и отражает степень, в которой личный опыт сотрудника создает ощущение того, что он привязан к конкретному месту работы из-за высоких затрат, связанных с уходом (Meyer, Allen, 1991). Т.е. продолженная лояльность это тенденция оставаться членом организации из-за восприятия затрат, связанных с уходом (Brown, 1996).

В отличие от поведенческого подхода, **установочная лояльность (attitudinal commitment)** обычно рассматривается как эмоциональное отношение сотрудника к организации (Kim, 1999). Так, например, Гоман (Goman) определяет лояльность как эмоцию, которая проявляется как забота и беспокойство за другого человека или существо, как чувство присоединения, взаимозависимости, аффилиации или доверия (Goman, 2006).

При этом установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация опыта работы, восприятия организации и личных характеристик, которые ведут к позитивным чувствам по отношению к организации, которые, в свою очередь, становятся лояльностью. Также, согласно теории обмена, люди с положительными установками к организации предрасположены к лояльности в обмен на ожидаемую будущую награду (Brown, 1996).

В рамках установочного подхода к лояльности также существуют различные взгляды. Линда Джуэлл, например, пишет о преданности организации как о переменной, отражающей силу связи, существующей в представлении человека между ним и конкретной организацией, в которой он работает (Джуэлл, 2001, с.331-338). Части исследователей лояльность представлялась положительной эмоциональной реакцией на организацию, ее

цели и ценности (Buchanan, 1974; Kanter, 1968). Так Бучанан (Buchanan) определяет лояльность как «приверженность, эмоциональную привязанность к целям и ценностям организации, к собственной роли в связи с целями и ценностями, и к организации ради нее самой, отдельно от ее исключительно инструментальной ценности» (Buchanan, 1974, с. 533). При этом он выделяет три компонента лояльности:

- 1) идентификацию (identification) – принятие как собственных целей и ценностей организации;
- 2) вовлеченность (involvement) – психологическое погружение или растворение в собственной рабочей деятельности;
- 3) собственно лояльность (loyalty) – чувство любви и привязанности к организации (Buchanan, 1974, с. 533).

Определение, данное только в терминах идентификации, принадлежит Шелдон (Sheldon): «...лояльность является установкой или ориентацией на организацию, которая связывает или прикрепляет личность человека к организации» (Sheldon, 1971, с. 143). При этом «так как это идентификация с организацией, лояльность будет проявляться как позитивная оценка организации и намерение работать на цели организации в соответствии с тем, как работник их воспринимает» (Sheldon, 1971, с.144).

С другой стороны, Ли (Lee, 1971) определяет организационную идентификацию как «некоторую степень причастности или лояльности» (цитата по Buchanan, 1974, с. 533).

Придерживаясь в целом той же концепции, Янс (Jans) рассматривает лояльность как степень, в которой человек принимает и интернализует цели и ценности организации и рассматривает собственную организационную роль в терминах вклада в эти цели и ценности, за исключением самих действий, которые являются или могут быть следствием этого вклада (Jans, 1989). Таким образом, разделяются содержание конструкта и его последствия.

Одно из наиболее распространенных на западе определений лояльности в рамках установочного подхода принадлежит Лиману Портеру и его коллегам. Они определяют лояльность как «готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, сильное желание оставаться в организации и принятие ее основных целей и ценностей» (Porter, 1968) (цитата по Buchanan, 1974, с. 533). В другой работе организационная лояльность определяется как «состояние, в котором человек идентифицирует себя с организацией и ее целями и желает поддержать принадлежность к ней, чтобы облегчить достижение этих целей» (Mowday, Steers, Porter, 1979, с. 225). Степень выраженности лояльности рассматривается как относительная сила идентификации человека с организацией и вовлеченности его в эту организацию и включает:

- 1) силу убеждения и принятия целей и ценностей организации;
- 2) степень готовности проявлять значительные усилия от имени организации;
- 3) силу желания поддерживать принадлежность организации (Mowday, Porter, Steers, 1982, с. 27).

Эту концепцию развивает в российских условиях М. И. Магура (Магура, 1997, 1998, 1999; Магура, Курбатова, 2001). Он рассматривает феномен приверженности (автор переводит термин "commitment" именно так) как психологическое состояние, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. «Организационная приверженность – это 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» (Магура, Курбатова, 2001, с. 45).

Приверженность организации, по мнению М. И. Магуры, предполагает идентификацию, вовлеченность и лояльность. Этот взгляд совпадает с концепцией Buchanan (Buchanan, 1974).

При этом идентификация - это осознание организационных целей как собственных. Она зависит от того, в какой мере люди:

- информированы о положении дел в организации, о перспективах решения значимых для них проблем;
- видят единство собственных целей и целей организации;
- гордятся самим фактом своей работы в данной организации;
- считают справедливой оценку своего труда со стороны организации.

Вовлеченность - это желание прилагать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации для достижения ее целей. Она предполагает:

- готовность, если этого требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями;
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;
- заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов;
- ответственность за результаты своей работы.

Лояльность - это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом. Она предполагает, что данная работа вызывает у сотрудников:

- удовлетворенность содержанием работы, выполняемой в организации;
- ощущение внимания и заботы со стороны организации;
- удовлетворенность своей карьерой в организации;
- уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации.

За приверженностью, по мнению М. И. Магуры, стоят соответствующие установки, определяющие отношение к работе, к клиентам, к руководству и организации в целом.



Выделяются три типа приверженности: истинная, проявляющаяся в максимальном проявлении всех указанных элементов без выдвижения особых условий по отношению к организации; прагматическая, в основе которой лежит стремление работника взвешивать и сравнивать то, что он дает организации и что получает взамен и вынужденная, в основе которой лежит отсутствие у работника возможности найти другую работу.

При этом отмечается необходимость учитывать, что та приверженность, которую проявляют работники по отношению к организации, зависит не столько от их личных особенностей, сколько от условий, которые складываются между администрацией и персоналом (Магура, 1997, 1998, 1999; Магура, Курбатова, 2001).

Необходимо отметить, что работа М. И. Магуры является первой научной работой в России, посвященной феномену лояльности.

В рамках подхода к лояльности как к attitude зарубежные исследователи рассматривают различные формы лояльности. Наибольшее внимание заслужила **аффективная лояльность** как форма психологической привязанности к организации. Аффективная лояльность в целом рассматривается как набор сильных положительных установок к организации (Brown, 1996).

Корни концепции аффективной лояльности лежат в работе Розабетт Кантер, чье определение лояльности выглядит следующим образом: «готовность социальных актеров отдавать энергию и быть преданным организации» (Kanter, 1968, с. 499) и «приложение эмоционального фонда человека к группе» (Kanter, 1968, с. 507). Кантер описывает три типа лояльности: продолженная (длительная) (continuance), сплочения (cohesion) и контроля (control). Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй – катексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, а третий - оценочную с нормами. Данная трактовка базируется на психоаналитической концепции. В основе каждого типа лежат два процесса: пожертвования (отказ от других возможностей) и

инвестиции (вложения) поддерживают продолженную лояльность, самоотречение и общение поддерживают лояльность сплочения, и смирение и подчинение поддерживают лояльность контроля (Kanter, 1968).

О'Рейли и Чатмен определили лояльность как чувство гордости служащих за организацию и желание присоединиться к организации (O'Reilly, Chatman, 1986).

Аллен и Мейер (Meyer, Allen, 1991) на основе концепции Портера и его коллег (Mowday, Porter, Steers, 1982) определили аффективную лояльность как эмоциональную привязанность к организации, идентификацию и вовлеченность в организацию, предполагающую разделение целей и ценностей организации, готовность прикладывать дополнительные усилия в интересах организации и оставаться ее членом.

Ярош и Йермиер (Jaros, Jermier, 1993) ставят под сомнение такое определение, приводя данные о том, что эмоциональная составляющая кажется значительно менее важной, чем желание служащих остаться в организации и готовность проявить усилие в ее интересах. Идентификация с целями и ценностями организации, также прямо не касается аффективного содержания. Она представляется больше связанной с моральными убеждениями, т.е. когнитивной, а не эмоциональной составляющей. Они предложили свое определение аффективной лояльности как степени, в которой человек в психологическом отношении привязан к организации посредством чувств, таких как привязанность, теплота, принадлежность, нежность, счастье, удовольствие и так далее.

**Моральная (ценностная) лояльность** основана на интернализации норм и идентификации с организационным авторитетом. Тема присоединения людей к целям и ценностям организации, их тождества, являлась самой важной в исследовании организационной лояльности, но большинство исследователей, касающихся этой темы, не выделяли моральную лояльность терминологически (например, Buchanan, 1974; Porter и др., 1974; Steers, 1977). Обычно, исследования моральной лояльности рассматривались как

часть аффективной лояльности (Mathieu, Zajac, 1990; Mowday, Porter, Steers, 1982; Reichers, 1985). Однако ряд исследователей выделяют моральную лояльность в отдельный конструкт (например, Randall, Fedor, Longnecker, 1990; Mayer, Schoorman, 1992; Jaros, Jermier, 1993). О'Рейли, Чатмен и Колдуэлл (Caldwell) определили моральную лояльность как соответствие между человеком и ценностями организации (Jaros, Jermier, 1993); Майер и Шурман (Mayer, Schoorman, 1992) - как принятие служащим целей и ценностей организации; Ярош и Йермиер (Jaros, Jermier, 1993) - как степень, в которой человек в психологическом отношении привязан к организации через интернализацию ее целей, ценностей и миссии. Ценностная лояльность определяется как убеждение и принятие организационных целей и ценностей и готовность проявить значительные усилия от имени организации (Ben-Bakr, al-Shammari, 1994).

Ряд исследователей описывают **нормативную лояльность** как ощущение обязательства оставаться в организации. Симиларли, Винер и Варди (Similarly, Wiener, Vardi, 1980) утверждают, что лояльность к организации происходит из "ценности лояльности и долга по отношению к организации", и что сотрудник продолжает содействовать организации, потому что "он полагает, что должен вести себя таким образом, так как это "право" и ожидаемое поведение" (цитата по Allen, Meyer, 2000, с.4-5).

Эта форма лояльности отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязанности или обязательства работать в организации, но не обязательно эмоциональную привязанность. Она отличается от продолженной лояльности, потому что не обязательно соотносится с личными расчетами затрат и выгод (Allen, Meyer, 2000).

В целом, нормативная лояльность это ощущение обязательств, которые заставляют человека действовать определенным образом (Brown, 1996).

На основе концепции нормативной лояльности была предложена модель, в которой лояльность рассматривается как «сумма интернализированных нормативных побуждений действовать в направлении, соответствующем

организационным целям и интересам» (Wiener, 1982, с. 421). В качестве детерминант рассматриваются идентификация с организацией и обобщенные ценности лояльности и обязательств (Wiener, 1982).

Очевидно, что такая многозначность в понимании конструкта организационной лояльности создавала определенные сложности в понимании концепции и интерпретации организационной лояльности при ее изучении. В связи с этим стали появляться объединительные модели, включающие в себя несколько различных типов лояльности. Причем в настоящее время сторонники установочной концепции постепенно приходят к согласию относительно того, что лояльность является многомерным конструктом, но существующие исследования однозначно не определяют компоненты лояльности и не устанавливают их предпосылки и последствия (Jaros, Jermier, 1993; Meyer, Allen, 1984).

Самой распространенной, наряду с концепцией Портера и его коллег (Mowday, Porter, Steers, 1982), в настоящее время является трехкомпонентная концепция Джона Мейера и Натали Аллен. Они определяют организационную лояльность как «психологическую связь между служащим и его организацией, которая снижает вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию» (Allen, Meyer, 1996, с. 252). При этом они выделяют три компонента лояльности к организации: «Аффективная лояльность относится к идентификации и вовлеченности, а также эмоциональной привязанности к организации. Таким образом, служащие с сильной аффективной лояльностью остаются в организации, потому что они хотят этого. Продолженная лояльность относится к лояльности, основанной на распознавании служащим затрат, связанных с уходом из организации. Служащие с сильной продолженной лояльностью остаются в организации, потому что им это выгодно. Наконец, нормативная лояльность относится к лояльности, основанной на ощущении обязательств по отношению к организации. Служащие с сильной нормативной лояльностью остаются, потому что они чувствуют, что они должны так поступать. Как может быть

замечено, все три компонента лояльности имеют прямые значения для пребывания в (или ухода из) организации, но концептуально весьма различны» (Allen, Meyer, 1996, с. 253). В другой работе Мейер и Аллен определяют организационную лояльность как «психическое состояние, характеризующее отношения работника и организации, в которой он работает, и которое значимо для его намерения оставаться в организации» (Allen, Meyer, 2000, с. 3). В дальнейшем эти определения пересматриваются на основе анализа различных определений лояльности, имеющих в литературе. Итоговая формулировка выглядит следующим образом: «Лояльность это сила, которая привязывает человека к образу действий, соответствующему одной или нескольким целям. Как таковая, лояльность отличается от основанных на обмене форм мотивации и от установок, релевантных цели, и может влиять на поведение даже в отсутствие внешней мотивации или положительных установок» (Meyer, Herscovitch, 2001, с. 301).

Концепцию Мейера и Аллена (Meyer, Allen, 1991) поддерживает отечественный исследователь Е. В. Доценко. Он определяет приверженность как психологическое состояние, которое характеризует взаимосвязь сотрудников и организации и связано с решением сотрудника о продолжении членства в организации (Доценко, 2001).

Еще одна концепция лояльности, устраняющая различия в подходах, принадлежит Рендаллу Брауну. Лояльность рассматривается как сложное специфическое явление, изменяющееся в зависимости от того, как ряд факторов, подходящих для всех форм лояльности, воспринимаются и оцениваются человеком. При этом выделяются внутренние (психологические) факторы и внешние – факторы обстоятельств. Основная идея концепции – непрерывность действия даже под влиянием колебаний факторов обстоятельств и чувств (Brown, 1996).

Также вариант пересмотра концепции лояльности предлагают Портер и его коллеги. Лояльность в данном случае рассматривается как одна из множества

составляющих отношений между работником и работодателем (Tsui и др., 1997).

Объединение концепций аффективной, расчетной и моральной лояльности находит отражение во взгляде Е. В. Сидоренко, предлагающей следующие определения. Организационная приверженность — это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. Эмоциональная приверженность — это психологическая привязанность сотрудника к людям, месту и делу. Приверженность по расчету — привязанность к организации, обусловленная какими-то личными расчетами человека. Приверженность по долгу рассматривается как моральные обязательства оставаться в организации, с этими людьми, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей. Отмечается, что приверженность должна рассматриваться не только как приверженность сотрудника своей организации, но и наоборот (Сидоренко, 2004). Важно представление сотрудника и о том, насколько привержена организация по отношению к нему. Также рассматривается приверженность сотрудника самому себе (Нордстрем, Риддерстрале, 2003; Сидоренко, 2004).

В диссертации Д. С. Витмана (Витман, 2004) рассматривается понятие стабильности как совокупности установок сотрудника относительно его дальнейшего пребывания в компании. При этом в качестве ключевого элемента стабильности рассматривается приверженность организации, готовность вернуться в нее после перерыва и готовность к длительному сотрудничеству (Витман, 2004, с. 3). Под приверженностью (преданностью, лояльностью) понимается переменная, определяющая субъективную меру связи между человеком и организацией, в которой он работает. Эта переменная идентифицируется с английским понятием «organizational commitment» и рассматривается в соответствии с моделью Мейера и Аллен (Meyer, Allen, 1991). Отмечается также, что приверженность — это психологический феномен, который характеризует взаимосвязь сотрудников

и организации, и связан с решением по поводу того, продолжать или не продолжать членство в организации (Витман, 2004, с. 10).

Анализ различных подходов к организационной лояльности позволил нам выделить ряд составляющих лояльности, отмечаемых различными исследователями:

- 1) *Эмоциональное отношение к организации.* Такое отношение может быть как позитивным (чувство верности, преданности, положительное отношение, гордость и т.д.), и, в этом случае, соответствовать лояльности, так и негативным, соответствующим нелояльности.
- 2) *Разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д.* На этой шкале также могут быть два полюса. При этом в основе лежат когнитивные механизмы.
- 3) *Намерение (готовность) действовать определенным образом.* В качестве позитивного полюса рассматривается следующее:
  - *приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных);*
  - *продолжение работы в организации.*

С нашей точки зрения, намерение продолжать работать в организации является не компонентом лояльности, а отдельным, возможно связанным, конструктом. Мы считаем, что быть лояльным к организации можно, не будучи ее сотрудником. Это частично подтверждает концепция внешней организационной лояльности (McElroy, Morrow, Laczniak, 2001). С другой стороны, это позволяет сократить дистанцию между пониманием клиентской и организационной лояльности, а также значительно расширить область применения конструкта к различным объектам, не предполагающим членства.

Можно заметить, что такая структура соответствует концепции социально-психологической установки, включающей эмоциональную, когнитивную и

поведенческую (интенциональную) составляющие, и полностью подтверждает данное нами ранее определение лояльности (Доминьяк, 2000, 2002).

Таким образом, принимая во внимание разнообразие мнений по поводу определяемого понятия, мы предлагаем следующий взгляд на лояльность.

- 1) *Лояльность есть отношение субъекта к объекту, социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта с объектом и определяющая ее силу. Соответственно, организационная лояльность это лояльность сотрудника по отношению к организации – социально-психологическая установка, характеризующая связь сотрудника с организацией и определяющая ее силу.*
- 2) *Континуум организационной лояльности мы предлагаем рассматривать в соответствии со структурой, представленной на рис. 1. Организационная лояльность представлена в виде шкалы от нелояльности через нейтральное отношение к лояльности. При этом в области нелояльности находятся такие поведенческие проявления как предательство, вредительство и т.д. Область лояльности соответствует таким понятиям как верность, преданность, приверженность и подразумевает позитивную активность по отношению к организации.*
- 3) *Организационная лояльность как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен в интенциональной форме, т. е. 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.*

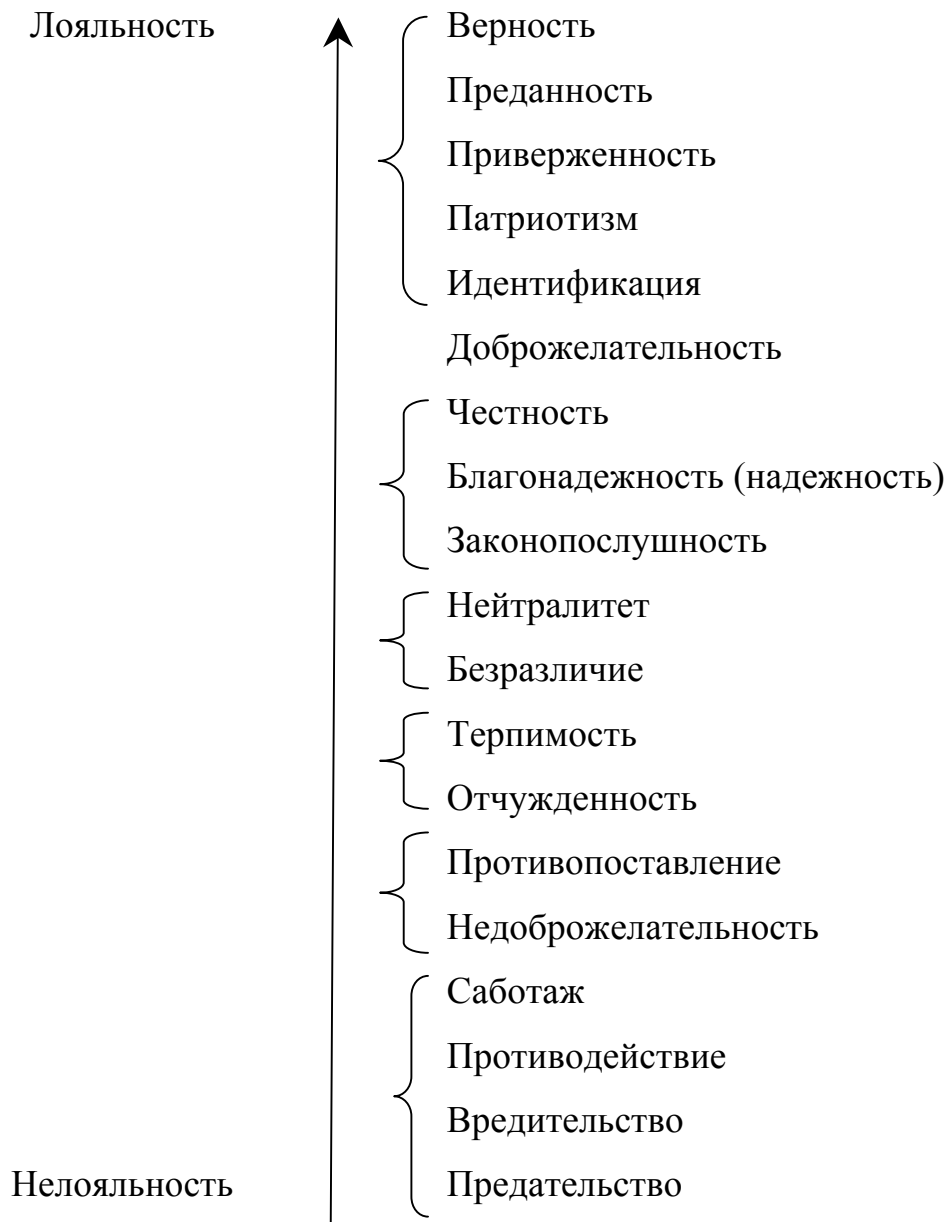


Рис.1. Континуум организационной лояльности.

- 4) *Компоненты лояльности как социально-психологической установки могут проявляться независимо друг от друга. Эмоциональный компонент может изменяться от ненависти через спокойствие к любви по отношению к организации; когнитивный – от категорического несогласия через безразличие к разделению*

*(например, целей, ценностей); интенциональный – от действий, направленных во вред компании, через бездействие к действиям, направленным на интересы компании. Поэтому оценка организационной лояльности может проводиться с помощью профиля лояльности, включающего эмоциональный, когнитивный и интенциональный компоненты.*

Итак, **организационная лояльность** - это социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта (кандидата, работника) с организацией, включающая в себя эмоциональную (чувства и эмоции, испытываемые к организации), когнитивную (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм и т.д.) и поведенческую, интенциональную (готовность прилагать усилия в интересах организации) составляющие. При этом из определения организационной лояльности исключается намерение продолжать работу в организации. Такое понимание лояльности позволяет значительно расширить границы применения конструкта за счет возможности рассмотрения в качестве фокусов лояльности тех объектов, членом которых субъект не является.

Опубликовано в: Доминяк В.И. Основные подходы к определению понятия «организационная лояльность» // Лояльность персонала. Альманах. – М.: ИД «Имидж-медиа», 2007. – с.43-53.