

Как предсказать организационную лояльность: модель оценки

В настоящей статье рассматривается авторская модель возможности реализации мотивов, которая используется для диагностики зон особого внимания при развитии лояльности сотрудника по отношению к своей организации, приводятся результаты эмпирической проверки модели, приводится инструментарий.

На фоне все большего числа публикаций, посвященных феномену лояльности, к сожалению, выделяется очень мало российских работ, для которых характерен научный подход к исследуемому явлению, а также, работ, которые предлагали бы обоснованный и конкретный инструмент, позволяющий определить значимые зоны воздействия на лояльность. К таким работам можно отнести, например, исследования М. И. Магуры и Е. В. Доценко. Мы также надеемся внести свой вклад в исследования данной области, предложив свою модель развития лояльности.

Модель развития организационной лояльности

В теории развития систем давно используется так называемая S-образная кривая: любая система проходит несколько этапов своего развития. К ним относят этапы медленного развития (становления), интенсивного роста, стабилизации, «умирания». С нашей точки зрения, возможно применение этого закона к системе отношений человека и организации и, в частности, к процессу развития организационной лояльности.

До поступления на работу в организацию потенциальный работник сначала не владеет информацией об организации или владеет в минимальном объеме. В процессе формирования решения о поступлении на работу он накапливает знания об организации, условиях работы, предполагаемой компенсации и т. п. На основе этих знаний с учетом его предыдущего опыта, его картины мира, при участии воображения формируется идеальная картина ожиданий от организации. Лояльность потенциального работника, которую можно также назвать *потенциальной* или *предварительной*, к организации растет (предположительно по S-образной кривой). На стадии стабилизации он «входит» в организацию. С момента «входа» эта лояльность начинает снижаться за счет расхождений между идеальной картиной ожиданий и восприятием им реальной картины организационной жизни. В идеальном случае расхождений не будет, тогда снижения потенциальной лояльности не произойдет.

Мы, в данном случае, говорим о восприятии организационной жизни в соответствии с принципом субъективности, выдвинутом Куртом Левиным. Согласно этому принципу, люди реагируют на их восприятие действительности, а не на действительность непосредственно.

Мы предполагаем, что снижение потенциальной лояльности после входа в организацию будет происходить вне зависимости от того, считает ли работник расхождения позитивными или негативными. Любые расхождения приводят к возникновению когнитивного диссонанса. Работнику нужно или признать, что его ожидания не соответствуют действительности, либо изменить картину действительности. Возникает напряжение, которое ведет к снижению лояльности. Таким образом, снижение уровня потенциальной лояльности не зависит от знака расхождения ожиданий и оценки действительности.

С момента входа в организацию у сотрудника начинает формироваться лояльность, основанная на реальном опыте пребывания в организации. Такую лояльность можно назвать *воспринятой* лояльностью. Она также должна развиваться по S-образной кривой. В основе воспринятой лояльности, с нашей точки зрения, лежит субъективная оценка сотрудником возможностей, перспектив реализации ожиданий. Таким образом, можно предположить, что восприятие сотрудником возможностей реализации ожиданий в организации будет связано с уровнем его лояльности. Однако на развитие воспринятой лояльности влияют и другие факторы, такие, как инвестиции в организацию, групповые эффекты и т.д. Поэтому, даже если сотрудник

воспринимает возможности реализации ожиданий как незначительные, воспринятая лояльность может расти, но медленнее.

Итоговая (суммарная) лояльность складывается из потенциальной и воспринятой лояльности. Таким образом, результирующая кривая развития лояльности может быть построена на основе двух кривых: потенциальной лояльности и воспринятой лояльности. Уровень потенциальной лояльности создает своеобразное "опорное напряжение" для развития лояльности. Величина этой "опоры" связана с реализацией ожиданий, т.е. насколько соответствует организационная действительность ожиданиям.

В идеальном случае (рис. 1) потенциальная лояльность развивается до момента входа в организацию, а затем остается постоянной. Воспринятая лояльность развивается с момента входа в организацию. Итоговая лояльность представляет собой сумму потенциальной и воспринятой лояльности. В этом случае, итоговая лояльность неравномерно, но постоянно растет.

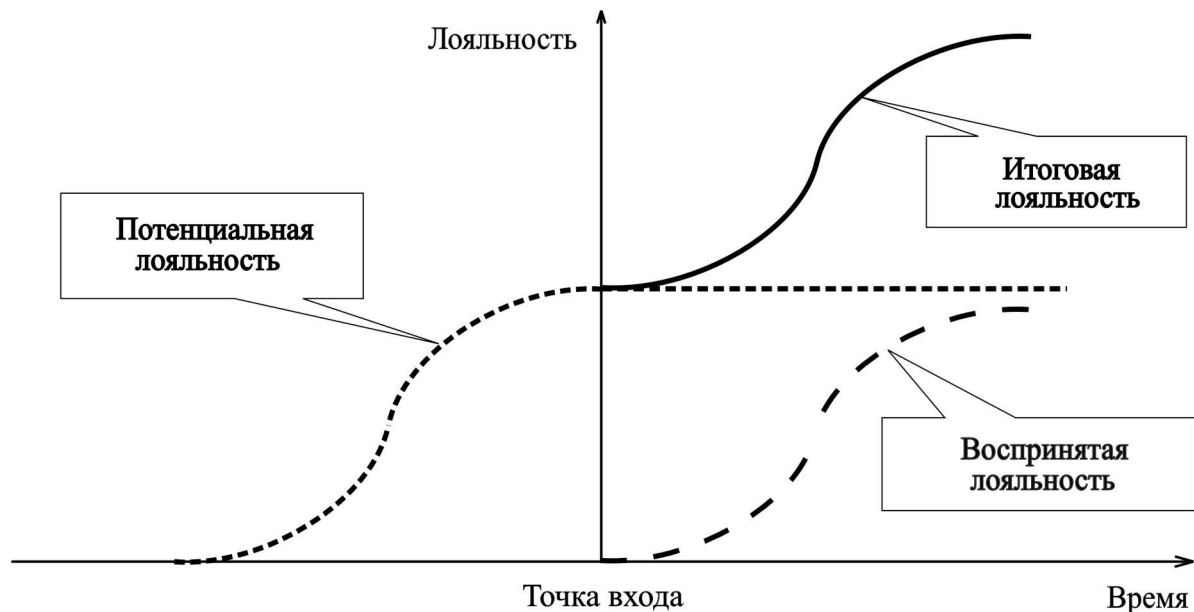


Рис. 1. Идеальная картина развития лояльности.

Так как идеальное совпадение картины ожиданий и восприятия действительности — ситуация маловероятная, в реальности происходит снижение уровня потенциальной лояльности после входа в организацию. В зависимости от степени расхождений между картиной ожиданий и восприятием действительности потенциальная лояльность снижается до некоторого уровня, а затем стабилизируется (рис. 2). Таким образом, итоговая лояльность сначала снижается, затем начинает развиваться в соответствии с ростом воспринятой лояльности.

В случае если напряжение, возникшее в результате когнитивного диссонанса, снималось, например, за счет отсрочки реализации ожиданий, но самой реализации не происходит в течение длительного времени, потенциальная лояльность не будет стабилизироваться, а будет снижаться и дальше. В этом случае не будет и восприятия возможностей реализации, поэтому воспринятая лояльность будет развиваться только за счет других механизмов, таких как персональные инвестиции и т. п. Следовательно, при равенстве влияния других механизмов, она будет развиваться слабее. Таким образом, дальнейшее развитие итоговой лояльности может идти по убывающей (рис. 3).

В целом, такая модель согласуется с данными других исследователей, обнаруживавших нелинейные связи лояльности со стажем работы (Van Maanen, 1975; Meyer, Allen, 1988; Meyer, Bobocel, Allen, 1991; Ostroff, Kozłowski, 1992; Lee и др., 1992; Vandenberg, Self, 1993; Beck, Wilson, 1995, 2000).

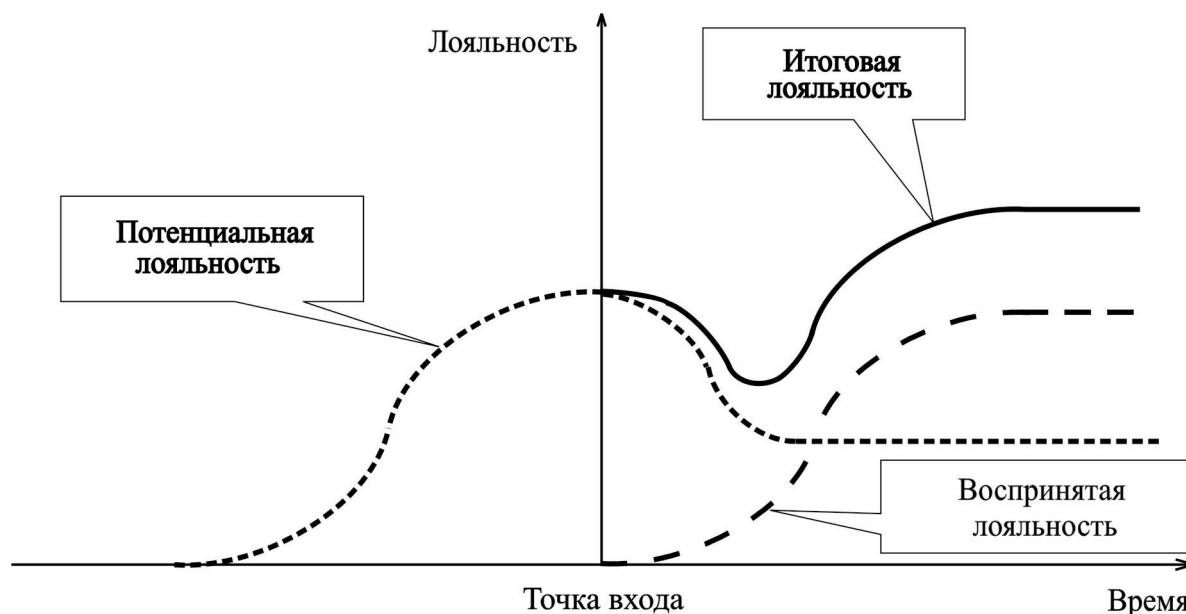


Рис. 2. Развитие лояльности в случае неполного соответствия картины ожиданий восприятию действительности.

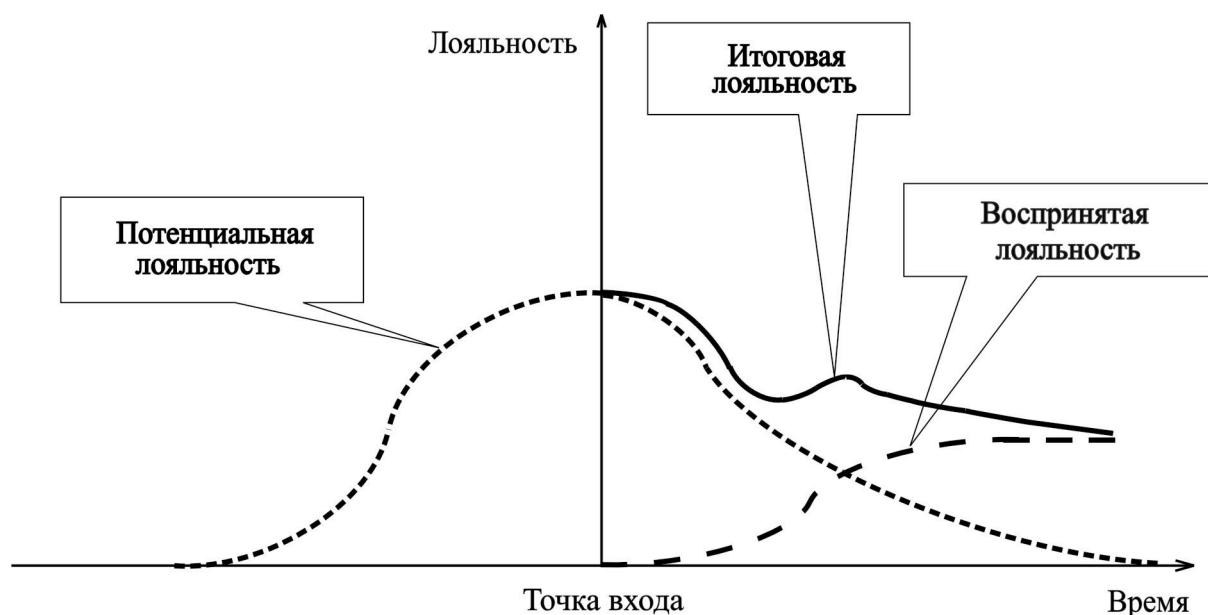


Рис. 3. Развитие лояльности в неблагоприятных условиях.

Экспериментальная проверка модели

С целью проверки предложенной модели нами было проведено исследование. Мы предположили, что:

- организационная лояльность связана с субъективной оценкой работником реализации мотивов профессиональной деятельности в организации;
- организационная лояльность связана с субъективной оценкой работником возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации;
- организационная лояльность связана со стажем работы в организации по нелинейному закону.

В исследовании приняли участие 236 сотрудников различных российских организаций и предприятий. Из них 157 человек – случайная выборка (все участники заполняли предложенную анкету анонимно и были уверены, что данная информация не сможет стать доступной их руководству или сотрудникам). В выборку вошли представители как коммерческих (80%), государственных (16%), так и общественно-политических (4%) организаций.

Вторая часть выборки – 79 человек – сотрудники одной из торговых непродовольственных сетей Санкт-Петербурга (участники заполняли предложенную анкету анонимно, но знали, что обобщенные данные по магазинам будут известны руководству холдинга).

По должностному статусу 60% выборки составили рядовые сотрудники, 29% - менеджеры среднего звена и 11% - топ-менеджеры. Мужчины составили 43% выборки, женщины – 57%. Средний возраст участников составил 30.7 года, минимальный возраст 19 лет, максимальный - 68 лет.

Организационная лояльность измерялась с помощью методики Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) в собственном переводе. При этом был проведен анализ надежности и валидности методики. Данные по надежности и валидности, полученные в ходе исследования, в целом согласуются с данными, представленными западными исследователями, что говорит о возможности использования методики для измерения лояльности.

Опросник «Возможность реализации мотивов»

Для измерения уровня реализации ожиданий работников от организации и оценки возможности реализации мотивов профессиональной деятельности нами был разработан опросник, содержащий пятнадцать мотивов профессиональной деятельности. Этот опросник предлагался участникам исследования в двух вариантах: первый относился к оценке ожиданий относительно реализации мотивов профессиональной деятельности в момент «входа» в организацию (оценка проводилась ретроспективным методом), второй (рис. 4) относился к оценке возможности реализации мотивов в момент проведения исследования.

Каждый мотив предлагалось оценить по десятибалльной шкале соответственно с точки зрения ожиданий и возможностей их реализации. Предполагалось, что все мотивы профессиональной деятельности, включенные в опросник, в большей или меньшей степени присущи каждому человеку. С помощью опросника, таким образом, мы можем получить профили ожиданий реализации мотивов в организации и оценок возможности реализации мотивов для каждого сотрудника.

Для оценки общего уровня ожиданий сотрудника предложено рассчитывать личный индекс ожиданий (ЛИО):

$$\text{ЛИО} = \frac{1}{15} \sum_{i=1}^{15} X_i, \quad (1)$$

где: x_i – оценка ожиданий реализации i -го мотива профессиональной деятельности в организации (в первом варианте анкеты).

Для оценки восприятия сотрудником возможности реализации ожиданий в организации предложено рассчитывать показатель возможности реализации мотивов (ВРМ):

$$\text{ВРМ} = \frac{1}{15} \sum_{i=1}^{15} X_i^{\text{возм}}, \quad (2)$$

где: $x_i^{\text{возм}}$ – оценка возможности реализации i -го мотива профессиональной деятельности (во втором варианте анкеты).

Также предложено рассчитывать индекс мотивационной привлекательности организации (ИМП) как среднее арифметическое показателей возможности реализации мотивов (ВРМ) всех сотрудников организации:

$$\text{ИМП} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \text{ВРМ}_i, \quad (3)$$

где: ВРМ_i – показатель возможности реализации мотивов i -го сотрудника; n – общее количество сотрудников в организации.

Индекс мотивационной привлекательности организации характеризует ее привлекательность для потенциальных работников и, будучи рассчитанным для разных организаций, позволяет сравнивать их между собой с точки зрения мотивационной привлекательности. Рассчитав средние арифметические по каждому мотиву профессиональной деятельности, мы можем получить профиль мотивационной привлекательности организации. Совмещая профиль ожиданий реализации мотивов (или значимости мотивов) сотрудника или кандидата с профилем мотивационной привлекательности организации, мы сможем проанализировать совместимость и перспективы сотрудничества человека и организации.

Показатель реализации ожиданий (РО) определяется как разность между показателем возможностей реализации мотивов (ВРМ) и личным индексом ожиданий (ЛИО) для каждого сотрудника:

$$PO = BPM - ЛИО. \quad (4)$$

Также в исследование были включены шкалы оценок справедливости и заботы организации о своих работниках, и шкала стажа работы в организации.

Уважаемый коллега!

Данная анкета предназначена для исследования представлений сотрудников о своем месте работы. Убедительная просьба ответить на все вопросы, ничего не пропуская.

Дайте, пожалуйста, оценку того, насколько организация, в которой Вы работаете, способствует реализации каждого из этих мотивов для Вас в настоящее время. Оценивайте по десятибалльной шкале, обводя кружком соответствующую цифру в каждом пункте.

Мотивы профессиональной деятельности	Абсолютно не способствует					Способствует в полной мере				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материальный достаток	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение стабильности, надежности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общение с коллегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение со стороны других, социальный престиж	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение, карьерный рост	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Повышение собственной профессиональной компетентности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от процесса деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управление, руководство другими людьми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение успеха	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение собственной полезности, служение людям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Азарт соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

СПАСИБО!

Рис. 4. Бланк опросника «Возможность реализации мотивов»

Для проверки корректности использования показателей организационной лояльности (OCQ), личного индекса ожиданий (ЛИО) и возможности реализации мотивов (ВРМ) был проведен анализ надежности измерительных инструментов по внутренней согласованности. Все шкалы показали высокую внутреннюю согласованность (для OCQ $\alpha=0.90$, для ЛИО $\alpha=0.86$, для ВРМ $\alpha=0.90$). Таким образом, применение данных измерительных инструментов в нашем исследовании было признано корректным.

Проверка гипотез

Все показатели возможности реализации мотивов статистически значимо связаны с организационной лояльностью. При этом для всех показателей, кроме «внерабочих интересов», об этой связи можно говорить с доверительной вероятностью 99,99%. Это дает нам основание утверждать, что мотивы профессиональной деятельности, включенные в опросник, были выбраны адекватно задаче. Наиболее тесно связаны с лояльностью «удовлетворенность от процесса деятельности» ($r=0.60$; $\alpha<0.001$), «ощущение собственной полезности» ($r=0.54$; $\alpha<0.001$) и «ощущение успеха» ($r=0.52$; $\alpha<0.001$). Интегральный показатель возможности реализации мотивов (ВРМ) также тесно связан с организационной лояльностью ($r=0.62$; $\alpha<0.001$). Таким образом, мы можем утверждать, что организационная лояльность связана с субъективной оценкой работником возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации.

Показатель реализации ожиданий (РО) также связан с организационной лояльностью ($r=0.54$; $\alpha<0.001$), что позволяет нам говорить о связи организационной лояльности с субъективной оценкой работником реализации мотивов профессиональной деятельности (ожиданий) в организации.

Наиболее сильно с организационной лояльностью связан показатель возможности реализации мотивов (ВРМ). С точки зрения модели это означает, что *восприятие возможностей реализации в целом является более значимым, чем сама реализация*. Показатель возможности реализации мотивов в большей степени, с точки зрения модели, относится к воспринятой лояльности, а реализация ожиданий к уровню потенциальной лояльности. Следовательно, сила связи показателя реализации ожиданий с суммарной лояльностью в начальный период работы в организации должна быть сильнее, чем показателя возможности реализации мотивов.

Для проверки этой дополнительной гипотезы мы провели корреляционный анализ организационной лояльности и показателей реализации ожиданий и возможности реализации мотивов в группе со стажем менее трех месяцев и более трех месяцев. В группе со стажем менее трех месяцев статистически значимой связи показателя возможности реализации мотивов с организационной лояльностью не обнаружено. В то же время показатель реализации ожиданий статистически значимо связан с организационной лояльностью ($r=0.51$; $\alpha<0.01$). В группе со стажем более трех месяцев оба показателя статистически значимо связаны с организационной лояльностью, причем сила связи показателя возможности реализации мотивов ($r=0.65$; $\alpha<0.001$) больше, чем сила связи показателя реализации ожиданий ($r=0.55$; $\alpha<0.001$). Таким образом, мы можем говорить об изменении силы связи показателей реализации ожиданий и возможности реализации мотивов в начальный и последующий периоды работы в организации. Это полностью соответствует принципам, заложенным в предлагаемую модель. Показатель реализации ожиданий более значим в начальный период работы, когда уровень потенциальной лояльности зависит от реализации ожиданий. В дальнейшем на первый план выходит восприятие возможностей реализации мотивов, от которого во многом зависит уровень воспринятой лояльности.

Таким образом, мы можем утверждать, что *показатель возможности реализации мотивов в целом может быть более информативен с точки зрения оценки организационной лояльности в соответствии с предложенной моделью. Однако это утверждение не касается первых месяцев работы человека в компании. В начальный период более информативным является показатель реализации ожиданий*.

Предложенная модель формирования лояльности предполагает нелинейную связь между организационной лояльностью и стажем работы в организации. Мы предположили, что после «входа» в организацию происходит снижение уровня организационной лояльности за счет снижения уровня потенциальной лояльности из-за расхождений между идеальной картиной ожиданий и организационной действительностью. После снижения уровня организационной лояльности происходит ее рост за счет роста воспринятой лояльности, основанной на опыте работы в организации. Перелом в динамике уровня организационной лояльности происходит в среднем после двух лет работы в организации.

Для проверки гипотез был проведен анализ динамики организационной лояльности. Изменение уровня организационной лояльности в зависимости от стажа работы в организации приведено на рис. 5. Для проверки значимости динамики показателя организационной лояльности был проведен анализ различий между всеми средними показателями организационной лояльности

для групп с одинаковым стажем работы в организации. Анализ проводился с помощью критерия Манна-Уитни.

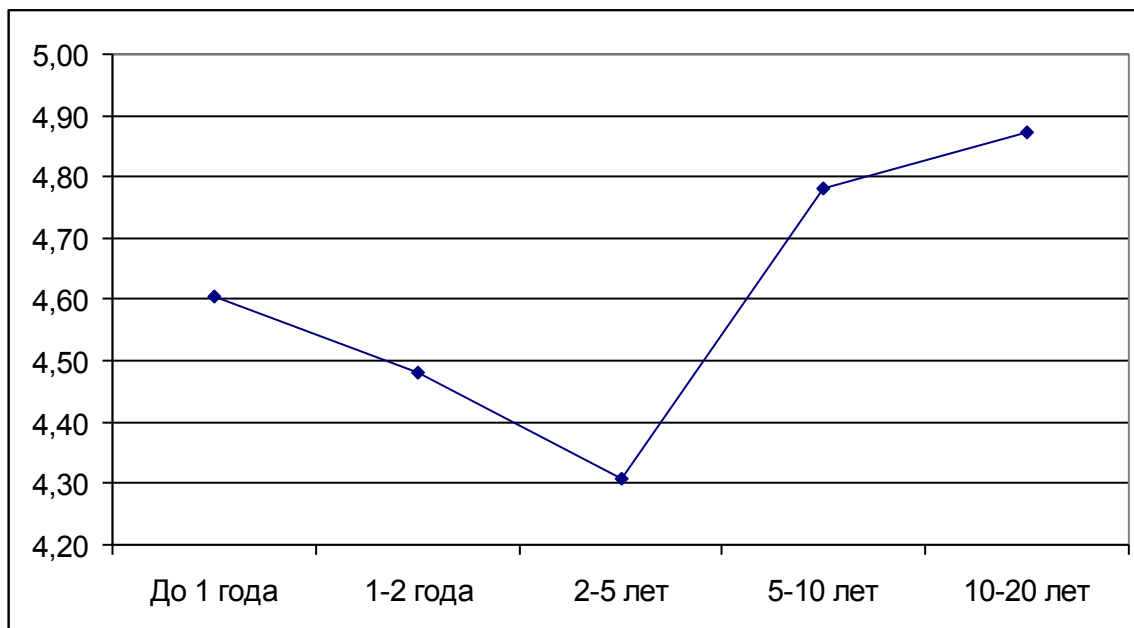


Рис. 5. Изменение уровня организационной лояльности в связи со стажем работы в организации.

Были обнаружены статистически значимые различия между средним уровнем организационной лояльности в группе со стажем работы до одного года и средним уровнем организационной лояльности в группе со стажем работы от двух до пяти лет. Статистически значимых различий по уровню организационной лояльности между группами со стажем до одного года и от одного года до двух лет, а также со стажем от одного года до двух лет и от двух до пяти лет не обнаружено. Это позволяет говорить о снижении уровня организационной лояльности в первые годы работы в организации.

Обнаружены статистически значимые различия по уровню организационной лояльности между группами со стажем работы от двух до пяти лет и со стажем работы от пяти до десяти лет. Статистически значимых различий между группами со стажем работы от пяти до десяти лет и со стажем от десяти до двадцати лет не обнаружено. Это позволяет говорить о росте организационной лояльности после 2-5 лет работы в организации.

Также был проведен корреляционный анализ стажа работы в организации и организационной лояльности в группах со стажем меньше пяти лет и со стажем больше двух лет. Были рассчитаны коэффициенты корреляции Спирмена в связи с тем, что стаж измерялся в ранговой шкале. В результате были обнаружены:

- статистически значимая отрицательная связь ($r=-0.22$; $p<0.01$) организационной лояльности и стажа работы в организации для группы со стажем работы меньше пяти лет ($n=181$);
- статистически значимая положительная связь ($r=0.20$; $p<0.05$) организационной лояльности и стажа работы в организации для группы со стажем работы больше двух лет ($n=124$).

Таким образом, можно утверждать, что существует нелинейная связь организационной лояльности со стажем работы в организации, причем на протяжении первых двух лет работы уровень организационной лояльности снижается, а затем начинает расти. Следовательно, гипотезы относительно нелинейной связи организационной лояльности со стажем работы в организации принимаются.

На основании сказанного мы можем говорить о корректности предложенной модели развития организационной лояльности.

Оценка прогностической способности модели

Для изучения прогностической способности модели реализации ожиданий был проведен регрессионный анализ. По результатам анализа можно сказать, что:

- Показатель возможности реализации мотивов (ВРМ) способен объяснить 38% дисперсии организационной лояльности ($R^2=0.38$, $p<0.001$). Такая прогностическая способность

показателя позволяет утверждать, что данный показатель согласно предложенной модели вносит весомый вклад в объяснение организационной лояльности.

- Показатель реализации ожиданий (РО) способен объяснить 29% дисперсии организационной лояльности ($R^2=0.29$, $p<0.001$). Таким образом, показатель реализации ожиданий вносит меньший вклад в организационную лояльность в целом, что соответствует предложенной модели развития организационной лояльности.

Включение в регрессионный анализ всех переменных модели позволило получить уравнение регрессии, содержащее две переменные: показатель возможности реализации мотивов и показатель реализации ожиданий. Это полностью соответствует предложенной модели развития организационной лояльности. Прогностическая способность уравнения (и, соответственно, модели) составила 43% дисперсии организационной лояльности ($R^2=0.43$, $p<0.001$). Уравнение регрессии, соответствующее предлагаемой модели, выглядит следующим образом:

$$ОЛ=2.74+0.28*ВРМ+0.2*РО, \quad (5)$$

где: ОЛ – организационная лояльность; ВРМ – показатель возможности реализации мотивов; РО – показатель реализации ожиданий.

Таким образом, мы можем утверждать, что предложенная модель обладает довольно высокой прогностической способностью (43%), особенно с учетом того, что она предполагает влияние на развитие лояльности и других переменных (например, личных инвестиций в организацию, совпадения личных и организационных ценностей и т. д.). Следовательно, *модель можно использовать с целью прогнозирования организационной лояльности.*

Повышение прогностической способности за счет расширения модели

Для проверки расширяемости модели было решено включить в регрессионный анализ и контрольные переменные, которые по данным зарубежных исследователей являются устойчивыми коррелятами лояльности. К ним относятся оценки справедливости и заботы организации о своих работниках, которые, с нашей точки зрения, вносят самостоятельный вклад в формирование организационной лояльности. Оценка заботы организации о своих сотрудниках позволила объяснить 27% дисперсии организационной лояльности ($R^2=0.27$, $p<0.001$). Оценка справедливости организации по отношению к своим сотрудникам позволила объяснить 32% дисперсии организационной лояльности. Результатом регрессионного анализа стало уравнение регрессии с прогностической способностью 55% ($R^2=0.57$, $p<0.001$):

$$ОЛ=2.34+0.06*Сп+0.06*Зб+0.22*ВРМ+0.15*РО, \quad (6)$$

где: ОЛ – организационная лояльность; Сп – оценка справедливости организации по отношению к своим сотрудникам; Зб – оценка заботы организации о своих сотрудниках; ВРМ – показатель возможности реализации мотивов; РО – показатель реализации ожиданий.

Показатели реализации ожиданий и возможности реализации мотивов довольно тесно коррелируют друг с другом. Из практических соображений (упрощение процедуры исследования) мы предположили, что в модели, предназначенной для прогнозирования организационной лояльности, может быть представлена только одна переменная, обладающая большим вкладом в объяснение дисперсии организационной лояльности. Большим вкладом обладает показатель возможности реализации мотивов. Таким образом, мы исключили из регрессионного анализа показатель реализации ожиданий. В результате регрессионного анализа было получено уравнение регрессии, состоящее из трех переменных с прогностической способностью 52% ($R^2=0.52$, $p<0.001$):

$$ОЛ=1.8+0.07*Сп+0.06*Зб+0.29*ВРМ, \quad (7)$$

где: ОЛ – организационная лояльность; Сп – оценка справедливости организации по отношению к своим сотрудникам; Зб – оценка заботы организации о своих сотрудниках; ВРМ – показатель возможности реализации мотивов.

Можно заметить, что прогностическая способность расширенной модели снизилась относительно не сильно.

Таким образом, в расширенную модель вошли оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках и показатель возможности реализации мотивов. Прогностическая способность данной модели составила 52%. Можно утверждать, что данной моделью можно пользоваться для прогнозирования организационной лояльности. Однако, необходимы дальнейшие исследования для расширения модели и повышения ее прогностической способности.

Применение модели

Предложенная модель была применена для оценки ситуации в одной из коммерческих фирм, имеющей представительства, как в Москве, так и в Санкт-Петербурге. В исследовании приняли участие 307 сотрудников из 8 подразделений фирмы. Участникам исследования была предложена анкета, включающая опросник организационной лояльности, опросник оценки возможности реализации мотивов, шкалы справедливости и заботы организации о своих сотрудниках. На основании полученных данных были рассчитаны показатель организационной лояльности по методике ОСQ, показатель возможности реализации мотивов (ВРМ) и показатель прогнозируемой лояльности по предложенной формуле (ПрОЛ) (см. формулу 7).

Первоочередной задачей для нас была проверка прогностической способности расширенной модели. Для этого был проведен корреляционный анализ организационной лояльности и прогноза организационной лояльности. Была обнаружена сильная связь показателя организационной лояльности и прогноза организационной лояльности ($r=0.75$; $\alpha<0.001$). Это позволяет нам сделать вывод о *возможности применения расширенной формулы для прогноза организационной лояльности в организациях*.

Для выработки рекомендаций по совершенствованию политик работы с персоналом с целью повышения организационной лояльности нами был построен профиль возможности реализации мотивов работников в исследуемой организации. В соответствии с моделью, мы можем использовать этот профиль для диагностики причин лояльности или нелояльности конкретного сотрудника. Для этого необходимо наложить индивидуальный профиль возможностей реализации мотивов на организационный профиль и провести анализ различий. Пример наложения профилей приведен на рис. 6. Также организационный профиль ВРМ позволяет нам выделить наиболее критичные места, требующие повышенного внимания. Для рассматриваемой организации такими местами являются, в первую очередь, азарт соревнования и возможности продвижения.

На рис. 6. мы видим профиль лояльного сотрудника (лояльность по ОСQ = 5.79, показатель ВРМ = 6.80), его оценки возможности реализации мотивов, в основном, лежат выше среднеорганизационных оценок. Однако если сотрудник является ценным для организации, необходимо разработать индивидуальные программы реализации таких мотивов, как азарт соревнования (например, участие во внутренних конкурсах профессионального мастерства), ощущение успеха (например, программы поощрения, позитивное подкрепление успешных действий непосредственным руководителем), управление, руководство другими людьми (например, роль координатора рабочей или учебной группы) и уважение, социальный престиж (например, публикация информации об успехах на корпоративном сайте). Необходимо также обратить внимание на возможности реализации мотивов возможности продвижения и стабильность как наиболее близких к среднеорганизационным значениям. В первую очередь, имеет смысл делать акцент на те мотивы, возможность реализации которых в организации оценивается ниже всего (в данном случае, азарт и возможности продвижения). Это особенно важно, если учесть стаж работы данного сотрудника в организации – менее года, что позволяет предположить, что он столкнулся не со всеми аспектами организационной реальности, и его оценки могут снизиться.

Аналогичный анализ мы можем проводить и с потенциальным сотрудником (кандидатом на должность), измеряя его представления о возможностях реализации мотивов в организации до момента входа в организацию, а также значимость для него этих мотивов.

Анализируя профиль организации, мы можем сказать, что наиболее критичными являются мотивы «азарт соревнования», «возможности продвижения», «управление, руководство другими людьми», «ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений» и «материальный достаток». Именно эти направления требуют первоочередного внимания со стороны службы персонала при корректировке политик работы с персоналом.

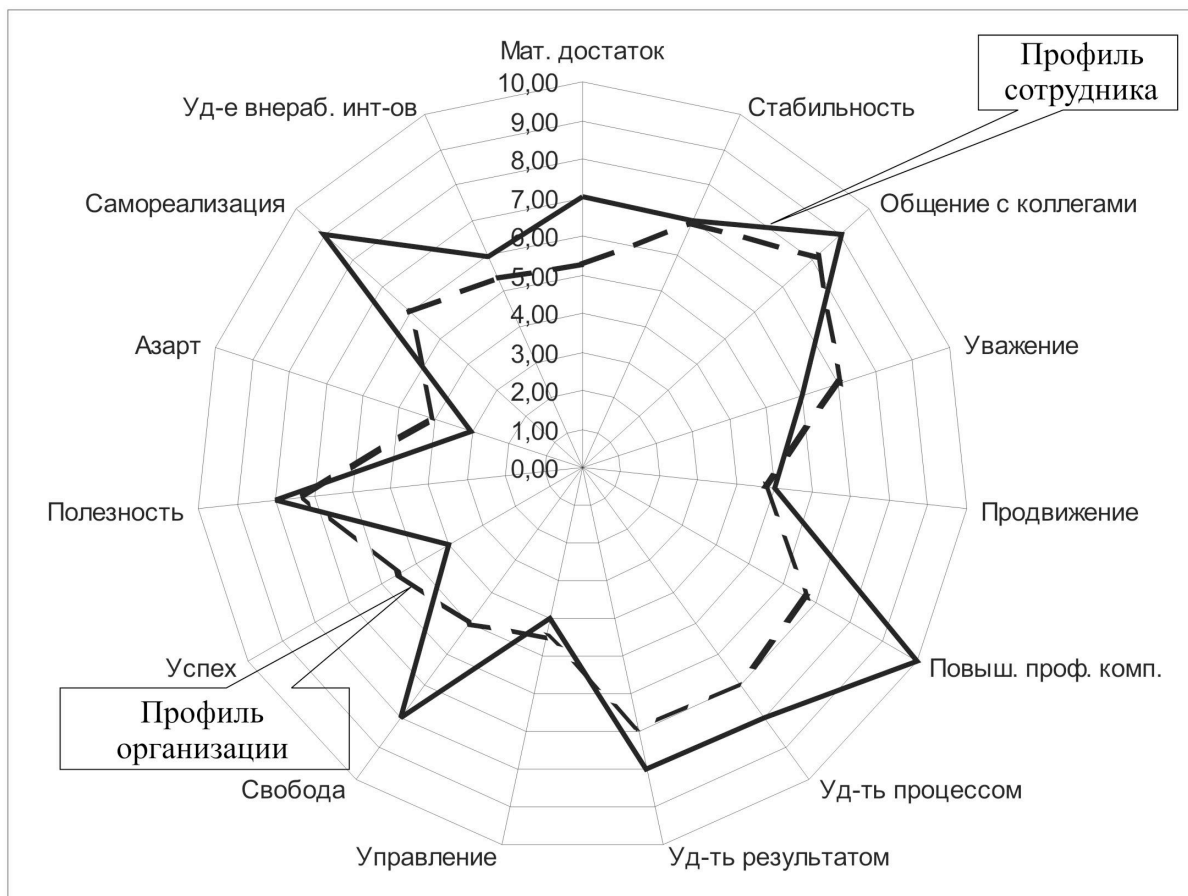


Рис. 6. Профили возможности реализации мотивов сотрудника и организации.

Таким образом, мы получили инструмент, позволяющий выявлять причины нелояльности сотрудников, прогнозировать их лояльность и строить программы повышения организационной лояльности, как для конкретных сотрудников, так и для организации в целом.

Обобщая сказанное, мы можем утверждать, что модель возможности реализации мотивов можно применять для диагностики зон особого внимания в организациях, задумывающихся о лояльности своих сотрудников. С другой стороны, модель требует дальнейших исследований, накопления, обобщения и анализа данных различных организаций. В связи с этим мы приглашаем к сотрудничеству все заинтересованные организации, а также будем благодарны за информацию об исследованиях, проведенных по нашей методике. Связаться с нами можно по электронной почте: dominiak@yandex.ru. Также требует отдельных исследований вторая часть предикторов организационной лояльности. Предположительно, они могут лежать в ценностной и эмоциональной областях.

Опубликовано в: Доминяк В.И. Как предсказать организационную лояльность: модель оценки // Управление персоналом, 2006, №13, с. 62-68.