

Владислав ДОМИНЯК, доцент Санкт-Петербургского государственного политехнического университета

Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей

В последнее время все больший интерес как у практиков, так и у исследователей вызывает лояльность как социально-психологический и организационный феномен.



В русскоязычной литературе по организационной психологии и управлению персоналом используется несколько терминов, относящихся к обсуждаемому явлению, значения которых разделены нечетко. К таким терминам относятся лояльность, приверженность, преданность, благонадежность, верность, надежность. В иностранной (англоязычной) литературе для обозначения явления используется термин *commitment*, который можно перевести как «обязательство по отношению к чему-либо или кому-либо». Мы будем использовать здесь термин «лояльность», предполагая, что перечисленные выше термины, включая транслитерацию «коммитмент», являются его синонимами...

На Западе проведено множество исследований, посвященных лояльности работников (*organizational commitment*) и обусловленных намерением лучше понять и, возможно, предсказать текучесть сотрудников, а также убеждением в том, что преданный сотрудник будет работать лучше, чем сотрудник менее лояльный [2]. Различные определения лояльности в рамках данных исследований в 1960—1980-х годах сводились к трем основным схемам:

- лояльность как положительная эмоциональная реакция на организацию, ее цели и ценности [4; 5];
- лояльность как результат оценки потерь, связанных с оставлением организации [3];
- лояльность как ощущение обязательств оставаться в организации [6; 17].

Наиболее значимой работой того этапа были исследования Маудэя и его коллег [15]. Их концепция лояльности строилась в терминах идентификации сотрудника с организацией, вовлеченности и желания оставаться в ней. На основе этого определения они разработали *Organizational Commitment Questionary* (OCQ) — инструмент измерения, который до сих пор активно используется многими исследователями за рубежом, а также в нашей стране, несмотря на то что данные о его адаптации практически отсутствуют.

В 1980-х годах лояльность к организации начинает признаваться как многомерная рабочая установка (аттитюд) [7; 8; 9; 16].

Наиболее известная и распространенная в настоящее время концепция была предложена американскими специалистами Джоном Мейером и Натали Аллен [9; 10; 11; 12]. В ее основу легли три выделенных ранее направления: эмоциональная привязанность к организации; цена ухода из организации; ощущение обязательств перед организацией. Мейер и Аллен описывают лояльность как психическое состояние или отношение (установку). Это психическое состояние имеет три совершенно различные составляющие — *аффективную* (*affective commitment*), *продолженную* (*continuance commitment*) и *нормативную* (*normative commitment*), которые в свою очередь позволяют говорить о трех формах лояльности.

Аффективная составляющая представляет собой степень идентификации сотрудника с организацией, вовлеченности и эмоциональной привязанности к организации. Эмоционально преданные сотрудники верят в цели и ценности организации и рады быть ее членами. Таким образом, сотрудники с сильной аффективной составляющей остаются в организации, потому что они хотят этого.

Аттитюд (от франц. *attitude* — поза) установка, субъективная ориентация личности на те или иные ценности, диктующая определенные способы поведения.

Социализация — процесс усвоения индивидом социального опыта, системы социальных связей и отношений. В данном случае под ранней социализацией подразумевается процесс усвоения убеждений, норм поведения, установок посредством общения с родителями в раннем возрасте.

Интернализация ценностей — процесс усвоения социально привнесенных ценностей, принятие их индивидом как своих собственных.

Продолженная составляющая представляет собой степень осознания сотрудником цены, которую он заплатит за уход из организации. Сотрудники с сильной продолженной составляющей осознают, что цена эта будет высокой. Таким образом, такие сотрудники остаются в организации, потому что они уже там работают (или им это выгодно, или не выгодно обратное).

Нормативная составляющая представляет собой степень осознания долга перед организацией. Нормативно преданные сотрудники продолжают работать, потому что убеждены, что поступают правильно и в соответствии с нормами морали. Таким образом, такие сотрудники остаются в организации, потому что они должны так поступать.

Мейер и Аллен показали, что аффективная лояльность развивается на основе организационной поддержки и справедливости, личной значимости и компетентности. Сотрудники будут эмоционально привязаны к организации на основе своего ощущения, что организация обращается с ними честно и справедливо. 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.

Помимо модели, они предложили шкалу оценки степени лояльности, названную Organizational Commitment Scale (OCS); она содержит три субшкалы в соответствии с тремя составляющими [10; 12].

Позднее Мейер с группой соавторов предложил модель, связывающую предпосылки, корреляты и последствия лояльности [13]. Под предпосылками в данном случае понимаются факторы, которые предположительно влияют на развитие каждой из трех форм лояльности, под последствиями — факторы, на которые предположительно

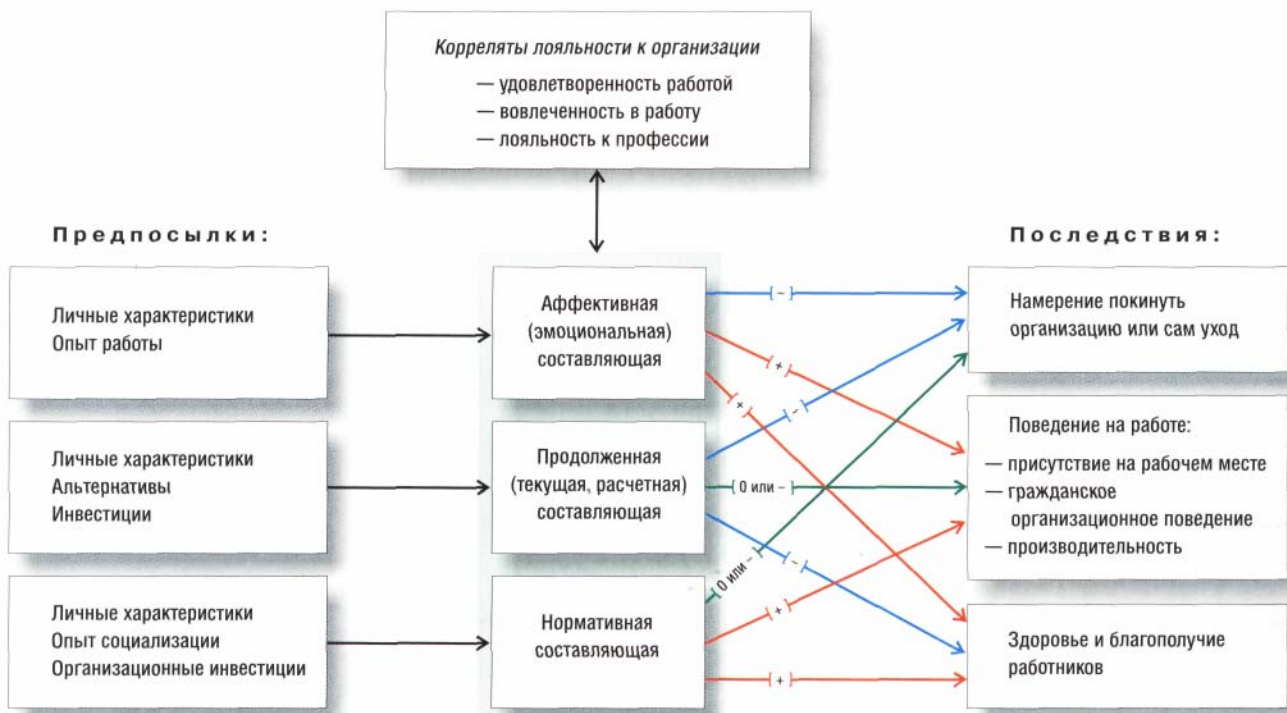
но влияет сама лояльность, коррелятами — переменные, в отношении причинно-следственных связей которых среди исследователей согласия нет.

К предпосылкам лояльности они отнесли демографические факторы (возраст, пол, образование, стаж работы, семейное положение), индивидуальные различия (локус контроля, личная эффективность), 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 (схема 1).

Локус контроля — направленность личности на внешние или внутренние стимулы, склонность к принятию на себя или перекладыванию на внешние обстоятельства ответственности за происходящие в жизни человека события.

Схема 1

Предпосылки, корреляты и последствия лояльности к организации по Мейеру и Аллен



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

Важной составляющей лояльности является оценка сотрудниками того, насколько организация заинтересована в их благополучии...

ее успеху. Мейер [14] предложил разделить их на четыре основные группы: опыт работы, соответствие ценностей, организационная поддержка и 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).

Соответствие ценностей. 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.

Рисунок не на тему

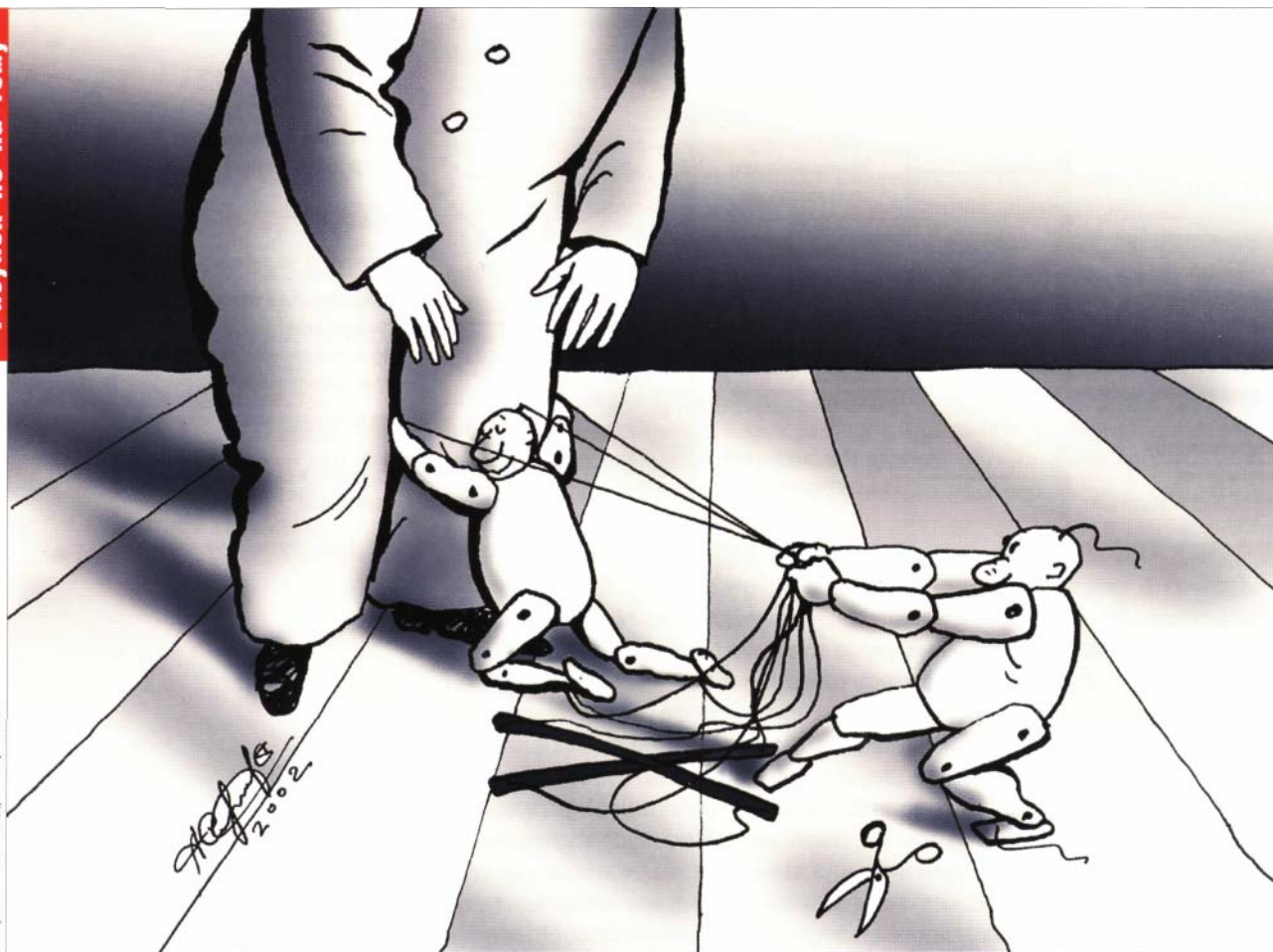


Рисунок Александра Сергеева

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 вне ее, показали, что модель Мейера и его коллег действительно может использоваться в различных социально-экономических культурных условиях, хотя и с определенными коррективами.

Автор, к сожалению, знаком только с одной работой, посвященной применению данной модели в России, — это работа Е. Доценко [1], в которой описывается использование методики OCS на российской выборке.

Исследование применимости данной модели к российским условиям могло бы представлять особый интерес в свете усиливающегося внимания к вопросам лояльности сотрудников.

Даже решения, ведущие к негативным последствиям (снижение зарплаты, потеря работы), будут приняты с минимальным влиянием на лояльность, если они проводятся справедливо...

Литература:

1. Доценко Е. Измерение приверженности персонала компании с помощью опросной методики // Институт практической психологии ИМАТОН. Материалы IV всероссийской научно-практической конференции «Психология бизнеса: управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах». Часть 2. СПб.: ГП «ИМАТОН», 2001.
2. Allen, N.J., Meyer, J.P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. Chapter to appear in R.D. Goffin and E. Helms (Eds.) Problems and Solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy. Norwell, MA: Kluwer. Academic Publishers. Материалы предоставлены автором.
3. Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66, 32—42. Ссылка по: Allen, N.J., Meyer, J.P. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. Chapter to appear in R.D. Goffin and E. Helms (Eds.) Problems and Solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy. Norwell, MA: Kluwer. Academic Publishers, 2000. Материалы предоставлены автором.
4. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.
5. Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. American Sociological Review, 33, 499—517.
6. Marsh, R.M., Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. Administrative Science Quarterly, 22, 57-75.
7. Mayer, P.O., Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. Academy of Management Journal, 35, 671-684.
8. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.
9. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.
10. Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1 — 18.
11. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
12. Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.
13. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2001). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior (doi:10.1006/jvbe.2001.1842, available online at www.idealibrary.com).
14. Meyer, J.P. (2000). Building Commitment in an Era of Change: Rx for HRM (www.hr.com).
15. Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages. New York: Academic Press.
16. O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.
17. Wiener, Y., Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. Organizational Behavior and Human Performance, 26, 81—96.

Доминьяк В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал-Микс, 2003, №1, с.107-111.