САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет психологии

На правах рукописи

Доминяк Владислав Игоревич

Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации

19.00.05 – социальная психология

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Научный руководитель
кандидат психологических наук,
старший научный сотрудник
В. А. ЧИКЕР

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2006

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ 2

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН 15

1.1. Основные подходы к определению понятия организационная лояльность 15

1.2. Модели лояльности 42

1.3. Фокусы лояльности 56

1.4. Исследования организационной лояльности в условиях различных культур 58

1.5. Корреляты и последствия организационной лояльности 59

1.6. Предпосылки организационной лояльности 66

Выводы по главе 83

ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ 86

2.1. Организация и программа исследования 86

2.2. Характеристика выборки 92

2.3. Выбор и основные характеристики методики измерения лояльности 94

2.4. Описание методик для измерения показателей модели реализации ожиданий 95

Выводы по главе 104

ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДИК ИЗМЕРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ 106

3.1. Оценка валидности и надежности методик измерения организационной лояльности 106

3.2. Проверка возможности использования опросника Мейера-Аллен для измерения организационной лояльности 118
Выводы по главе 126
ГЛАВА 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В СООТВЕТСТВИИ С МОДЕЛЬЮ РЕАЛИЗАЦИИ ОЖИДАНИЙ 128
4.1. Модель развития организационной лояльности 128
4.2. Результаты исследования модели реализации карьерных ориентаций 133
4.3. Исследование модели реализации ожиданий 143
4.4. Исследование организационной лояльности по модели реализации ожиданий в конкретной организации 170
Выводы по главе 179
ВЫВОДЫ 184
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 188
БИБЛИОГРАФИЯ 192
ПРИЛОЖЕНИЯ 222

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все большее внимание в нашей стране уделяется лояльности сотрудников своей организации. Многие ведущие специалисты-практики рассматривают проблему лояльности как крайне актуальную для отношений работник-работодатель, для повышения эффективности труда, для качества всего отечественного бизнеса (Чумарин, 2000; Столин, 2002). Так, например, существует мнение, что "успех предприятия на 75% определяется нематериальными факторами, прежде всего отношением работников к своей компании, их лояльностью" (Петрова, 2006, с. 53).

Появляется все больше отечественных работ, направленных на исследование данного феномена. Однако они все еще являются единичными и очень разрозненными. В настоящий момент в России не существует единого понимания организационной лояльности, нет и единой модели. Большинство исследователей опирается на существующие зарубежные подходы (например, Магура, 1997, 1998, 1999; Магура, Курбатова, 2001, Доценко, 2001), а некоторые предлагают свои концепции, но, к сожалению, не приводят данные об их применимости (например, Харский, 2003, 2004; Брединский, 2001). Анализ литературы показывает, что на современном этапе, несмотря на социальную востребованность и практическую направленность, теория организационной лояльности в нашей стране развита недостаточно.

За рубежом организационной лояльности уделяется большое внимание на протяжении последних четырех десятилетий. Существует множество работ, посвященных данной теме. Одни из ведущих исследователей организационной лояльности, Натали Аллен и Джон Мейер отмечают, что в западной организационной психологии среди исследований, посвященных рабочим установкам, исследования лояльности по популярности уступают только исследованиям удовлетворенности

работой. Это определяется, во-первых, интересом к возможности предсказания текучести кадров, во-вторых, убежденностью в том, что преданный сотрудник выгоднее, чем нелояльный или безразличный (Allen, Meyer, 2000). Популярность исследований лояльности определяется не только убежденностью. Так, по данным WorkUSA 2000 Survey, организации с высоко лояльными служащими за три года принесли своим акционерам 112% прибыли по сравнению с 90% в организациях со средней лояльностью и 76% с низкими показателями лояльности. По тем же данным 55% из более чем 7500 участников исследования сообщили о своей преданности работодателям, 16% были нелояльны и 29% нейтральны (What drives employee commitment, HR Focus, 2000). По данным FleetBoston Financial Corp. увеличение на 1 % лояльности работников может дать $11 миллионов годового дохода и экономит от $15 до $19 миллионов при найме и обучении только в пределах одного направления деятельности (Costanzo, 2003). С другой стороны, лояльные сотрудники в 90% случаев готовы рекомендовать свою компанию другим как хорошее место работы, и в 55% случаев готовы отклонять предложения работы от других фирм (True employee loyalty, Potentials, 2004).

В последнее время также отмечается активный переход от патерналистской модели взаимодействия с работниками к партнерской, в связи с этим становятся важными, с точки зрения лояльности, взаимные ожидания работника и организации и их реализация (Payne, 1995; Goman, 2006). Причем, эта тенденция наблюдается во всем мире. Так, по данным социолога из Калифорнийского университета в Беркли Джеймса Линкольна, несмотря на существующее представление о высокой японской лояльности, американцы оказались более лояльны к своей работе, чем японцы. Опросив около 4000 рабочих в каждой стране, Линкольн получил следующие данные: вновь поступили бы на ту же работу 69% американцев

и 23% японцев; треть американцев заявили, что их рабочие места отвечают их ожиданиям, в то время как такой же ответ дали 5% японцев; почти две трети американцев порекомендовали бы свою работу другу, также поступила бы пятая часть японцев (Americans more loyal to jobs than Japanese, Corporate Board, 1990). Эти данные показывают, что переход от патернализма к партнерству справедлив и для японского общества, в первую очередь для рынка труда. Работники быстрее воспринимают эту тенденцию по сравнению с организациями, традиционно придерживающимися патерналистской модели, что сказывается на показателях лояльности.

Несмотря на значительное внимание к феномену лояльности за рубежом, согласованного понимания конструкта до сих пор не наблюдается. Существуют различные точки зрения на организационную лояльность и, соответственно, различные модели лояльности (например, Grusky, 1966; Mowdey, Porter, Steers, 1982; O'Reilly, Chatman, 1986; Meyer, Allen, 1991; McElroy, Morrow, 2001; Wang, 2004). Зарубежные модели в большинстве случаев оснащены инструментами для измерения конструкта, которые, однако, на наш взгляд, являются слишком прямолинейными и прозрачными, что в наших исторических условиях может привести к искажению результатов. В связи с этим возникает вопрос о возможности прямого применения зарубежных моделей в российских условиях.

Таким образом, с одной стороны, увеличение лояльности работников к своим организациям позволяет повысить их эффективность, что является одной из важнейших социально-экономических задач в нашей стране в настоящий момент. Следовательно, необходимы инструменты, позволяющие прогнозировать лояльность, а также выбирать управленческие воздействия для ее повышения. Для этого необходимы исследования тенденций развития лояльности и механизмов, лежащих в ее основе. С другой стороны, учитывая разрозненность взглядов на

лояльность, необходим анализ и систематизация данных существующих исследований, на основе которых можно было бы предложить модель развития лояльности с учетом современных тенденций в отношениях работника и организации.

Все выше сказанное позволяет говорить об **актуальности** данного диссертационного исследования, которое призвано восполнить некоторые пробелы в теоретическом и эмпирическом изучении проблемы организационной лояльности. В нашей работе мы представляем и исследуем модель развития организационной лояльности, в основу которой легли принципы теории развития систем (Саламатов, 1996; Альтшуллер, 1979; Петров, 2002), принципы реализации ожиданий (Katzell, 1968; Feldman, 1976; Dugoni, Ilgen, 1981; Reilly и др., 1981; Arnold, Feldman, 1982; Greenhaus, Seidel, Marinis, 1983; Dean, Wanous, 1984; Hom, Griffeth, Sellaro, 1984; Wotruba, Tuagi, 1991; Aryee, Wyatt, 1991; Wanous и др., 1992; Iverson, Roy, 1994; Irving, Meyer, 1994, 1995, 1999; Beck, Wilson, 1995; Major и др., 1995; Korabik, Rosin, 1995; Rosin, Korabik, 1995; Kim и др., 1996; Kim, 1999; Hom и др., 1999; Naumann, Widmier, Jackson, 2000; Vigoda, 2000; Caligiuri и др., 2001; Irving, Montes, 2005 и др.) и принцип субъективности (Левин, 2000).

Таким образом, **цель** нашего исследования – разработать и проверить модель развития организационной лояльности, основанную на концепции реализации ожиданий.

Предметом исследования является организационная лояльность как социально-психологическая установка и модель ее развития, основанная на концепции реализации ожиданий.

Объект исследования: сотрудники различных российских организаций и предприятий. В исследовании приняли участие 822 человека (328 мужчин и 494 женщины в возрасте от 16 до 70 лет).

Основная гипотеза заключается в предположении о том, что модель развития организационной лояльности, основанная на концепции реализации ожиданий, применима для описания психологической природы лояльности сотрудников к организации.

В соответствии с основной гипотезой исследования для проверки принципов, заложенных в основу модели, мы выдвинули следующие частные гипотезы:

- Организационная лояльность связана со стажем работы в организации по нелинейному закону. После входа в организацию происходит снижение уровня организационной лояльности за счет расхождения между ожиданиями работника от организации и воспринимаемой действительностью. После снижения уровня организационной лояльности происходит ее рост за счет реального опыта работы в организации и, основанного на нем, восприятия возможностей реализации этих ожиданий.
- Уровень организационной лояльности связан с расхождениями между ожиданиями сотрудника от своей организации и его субъективной оценкой организационной действительности, т.е. с его субъективным восприятием реализации ожиданий от организации.
- Уровень организационной лояльности связан с восприятием работником возможности реализации своих ожиданий от организации, основанном на опыте работы в организации.

В соответствии с целью исследования, для проверки гипотез были сформулированы следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ организационной и психологической литературы по предмету исследования. На основе анализа определить собственный взгляд на организационную лояльность, выделить основные принципы, лежащие в ее основе, рассмотреть взаимосвязь организационной лояльности и связанных с ней переменных: текучести,

удовлетворенности работой, справедливости организации по отношению к своим сотрудникам и др., выбрать контрольные переменные для настоящего исследования.

2. На основе проведенного анализа разработать теоретическую модель развития организационной лояльности, основанную на принципах реализации ожиданий.
3. Выбрать наиболее адекватную российским условиям модель организационной лояльности и соответствующий инструмент ее измерения, подобрать и разработать диагностические методики, адекватные цели и гипотезам исследования.
4. Исследовать предложенную модель развития организационной лояльности, основанную на концепции реализации ожиданий, изучив взаимосвязи показателей модели, организационной лояльности и контрольных переменных, взаимосвязь организационной лояльности и стажа работы в организации, а также прогностическую способность модели.
5. Проверить предложенную модель развития лояльности в условиях конкретных организаций, изучив взаимосвязи показателей модели, измеренного и прогнозируемого показателей организационной лояльности, а также динамику показателей модели и организационной лояльности в связи со стажем работы в организации.
6. Разработать инструмент анализа картины возможностей реализации ожиданий в организации в соответствии с предложенной моделью.
7. Изучить взаимосвязи организационной лояльности с персональными социально-психологическими переменными: полом, возрастом и должностным статусом.

В качестве **теоретико-методологической основы** диссертационного исследования, помимо уже перечисленных принципов, заложенных в модель, выступают концепции, подходы и методы изучения

организационной лояльности (О. С. Дейнека, Е. В. Доценко, А. В. Ковров, М. И. Магура, Л. Г. Почебут, Е. В. Сидоренко, К. В. Харский, И. Г. Чумарин, N. Allen, K. Beck, H. Becker, B. Benkhoff, G. Blau, B. Buchanan, A. Cohen, C. Goman, O. Grusky, L. Herscovitch, J. Ivancevich, R. Kanter, J. Meyer, P. Morrow, R. Mowday, L. Porter, M. Sheldon, C. Wilson и др.), а также работы, описывающие проблемы социальной и, в частности, организационной социальной психологии (Л. А. Верещагина, Л. Джуэлл, Е. К. Завьялова, Е. Н. Емельянов, К. Левин, М. И. Магура, Г. С. Никифоров, С. Е. Поварницына, Л. Г. Почебут, А. Л. Свенцицкий, В. А. Чикер, Э. Шейн и др.).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании концепции организационной лояльности как социально-психологической установки, включающей эмоциональный (чувства и эмоции по отношению к организации), когнитивный (разделение и принятие организационных целей, ценностей, норм и т.д.) и поведенческий (добровольная активность в интересах организации) компоненты, но не включающей намерение продолжать работу в организации. В работе предложен континуум измерения организационной лояльности, построена модель развития организационной лояльности, основанная на теории развития систем и теории реализации ожиданий, а также выделены внутри модели две составляющие лояльности: потенциальная и воспринятая. Разработаны инструменты, соответствующие предложенной модели, и позволяющие, как прогнозировать организационную лояльность, так и разрабатывать комплекс мер по ее повышению. Произведена оценка взаимосвязей показателей модели с организационной лояльностью, оценка динамики организационной лояльности в связи со стажем работы в организации в российских условиях согласно предложенной модели, а также оценка взаимосвязей организационной лояльности с такими переменными как справедливость и забота организации о своих

сотрудниках в российских условиях. Получено эмпирическое подтверждение предложенной модели развития лояльности.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Организационная лояльность может рассматриваться как 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 прикладывать усилия в интересах организации) составляющие. Она формируется на основании субъективного восприятия индивидом различных ситуаций, включая организационные, предыдущего поведенческого опыта, существующих установок и ценностей (диспозиций), а также их интерпретации с учетом текущей индивидуальной мотивационной картины.
2. Лояльность работника по отношению к организации складывается из потенциальной и воспринятой лояльности. Обе ее составляющие развиваются по s-образной кривой. *Потенциальная лояльность* развивается на основе идеальной картины ожиданий от организации за счет предварительной информации об организации, полученной кандидатом с учетом его предыдущего опыта, существующих установок и актуальных потребностей. После "входа" в организацию потенциальная лояльность снижается из-за неизбежных расхождений между идеальной картиной ожиданий и действительностью. Длительность этого спада определяется наличием отложенных (долгосрочных) ожиданий. *Воспринятая лояльность* развивается с момента "входа" в организацию за счет оценки работником возможностей,

перспектив реализации ожиданий, которая осуществляется на основе реального опыта работы в организации. Таким образом, существует нелинейная связь организационной лояльности со стажем работы в организации.

3. В качестве ожиданий сотрудника от организации могут рассматриваться как его карьерные ориентации, так и ожидания относительно реализации в организации мотивов профессиональной деятельности. Организационная лояльность не связана с личными карьерными ориентациями. С точки зрения реализации мотивов, более лояльными являются сотрудники, которые в момент поступления на работу направлены на саму деятельность, на социальную компенсацию и/или на самомотивацию. Организационная лояльность связана, как с реализацией ожиданий, так и с оценкой работниками возможностей реализации этих ожиданий в организации. Восприятие возможностей реализации в целом является более значимым для формирования организационной лояльности, чем сама реализация. Однако в начальный, адаптационный период работы в организации значимость реализации ожиданий выше, чем восприятие возможностей их реализации за счет отсутствия организационного опыта.

4. Прогностическая способность модели, построенной на основе мотивов профессиональной деятельности выше, чем модели, построенной на основе карьерных ориентаций. Расширение модели за счет оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках позволяет повысить прогностическую способность до 52%. Предложенную модель можно использовать с целью прогнозирования организационной лояльности. Рассмотрение удовлетворенности работой как коррелята

организационной лояльности, а справедливости и заботы как возможных предпосылок организационной лояльности может быть справедливо и в российских условиях.

Диссертационное исследование выполнялось в течение 2000 - 2006 г.г. в различных организациях Санкт-Петербурга, Москвы и других городов Российской Федерации.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных результатов в организациях при разработке комплекса мер, направленных на сохранение и укрепление лояльности сотрудников. В результате исследования мы получили инструмент, позволяющий выявлять причины нелояльности сотрудников, прогнозировать их лояльность и строить программы повышения организационной лояльности, как для конкретных сотрудников организаций, так и для организаций в целом. Предложенная модель позволяет не только оценивать организационную лояльность уже работающих сотрудников, но и прогнозировать лояльность новых сотрудников, а также дает основания для разработки, как коллективных, так и индивидуальных систем мотивации. Использование предложенных инструментов позволяет рассчитывать индексы карьерной и мотивационной привлекательности организаций, что дает им возможность оценивать свое положение на рынке труда, а для потенциальных кандидатов – выбирать наиболее привлекательную организацию.

Материалы диссертации используются в лекционных курсах "Социально-психологические аспекты менеджмента" и "Управление персоналом" для слушателей программ второго высшего образования и MBA Высшей школы управления и финансов, курсе "Организационное поведение" для слушателей программ MBA Международной высшей школы управления, а также в лекционных курсах для студентов Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

Апробация результатов исследования:

Результаты исследования применялись при проведении оценки состояния организационной лояльности в двух коммерческих фирмах Санкт-Петербурга, на их основе разрабатывались рекомендации по проведению комплекса мероприятий для повышения лояльности работников. Также результаты исследования обсуждались на научно-практических конференциях "Ананьевские чтения-2000", "Теория и практика становления и развития школы безопасности-2001", "Психология и современное общество-2006", на научных заседаниях кафедры инженерной педагогики и психологии Санкт-Петербургского государственного политехнического университета и кафедры социальной психологии Санкт-Петербургского государственного университета.

По теме исследования опубликовано семь печатных работ.

Диссертация состоит из введения, четырех глав, выводов, заключения, библиографии, приложений. Общий объем диссертации 280 страниц, из них основной текст 191 страница, библиография 30 страниц, приложения 59 страниц. Библиография содержит 278 источников, из них 217 на иностранном языке. Рабочие определения основных понятий, используемых в тексте, приведены в Приложении.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

1.1. Основные подходы к определению понятия "организационная лояльность"

Прежде чем приступать к исследованиям, необходимо определить изучаемое понятие. В целом нас интересует отношение работника к организации, в которой он работает и соответствующее этому отношению поведение.

Для определения этого 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 (Даль, 2006). Энциклопедия Брокгауза добавляет к этому законность, верность долгу, принципу (Брокгауз, Ефрон, 2006), 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-чему нибудь (Ожегов, Шведова, 2006). 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" (Энциклопедический словарь, 1963).

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

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 ABBYY 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 брэнду, 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 (Доминяк, 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. Сравнительная таблица переводов приведена в Приложении 1.

Чтобы дифференцировать, например, клиентскую лояльность от рассматриваемого феномена для его обозначения наряду с термином "лояльность" мы будем использовать термин "организационная лояльность", подразумевая 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 росту корпоративной культуры и 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 некритичное 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 (Доминяк, 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" (Aranya, 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 Аллуто (Alluto) определяют лояльность как «нежелание покидать 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 аттитюду 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 интернализованных 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 распознании 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, имеющихся 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 Аллен (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 выделить ряд составляющих лояльности, выделяемых 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 (Доминяк, 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. 1.1. 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.*

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.

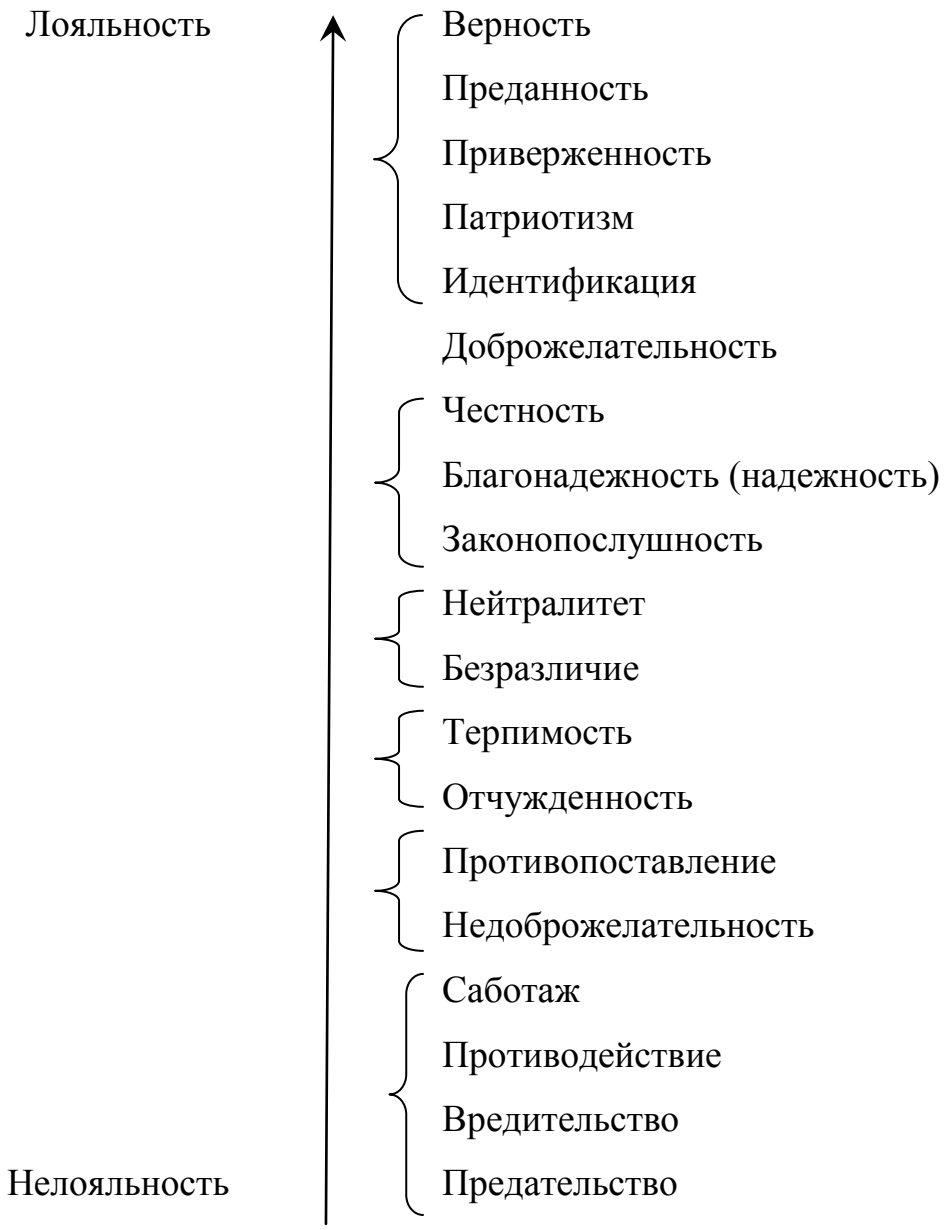

Рис.1.1. Континуум организационной лояльности.

1.2. Модели лояльности

Исследователями было разработано множество моделей организационной лояльности, при этом лояльность зачастую рассматривается как многомерная рабочая установка (аттитюд) (Gouldner, 1960; Grusky, 1966; O'Reilly, Chatman, 1986; Meyer, Allen, 1984, 1991; Jaros и др., 1991; Mayer, Schoorman, 1992; Mowday, 1998; Wang, 2004).

Например, О'Рейли и Чатмен выделяют: *согласие* как инструментальное поведение, направленное на получение вознаграждения; *идентификацию*, которая возникает, когда поведение определяется желанием поддерживать отношения с организацией за счет привлекательности ее целей и ценностей, даже если эти цели и ценности не могут быть приняты лично; и *интернализацию*, отражающую поведение, которым управляют внутренние ценности или цели, совместимые с целями и ценностями организации (O'Reilly, Chatman, 1986). Дальнейшие исследования модели показали различные результаты. Некоторые исследователи поддерживают различия между этими измерениями (Becker и др., 1996), другие столкнулись с трудностями в разделении идентификации и интернализации (Vandenberg, Self, Seo, 1994).

Ярош и его коллеги выделили три фактора при измерении лояльности – аффективный, продолженный и моральный (Jaros и др., 1991).

Оскар Груски (Oscar Grusky) рассматривал лояльность как состоящую из четырех частей: стаж в организации, идентификация с компанией, отношение к администрации компании, общая удовлетворенность (Grusky, 1966).

Гоулднер (Gouldner) провел факторный анализ, позволивший выделить измерения организационной лояльности: космополитическую интеграцию – степень, в которой человек является инициативным и чувствует себя частью различных уровней своей организации и является инициативным также в других организациях; и организационную интроекцию – степень, в

которой образ идеального «Я» человека включает сумму принятых в организации качеств и ценностей. При этом лояльность к отдельным ценностям организации отличается от лояльности к организации как таковой (Gouldner, 1960).

Ванг (Wang) использует пятимерную модель лояльности, включающую аффективную лояльность, активную и пассивную продолженную лояльность, нормативную лояльность и ценностную лояльность (Wang, 2004).

Паула Моррoу (Paula Morrow) с коллегами рассматривает лояльность к работе как «состоящую из созвездия (констелляции) конструктов лояльности» (McElroy, Morrow, Laczniak, 2001, с.237). Их модель предполагает, что собственно лояльность к работе состоит из четырех универсальных форм: одобрение рабочей этики, лояльности к карьере, организационной лояльности и вовлеченности в работу (McElroy, Morrow, 2001, с.238).

Некоторые исследователи используют в своих моделях понятие "драйвер". В частности, К. Элиот в качестве драйверов приверженности выделяет привлекательные для работников миссию и цели организации, распределение лидерства и власти в организации, хорошие отношения, распределение успеха, интересную работу и качество работы и жизни (Сидоренко, 2004). В другом исследовании выделяются следующие драйверы лояльности и их значимость:

- доверие к лидеру (главе фирмы) – 14%;
- шанс использовать на работе свои навыки – 14%;
- безопасность работы – 11%;
- конкурентоспособность вознаграждения – 11%;
- качество продукции/услуг компании – 10%;
- отсутствие рабочего стресса – 7%;
- честность и чистота бизнеса компании – 7%;

– другое – 26% (What drives employee commitment, HR Focus, 2000).

В России Е. В. Сидоренко предложила трехкомпонентную структуру организационной приверженности, которая включает в себя приверженность сотрудника организации, организации сотруднику и сотрудника самому себе. При этом наибольший удельный вес имеет приверженность самому себе - ощущение целостности своего я, осознание перспектив собственного развития и своих достижений в настоящем (Сидоренко, 2004).

Несмотря на значительное количество предложенных моделей, наибольшее распространение получили две модели организационной лояльности: трехкомпонентная модель Мейера и Аллен и считающаяся одномерной модель Портера. Распространение этих моделей связано с множеством факторов, одним из которых является наличие разработанных и валидизированных опросников, соответствующих моделям. Рассмотрим эти модели более подробно.

Модель Портера

Согласно модели Портера организационная лояльность рассматривается как относительная сила идентификации и вовлеченности человека в конкретную организацию. При этом лояльность может быть охарактеризована с помощью трех факторов:

- сила убеждения и принятия организационных целей и ценностей;
- готовность прикладывать значительные усилия в интересах организации;
- сильное желание поддерживать членство в организации.

Предполагается наличие активных связей с организацией: люди должны быть готовы отдавать что-то свое для содействия благополучию организации. Отмечается также, что лояльность к другим объектам, таким как семья, профсоюз или политическая партия будет формироваться теми же тремя факторами (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Авторы описывают обменную основу организационной лояльности. Они пишут, что "люди приходят в организацию с определенными потребностями, желаниями, умениями и так далее, и рассчитывают найти рабочее окружение, где они могут использовать их способности и удовлетворить многие из их основных потребностей. Когда организация обеспечивает такие средства выражения, вероятность высокой лояльности больше. Однако когда организация ненадежна и не обеспечивает сотрудников перспективными и интересными заданиями, уровень лояльности будет снижаться" (Mowday, Porter, Steers, 1982, с.27).

В рамках модели лояльность рассматривается как социально-психологическая установка. Отмечается, что организационная лояльность отражает основные эмоциональные реакции на организацию как целое. При этом лояльность является более устойчивым образованием, чем, например, удовлетворенность работой, т.е. мимолетные события не будут являться причиной серьезной переоценки привязанности сотрудника к организации в целом. Лояльность, согласно модели, развивается медленно, но последовательно во времени (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Помимо предложенной модели, авторами был разработан опросник для измерения организационной лояльности: Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), соответствующий предложенной модели.

Савери (Savery) и Сайм (Syme) пишут, что Портер и его коллеги, а также их партнеры, провели множество исследований, чтобы проверить валидность, как самого подхода, так и опросника, который они разработали, и теперь можно обоснованно говорить о надежности и валидности подхода (Savery, Syme, 1996).

Так, например, Портер и его коллеги утверждают, что ретестовая надежность и надежность по внутренней согласованности OCQ являются удовлетворительными (Mowday, Steers, Porter, 1979). Они приводят значения коэффициента Кронбаха для опросника OCQ, полученные на

различных выборках в пределах от 0.82 до 0.93 (Mowday, Porter, Steers, 1982). Аналогичные данные были получены Аароном Коэном (Aaron Cohen), он приводит значение коэффициента Кронбаха равного 0.9 (Cohen, 1999).

Традиционно концепция Портера считается одномерной. Однако разные исследователи выделяют разные факторы внутри концепции. Так, например, Гилберт (Gilbert) и Иванцевич (Ivancevich) утверждают, что десять из пятнадцати вопросов OCQ оценивают два компонента установочной лояльности (дополнительные усилия и сходство ценностей), а пять вопросов измеряют намерение остаться с организацией (Gilbert, Ivancevich, 1999). Бен-Бакр (Ben-Bakr) и Аль-Шаммари (al-Shammari) на основании факторного анализа, проведенного Энджл и Перри (Angle, Perry, 1981), измеряют ценностную лояльность с помощью девяти вопросов из шкалы OCQ, а продолженную – с помощью пяти вопросов из той же шкалы (Ben-Bakr, al-Shammari, 1994).

На основании результатов проведенных исследований Бриджит Бенкофф (Brigit Benkhoff) утверждает, что три компонента организационной лояльности в концепции Портера не являются лишь аспектами одной основной концепции. Внутри шкалы были выделены отдельные факторы, отражающие компоненты лояльности (Benkhoff, 1997; Brown, 1996). Аналогичные результаты были получены и другими исследователями. Они выделили два фактора: ценностную лояльность и отношение к тому, чтобы оставаться в организации (Angle, Perry, 1981; Koh, Steers, Terborg, 1995).

В то же время один из соавторов модели, Ричард Моудей (Richard Mowdey), отмечает, анализируя развитие концепции лояльности, что подход Портера очень близок к пониманию интернализации по О'Рейли и Чатмену и к пониманию аффективной лояльности по Мейеру и Аллен. Он пишет, что обязательства, которые формируются между работниками и

организациями могут располагаться в широком спектре: от инструментальных до эмоциональных (Mowday, 1998). Этому есть и экспериментальное подтверждение. Данхэм (Dunham) с коллегами обнаружили, что организационная лояльность, измеренная с помощью OCQ, приближалась к аффективному компоненту организационной лояльности в концепции Мейера-Аллен и расходилась с нормативным и продолженным. Они сделали вывод, что OCQ измеряет аффективную лояльность (Dunham, Grube, Castaneda, 1994).

Согласованного понимания количества измерений внутри модели на данный момент нет.

Бенкофф утверждает, что если шкала гомогенна, то все ее пункты должны одинаково коррелировать с другими подходящими переменными. Она обращает внимание на следующее. В работе Энджл и Перри (Angle, Perry, 1981) было обнаружено, что намерение уйти связано с отношением к продолжению работы, но не с ценностной лояльностью, а опоздания отрицательно связаны только с ценностной лояльностью. Таким образом, утверждается, что использовать две концепции в одном инструменте является непродуктивным (Benkhoff, 1997).

Однако Портер и его коллеги приводят результаты факторного анализа данных, полученных на различных выборках. При этом либо не удается выделить более одного фактора, либо второй фактор выделяется, однако доля дисперсии, приходящаяся на него, составляет не более 15.5%, в то время как для основного фактора – не менее 83.2% (Mowday, Porter, Steers, 1982). Аналогичные результаты были получены и в более поздних исследованиях. Факторный анализ OCQ показал единственный фактор (Lam, 1998).

Еще одним косвенным подтверждением однофакторности модели стали исследования Карен Бек (Karen Beck) и Карлен Уилсон (Carlene Wilson), которые использовали параллельно с полной версией OCQ две

сокращенные формы: 12 вопросов (без вопросов, относящихся к намерению оставить организацию) и 9 вопросов (без инверсных вопросов). Во всех случаях результаты были идентичны. Все инструменты показали удовлетворительные уровни надежности по внутренней согласованности (Beck, Wilson, 2000).

В российских условиях попытка адаптации модели Портера и опросника OCQ была предпринята в работах М. И. Магуры (Магура, 1997, 1998, 1999; Магура, Курбатова, 2001). Однако данных о факторном анализе модели он не приводит. Других научных данных о применении модели Портера в российских условиях мы не обнаружили.

Из анализа теоретической концепции также следует, что конструкт неоднороден. Сотрудники могут, например, планировать оставаться в организации, но не разделять ее цели и ценности и не прикладывать усилия в ее интересах (эти три фактора описывают полюс шкалы, т.е. преданного сотрудника, а не шкалу в целом). В связи с этим, встает вопрос, является ли концепция организационной лояльности Портера однофакторной или многофакторной, и если многофакторной, то, как связаны эти факторы с основными коррелятами лояльности, и не обусловлена ли фрагментарность установочной природой лояльности (т.е. ее аффективной, когнитивной и поведенческой (интенциональной) составляющими).

В связи со стоящими вопросами одной из *частных задач* настоящего исследования при выборе методики измерения лояльности должна стать проверка факторной структуры модели Портера в современных российских условиях.

Модель Мейера и Аллен

Еще одна распространенная модель организационной лояльности принадлежит Джону Мейеру и Натали Аллен. Она получила название трехкомпонентной модели лояльности. Опираясь на данные предыдущих

исследований, авторы модели выделили три подхода к лояльности, позволяющие объяснить природу связи между работником и организацией, снижающей вероятность добровольного ухода сотрудника из организации: эмоциональную привязанность к организации, осознание затрат, связанных с уходом из организации, и ощущение обязательств перед организацией. Эти три подхода и были положены в основу трехкомпонентной модели. Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины аффективная (affective), продолженная (continuous) и нормативная (normative) лояльность (Meyer, Allen, 1991).

Аффективная лояльность это степень идентификации, вовлеченности и эмоциональной привязанности работника к организации. Эмоционально преданные работники верят в цели и ценности организации и рады быть ее членами. Таким образом, работники с сильной аффективной лояльностью остаются в организации, потому что они хотят этого. *Продолженная лояльность* это степень осознания работником того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией. Другими словами, это "воспринимаемые сотрудником издержки, связанные с уходом из организации» (Meyer и др., 2002, с.21). Работники с сильной продолженной лояльностью осознают, что цена ухода из организации для них будет высокой. Таким образом, такие люди остаются с организацией, потому что они уже так делают. *Нормативная лояльность* это степень ощущения работником обязательств перед организацией. Нормативно преданные работники поддерживают свое членство в организации, потому что убеждены, что поступают правильно и в соответствии с моралью. Таким образом, такие люди остаются в организации, потому что они должны так поступать. При этом утверждается, что аффективная, продолженная и нормативная лояльность являются именно компонентами организационной лояльности, а не отдельными ее типами, и могут рассматриваться в терминах профиля

лояльности. Соответственно, измерения каждого компонента являются независимыми и относительно не связаны друг с другом (Allen, Meyer, 2000, Meyer и др., 2002).

Существенной особенностью модели является то, что компоненты развиваются независимо друг от друга на основе различных предпосылок и посредством различных процессов. Так аффективная лояльность развивается на основе опыта работы, который представляется двумя основными схемами:

- организационная поддержка и справедливость;
- личная значимость и компетентность.

Продолженная лояльность развивается на основе осознания собственных инвестиций в организацию и понимания возможных альтернатив.

Нормативная лояльность развивается на основе семейной или культурной социализации, организационной социализации, а также при наличии качественных инвестиций в сотрудника со стороны организации, которые будут вызывать желание отплатить (оплата обучения, ссуды). (Meyer, Allen, 1991; Allen, Meyer, 2000; Allen, 2003).

Предполагается, что все компоненты организационной лояльности связаны с текучестью, однако, другие последствия могут быть индивидуальны. Так для аффективной лояльности это присутствие на рабочем месте и различные аспекты рабочей производительности. Продолженная лояльность, наоборот, может приводить даже к нежелательным рабочим последствиям. Нормативная лояльность связана с производительностью, но менее сильно, чем аффективная (Allen, Meyer, 2000; Allen, 2003; Kim, 1999; Meyer, Herscovitch, 2001; Meyer и др., 2002).

Авторы концепции также утверждают, что аффективная лояльность очень похожа на организационную лояльность в концепции Портера (Allen, Meyer, 2000).

Две шкалы для измерения составляющих организационной лояльности были предложены Мейером и Аллен в 1984 году, в 1990 году они добавляют третью шкалу, а в 1993 – пересматривают шкалы. Итогом их работы стал опросник "Шкала организационной лояльности" ("Organizational Commitment Scale"), содержащий три субшкалы по шесть утверждений в каждой: шкалу аффективной лояльности (affective commitment scale, ACS), шкалу продолженной лояльности (continuous commitment scale, CCS) и шкалу нормативной лояльности (normative commitment scale, NCS) (Meyer, Allen, Smith, 1993; Allen, Meyer, 2000). Проверка инструмента дала следующие результаты:

Для аффективной шкалы

- Обнаружена тесная корреляция с OCQ (Allen, Meyer, 1996). На основе метаанализа 155 исследований приводится значение коэффициента корреляции 0.88 (Meyer и др., 2002).
- Обнаружена отрицательная связь с текучестью (Allen, Meyer, 1996).
- Обнаружена отрицательная связь с намерением уйти из организации (Allen, Meyer, 1996).
- Надежность по внутренней согласованности (коэффициент Кронбаха): 0.74 - 0.89 (Meyer, Allen, 1993), 0.82 (Allen, Meyer, 2000; Meyer и др., 2002), на российской выборке 0.84 (Доценко, 2001 – данные предоставлены автором).

Для продолженной шкалы

- Связь с OCQ отсутствует (Allen, Meyer, 1996). На основе метаанализа 155 исследований приводится значение коэффициента корреляции -0.02 (Meyer и др., 2002).
- Корреляции с текучестью и намерением уйти из организации либо малы, либо незначимы (Allen, Meyer, 1996).
- Надежность по внутренней согласованности (коэффициент Кронбаха): 0.69 – 0.84 (Meyer, Allen, 1993), 0.76 (Allen, Meyer, 2000;

Meyer и др., 2002), 0.60 (Ben-Bakr, al-Shammari, 1994), на российской выборке 0.49 (Доценко, 2001 – данные предоставлены автором).

- Отмечается наличие двух тесно связанных, но отдельных факторов внутри шкалы продолженной лояльности: низкие альтернативы и высокие затраты (Allen, Meyer, 1996).

В 1987 году МакГи (McGee) и Форд (Ford) провели факторный анализ шкалы продолженной лояльности, выявив, таким образом, два основных фактора, которые были интерпретированы. Один из них был назван CC:LoAlt и обозначал воспринимаемый сотрудником недостаток доступных альтернативных возможностей трудоустройства, второй, названный CC:HiSac, отражал восприятие сотрудником убытка, связанного с уходом из организации. Оказалось, что эти факторы по-разному коррелируют с аффективной и нормативной лояльностью (CC:HiSac – позитивно, CC:LoAlt – негативно). Последующие исследования шкалы привели к тому, что Мейер и его коллеги допустили возможность пересмотра шкалы продолженной лояльности в дальнейших исследованиях (Meyer и др., 2002).

К аналогичным выводам приходит и Натали Аллен. Она отмечает возникновение ряда проблем с измерением продолженной лояльности. В частности, она пишет о том, что оценка возможных альтернатив должна восприниматься скорее как потенциальная предпосылка продолженной лояльности, а не как его составляющая. Следовательно, должны быть внесены корректировки и в инструмент измерения. «Продолженная лояльность - это степень, в которой работник признает или осознает, что он остается в организации из-за затрат, связанных с уходом» (Allen, 2003, с.242) – при этом сами затраты непосредственно не существуют. Утверждается, что необходимо включать в опросник для измерения продолженной лояльности те пункты, которые не конкретизируют эти

затраты, но позволяют оценить степень признания этих затрат в целом (Allen, 2003).

Для нормативной шкалы

- Обнаружена связь с OCQ (Allen, Meyer, 1996). На основе метаанализа 155 исследований приводится значение коэффициента корреляции 0.50 (Meyer и др., 2002).
- Обнаружена отрицательная связь с текучестью (Allen, Meyer, 1996).
- Обнаружена отрицательная связь с намерением уйти из организации (Allen, Meyer, 1996).
- Надежность по внутренней согласованности (коэффициент Кронбаха): 0.69 – 0.79 (Meyer, Allen, 1993), 0.75 (Allen, Meyer, 2000), 0.73 (Meyer и др., 2002), на российской выборке 0.79 (Доценко, 2001 – данные предоставлены автором).

В последующих исследованиях была обнаружена сильная связь между аффективной и нормативной лояльностью, в результате чего начались споры о необходимости оставить или убрать нормативную шкалу опросника. В частности приводится коэффициент корреляции между шкалами, равный 0.63, и отмечается, что два конструкта сильно перекрываются. Мейер и его коллеги отмечают, что, несмотря на похожие корреляции аффективной и нормативной шкал с предпосылками, коррелятами и последствиями организационной лояльности, величины этих корреляций сильно отличаются. Таким образом, утверждается, что аффективная и нормативная лояльность являются различными конструктами, хотя остается вопрос о том, что есть нормативная лояльность (т.е. каково ее содержание) (Meyer и др., 2002).

Попытка адаптировать методику, предложенную зарубежными исследователями, к российским условиям принадлежит Е. Доценко. Он отмечает соответствие (хотя и неполное) факторной структуры опросника, а также связь эмоциональной и нормативной приверженности со

стабильностью персонала, понимаемой как гипотетическое желание сотрудника вернуться в компанию, если он временно в ней не работает. Отмечаются предпосылки к использованию модели и методики для оценки персонала российских компаний (Доценко, 2001).

В связи с тем, что модель Мейера и Аллен неоднозначно воспринимается зарубежными исследователями и явно недостаточно данных о применении модели в российских условиях, еще одной *частной задачей* настоящего исследования при выборе инструмента измерения организационной лояльности является проверка применимости трехкомпонентной модели в российских условиях.

На основе анализа различных подходов к определению и изучению лояльности, а также различных моделей лояльности мы выделили основные принципы, лежащие в основе понимания организационной лояльности. К ним относятся:

1) *Принцип когнитивного соответствия: поведение работника и его установки по отношению к организации в процессе согласования взаимно укрепляют друг друга.*
2) *Принцип снижения затрат, который основан на осознании работником собственных накопленных инвестиций в организацию и возможных альтернатив. Переход в другую организацию предполагает отказ от существующих вложений (и выгод) и приложение дополнительных усилий по их накоплению в другом месте, что рассматривается как нежелательное поведение.*
3) *Принцип взаимных выгод сотрудника и организации.*
4) *Принцип личного опыта, основанный на эмоциональной и когнитивной оценке личного опыта по таким параметрам как организационная поддержка и справедливость, личная значимость и компетентность.*

5) *Принцип выполнения обязательств. Обязательства по отношению к организации рассматриваются как продукт социализации (личные ценности) и как результат инвестиций в сотрудника (долг).*
6) *Принцип удовлетворения потребностей сотрудника.*
7) *Принцип разделения и/или привлекательности целей и ценностей организации.*

Необходимо также отметить, что организационная лояльность рассматривается как устойчивое образование и во многом определяется взаимностью (т.е. отношением организации к сотруднику).

Таким образом, *организационная лояльность формируется на основании субъективного восприятия индивидом различных ситуаций, включая организационные, предыдущего поведенческого опыта, существующих установок и ценностей (диспозиций) и их интерпретации с учетом текущей индивидуальной мотивационной картины.* Следовательно, на формирование организационной лояльности могут оказывать влияние оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках, возможности реализации мотивов и т. д.

С нашей точки зрения, предложенной концепции организационной лояльности наиболее соответствует модель Портера, так как в ней лояльность рассматривается как социально-психологическая установка, отражающая основные эмоциональные реакции на организацию как целое, силу убеждения и принятия целей и ценностей организации и готовность прикладывать усилия в интересах организации. Однако желание поддерживать принадлежность организации, присутствующее в модели Портера, с нашей точки зрения не является обязательным компонентом организационной лояльности.

В трехкомпонентной модели организационной лояльности только аффективная лояльность отражает лояльность как установку по

отношению к организации. При этом также сомнительным является включение в конструкт намерения остаться в организации. Остальные компоненты, с нашей точки зрения, отражают не содержание конструкта, а механизмы его формирования.

Таким образом, выбор инструмента измерения организационной лояльности, максимально соответствующей предложенной концепции, требует дополнительного изучения. Решение этой задачи представлено в главе 2.

1.3. Фокусы лояльности

Несмотря на то, что организационная лояльность является наиболее изучаемым феноменом, другие объекты (или фокусы) лояльности также стали предметом изучения. Лояльность всегда рассматривается по отношению к чему-то. Так, например, изучалась лояльность к профессиональному союзу (Gordon и др., 1980; Fullagar, Barling, 1989; Barling, Wade, Fullagar, 1990; Barling и др., 1992; Cohen, 1993; Parkes, Razavi, 2004), к профессии (занятиям, роду деятельности) (Morrow, Wirth, 1989; Meyer, Allen, Smith, 1993; Cohen, 1999; Kibeom, Carswell, Allen, 2000), к работе (Morrow, 1983), к карьере (Aryee, Chay, Chew, 1994; Blau, 1985, 1988, 1989; Adams, 1999), к команде (Bishop, Scott, 1997; Bishop, Scott, Burroughs, 2000; Bishop и др., 2005), к группе (Cohen, 1999), к качеству (Kanter, Klein, 1996), к руководителям (Becker и др., 1996) и даже к организационным изменениям (Herscovitch, Meyer, 2002) и другим организациям (внешняя организационная лояльность) (McElroy, Morrow, Laczniak, 2001).

В обзоре литературы по лояльности к работе, сделанном в 1983 году Паула Морроу на основании более чем 25 форм и инструментов измерения рабочей лояльности, предлагаемых разными исследователями, приводит пять основных фокусов рабочей лояльности: ценности (этика), карьера, работа, организация и профессиональный союз (Morrow, 1983).

Оказалось, что лояльность к организации и к профессии положительно связаны (Cohen, 1999), хоть и различаются с точки зрения их последствий (Meyer, Allen, Smith, 1993). При этом эта связь регулируется совместимостью профессии и организации (Kibeom, Carswell, Allen, 2000). Наблюдаются различия между лояльностью к организации и к команде (Bishop и др., 2005), к организации и к карьере (Blau, 1988).

В последнее время исследователи лояльности сходятся на том, что можно быть преданным различным, связанным с работой областям или фокусам, и что лояльность по отношению к рабочему месту лучше понимается при ее рассмотрении в комплексе, например, как профиль лояльности (Bishop, Scott, 1997; Kim, 1999). К таким фокусам могут относиться: человек, команда, отдел (внутри организации), занятие, профсоюз, персональная карьера (вне организации). При этом если рассматривать лояльность как многомерный конструкт, то его применение к каждому фокусу сильно усложняет ее рассмотрение (Kim, 1999).

В настоящей работе мы ограничимся рассмотрением организационной лояльности, однако для будущих исследований может быть важно рассмотрение различных фокусов (объектов) лояльности. Например, можно для составления профиля лояльности использовать взгляды Морроу (Morrow, 1983) и Кима (Kim, 1999) с учетом российских особенностей. Так, лояльность к профессиональному союзу в наших условиях не столь актуальна, как на западе. С другой стороны, для России не свойственна протестантская рабочая этика, но рассматривать лояльность к ценностям компании, миссии компании мы можем.

Модель лояльности как социально-психологической установки, включающей эмоциональные реакции, разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил и т.д., и готовность прикладывать усилия в интересах объекта лояльности, и не включающей в себя намерение поддерживать членство, позволяет значительно расширить границы применения

конструкта. Такой подход позволяет рассматривать в качестве объектов лояльности не только свою профессию, не только свою организацию, не только свою научную школу, не только свое государство, но и другие объекты, членом которых субъект не является.

1.4. Исследования организационной лояльности в условиях различных культур

Рассматривая применение западных моделей лояльности к российским условиям, необходимо обратить внимание на существующий опыт адаптации этих моделей в различных культурах.

По нашим данным модели Портера и Мейера-Аллен активно применялись исследователями в различных странах. Так опросник OCQ, соответствующий модели Портера, применялся в Арабских Эмиратах (Yousef, 2003), Гонконге (Lam, 1998), Тайване (Chau-kiu, 2000), Саудовской Аравии (Ben-Bakr, al-Shammari, 1994), Австралии (Savery, Syme, 1996), Израиле (Vigoda, 2000), Сингапуре (Aryee, Wyatt, 1991; Aryee, Chay, Chew, 1994; Chan, 2001), России (Магура, 1997, 1998, 1999; Магура, Курбатова, 2001). Опросник OCS, соответствующий модели Мейера-Аллен, применялся во Франции (Herrbach, Mignonac, 2004), Нидерландах (Van Hooft и др., 2004), Южной Корее (Lee и др., 2001), Турции (Wasti, 2003), Китае (Chen, Francesco, 2003; Cheng, Stockdale, 2003), России (Доценко, 2001; Витман, 2004).

Останавливаясь на сравнении исследований, проводимых на территории Северной Америки и вне ее, в связи с вопросом об обобщаемости концепции для различных культур, Мейер с коллегами отмечают, что результаты, полученные в разных странах, в большинстве мало отличаются друг от друга. Это говорит о том, что модель действительно может быть обобщена, а расхождения в некоторых показателях действительно отражают культуральные различия. Отмечая более высокие значения корреляций между аффективной и нормативной лояльностью за

пределами Северной Америки, Мейер и его коллеги делают вывод о возможных меньших различиях между желанием и обязательством в других культурах. Однако эти отличия могут быть вызваны искажениями при переводе текста опросников. Отмечается также необходимость отличать различия в результатах, вызванных особенностями перевода и культуральными различиями (Meyer и др., 2002).

В целом исследователи отмечают успешность использования, как модели Портера, так и модели Мейера-Аллен в различных культурах. Однако ряд сложностей возникает с продолженной и нормативной шкалами. Так, например, эти проблемы были обнаружены при переводе шкал на корейский язык. Психометрические свойства аффективной шкалы были подобны тем, которые получены в Северной Америке (Lee и др., 2001).

Можно заметить, что модель Портера и шкала аффективной лояльности модели Мейера-Аллен легко адаптируются к условиям различных культур. Возможности адаптации продолженной и нормативной шкал требуют дополнительных исследований.

На основе проведенного анализа можно сказать, что организационную лояльность как связь работника с организацией характеризуют несколько моделей. Первоочередной задачей настоящего исследования является выбор наиболее адекватной российским условиям модели организационной лояльности и соответствующего инструмента ее измерения.

1.5. Корреляты и последствия организационной лояльности

Текучесть и связанные переменные

Многие исследователи считают снижение текучести последствием повышения организационной лояльности по определению (Батурина, 2003; Iverson, Roy, 1994; Kim, 1999; Angle, Perry, 1981; Mayer, Schoorman, 1992; Ben-Bakr, al-Shammari, 1994; Hrebiniak, Alutto, 1972; Meyer, Allen, 1991;

Brown, 1996; Sheldon, 1971; Mowday, Porter, Steers, 1982; Магура, 1997, 1998, 1999 и др.). Действительно, результаты многих исследований подтверждают отрицательную связь организационной лояльности с текучестью (Tett, Meyer, 1993; Cohen, Hudecek, 1993; Porter и др., 1974; Ben-Bakr, al-Shammari, 1994; Mathieu, Zajac, 1990; Meyer и др., 2002; Mowday, Koberg, McArthur, 1984; Blau, Boal, 1987; Vandenberg, Self, Seo, 1994; Blau, 1989). Также обнаруживались и отрицательные связи организационной лояльности с другими переменными, связанными с прекращением работы:

- с намерением оставить организацию (Ben-Bakr, al-Shammari, 1994; Mathieu, Zajac, 1990; Cheng, Stockdale, 2003; Cohen, 1999; DeConinck, Bachmann, 1994; Tett, Meyer, 1993; Angle, Perry, 1981; Aryee, Wyatt, 1991; Walumbwa и др., 2004; Raja, Johns, Ntalianis, 2004; Meyer, Allen, Smith, 1993; Jaros, 1997; Chan, 2001; Bishop, Scott, 1997; Bishop, Scott, Burroughs, 2000; Meyer и др., 2002; Allen, Meyer, 1996; Kim, 1999; Mowday, Koberg, McArthur, 1984; Магура, 1999);
- с намерением искать альтернативную работу (Mathieu, Zajac, 1990; Mowday, Koberg, McArthur, 1984; Van Hooft и др., 2004);
- с намерением оставить профессию (Walumbwa и др., 2004; Meyer, Allen, Smith, 1993; Aryee, Chay, Chew, 1994);
- с намерением остаться в организации (Mowday, Koberg, McArthur, 1984; Магура, 1999);
- с мыслями о прекращении работы (Blau, 1989);
- стабильностью (Доценко, 2001; Витман, 2004).

Несмотря на то, что все эти переменные связаны с прекращением работы, они являются самостоятельными и требуют отдельного рассмотрения (Kim, 1999). Так по результатам проведенного метаанализа 155 различных исследований, Мейер и его коллеги обнаружили, что связь

организационной лояльности с действительной текучестью значительно слабее, чем связь с намерением оставить организацию (Meyer и др., 2002).

В целом, сильных расхождений по поводу связи организационной лояльности и текучести (и связанных переменных) у исследователей нет. Однако в исследовании М.И. Магуры "не удалось выявить связей между уровнем организационной приверженности и реальным сохранением членства в организации" (Магура, 1999, с.17). Сомнения в наличии доказательств систематических отношений между лояльностью и текучестью высказывает Бриджит Бенкофф (Benkhoff, 1997). На основании лонгитюдного исследования модели текучести Ванденберг (Vandenberg) и его коллеги отмечают, что только OCQ оказался способным предсказать текучесть (Vandenberg, Self, Seo, 1994). Также существуют исследования, в которых обнаруживаются довольно сложные связи между организационной лояльностью и текучестью. Так Джойнер (Joiner) и его коллеги обнаружили, что наставничество связано с организационной лояльностью, восприятием успешности карьеры и, следовательно, снижает намерение уйти у обучающихся (Joiner, Bartram, Garreffa, 2004).

В рамках настоящего исследования мы не ставим задачу определения связей организационной лояльности и текучести персонала. При этом, учитывая обнаруженные разными исследователями сильные связи намерения оставить организацию и профессию с организационной лояльностью, мы будем использовать их в качестве контрольных переменных при выборе методик.

Организационное гражданское поведение

Организационное гражданское поведение (organizational citizenship behavior) описывается как совершение инновационных и спонтанных действий вне предписанных формальной ролью, как неформальные вклады, которые сотрудники могут делать или от которых могут

воздерживаться безотносительно формальных стимулов и санкций. Например, это может быть помощь новым сотрудникам (Vigoda, 2000).

Организационная лояльность положительно связана с организационным гражданским поведением (Meyer, Allen, 1991; Chen, Francesco, 2003; Cohen, 1999; Miceli, Mulvey, 2000; Bishop, Scott, Burroughs, 2000; Allen, Meyer, 2002; Магура, 1999). При этом исследователи трехкомпонентной модели отмечают только связи с аффективной и нормативной лояльностью. С продолженной лояльностью организационной гражданское поведение не связано (Chen, Francesco, 2003; Allen, Meyer, 2002).

Удовлетворенность работой

Чаще всего исследователи оценивают связь удовлетворенности работой с организационной лояльностью. Удовлетворенность работой может определяться как положительное (или отрицательное) оценочное суждение, которое каждый делает в отношении своей работы или рабочей ситуации (Weiss, 2002). С другой стороны, удовлетворенность работой может быть определена как радостное или положительное эмоциональное состояние, вытекающее из оценки работы или опыта работы (Naumann, Widmier, Jackson, 2000). Удовлетворенность работой (job satisfaction) – эмоциональное состояние, отражающее благоприятную эмоциональную реакцию на место работы (Kim, 1999). Удовлетворенность работой отличается от лояльности, потому что «лояльность подчеркивает привязанность к организации ..., в то время как удовлетворенность работой подчеркивает определенную окружающую среду задачи, где служащий исполняет свои обязанности» (Mowday, Steers, Porter, 1979, с.226). Удовлетворенность работой более ситуативная переменная, в то время как организационная лояльность – более устойчивая (Naumann, Widmier, Jackson, 2000). Иногда выделяют внешнюю и внутреннюю удовлетворенность. Внешняя удовлетворенность получается из оценки наград, получаемых работником от начальства или организации, которые

могут принимать форму признания (одобрения), статуса, компенсации, продвижения и т.д. Внутренняя удовлетворенность получается из оценки воспринимаемых как награды фактического выполнения работы и переживания чувства достижения, самоактуализации или идентичности с задачами (Herrbach, Mignonac, 2004).

Организационная лояльность связана с удовлетворенностью работой (Savery, Syme, 1996; Kim, 1999; Ben-Bakr, al-Shammari, 1994; Cramer, 1993; Aryee, Wyatt, 1991; DeConinck, Bachmann, 1994; Curry и др., 1986; Brown, Gaylor, 2001; Walumbwa и др., 2004; Bateman, Strasser, 1984; Byung, 2003; Barling, Wade, Fullagar, 1990; Cheng, Stockdale, 2003; McElroy, Morrow, 1995; Allen, Meyer, 1996; Meyer и др., 2002; Chan, 2001; Meyer, Allen, Smith, 1993; Luchak, Gellatly, 2001; Raja, Johns, Ntalianis, 2004; Mottaz, 1987; Wasti, 2003; Shaffer и др., 2001; Магура, 1999). Были обнаружены связи организационной лояльности, как с внешней, так и с внутренней удовлетворенностью работой (Herrbach, Mignonac, 2004; Jans, 1989; Benkhoff, 1997). Наряду с удовлетворенностью работой многие исследователи обращают внимание на другие аспекты удовлетворенности. Так Моудей и его коллеги обнаружили, что организационная лояльность сильнее связана с полной удовлетворенностью организацией, чем с другими аспектами удовлетворенности (Mowday, Steers, Porter, 1979). Рассматриваются связи организационной лояльности:

- с удовлетворенностью непосредственным руководителем (Bishop, Scott, 1997; Wasti, 2003; Walumbwa и др., 2004);
- с удовлетворенностью руководством (McElroy, Morrow, 1995);
- с удовлетворенностью продвижением (McElroy, Morrow, 1995; Wasti, 2003);
- с удовлетворенностью возможностями продвижения (Curry и др., 1986);

- с удовлетворенностью карьерой (Aryee, Chay, Chew, 1994; Tansky, Cohen, 2001);
- с удовлетворенностью оплатой (McElroy, Morrow, 1995; Miceli, Mulvey, 2000);
- с удовлетворенностью системой оплаты (Miceli, Mulvey, 2000);
- с внерабочей удовлетворенностью (Shaffer и др., 2001);
- с удовлетворенностью жизнью (Cohen, 1999).

Удовлетворенность и лояльность взаимно влияют друг на друга. При этом влияние удовлетворенности на лояльность значительно больше, чем наоборот (Mottaz, 1987).

В связи с наиболее полной и однозначной информацией о наличии сильной связи удовлетворенности с лояльностью мы будем использовать удовлетворенность в качестве контрольной переменной.

Производительность труда

Данных о связях организационной лояльности с производительностью труда не так много. Исследователи отмечают наличие положительных связей аффективной и нормативной лояльности с производительностью, отрицательные или отсутствие связей с продолженной лояльностью (Meyer и др., 1989; Chen, Francesco, 2003; Allen, Meyer, 2000). Сложности возникают при оценке производительности. Обычно это или самооценка сотрудника, или оценка его непосредственного руководителя. Оба способа подвержены влиянию фактора субъективности. Организационная лояльность также связана с коллективной эффективностью (Walumbwa и др., 2004).

Вовлеченность в работу

Еще одна достаточно стабильная установка – вовлеченность в работу, определяемая как степень, в которой человек психологически идентифицирует себя с работой (Naumann, Widmier, Jackson, 2000).

Вовлеченность в работу положительно связана с организационной лояльностью (Jans, 1989; Mowday, Porter, Steers, 1982; Parasuraman, Nachman, 1987; Cohen, 1999; Curry и др., 1986; Blau, 1989; Meyer и др., 2002; Barling, Wade, Fullagar, 1990). Некоторые исследователи рассматривают вовлеченность в работу как одну из форм лояльности (McElroy, Morrow, 1993).

Другие переменные

Менее преданные сотрудники подвержены более высоким уровням стресса (Savery, Syme, 1996; Магура, 1999).

Недостаток ресурсов (resource inadequacy) – одно из структурных свойств рабочего стресса, которое, наряду с ролевой неопределенностью, конфликтом ролей и чрезмерной рабочей нагрузкой, является показателем степени, в которой профессиональные обязанности не могут быть выполнены. Рассматривается как отрицательная предпосылка лояльности (Kim, 1999). Стресс увеличивает неудовлетворенность работой только, когда организационная лояльность низкая (Begley, Czajka, 1993).

Лояльность также связана с психологическим благополучием и степенью профессионального выгорания (Wright, Hobfoll, 2004).

Аффективная лояльность связана с такими переменными, как удовлетворенность клиента, повторные покупки и т.д. (Allen, Grisaffe, 2001).

На основе проведенного анализа в качестве основной контрольной переменной мы выбрали общую удовлетворенность работой. В качестве дополнительных контрольных переменных могут использоваться намерение оставить организацию и профессию.

1.6. Предпосылки организационной лояльности

Персональные переменные

Пол

Ряд исследователей находили, что женщины более преданы организации, чем мужчины (Angle, Perry, 1981; Hrebiniak, Alutto, 1972; Mathieu, Zajac, 1990; Colbert, Kwon, 2000; Marchiori, Henkin, 2004), однако, другие исследователи говорят об отсутствии связи (Morris, Steers, 1980; Billingsley, Cross, 1992; Sturges, Guest, 2004). Некоторые исследователи констатировали слабую связь (Cramer, 1993; Mottaz, 1987; Meyer и др., 2002).

Семейное положение

В отношении влияния семейного положения сотрудника на его лояльность также нет однозначного мнения: существуют данные как подтверждающие связь (женатые служащие более преданные) (Behkhoff, 1997), так и опровергающие ее (Aranya, Jacobson, 1975; Sturges, Guest, 2004).

Возраст

Большинство исследователей отмечают положительную связь организационной лояльности с возрастом сотрудника (например, Sheldon, 1971; Steers, 1977; Savery, Syme, 1996; Angle, Perry, 1981; Herrbach, Mignonac, 2004; Mowday, Porter, Steers, 1982; Mathieu, Zajac, 1990; Cramer, 1993; Colbert, Kwon, 2002; Raja, Johns, Ntalianis, 2004; Meyer, Allen, Smith, 1993; Marchiori, Henkin, 2004; Dornstein, Matalon, 1989). Существуют исследования, в которых предполагаемая связь не подтвердилась (Aranya, Jacobson, 1975, Beck, Wilson, 2000; Sturges, Guest, 2004). По результатам метаанализа Аарон Коэн делает вывод о сильной связи возраста с организационной лояльностью, но для молодых работников (Cohen, 1993). Было также обнаружено, что для молодых работников связь между

организационной лояльностью и текучестью сильнее, чем для старших (Cohen, 1993).

Должность

Оказалось, что должностная позиция связана с организационной лояльностью (Sheldon, 1971; Luchak, Gellatly, 2001; Витман, 2004).

Образование

Связь организационной лояльности с уровнем образования также неоднозначна. С одной стороны, ряд исследователей находят, что организационная лояльность отрицательно связана с уровнем образования (Steers, 1977; Angle, Perry, 1981; Mathieu, Zajac, 1990; Aranya, Jacobson, 1975; Curry и др., 1986; Dornstein, Matalon, 1989). В качестве отрицательной предпосылки лояльности рассматривается общее обучение (general training) – форма человеческого капитала, которым обладает служащий, показывающая степень того, как профессиональная социализация служащего приводит к способности увеличить производительность любой организации. Таким образом, знания и навыки общей применимости повышают ценность сотрудника на рынке труда, по сравнению со специфическими знаниями и навыками, необходимыми в одной конкретной организации (Kim, 1999). Были обнаружены связи организационной лояльности с уровнем специального образования, профессиональным уровнем и другими исследователями (Luchak, Gellatly, 2001; Raja, Johns, Ntalianis, 2004).

С другой стороны, существуют исследования, в которых связь лояльности с уровнем образования не подтвердилась (Colbert, Kwon, 2000). Также есть данные о косвенном положительном влиянии уровня образования на организационную лояльность через увеличение уровня оплаты труда. Правда, при сохранении уровня оплаты постоянным, эффект становится отрицательным (Mottaz, 1986).

Стаж работы

Многие исследователи отмечают положительную связь организационной лояльности со стажем работы в организации (Sheldon, 1971; Hrebiniak, Alutto, 1972; Curry и др., 1986; Mathieu, Zajac, 1990; Cramer, 1993; Cohen, Kirchmeyer, 1995; Savery, Syme, 1996; Colbert, Kwon, 2000; Herrbach, Mignonac, 2004; Marchiori, Henkin, 2004; Raja, Johns, Ntalianis, 2004). Увеличение лояльности со стажем и возрастом может объясняться, например, тем, что более старые служащие менее мобильны и имеют меньшую рыночную цену (Beck, Wilson, 2000).

Однако в ряде исследований обнаруживается, что однозначно говорить о наличии линейной связи нельзя. Так, например, Грегерсен (Gregersen, 1993) не обнаружил различия в уровнях лояльности между группами служащих со стажем до 2 лет и от 2 до 8 лет, но нашел значимое увеличение в уровнях лояльности служащих с более чем 8 годами стажа (по Beck, Wilson, 2000). В другом исследовании связь между лояльностью и стажем была U-образной, с более высокими уровнями лояльности до 2 лет или больше 10 лет стажа (Morrow, McElroy, 1987). Метаанализ Аарона Коэна показал сильную связь лояльности со стажем, но только в группе с большим стажем (Cohen, 1993). В исследовании М.И. Магуры показано, что приверженность связана со стажем работников, однако знаки этих связей различаются в зависимости от организации и профессии (Магура, 1999).

Лонгитюдные исследования показали, что лояльность резко снижается сразу после входа в организацию (например, от 0 к 20 месяцам, Farkas, Tetrick, 1989; от 1 к 6 и к 11 месяцам, Meyer, Allen, 1988; Meyer, Bobocel, Allen, 1991; от 1 к 5 месяцам, Ostroff, Kozlowski, 1992; от 0 к 3 и 6 месяцам, Vandenberg, Self, 1993). Это уменьшение Мейер и Аллен приписывают шоку действительности, невыполненным ожиданиям или подверженности негативному рабочему опыту (по Beck, Wilson, 2000). Во-вторых,

наблюдается дальнейший рост лояльности после начального уменьшения (например, через 12 месяцев после входа в организацию, Lee и др., 1992; спустя 30 месяцев, Van Maanen, 1975). Это увеличение приписано большему осмыслению принадлежности и росту компетентности, а также положительному опыту работы; другими словами, это начало процесса социального обмена, который приводит к развитию лояльности (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Портер и его коллеги описывали развитие лояльности как ряд «самозакрепляющихся циклов установок и поведения, которые развиваются на работе и через какое-то время усиливают лояльность служащего к организации» (Mowday, Porter, Steers, 1982, с.47). Однако конкретная природа установки и форма цикла не были описаны. Большинство исследователей лояльности сосредоточили свое внимание на различных предпосылках, которые могут влиять на индивидуальные уровни лояльности в различных стадиях карьеры, а также на последствиях лояльности, а не на тенденциях ее развития (Mowday, Porter, Steers, 1982; Meyer, Allen, 1991). Так, например, Бучанан обнаружил, что на трех стадиях карьеры по Э. Шейну значимыми являлись разные предпосылки лояльности. На первой стадии (первый год, адаптационная стадия) – групповые установки по отношению к организации и интерес к работе; на второй стадии (два-четыре года, производительная стадия) – укрепление собственного имиджа и личная значимость, на третьей стадии (пять лет и дальше, результативная стадия) – групповые установки по отношению к организации, реализация ожиданий и нормы рабочей лояльности (Buchanan, 1974). Исследованиям лояльности на различных стадиях карьеры посвящены и другие исследования (например, Aryee, Chay, Chew, 1994, McElroy, Morrow, 1999).

Мейер и Аллен также обращают внимание на то, что лояльность развивается через социальные обменные механизмы как результат

положительного опыта работы (т.е., положительный опыт работы оценивается работником, который впоследствии становится преданным организации, которая обеспечила этот опыт) (Meyer, Allen, 1991). При этом организационный опыт является необходимой предпосылкой развития организационной лояльности, т.к. требуется знание и понимание сути объекта, прежде чем можно стать ему преданным (Vandenberg, Self, 1993). В то же время, этот процесс может определяться индивидуальными потребностями или ценностями (т.е., разные служащие оценивают различный опыт) или каузальной атрибуцией (т.е., работник полагает, что конкретная организация обеспечивает положительный опыт, потому что он ценится им, и что подобный опыт является недоступным в другом месте) (Meyer, Allen, 1991). Исходя из этого, Бек и Уилсон предполагают, что положительный опыт заканчивается более высокими уровнями лояльности через какое-то время (Beck, Wilson, 2000).

Их более ранние исследования показали, что на стадии инициации (до 1 года) наиболее важным фактором организационной лояльности была реализация ожиданий. Отсутствие реализации ожиданий также было связано с низкими уровнями лояльности на стадиях продвижения (1-9 лет) и закрепления (более 10 лет). На последних двух стадиях более высокий уровень лояльности был у тех, кто осуществлял значимые инвестиции в организацию. Связь лояльности с воспринимаемой организационной поддержкой была сильнее на стадии закрепления, чем на стадии продвижения. На основании собственных исследований и обобщения данных других исследователей они предложили модель, согласно которой лояльность снижается от нуля до шести лет, затем начинает увеличиваться (см. рис.1.2) (Beck, Wilson, 1995).

Однако в более поздних исследованиях было обнаружено, что, несмотря на принятую точку зрения о том, что лояльность резко снижается сразу после входа в организацию, а затем демонстрирует устойчивый рост,

лояльность постоянно снижается от 1 до 9 и от 15 до 19 лет стажа у 479 австралийских полицейских. Были обнаружены устойчивые статистически значимые отрицательные связи организационной лояльности со стажем работы. Они делают вывод, что при построении теоретических концепций необходимо учитывать, что лояльность может не только увеличиваться со стажем работы в организации, но и уменьшаться (Beck, Wilson, 2000) .

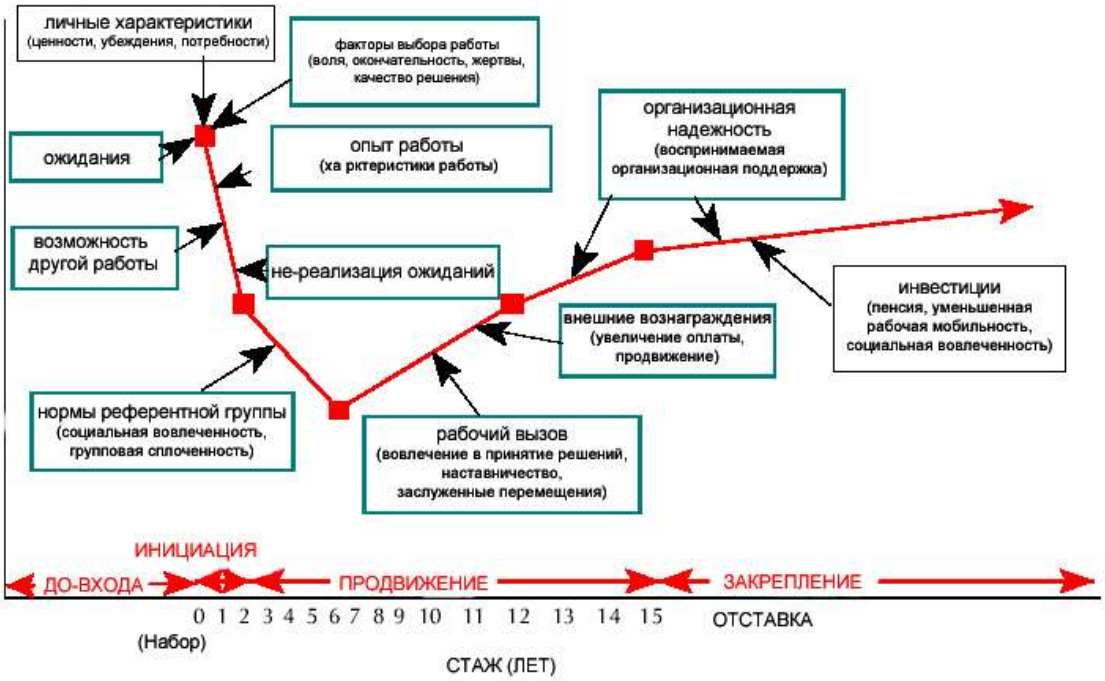

Рис.1.2. Модель развития лояльности Бек и Уилсон (Beck, Wilson, 1995).

С нашей точки зрения результаты, полученные в этом исследовании, не опровергают модель, а лишь говорят о том, что организационные факторы могут способствовать как увеличению, так и снижению уровня лояльности работников. Можно предположить, что определенная тенденция развития лояльности в зависимости от стажа работы характерна для каждой конкретной организации. Тенденция к снижению является потенциально опасной. Тенденция к увеличению говорит о благоприятной ситуации в организации. Встает вопрос о причинах такого изменения лояльности. Исходя из теории ожиданий, можно

предположить, что в данном случае роль могут играть долгосрочные (отложенные) нереализованные ожидания.

Ценности

Многие исследователи приходили к выводу, что соответствие ценностей человека и организации приводит к увеличению лояльности (Chatman, 1989a, 1989b, 1991; Caldwell, O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Miller, Woehr, Hudspeth, 2001; Finegan, 2000; Dubin, Champoux, Porter, 1975; Riordan и др., 2001; Магура, 1999). Также было замечено, что ценности могут регулировать отношения между удовлетворенностью и лояльностью (Wasti, 2003). М.И. Магура отмечает, что "…связь организационной приверженности с трудовыми ценностями зависит от содержания последних. Была выявлена позитивная связь ОП с такими трудовыми ценностями как: хорошие товарищи по работе; надежность места работы (гарантии занятости); полезность, нужность работы; возможность общаться с людьми; ответственная работа; интересная работа; доверие со стороны руководства. В то же время, была выявлена устойчивая негативная связь между ОП и выраженностью у работников таких индивидуалистических трудовых ценностей, как деньги, отпуск, карьера" (Магура, 1999, с.16).

Мотивационные переменные

Были также обнаружены связи организационной лояльности с потребностью в достижении (Jans, 1989), уровнем удовлетворенности потребностей (Витман, 2004), мотивацией к обучению (Cunningham, Mahoney, 2004), суммарным мотивационным потенциалом (Bateman, Strasser, 1984). На российской выборке были получены данные о том, что мотивация рабочего положительно связана с организационной лояльностью. Мотивация также коррелирует с ожиданием того, что хорошо выполненная работа будет вознаграждена ожидаемым образом (Linz, 2004).

Другие персональные переменные

Были обнаружены связи организационной лояльности с самоуважением (Pierce, Gardner, 2004; Raja, Johns, Ntalianis, 2004), ощущением ответственности за организацию (Jans, 1989), нейротизмом, добросовестностью, чувствительностью к справедливости, локусом контроля (Raja, Johns, Ntalianis, 2004), зависимостью от организации, значимостью организации для работника (Dornstein, Matalon, 1989), готовностью помогать (Bishop, Scott, 1997).

Системные (организационные) переменные

Вознаграждение за работу

Вознаграждение за работу часто рассматривается как предпосылка лояльности. Ряд исследователей обнаружили связь между этими переменными (Benkhoff, 1997; Mottaz, 1988; O'Driscoll, Randall, 1999; Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001; Hrebeniak, Alluto, 1973; McElroy, Morrow, 1993; Luchak, Gellatly, 2001).

Лидерское поведение

Организационная лояльность связана с типом лидерского поведения руководителя (Bateman, Strasser, 1984; Jans, 1989; Chieffo, 1991; Benkhoff, 1997; Kim, 1999; Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001; Karrasch, 2003; Витман, 2004, Walumbwa и др., 2004).

Восприятие внешнего престижа

Херрбах и Мигнонак обнаружили, что организационная лояльность связана с восприятием работником внешнего престижа организации, ее репутации (Herrbach, Mignonac, 2004).

Использование навыков

Организационная лояльность связана с использованием организацией навыков работника (Aryee, Wyatt, 1991).

Ориентация на обучение

Ориентация на обучение (та часть организационных ценностей, которая влияет на склонность фирмы создавать и использовать знания) положительно влияет на организационную лояльность (Farrell, 1999).

Уровень полномочий (участие в принятии решений)

Психологический уровень полномочий связан с лояльностью и может предсказывать ее (Laschinger и др., 2002). Большее участие сотрудника в принятии решений ведет к увеличению организационной лояльности (Morris, Steers, 1980).

Разнообразие работы, интересная работа

Разнообразие работ связано с лояльностью (Steers, 1977; Jans, 1989; Colbert, Kwon, 2000). В то же время было обнаружено, что интересная работа является предпосылкой лояльности (Buchanan, 1974; Dornstein, Matalon, 1989).

Автономия

Субъективная оценка сотрудником уровня собственной свободы, автономии связана с лояльностью (Steers, 1977; Jans, 1989).

Организационная поддержка

Организационная поддержка это восприятие работниками "степени, в которой организация ценит их вклады и заботится относительно их благополучия" (Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990, с.51). Положительная связь организационной поддержки с организационной лояльностью была подтверждена множеством исследований (Jans, 1989; Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990; Billingsley, Cross, 1992; Cohen, Kirchmeyer, 1995; Settoon, Bennett, Liden, 1996; Allen, Meyer, 1996; Naumann и др., 1998; O'Driscoll, Randall, 1999; Miceli, Mulvey, 2000; Colbert, Kwon, 2000; Bishop, Scott, Burroughs, 2000; Chau-kiu, 2000; Meyer, Smith, 2000; Chan, 2001; Shaffer и др., 2001; Rhoades, Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001; Brunetto, Farr-Wharton, 2002; Gasper и

др., 2002; LaMastro, 2002; Meyer и др., 2002; Fuller и др., 2003; Allen, Shore, Griffeth, 2003; Bishop и др., 2005; Self, Holt, Schaninger, 2005). Большинство исследователей сходится на том, что организационная поддержка является предпосылкой лояльности (например, Fuller и др., 2003; Bishop, Scott, Burroughs, 2000; Bishop и др., 2005; Allen, Shore, Griffeth, 2003). Некоторые исследователи выделяют поддержку организацией внерабочих интересов сотрудников, и также описывают ее влияние на организационную лояльность (Cohen, 1995; Cohen, 1997; Mellor и др., 2001; Sturges, Guest, 2004). Аллен и ее коллеги считают, что воспринятая организационная поддержка развивается на основе участия в принятии решений, справедливого вознаграждения и возможностей роста (Allen, Shore, Griffeth, 2003). Исследования трехкомпонентной модели показали, что аффективная и нормативная лояльность связаны с организационной поддержкой, продолженная лояльность такой связи не имеет, или связь отрицательная (Allen, Meyer, 1996; Meyer и др., 2002). В результате метаанализа 155 исследований Мейер и его коллеги обнаружили, что воспринятая организационная поддержка имела самую сильную корреляцию с аффективной лояльностью не только среди шкал трехкомпонентной модели, но и по сравнению с другими коррелятами, такими как вовлеченность, текучесть, намерение уйти и т.д. Близкой по силе оказалась лишь связь с удовлетворенностью работой (Meyer и др., 2002).

Как одну из наиболее сильно связанных с организационной лояльностью переменных, не вызывающих разногласий между исследователями, мы будем использовать организационную поддержку в качестве контрольной переменной.

Справедливость

Справедливость (equity) это «степень, в которой результаты рабочих усилий человека или референтной для него группы воспринимаются как

эквивалентные этим усилиям» (Bluedorn, 1982, цитата по Iverson, Roy, 1994, с.19). Иногда такую справедливость называют дистрибутивной справедливостью (distributive justice) - степенью, в которой вознаграждения и наказания связаны с рабочими вкладами (Kim, 1999). Также выделяют процедурную - справедливость процедур вынесения решений и межличностную - справедливость обращения с участником взаимодействия. Обнаружилось, что все три формы справедливости связаны с организационной лояльностью наряду с общим восприятием организации как справедливой (Viswesvaran, Ones, 2002; Kim, 1999; Colquitt и др., 2001; Colquitt, Noe, Jackson., 2002; DeConinck, Bachmann, 1994; Naumann и др., 1998; Hendrix и др., 1998; Taris и др., 2004; Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001; Curry и др., 1986; Allen, Meyer, 1996; Meyer, Smith, 2000; Meyer и др., 2002; Raja, Johns, Ntalianis, 2004). Анализ трехкомпонентной модели показал, что аффективная и нормативная лояльность связаны со справедливостью, продолженная лояльность или не связана, или имеет незначительную отрицательную связь (Allen, Meyer, 1996; Meyer и др., 2002).

Однако связь организационной лояльности и справедливости может регулироваться другими установками. Изучение установок оставшихся после сокращения работников показало, что связь между организационной лояльностью и воспринимаемой справедливостью значима только при низких значениях враждебности, вызванной сокращением (Brennan, Skarlicki, 2004).

Учитывая довольно высокие коэффициенты корреляции оценок справедливости и организационной лояльности, мы будем использовать данную переменную в качестве контрольной.

Ролевой конфликт

Ролевой конфликт, ролевая неопределенность отрицательно связаны с организационной лояльностью (Hrebeniak, Alluto, 1973; Billingsley, Cross,

1992; Byung, 2003), в то же время обнаружены положительные связи организационной лояльности и ролевой определенности (Chieffo, 1991; Byung, 2003).

Успех организации

Хребениак и Аллуто обнаружили, что лояльность отрицательно связана с неудовлетворенностью основами организационного успеха (Hrebeniak, Alluto, 1973).

Возможности продвижения

Возможности продвижения (promotional chances) – переменная, характеризующая особенности внутреннего рынка труда, оценивающая степень возможности продвижения вверх по служебной лестнице внутри организации (Kim, 1999). Возможности продвижения рассматриваются рядом исследователей как позитивная предпосылка лояльности (Curry и др., 1986; DeConinck, Bachmann, 1994; Kim, 1999).

Реализация ожиданий

Реализация ожиданий (met expectations) – "степень, в которой ожидания сотрудников относительно организационной жизни реализуются на работе" (Spencer и Steers, 1980, цитата по Iverson, Roy, 1994, с.20) или степень соответствия ожиданий относительно работы реальному опыту (Kim, 1999); разница между тем, с чем человек сталкивается на работе при получении позитивного или негативного опыта и тем, с чем он ожидал столкнуться (Vigoda, 2000).

Было обнаружено, что организационная лояльность связана с реализацией ожиданий (Reilly и др., 1981; Arnold, Feldman, 1982; Michaels, Spector, 1982; Stumpf, Hartman, 1984; Sager, Johnston, 1989; Aryee, Wyatt, 1991; Wanous и др., 1992; Iverson, Roy, 1994; Major и др., 1995; Beck, Wilson, 1995; Kim, 1999; Naumann, Widmier, Jackson, 2000).

Однако не все исследователи обнаружили наличие такой связи. Например, Ирвинг и Мейер обнаружили лишь незначительные

доказательства гипотезы о связи реализации ожиданий с рабочими установками. Они делают вывод, что необходимо обращать больше внимания на позитивный опыт работы входящих сотрудников, а не на реализацию их ожиданий (Irving, Meyer, 1994).

Помимо связей с организационной лояльностью исследователи также констатировали связи реализации ожиданий с текучестью (Katzell, 1968; Reilly и др., 1981; Arnold, Feldman, 1982; Stumpf, Hartman, 1984; Wotruba, Tyagi, 1991), удовлетворенностью работой (Feldman, 1976; Arnold, Feldman, 1982; Michaels, Spector, 1982; Greenhaus, Seidel, Marinis, 1983; Hom, Griffeth, Sellaro, 1984; Stumpf, Hartman, 1984; Sager, Johnston, 1989; Iverson, Roy, 1994; Major и др., 1995; Kim, 1999; Naumann, Widmier, Jackson, 2000), вовлеченностью в работу (Naumann, Widmier, Jackson, 2000), намерением покинуть организацию (Major и др., 1995), справедливостью (Iverson, Roy, 1994).

Социальная вовлеченность в организацию (общение с коллегами)

Социальная вовлеченность в организацию (общение с коллегами) связана с организационной лояльностью (Sheldon, 1971; Curry и др., 1986; Jans, 1989). Так Мэри Шелдон обнаружила, что социальная вовлеченность увеличивает лояльность работников к организации, но не к профессии. Она утверждает, что работники с низким уровнем социальной вовлеченности вряд ли будут иметь высокую лояльность к организации. Джеймс Карри и его коллеги измеряли показатель, названный ими "интеграция" – "степень, в которой работник имеет близких друзей в непосредственной рабочей группе" (Curry и др., 1986, с.857). Они обнаружили статистически значимую положительную связь интеграции с организационной лояльностью.

Групповые эффекты

Были обнаружены связи организационной лояльности с переменными, характеризующими рабочую группу. К таким переменным относятся

актуальные групповые установки по отношению к организации (Buchanan, 1974), групповая сплоченность (Byung, 2003), взаимозависимость, т.е. степень того, насколько участники полагаются друг на друга в решении задачи (Bishop, Scott, 1997). Обнаружены также положительные связи организационной лояльности с социальной желательностью (Blau, 1989).

Опыт организационной социализации

Некоторые исследователи обнаружили, что опыт адаптации связан с организационной лояльностью (Buchanan, 1974; Riordan и др., 2001). Мейер и Аллен утверждают, что опыт социализации новых сотрудников был связан с организационной лояльностью после 6 месяцев работы, но практически не связан после 12 месяцев работы (Allen, Meyer, 1990). Также было обнаружено уменьшение организационной лояльности в американской армии после начала сокращения (Woong, McNally, 1994), т.е. отрицательный организационный опыт также может воздействовать на лояльность.

Другие системные переменные

Также были обнаружены связи организационной лояльности с отношениями с руководителем, отношениями с высшим руководством (Self, Holt, Schaninger, 2005), рутинностью (Curry и др., 1986), формальностью (Karrasch, 2003), напряженностью работы (Bateman, Strasser, 1984), доверием (Byung, 2003), инструментальной коммуникацией (Curry и др., 1986), личной значимостью, надежностью организации, нормами организационной лояльности (являются ли менеджеры также преданными своей работе, как сам сотрудник) (Buchanan, 1974), профессиональной вовлеченностью в организацию, согласованностью личных карьерных целей с целями организации (Jans, 1989).

Надсистемные (внеорганизационные) переменные

Семейные (родственные) обязательства

Семейные обязательства (family responsibility) – «степень индивидуальных обязательств перед членами семьи» (Iverson, Roy, 1994, с.21). Родственные обязательства (kinship responsibility) – степень обязательств, относящихся к связям в сообществе; в первую очередь, относится к экономическим обязательствам – забота о детях и других иждивенцах (Kim, 1999).

Часть исследователей обнаружили, что родственные обязательства положительно связаны с лояльностью (Kim, 1999; Raja, Johns, Ntalianis, 2004; Curry и др., 1986) и даже рассматривают их как предпосылку лояльности (Kim, 1999). Другие исследователи считают, что родственные обязательства не являются значимым предсказателем в модели лояльности (DeConinck, Bachmann, 1994).

Супружеская поддержка

Супружеская поддержка (spouse support) – форма внешней социальной поддержки, рассматривается как позитивная предпосылка лояльности (Kim, 1999).

Установки семьи и друзей

В качестве предикторов лояльности рассматриваются установки семьи и друзей (Dornstein, Matalon, 1989).

Конфликт между рабочими и внерабочими интересами

Для поколения современной молодежи более ценными становятся те аспекты жизни, которые не связаны с работой, в отличие от предыдущих поколений. В то же время молодые специалисты, задумывающиеся о построении карьеры, вынуждены проводить на работе все больше и больше времени в ущерб другим интересам, что усиливает конфликт между рабочими и внерабочими интересами (Sturges, Guest, 2004).

Исследования Шейна (Schein, 1996) также показывают, что в последнее время все большее число людей выбирают якорь карьеры «интеграция стилей жизни», т.е. главная цель их карьеры состоит в интеграции их личных потребностей, потребностей их семьи и требований карьеры. К таким же выводам приходят и другие исследователи в Европе (Loughlin, Barling, 2001) и в США (Smola, Sutton, 2002). Отсутствие баланса между такими потребностями определяется как конфликт между семьей и работой или между работой и внерабочими интересами (Frone, Yardley, Markel, 1997; Parasuraman и др., 1996). Такой конфликт может происходить и при столкновении рабочих и внерабочих ролей. Конфликт между работой и внерабочими интересами шире, чем конфликт между семьей и работой.

Предполагается, что на этот конфликт влияет психологический контракт, определяемый как «представления человека, сформированные организацией, относительно сроков неявного соглашения между человеком и организацией» (Rousseau, 1995 цитата по Sturges, Guest, 2004). Психологический контракт появляется, когда служащий полагает, что «обещание было дано и компенсация, предлагаемая в обмен на него, обязывает стороны к некоторому набору обратных обязательств» (Rousseau, 1989, цитата по Sturges, Guest, 2004).

Часть ожиданий сотрудника, составляющих психологический контракт, касаются времени работы и рабочей нагрузки и ожидаемых возвратов, связанных с этим. Если психологический контракт нарушен, и сотрудник должен работать больше, чем он ожидал, конфликт между работой и внерабочими интересами может быть усилен (Sturges, Guest, 2004).

На степень конфликта между работой и внерабочими интересами влияет отношение работодателя к внерабочим обязанностям сотрудника (Greenhaus, 1988 по Sturges, Guest, 2004). Карлсон и Перреве продемонстрировали, что социальная поддержка на работе может снизить

степень конфликта между семьей и работой (Carlson, Perrewé, 1999). Социальная поддержка на работе также усиливает восприятие служащим того, что организация заботится о своих сотрудниках (Lambert, 2000).

Были найдены отрицательные связи конфликта между работой и внерабочими интересами и организационной лояльности (Kirchmeyer, 1995; Jans, 1989; Cohen, Kirchmeyer, 1995; Shaffer и др., 2001). Другие исследователи такую связь не подтверждают. Однако качественный анализ показал, что при длительных чрезмерных рабочих нагрузках, подразумевающих существенный ущерб внерабочим интересам, лояльность падает (Sturges, Guest, 2004).

Выявляется также противоречие между убеждением, что для успешности будущей карьеры необходимо демонстрировать свою лояльность увеличенным пребыванием на работе в начальной стадии карьеры и увеличивающейся ценностью баланса работы и внерабочих интересов (Sturges, Guest, 2004).

Внерабочие интересы

На выборке 238 канадских медсестер было показано, что внерабочие интересы затрагивают все формы лояльности (профессиональную, вовлеченность в работу и организацию и т.п.), а особенно организационную лояльность (Cohen, 1995). Поддержка организацией внерабочих обязанностей сотрудника положительно связана с лояльностью (Sturges, Guest, 2004).

Благоприятные возможности, альтернативы

Благоприятные возможности (opportunity) – переменная, относящаяся к рынку труда, показывающая наличие альтернативных рабочих мест на внешнем рынке труда (Kim, 1999). Наряду с благоприятными возможностями часто рассматриваются возможности альтернативной занятости, разнообразие навыков и возможностей работы, альтернативы окружения и т.д. Все эти переменные отрицательно связаны с

организационной лояльностью (Kim, 1999; Jans, 1989; Benkhoff, 1997; Curry и др., 1986; Bateman, Strasser, 1984; Mowday, McDade, 1979; Dornstein, Matalon, 1989; Магура, 1999).

Таким образом, в качестве основных контрольных переменных мы будем использовать общую удовлетворенность работой, оценки заботы (воспринятая организационная поддержка) и справедливости организации по отношению к своим сотрудникам. В качестве дополнительных контрольных переменных могут использоваться и другие корреляты лояльности, связи с которыми являются устойчивыми.

Выводы по главе

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. За рубежом уделяется значительное внимание феномену организационной лояльности на протяжении последних четырех десятилетий. Однако согласованного понимания концепции организационной лояльности до сих пор не наблюдается. В последнее время можно выделить две основных зарубежных концепции организационной лояльности: модель Портера и модель Мейера-Аллен.
2. В России в настоящее время также не существует согласованного понимания феномена организационной лояльности. Ситуация усугубляется тем, что несмотря на значительное число публикаций, посвященных лояльности, опубликованных научных работ в этой области единицы. Можно с уверенностью утверждать, что концепция организационной лояльности в настоящее время в России практически не разработана.
3. 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 прикладывать усилия в интересах организации) составляющие. При этом обосновано предложение об исключении из определения организационной лояльности намерения 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.

4. Организационная лояльность формируется на основании субъективного восприятия индивидом различных ситуаций, включая организационные, предыдущего поведенческого опыта, существующих установок и ценностей (диспозиций) и их интерпретации с учетом текущей индивидуальной мотивационной картины. Следовательно, на формирование организационной лояльности могут оказывать влияние оценки возможности реализации ожиданий от организации, мотивов и т. д.
5. Рассмотрены и проанализированы различные модели лояльности, включая модели Портера и Мейера-Аллен. Поставлена задача выбора наиболее подходящего предложенной модели лояльности, а также наиболее адекватного современным российским условиям, инструмента измерения организационной лояльности. Обоснована необходимость проверки факторной структуры модели Портера. Обоснована необходимость проверки применимости трехкомпонентной модели Мейера-Аллен в российских условиях.
6. Выделены последствия, корреляты и предпосылки организационной лояльности, рассматриваемые различными исследователями. Предложено использовать в качестве контрольных переменных в

настоящем исследовании наиболее устойчивые корреляты организационной лояльности: удовлетворенность работой, воспринятую организационную поддержку (заботу организации о своих сотрудниках) и справедливость организации по отношению к своим сотрудникам, а также намерение оставить организацию.

7. Наиболее близкой в теоретическом плане предлагаемой концепции лояльности является модель Портера. Таким образом, с этой точки зрения, в настоящем исследовании необходимо опираться на измерительный инструмент, соответствующий этой модели.

ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Организация и программа исследования

Целью настоящего исследования является разработка и проверка модели развития организационной лояльности, основанной на концепции реализации ожиданий.

Предметом исследования является организационная лояльность как социально-психологическая установка и модель ее развития, основанная на концепции реализации ожиданий.

Объектом исследования стали сотрудники различных российских организаций и предприятий. В исследовании приняли участие 822 человека (328 мужчин и 494 женщины в возрасте от 16 до 70 лет). Более подробное описание выборки приведено в параграфе 2.2.

Основная гипотеза заключается в предположении о том, что модель развития организационной лояльности, основанная на концепции реализации ожиданий, применима для описания психологической природы лояльности сотрудников к организации.

В соответствии с основной гипотезой исследования для проверки принципов, заложенных в основу модели, мы выдвинули следующие частные гипотезы:

- Организационная лояльность связана со стажем работы в организации по нелинейному закону. После входа в организацию происходит снижение уровня организационной лояльности за счет расхождения между ожиданиями работника от организации и воспринимаемой действительностью. После снижения уровня организационной лояльности происходит ее рост за счет реального опыта работы в организации и, основанного на нем, восприятия возможностей реализации этих ожиданий.

- Уровень организационной лояльности связан с расхождениями между ожиданиями сотрудника от своей организации и его субъективной оценкой организационной действительности, т.е. с его субъективным восприятием реализации ожиданий от организации.
- Уровень организационной лояльности связан с восприятием работником возможности реализации своих ожиданий от организации, основанном на опыте работы в организации.

Исходя из цели исследования, с учетом выдвинутых гипотез были поставлены следующие **задачи**, представленные в данном разделе более подробно:

1. Провести теоретический анализ организационной и психологической литературы по предмету исследования:

- Изучить основные подходы к определению организационной лояльности, выделить компоненты лояльности, определить взгляд на изучаемый феномен, который будет использоваться в настоящем исследовании.
- Изучить и проанализировать существующие модели организационной лояльности, выделить основные принципы, лежащие в основе организационной лояльности.
- Изучить опыт применения моделей лояльности к различным объектам, а также в условиях различных культур.
- Изучить и проанализировать существующие исследования предпосылок, коррелятов и последствий организационной лояльности, выбрать контрольные переменные для настоящего исследования, рассмотреть взаимосвязь организационной лояльности и связанных с ней переменных: текучести, удовлетворенности работой, справедливости организации по отношению к своим сотрудникам и др.

2. На основе проведенного анализа разработать теоретическую модель развития организационной лояльности, основанную на принципах реализации ожиданий.
3. Выбрать наиболее адекватную российским условиям модель организационной лояльности и соответствующий инструмент ее измерения, подобрать и разработать диагностические методики, адекватные цели и гипотезам исследования:

- провести сравнение методик измерения организационной лояльности и выбрать методику, наиболее адекватную предложенному пониманию организационной лояльности, а также современным российским условиям;
- проверить факторную структуру опросника организационной лояльности (OCQ) для модели Портера в современных российских условиях;
- проанализировать возможность применения трехкомпонентной модели Мейера-Аллен и соответствующего опросника в современных российских условиях;
- подобрать или разработать методики измерения контрольных и социально-демографических переменных;
- разработать систему измерения в соответствии с преложенной теоретической моделью развития лояльности;

4. Исследовать предложенную модель развития организационной лояльности, основанную на концепции реализации ожиданий:

- Изучить взаимосвязи между показателями разработанной модели развития лояльности (модели реализации ожиданий) и показателем организационной лояльности.
- Изучить предположительно нелинейную взаимосвязь показателя организационной лояльности со стажем работы в организации.

- Изучить взаимосвязи организационной лояльности и показателей модели реализации ожиданий с другими организационными переменными, выбранными в качестве контрольных.
- Изучить прогностические способности модели реализации ожиданий в отношении организационной лояльности.

5. Проверить предложенную модель развития лояльности в условиях конкретных организаций, изучив взаимосвязи показателей модели, измеренного и прогнозируемого показателей организационной лояльности, а также динамику показателей модели и организационной лояльности в связи со стажем работы в организации.
6. Разработать инструмент анализа картины возможностей реализации ожиданий в организации в соответствии с предложенной моделью.
7. Изучить взаимосвязи организационной лояльности с персональными социально-психологическими переменными: полом, возрастом и должностным статусом.

Исследование проводилось в течение 2000 - 2006 г.г. и включало в себя несколько этапов.

На первом этапе определялись цель, задачи, теоретические подходы к исследованию, были проанализированы основные отечественные и зарубежные подходы к организационной лояльности, а также сформулированы основные положения модели развития организационной лояльности, основанной на концепции реализации ожиданий.

Второй этап был посвящен проведению двух пилотажных исследований, направленных на выбор методики для измерения организационной лояльности. Первое исследование было посвящено сравнению существующих способов измерения лояльности. В нем приняли участие 23 сотрудника одного из промышленных предприятий

Санкт-Петербурга. Основным результатом этого этапа работы стал выбор методики для дальнейшего измерения организационной лояльности.

Во втором исследовании, которое было направлено на уточнение возможности применения трехкомпонентной модели в российских условиях, а также возможности использования соответствующей методики, приняли участие 214 человек. Основным результатом стало подтверждение выбора методики измерения организационной лояльности для дальнейшего использования в настоящей работе.

На третьем этапе было проведено основное исследование, которое, в свою очередь, можно разбить на три части. Первая часть была посвящена исследованию модели реализации *карьерных ориентаций*. В этой части исследования осуществлялась проверка частных гипотез о связи организационной лояльности с субъективными оценками реализации и возможности реализации ожиданий работника от организации.

Основными задачами данной части исследования стали:

- проверка наличия связей организационной лояльности с показателями модели реализации карьерных ориентаций;
- определение прогностической способности показателей модели реализации карьерных ориентаций.

На основе анализа полученных в этой части исследования данных в модель реализации ожиданий были внесены изменения. С учетом этих изменений во второй части проводилась оценка модели реализации ожиданий относительно *мотивов профессиональной деятельности*, оценивались связи организационной лояльности и ее коррелятов, изучались тенденции развития организационной лояльности с ростом стажа работы в организации.

Основными задачами данной части исследования стали:

- проверка наличия связей организационной лояльности с показателями модели реализации ожиданий;

- определение прогностической способности модели реализации ожиданий;
- исследование динамики организационной лояльности с увеличением стажа работы в организации;
- сравнение лояльных и нелояльных сотрудников по показателям модели реализации ожиданий и демографическим переменным.

Третья часть основного исследования была посвящена опыту применения модели реализации ожиданий *в условиях конкретной организации.* Задачами данного этапа исследования стали:

- проверка прогностической способности модели реализации ожиданий;
- исследование связи стажа работы в конкретной организации с организационной лояльностью;
- построение профилей оценок возможности реализации мотивов для лояльного и нелояльного сотрудников;
- построение профиля мотивационной привлекательности организации;
- разработка рекомендаций по повышению мотивационной привлекательности организации и, соответственно, организационной лояльности сотрудников для руководства организации.

Полученные на этих этапах данные анализировались и обобщались с помощью методов математической статистики. Для этого использовались количественный (описательная статистика), корреляционный (коэффициенты корреляции Пирсона и Спирмена), сравнительный (t-критерий Стъюдента, критерий Манна-Уитни), множественный регрессионный анализ, анализ надежности по внутренней согласованности. При обработке данных использовались компьютерные программы MS Excel; StatSoft Statistica 6.0; SPSS 10.0.7.

2.2. Характеристика выборки

В общей сложности в исследовании приняли участие 822 сотрудника различных российских организаций и предприятий.

2.2.1. Характеристика выборки участников пилотажного исследования, предназначенного для выбора методики измерения лояльности

В первой части исследования приняли участие 23 руководителя среднего звена одного из производственных предприятий Санкт-Петербурга (менеджеры, начальники отделов, начальники цехов и служб).

Мужчины составили 74% выборки, женщины – 26%.

Возраст участников и стаж их работы в данной части исследования не измерялись.

Во второй части исследования приняли участие 214 работников этого же предприятия.

Мужчины составили 81% выборки, женщины – 19%.

Средний возраст участников исследования 30.4 года, минимальный возраст – 16 лет, максимальный – 70 лет.

Средний стаж работы на предприятии 13 месяцев. Минимальный стаж – 1 месяц, максимальный – 8 лет.

2.2.2. Характеристика выборки участников исследования модели реализации карьерных ориентаций

В исследовании приняли участие 42 сотрудника двух коммерческих стоматологических клиник Санкт-Петербурга и Москвы (врачи, администраторы, средний медицинский персонал).

Мужчины составили 13% выборки, женщины – 87%.

2.2.3. Характеристика выборки участников исследования модели реализации ожиданий

В исследовании модели реализации ожиданий приняли участие 236 сотрудников российских предприятий и организаций. 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. Среди представителей коммерческих организаций по сфере деятельности можно выделить: 40% - сфера услуг, 13% - производство, 47% - обеспечение бизнеса (от секретаря до директора, включая бухгалтерию и IT).

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.

Распределение по стажу работы в организации приведено в таблице 2.1.

2.2.4. Характеристика выборки участников исследования организационной лояльности по модели реализации ожиданий в конкретной организации

В исследовании модели реализации ожиданий в условиях конкретной организации приняли участие 307 сотрудников системы коммерческих медицинских учреждений Москвы и Санкт-Петербурга. Из них 38% - врачи, 22% - первичный контактный персонал (администраторы), 40% - средний медицинский персонал.

В целом по выборке 10% составляют мужчины, 90% - женщины. При этом администраторы – 100% женщин, средний медицинский персонал – 100% женщин. Врачи: 78% женщин, 22% мужчин.

Средний стаж работы в организации 4.5 года. Минимальный стаж – несколько месяцев, максимальный – 13 лет.

Таблица 2.1

Стаж работы участников исследования модели реализации ожиданий

Стаж работы в организации	Количество человек (%)
0-3 месяцев	26 (11%)
4-6 месяцев	22 (9%)
7-9 месяцев	16 (7%)
10-12 месяцев	12 (5%)
1-2 лет	35 (15%)
2-5 лет	71 (30%)
5-10 лет	38 (16%)
10-20 лет	14 (6%)
более 20 лет	2 (1%)

2.3. Выбор и основные характеристики методики измерения лояльности

На основании данных проведенных пилотажных исследований, представленных в главе 3, мы приняли решение использовать в дальнейших исследованиях для измерения лояльности методику OCQ. Это обусловлено соответствием методики предлагаемой модели организационной лояльности, наилучшими показателями надежности по внутренней согласованности, а также наиболее адекватными корреляциями с контрольной переменной (общая удовлетворенность работой).

В общей сложности с помощью этой методики было исследовано 560 человек. Параметры надежности и нормативные значения приведены в Приложении 12.

2.4. Описание методик для измерения показателей модели реализации ожиданий

В соответствии с выдвинутыми гипотезами мы разработали две схемы реализации ожиданий. Первая схема предполагает рассмотрение в качестве ожиданий карьерных ориентаций работника. Во второй схеме рассматриваются ожидания относительно возможности реализации мотивов профессиональной деятельности. Проверке каждой из этих схем был посвящен отдельный этап основного исследования. Также было проведено исследование модели реализации ожиданий (на основе второй схемы) в условиях конкретной организации. Настоящий раздел посвящен описанию принципов, заложенных в схемы реализации, а также обоснованию выбора и разработке методик, соответствующих стоящим задачам и позволяющих проверить выдвинутые гипотезы.

Для измерения реализации ожиданий обычно используются оценки сотрудником того, насколько реализовались его ожидания относительно непосредственного начальника, вида работы, сотрудников, подчиненных, физических условий труда, финансового вознаграждения, будущей карьеры и идентификации с организацией (Vigoda, 2000). Мы рассмотрели 27 зарубежных исследований реализации ожиданий. Оказалось, что концепции ожиданий, и способы их измерения сильно варьируются. В качестве ожиданий рассматривались, например, профессиональные ценности (справедливость оценок, ответственность перед клиентами, свобода) (Aryee, Wyatt, 1991), жалованье, карьера, статус, влияние в организации, стресс, затрачиваемое время, качество руководства, совместимость с коллегами, тип работы и т.д. (Beck, Wilson, 1995), культурный шок, процедуры социализации, различия культур (Caligiuri и др., 2001), отношения с клиентами, коллегами, начальством, обязанности и время (Dugoni, Ilgen, 1981), непосредственное начальство, вид и количество работы, сотрудники, физические условия, финансовые

аспекты, карьера (Naumann, Widmier, Jackson, 2000), а также использовались вопросы без конкретизации ожиданий (Beck, Wilson, 1995; Iverson, Roy, 1994; Naumann, Widmier, Jackson, 2000). В опросники включалось от одного до 136 вопросов. Большинство исследователей использовало опросник, содержащий не более 15 вопросов. Для оценки вопросов использовались, в основном, пяти- и семибальные шкалы.

Ввиду отсутствия единой концепции ожиданий от организации, мы сочли возможным предложить собственный взгляд на ожидания.

Из 27 рассмотренных исследований реализации ожиданий восемь были лонгитюдными, одно построено на основе метаанализа и восемнадцать ретроспективных. Таблица способов измерения реализации ожиданий приведена в Приложении 17.

Для измерения реализации ожиданий мы приняли решение использовать ретроспективный способ. При этом мы понимаем, что картина ожиданий на входе в организацию может искажаться на основе опыта работы в организации.

2.4.1. Описание методики для измерения показателей модели реализации карьерных ориентаций

Первый этап нашего исследования был посвящен проверке основных гипотез исследования в соответствии со схемой реализации карьерных ориентаций.

"В профессиональном плане субъект рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ориентаций, социальных установок, интересов и тому подобных социально обусловленных побуждений к деятельности. Этим понятиям в американской психологии соответствует понятие карьерных ориентаций" (Почебут, Чикер, 2000, с.196). В связи с этим, мы предположили, что именно воспринимаемая возможность реализации карьерных ориентаций, в соответствии с

предлагаемой моделью, может быть связана с развитием организационной лояльности.

С другой стороны, одно из положений теории профессионального самоопределения Д. Сьюпера гласит, что "удовлетворенность работой (а во многом и жизнью в целом) зависит от того, в какой мере человек находит адекватные возможности для реализации своих способностей, интересов и свойств личности в профессиональной ситуации" (Почебут, Чикер, 2000, с.197). Удовлетворенность работой является устойчивым коррелятом организационной лояльности (например, Brown, Gaylor, 2001; Walumbwa и др., 2004; Bateman, Strasser, 1984; Byung, 2003; Barling, Wade, Fullagar, 1990; Cheng, Stockdale, 2003). Мы предположили, что воспринимаемая реализация карьерных ориентаций может быть также связана с организационной лояльностью.

Рассматривая карьерные ориентации, Э. Шейн использует термин "якорь карьеры". Он пишет, что якорь карьеры человека - это его само-концепция, состоящая из: 1) самооценки талантов и способностей; 2) базовых ценностей и 3) развернутого смысла мотивов и потребностей, в том, как они относятся к карьере (Schein, 1996). "Якорь карьеры" возникает в процессе социализации на основе и в результате научения в начальные годы развития карьеры, он устойчив и может оставаться стабильным длительное время (Почебут, Чикер, 2000). Таким образом, учитывая устойчивость карьерных ориентаций, а также то, что они отражают "наличие осознаваемых приоритетных профессиональных потребностей в структуре личности" (Почебут, Чикер, 2000, с.207), мы можем рассматривать их в качестве ожиданий работника от конкретной организации.

Таким образом, для изучения картины ожиданий работника от организации на данном этапе исследования было принято решение использовать опросник «Якоря карьеры» Э.Шейна в адаптации В. А. Чикер

и В. Э. Винокуровой (Почебут, Чикер, 2000, с.207-212, 268-271; Чикер, 2001; Чикер, 2003, с.85-96). Эта методика предназначена для изучения ведущих карьерных ориентаций человека. Э. Шейн выделяет восемь карьерных ориентаций: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни и предпринимательство. Предполагается, что все ориентации в большей или меньшей степени присущи каждому человеку. С помощью этой методики мы можем получить профиль карьерных ориентаций для каждого сотрудника. Нами предложено также оценивать средний показатель по всем карьерным ориентациям как индикатор общей направленности на карьеру – личный индекс карьеры (ЛИК):

$$ЛИК = \frac{1}{8}\sum_{i=1}^{8} X_i, \qquad (2.1)$$

где: x_i – показатель i-й карьерной ориентации.

Для определения субъективной оценки сотрудником возможности реализации каждой карьерной ориентации в организации был разработан организационный вариант опросника «Якоря карьеры»: исходный вариант опросника был сокращен и модифицирован таким образом, чтобы сотрудники могли оценить, насколько организация, в которой они работают, предоставляет возможность реализации каждой из карьерных ориентаций. Бланк опросника «Организационные якоря карьеры» и ключ приведены в Приложении 13. Для обработки результатов необходимо по каждой из восьми карьерных ориентаций суммировать баллы в соответствии с ключом (Приложение 13) и полученную сумму разделить на количество вопросов (три для каждой ориентации, кроме "стабильности").

Результирующим показателем для данного опросника предложено считать среднее значение по всем карьерным ориентациям – показатель возможности реализации карьеры (ВРК):

$$\hat{A}\text{Đ}\hat{E} = \frac{1}{8}\sum_{i=1}^{8} X_i^{\text{îðã}} \ , \qquad (2.2)$$

где: $x^{орг}_i$ – показатель возможности реализации i-й карьерной ориентации.

Также нами предложено рассчитывать индекс карьерной привлекательности организации (ИКП) как среднее арифметическое показателей возможности реализации карьеры (ВРК) всех сотрудников организации:

$$\text{È}\hat{E}\text{Ï} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} \hat{A}\text{Đ}\hat{E}_i, \qquad (2.3)$$

где: $ВРК_i$ – показатель возможности реализации карьеры i-го сотрудника; n – общее количество сотрудников в организации.

Индекс карьерной привлекательности организации характеризует ее привлекательность для потенциальных работников и, будучи рассчитанным, для разных организаций, позволяет сравнивать их между собой с точки зрения карьерной привлекательности. Рассчитав средние арифметические по каждой карьерной ориентации, мы можем получить профиль карьерной привлекательности организации. Совмещая профиль карьерных ориентаций сотрудника или кандидата с профилем карьерной привлекательности организации, мы сможем проанализировать совместимость и перспективы сотрудничества человека и организации.

Показатель реализации карьерной ориентации определяется разницей в оценках между организационными и личными показателями по каждой карьерной ориентации (показатель $РКО_i$ – по i-ой карьерной ориентации):

$$\text{Đ}\hat{E}\hat{I}_i = X_i^{\text{îðã}} - X_i, \qquad (2.4)$$

где: $x^{орг}_i$ – показатель возможности реализации i-й карьерной ориентации; x_i – показатель i-й карьерной ориентации.

Итоговый показатель реализации карьерных ориентаций (РКО) определяется как разность между показателем возможностей реализации

карьерных ориентаций (ВРК) и личным индексом карьеры (ЛИК) для каждого сотрудника:

$$РКО = ВРК – ЛИК. \quad (2.5)$$

При этом возможны три ситуации:

1) Личный индекс карьеры низкий, показатель возможностей реализации карьеры – высокий, т.е. организация позволяет реализовать карьерные ориентации в большем объеме, чем рассчитывает сотрудник. В этом случае показатель РКО стремиться к максимуму с положительным знаком.
2) Личный индекс карьеры высокий, показатель возможности реализации карьеры – низкий, т.е. у сотрудника присутствует сильное стремление к карьерной реализации, но организация этого не позволяет. В этом случае показатель РКО стремиться к максимуму с отрицательным знаком.
3) Оба показателя имеют близкие значения. Карьерные ориентации в целом реализуются адекватно. В данном случае показатель РКО стремиться к нулю.

Аналогично выглядит анализ для каждой конкретной карьерной ориентации и, соответственно, показателя $РКО_i$.

Таким образом, чем меньше итоговое значение по абсолютной величине, тем адекватнее реализация данной карьерной ориентации.

В качестве контрольной переменной в исследование была введена общая удовлетворенность работой. Для ее оценки использовался опросник удовлетворенности работой (Приложение 7), адаптированный к особенностям работы в коммерческой стоматологической клинике (Приложение 14). Адаптация заключалась в корректировке текста вопросов применительно к клинике (например, вместо слова "предприятие" использовалось слово "клиника" и т.п.).

2.4.2. Описание методики для измерения показателей модели реализации ожиданий

Второй этап нашего исследования был посвящен проверке основных гипотез в соответствии с моделью реализации ожиданий.

Исходя из результатов предыдущего этапа исследований, возникла необходимость в пересмотре подхода к карьерным ориентациям как предпосылкам лояльности, а именно в расширении представлений об этих предпосылках. Расширение модели было произведено за счет мотивационной составляющей. На основе методик "Структура мотивации трудовой деятельности" К. Замфир (Ильин, 2000, с. 444-447) и "Якоря карьеры" Э. Шейна (Почебут, Чикер, 2000, с.207-212, 268-271), с учетом рассмотренных в первой главе предпосылок и коррелятов организационной лояльности, был разработан опросник, включающий в себя пятнадцать мотивов профессиональной деятельности. Каждый мотив предлагалось оценить по десятибалльной шкале соответственно с точки зрения ожиданий и возможностей реализации. Аналогично карьерным ориентациям 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):

$$ËÈÎ = \frac{1}{15}\sum_{i=1}^{15} X_i, \qquad (2.6)$$

где: x_i – оценка ожиданий реализации i-го мотива профессиональной деятельности в организации.

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

$$\hat{A}Ð\grave{I} = \frac{1}{15}\sum_{i=1}^{15} X_i^{\hat{a}\hat{i}\ç\grave{i}}, \qquad (2.7)$$

где: $x^{возм}_i$ – оценка возможности реализации i-го мотива профессиональной деятельности.

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

$$\grave{E}\grave{I}\ddot{I} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} \hat{A}Ð\grave{I}_i, \qquad (2.8)$$

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:

$$РО = ВРМ – ЛИО. \qquad (2.9)$$

Для проведения данного этапа исследования нами была разработана анкета, включающая в себя опросник организационной лояльности (OCQ) и опросник мотивов профессиональной деятельности в двух вариантах –

ретроспективная оценка ожиданий возможности реализации в момент входа в организацию и оценка возможности реализации этих ожиданий в настоящий момент. В качестве контрольных переменных в исследование были включены: оценка справедливости организации по отношению к своим сотрудникам, степень заботы организации о своих сотрудниках и общая удовлетворенность работой. В анкету были включены соответствующие шкалы.

Также анкета включала в себя вопросы для описания выборки:

- пол;
- возраст;
- стаж работы в организации;
- должностной статус;
- сфера деятельности.

Бланк анкеты приведен в Приложении 15.

2.4.3. Описание методики проведения исследования организационной лояльности по модели реализации ожиданий в конкретной организации

Третий этап нашего исследования был посвящен применению предложенной модели реализации ожиданий в конкретной организации. В ходе предыдущего этапа основного исследования была предложена расширенная формула для прогноза организационной лояльности, в которую вошли показатель возможности реализации мотивов, оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках. Так как в нашем исследовании должны были принимать участие только уже работающие сотрудники со стажем более трех месяцев, мы приняли решение воспользоваться этой формулой. При этом одной из задач данного этапа стала проверка прогностической способности предложенной формулы. Также были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать связи организационной лояльности со стажем работы в данной организации.
2. Сравнить группы лояльных и нелояльных сотрудников. Сравнить профили оценок возможности реализации мотивов для групп лояльных и нелояльных сотрудников.
3. Построить профиль оценок возможности реализации мотивов сотрудников для организации в целом.
4. Выработать рекомендации по методам повышения лояльности в организации.

В соответствии с поставленными задачами была разработана анкета, включающая в себя опросник возможностей реализации мотивов, опросник организационной лояльности (OCQ), шкалы оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках, а также оценку стажа работы в данной организации (Приложение 16).

Выводы по главе

1. Наиболее адекватным рассматриваемой концепции организационной лояльности является Опросник Организационной Лояльности Портера (OCQ).
2. Возможно рассмотрение в качестве ожиданий сотрудника от организации его карьерных ориентаций.
3. Предложенный нами показатель "Личный индекс карьеры" (ЛИК) позволяет оценить общую направленность работника на карьеру.
4. Разработанный нами опросник "Организационные якоря карьеры" предназначен для определения субъективной оценки сотрудником возможности реализации его карьерных ориентаций в конкретной организации.
5. В качестве показателей модели реализации ожиданий могут использоваться показатель возможности реализации карьеры (ВРК) и показатель реализации карьерных ориентаций (РКО).

6. Индекс карьерной привлекательности (ИКП) организации может использоваться для сравнения работодателей между собой с точки зрения карьерной привлекательности для работников.
7. Совмещение профиля карьерной привлекательности организации и профиля карьерных ориентаций работника позволяет проанализировать совместимость и перспективы сотрудничества человека и организации.
8. В качестве ожиданий работника от организации могут рассматриваться ожидания относительно реализации мотивов профессиональной деятельности, перечень которых был разработан нами в настоящем исследовании.
9. В качестве показателей модели реализации ожиданий могут рассматриваться показатели возможности реализации мотивов профессиональной деятельности (ВРМ) и реализации ожиданий (РО).
10. Индекс мотивационной привлекательности (ИМП) позволяет сравнивать организации между собой с точки зрения мотивационной привлекательности для работника.
11. Совмещение профиля мотивационной привлекательности организации и профиля мотивационных ожиданий работника позволяет проанализировать совместимость и перспективы сотрудничества человека и организации.

ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДИК ИЗМЕРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

3.1. Оценка валидности и надежности методик измерения организационной лояльности

В литературе существует описание нескольких способов измерения лояльности сотрудников по отношению к своей организации. К сожалению, для большинства из них не опубликованы данные по их надежности и валидности. Поэтому первоочередной задачей при выборе методики для измерения организационной лояльности стало сравнение существующих методик между собой. В соответствии с данной задачей и было проведено первое пилотажное исследование.

За рубежом наиболее распространенными являются две модели организационной лояльности: трехкомпонентная модель Мейера и Аллен (Meyer, Allen, 1991) и модель Портера (Mowday, Porter, Steers, 1982). Методики, соответствующие данным моделям и были взяты для сравнения. Также в исследование были включены отечественная методика измерения лояльности (МИЛ), разработанная Л. Г. Почебут и О. В. Королевой (Почебут, Чикер, 2000; Почебут, 2001), и методика экспертной оценки.

Методика ЛаМастро

В России исследования в соответствии с трехкомпонентной моделью проводил Е. Доценко (Доценко, 2001). К сожалению, нам неизвестен факт публикации опросника. Один из англоязычных вариантов опросной методики, построенный на основании данной модели, принадлежит Валери ЛаМастро (LaMastro, 2002). После перевода на русский язык и формулировки приемлемых версий вопросов нами была получена русскоязычная версия опросника, которая приведена в Приложении 2. В методике используется 7-балльная шкала от «1» - абсолютно согласен – до

«7» - абсолютно не согласен. Для вопросов, отмеченных значком «r», используется обратная шкала. Подсчитываются средние значения по трем компонентам: аффективный компонент (АКЛМ) – первый блок, расчетный компонент (РКЛМ) – второй блок и нормативный компонент (НКЛМ) – третий блок. Эта методика и была использована для представления трехкомпонентной модели в нашем сравнительном исследовании.

Опросник организационной лояльности

Методика, соответствующая второй модели, принадлежит ее авторам и носит название *Опросник Организационной Лояльности (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)* (Mowday, Porter, Steers, 1982). Существующий перевод М. И. Магуры (Магура, Курбатова, 2001) и перевод, предложенный в книге К. В. Харского (Харский, 2003) было решено не использовать в связи с отсутствием опубликованных данных о надежности, валидности и нормах на российской выборке. Наш адаптированный перевод вместе с инструкцией приведен в Приложении 3. В методике используется 7-балльная шкала от «1» - абсолютно не согласен - до «7» - абсолютно согласен - для пунктов 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10. 13, 14, и от «7» - абсолютно не согласен - до «1» - абсолютно согласен - для пунктов 3, 7, 9, 11, 12, 15. Подсчитывается среднее значение по всем пунктам. Этот вариант методики также был выбран нами для сравнительного анализа существующих методик.

Методика измерения лояльности

Единственной доступной отечественной методикой исследования лояльности оказалась *методика измерения лояльности (МИЛ)*, построенная Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой с использованием шкал Терстоуна (Почебут, Чикер, 2000; Почебут, 2001). Она была предложена участникам исследования в качестве третьей сравниваемой методики.

Методика экспертной оценки

Еще одна методика, которая может быть использована для измерения лояльности – *методика экспертной оценки*. Для ее осуществления был разработан опросник (Приложение 4), в котором предлагалось оценить собственное отношение к каждому из коллег и субъективную частоту контактов с ним. Полученные результаты служили для формирования групп экспертов по критериям максимальной частоты контактов и наименее выраженного эмоционального отношения. Таким образом, для каждого сотрудника была сформирована экспертная группа, состоящая из пяти экспертов, которым предлагалось анонимно оценить данного сотрудника. Экспертная оценка проводилась на специальном бланке (Приложение 5), в котором экспертов по 7-балльной шкале просили оценить наличие качества у оцениваемого сотрудника. При этом оценивалась лояльность по отношению к организации и ее компоненты (на основе ранее данного определения (Доминяк, 2000, 2002)), преданность организации, руководству, акционерам, коллегам, непосредственному руководителю, работе, профессии и приверженность должности.

После удаления некорректных данных экспертная группа для каждого оцениваемого составила от 3 до 5 экспертов. Под некорректными нами понимались экспертные оценки, в которых по всем параметрам проставлены одинаковые баллы. Мы интерпретировали такого рода оценки как отсутствие готовности эксперта к сотрудничеству с экспериментаторами и нежелание или неумение дифференцировать оценки по предложенным параметрам. По каждому параметру была выведена средняя экспертная оценка для каждого оцениваемого.

В дальнейшем рассмотрении принимала участие только прямая экспертная оценка лояльности (ЭОЛ).

Для оценки валидности методик в исследование были включены *самооценочная методика и методика измерения уровня удовлетворенности различными параметрами рабочей ситуации.*

Опросник для самооценки отношения к различным объектам в организации (Приложение 6) был разработан исходя из предположения, что самый простой способ узнать что-либо у человека – это спросить его об этом. Поэтому в опроснике, построенном на основе полярных профилей, предлагалось оценить степень согласия с тремя парами высказываний, сформулированных на основе трехкомпонентной модели лояльности (Meyer, Allen, 1991). Аффективной (эмоциональной) составляющей модели соответствовала пара высказываний: «Я чувствую привязанность к… - Я не чувствую привязанности к…». Продолженной (расчетной) составляющей модели соответствовала пара: «Мне выгодно… - Мне не выгодно…». Для нормативной составляющей: «Я чувствую обязательства по отношению к… - Я не чувствую обязательств по отношению к…».

В качестве объектов (фокусов) для каждой пары высказываний были предложены: организация, руководство, акционеры, коллеги, непосредственный руководитель, работа, профессия, должность, семья. Итоговая оценка по каждой шкале рассчитывалась как среднее арифметическое оценок всех фокусов, кроме семьи. Внутренняя согласованность шкал оказалась достаточно высокой (для шкалы привязанности α=0.73; для шкалы выгоды α=0.86; для шкалы обязательств α=0.84), что позволило принять решение о применении полученных оценок для дальнейшего анализа.

Оценка удовлетворенности использовалась в связи с тем, что именно удовлетворенность является наиболее тесным коррелятом лояльности. Эта связь подтверждена значительным количеством исследований (например, Savery, Syme, 1996; Kim, 1999; Ben-Bakr, al-Shammari, 1994; Cramer, 1993;

Aryee, Wyatt, 1991; DeConinck, Bachmann, 1994; Bowen, Radhakrishna, Keyser, 1994 и др.). *Для оценки удовлетворенности использовался опросник, построенный на основе методики В. А. Розановой* (Верещагина, 2001) (Приложение 7). Модификация опросника заключалась в исключении вопроса: "В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу?"; а также изменении инверсной пятибалльной шкалы Лайкерта на прямую (т.е. большему значению соответствует большая, а не меньшая удовлетворенность).

Были получены следующие результаты.

Надежность по внутренней согласованности

Для определения надежности по внутренней согласованности рассчитывались следующие показатели:

1) Коэффициент альфа Кронбаха;
2) Коэффициент надежности методом расщепления;
3) Коэффициент корреляции между частями теста;
4) Средняя корреляция между вопросами;
5) Разброс коэффициентов корреляции между вопросами и итоговым значением;
6) Среднее значение корреляции между вопросами и итоговым значением.

Значения показателей для методики В. ЛаМастро, OCQ и МИЛ приведены в Приложении 10 (таблица П10.1).

Полученные данные позволяют нам утверждать, что наихудшими показателями надежности по внутренней согласованности обладает методика измерения лояльного отношения к организации (МИЛ), т.е. оценки испытуемыми различных утверждений, используемых в данной методике, оказываются несогласованными между собой, что не дает оснований для построения интегрального показателя. Учитывая, что

коэффициент надежности должен превышать значение 0.8 и даже 0.9 (Анастази, 1982, с. 104), и, как минимум, не быть ниже 0.7 (Allen, Meyer, 1996), можно сделать вывод, что методику МИЛ использовать в наших дальнейших исследованиях нецелесообразно.

Наилучшими показателями с точки зрения надежности по внутренней согласованности обладает шкала OCQ, в связи с этим она в дальнейшем рассматривается как преимущественная для измерения лояльности. Авторы методики приводят значения коэффициента Кронбаха в пределах 0.82÷0.93, причем для большинства выборок коэффициент равен 0.9 (Mowday, Porter, Steers, 1982). Аналогичные данные для OCQ по результатам метаанализа (средний коэффициент Кронбаха 0.9) приводят и основные оппоненты (Meyer и др., 2002). Это дает косвенные основания считать перевод методики корректным.

Опросник, соответствующий трехкомпонентной модели, также обладает приемлемыми показателями надежности по внутренней согласованности.

Связь показателей лояльности, полученных с помощью различных методик с удовлетворенностью работой

Статистически значимые коэффициенты корреляции между показателями лояльности, полученными с помощью различных методик, и показателями удовлетворенности приведены в Приложении 10 (таблица П10.2).

Максимальное число статистически значимых связей с различными аспектами удовлетворенности имеет методика OCQ. Значения коэффициентов корреляции соответствуют приводимым зарубежными исследователями. Так, например, корреляции с общей удовлетворенностью работой составляют 0.52 (Walumbwa и др., 2004), 0.63 (Bateman, Strasser, 1984), 0.52-0.60 (Chan, 2001).

Близкие показатели связи общей удовлетворенности обнаружены с экспертной оценкой лояльности. Экспертная оценка лояльности имеет

меньшее число статистически значимых связей с различными аспектами удовлетворенности, однако имеющиеся связи теснее, чем у методики OCQ.

Полученные результаты косвенно подтверждают валидность данных методик и дают основания для их дальнейшего использования.

С общей удовлетворенностью связана также шкала аффективной лояльности, но менее тесно. При этом настораживает отсутствие статистически значимых связей с удовлетворенностью работой и предприятием. Для сравнения, по данным метаанализа средняя корреляция аффективной лояльности с удовлетворенностью работой 0.62 (Meyer и др., 2002).

Шкала расчетной составляющей связана с удовлетворенностью зарплатой в сравнении с другими предприятиями и с удовлетворенностью предприятием, что в целом соответствует концепции расчетной лояльности.

Нормативная составляющая связана только с удовлетворенностью возможностями служебного продвижения. Такая связь обнаруживается и зарубежными исследователями – 0.18 (Meyer и др., 2002), однако менее сильная.

Эти связи, а также наличие связей показателя OCQ с удовлетворенностью зарплатой говорят о том, что на данном предприятии царит прагматичная атмосфера и лояльность во многом обусловлена именно материальными причинами (связи с удовлетворенностью зарплатой), или потенциальной выгодой (связь нормативного компонента лояльности с удовлетворенностью возможностями служебного продвижения). Это подтверждается наличием связи расчетного компонента лояльности с общей удовлетворенностью предприятием.

Такие результаты, в первую очередь касающиеся аффективной лояльности, могут быть связаны с малочисленностью выборки; неудачным выбором методики, представляющей модель; неудачным переводом и

подобными причинами. Поэтому возможность применения трехкомпонентной модели требует дальнейшего более детального изучения.

Статистически значимых связей показателя лояльности, полученного с помощью методики МИЛ, с удовлетворенностью не обнаружено. Это свидетельствует в пользу невалидности методики.

Таким образом, преимуществом по результатам данного анализа для дальнейшего использования обладают методика экспертной оценки и методика OCQ.

Связь показателей лояльности, полученных с помощью различных методик, с самооценками

Результаты корреляционного анализа показателей лояльности, полученных с помощью различных методик, с самооценками привязанности, выгоды и обязательств по отношению к организации приведены в Приложении 10 (таблица П10.3).

Статистически значимых связей экспертной оценки лояльности с самооценками привязанности, выгоды и обязательств не обнаружено. Это говорит о значительном расхождении между оцениваемыми экспертами проявлениями лояльности и внутренней установкой по отношению к организации. Эксперты могут оценить только поведенческие проявления отношения, которые могут не соответствовать имеющейся установке. Также отсутствие связей может объясняться и фактором социальной желательности.

Статистически значимых связей оценок лояльности, полученных с помощью методики МИЛ с самооценками привязанности, выгоды и обязательств не обнаружено. Это свидетельствует в пользу невалидности методики. Также не обнаружены и статистически значимые связи нормативной шкалы опросника ЛаМастро с самооценками. И если отсутствие такой связи с самооценкой выгоды закономерно, то связи с

обязательствами предполагаются по определению. Таким образом, можно говорить о невалидности шкалы.

Обнаружены статистически значимые связи аффективной шкалы опросника ЛаМастро с самооценками выгоды и обязательств, в то же время статистически значимой связи с самооценкой привязанности не обнаружено. Это свидетельствует о невалидности шкалы.

Обнаружена статистически значимая корреляция расчетной шкалы опросника ЛаМастро с самооценкой выгоды, что подтверждает соответствие шкалы модели. Допустимыми в рамках модели являются корреляция расчетной шкалы с самооценкой обязательств и отсутствие статистически значимой связи с привязанностью. Полученные результаты свидетельствуют в пользу валидности шкалы.

Таким образом, по результатам данного этапа исследования можно утверждать, что из трех шкал опросника ЛаМастро допустимо использование только расчетной шкалы.

Обнаружена статистически значимая связь OCQ с самооценкой привязанности. Статистически значимые корреляции OCQ с самооценками выгоды и обязательств не обнаружены. Такая картина говорит о том, что OCQ действительно измеряет организационную лояльность в соответствии с моделью.

Полученные данные говорят о необходимости преимущественного использования для измерения лояльности методики OCQ.

Связь показателей лояльности, полученных с помощью различных методик между собой

Показатели лояльности, измеряемые с помощью различных методик должны коррелировать между собой, если они измеряют одну и ту же переменную. Статистически значимые коэффициенты корреляции показателей лояльности, полученных с помощью различных методик, приведены в Приложении 10 (таблица П10.4).

Таким образом, можно отметить статистически значимые связи только между показателями OCQ и всеми тремя составляющими трехкомпонентной модели. Это говорит о том, что шкалы с высокой вероятностью измеряют один конструкт или близкие конструкты. Однако, согласно данным, приводимым зарубежными исследователями (например, Meyer и др., 2002), связь с продолженной составляющей должна отсутствовать, а связь с нормативной составляющей должна быть меньше, а не больше связи с аффективной составляющей. Учитывая результаты корреляционного анализа, приведенные выше, можно утверждать, что шкалы опросника ЛаМастро плохо дифференцированы. Это можно объяснить неточностями перевода.

Отсутствие статистически значимых связей показателя лояльности, полученного с помощью методики МИЛ, со всеми остальными показателями говорит о том, что эта методика измеряет какой-то другой конструкт, не являющийся ни лояльностью, ни удовлетворенностью.

Отсутствие статистически значимых связей экспертной оценки лояльности с показателями, полученными с помощью методики OCQ и методики ЛаМастро, можно объяснить недостатками в проведении самой процедуры экспертной оценки, возможностью оценки только поведенческих проявлений.

Таким образом, по результатам корреляционного анализа показателей лояльности, полученных с помощью различных методик, наиболее предпочтительной для дальнейшего использования является методика OCQ.

Факторный анализ опросника OCQ

Факторный анализ опросника OCQ позволил выделить четыре фактора: разделение целей и ценностей (ценность организации), факторы усилий в интересах: интенциональный (готовность к сверхурочной работе и повышению производительности) и поведенческий (рассказываю, горжусь,

забочусь), и фактор работы в организации. Таблица факторных нагрузок приведена в Приложении 10 (таблица П10.5). Общая дисперсия составляет 79%.

Можно заметить, что факторная структура в целом отражает концепцию организационной лояльности Портера. Интересно выделение двух факторов усилий. Это говорит о различии в намерении действовать и самих действиях.

После вычисления факторных оценок был проведен корреляционный анализ полученных факторов с общей удовлетворенностью, тремя шкалами опросника ЛаМастро, самооценками привязанности, выгоды и обязательств по отношению к организации и экспертной оценкой лояльности. Результаты корреляционного анализа представлены в Приложении 10 (таблица П10.6).

Отсутствие статистически значимых связей поведенческого фактора усилий со всеми переменными (все коэффициенты корреляции близки к нулю) говорит о том, что реальное поведение может быть не связано с отношением человека к организации. Также можно предположить, учитывая самооценочный характер методики, что те, кто заявляет о своих активных действиях, на самом деле не делают ничего. Возможно, это является характеристикой выборки.

Сильная статистически значимая связь удовлетворенности с фактором разделения ценностей говорит о важности этих переменных для работы в организации. Возможны различные интерпретации, например, разделение ценностей ведет к удовлетворенности или, наоборот, общая удовлетворенность работой приводит к интернализации организационных ценностей. Возможно, они связаны через третью переменную. Наличие также связей с аффективной и расчетной шкалами опросника ЛаМастро и самооценкой привязанности говорит о существенном вкладе ценностного фактора в организационную лояльность.

Статистически значимая связь интенционального фактора усилий с нормативной шкалой опросника ЛаМастро может говорить, с нашей точки зрения, о нормативной природе намерений. Это также может быть характеристикой выборки. В то же время, учитывая результаты предыдущих исследований шкалы, этот факт может не говорить ни о чем ввиду невалидности шкалы.

Статистически значимая связь фактора работы с расчетной шкалой опросника ЛаМастро говорит о том, что работать в организации люди будут, только если им это выгодно. Таким образом, можно говорить о расчетной природе намерений оставаться в организации. Это также может быть характеристикой выборки.

Связь фактора работы с экспертной оценкой лояльности показывает, что эксперты оценивали в основном проявления, связанные с продолжением работы в организации. Это говорит о некорректной процедуре проведения экспертной оценки.

Учитывая малочисленность выборки и ее недостаточную репрезентативность (менеджеры одной организации) можно говорить о необходимости более полного исследования факторной структуры опросника OCQ.

Таким образом, проверка всех рассматриваемых методик показала, что для оценки уровня лояльности сотрудника по отношению к своей организации наиболее подходящей является методика OCQ, которую мы и будем использовать в дальнейшем. Методика является достаточно «прозрачной», вопросы сформулированы прямо, поэтому для снижения влияния фактора социальной желательности, применять ее рекомендуется анонимно.

Также возможно использование для исследований лояльности методики экспертной оценки, с учетом внесения корректив в ее процедуру. В

частности, для проведения оценки можно использовать систему 360 градусов. Необходимо также учитывать, что эксперты могут оценить поведенческие проявления лояльности, однако не смогут оценить, что человек думает об организации, и что чувствует по отношению к ней. Поэтому методика экспертной оценки может быть хороша для измерения поведенческой лояльности. Кроме того, проведение экспертной оценки оказывается неоправданно затратным, а также связано с рядом организационных и этических сложностей, поэтому в дальнейших исследованиях процедуру экспертной оценки мы не применяли.

Относительно возможности применения трехкомпонентной модели лояльности и использования соответствующей методики у нас остался ряд вопросов, связанных, в первую очередь с тем, что выбранная для пилотажного исследования методика, хоть и представляет трехкомпонентную модель, не является основной. Наиболее применяемой является методика *"Шкала организационной лояльности" (Organizational Commitment Scale")* Мейера и Аллен (Meyer, Allen, Smith, 1993). Для проверки возможности применения этого опросника и, соответственно, модели потребовалось дополнительное исследование, которое представлено ниже.

3.2. Проверка возможности использования опросника Мейера-Аллен для измерения организационной лояльности

Результаты представленного выше пилотажного исследования послужили поводом для формулировки цели следующего шага в нашей работе: *исследовать возможность и особенности применения измерительного инструмента, соответствующего трехкомпонентной модели в российских условиях.*

Данные об использовании трехкомпонентной модели на российской выборке приведены только Е. Доценко (Доценко, 2001) и Д. Витманом (Витман, 2004), при этом нам не известен факт публикации

использованной методики. В результате переписки с одним из автором трехкомпонентной модели, господином Джоном Мейером, нам была предоставлена англоязычная версия опросника OCS (Organizational Commitment Scale) – Шкала Организационной Лояльности, используемая для изучения трехкомпонентной модели. Из двух представленных вариантов был выбран последний вариант методики (1993 года), состоящий из 18 вопросов – по 6 вопросов на каждую субшкалу. Три субшкалы измеряют соответственно аффективную лояльность (АЛ), продолженную лояльность (ПЛ) и нормативную лояльность (НЛ). В результате перевода и корректировки вопросов был получен русскоязычный вариант опросника OCS-93 (Приложение 8).

В соответствии с целью данного этапа нами был сформулирован ряд частных гипотез. Мы предположили, что показатели надежности по внутренней согласованности для каждой шкалы должны быть сопоставимы с показателями, приводимыми авторами методики (Meyer и др., 2002), а также данными, полученными предыдущими исследователями на российской выборке (Доценко, 2001 – материалы предоставлены автором). Так по результатам метаанализа для аффективной шкалы Мейер и его коллеги приводят значение коэффициента Кронбаха 0.82 (Доценко – 0.84), для продолженной шкалы – 0.76 (Доценко – 0.49), для нормативной шкалы – 0.73 (Доценко – 0.79).

Второе предположение касалось возможности выделения трех составляющих модели с помощью факторного анализа.

Основываясь на данных метаанализа Мейера и его коллег (Meyer и др., 2002), мы предположили, что связи между шкалами будут соответствовать приводимым авторами значениям. Так предполагалось, что аффективная шкала должна быть связана с нормативной (0.63) и практически не связана с продолженной (0.05). Нормативная шкала имеет слабую связь с продолженной (0.18).

Следующая гипотеза касалась контрольных переменных, с которыми были обнаружены устойчивые связи организационной лояльности в имеющихся исследованиях (Meyer и др., 2002). К таким переменным относились удовлетворенность работой (АЛ: 0.65; НЛ: 0.31, ПЛ: -0.07), оценка заботы (АЛ: 0.63; НЛ: 0.47; ПЛ: -0.11) и справедливости (АЛ: 0.50; НЛ: 0.31; ПЛ: -0.06) организации по отношению к своим сотрудникам и намерение покинуть организацию(АЛ: -0.51; НЛ: -0.39; ПЛ: -0.17).

Далее мы предположили, что каждая из шкал будет статистически значимо связана с соответствующей самооценкой, измеренной с помощью прямого вопроса.

Также мы предположили, в соответствии с распространенным мнением и концепцией дополнительных усилий в интересах организации (Mowday, Porter, Steers, 1982), что лояльный сотрудник будет затрачивать больше времени на организацию. Следовательно, оценка времени, затрачиваемого на организацию должна быть связана с аффективной и нормативной лояльностью и не связана с продолженной.

Наконец, мы предположили, что все шкалы опросника OCS-93 будут связаны с намерением сменить профессию, и, в соответствии с концепцией конфликта между семьей и работой и его связи с лояльностью (например, Kirchmeyer, 1995; Jans, 1989; Cohen, Kirchmeyer, 1995), с оценкой удовлетворенности членов семьи работой сотрудника.

Помимо опросника OCS-93, в соответствии с выдвинутыми гипотезами, в исследование были включены: разработанная нами анкета отношения к организации (Приложение 9) и опросник удовлетворенности работой, который использовался на предыдущем этапе исследования (Приложение 7). В анкету были включены три графические шкалы отношения к организации в соответствии с трехкомпонентной моделью лояльности (шкала привязанности к организации – эмоциональная составляющая, шкала выгоды от работы в организации – продолженная

(расчетная) составляющая и шкала обязательств по отношению к организации – нормативная составляющая); вопрос о времени, затрачиваемом на организацию; вопрос о намерении уйти из организации; вопросы о степени заботы организации о своих сотрудниках, о справедливости организации по отношению к своим сотрудникам и о степени удовлетворенности членов семьи сотрудника его работой.

Были получены следующие результаты.

Надежность по внутренней согласованности

Для определения возможности использования опросника был проведен анализ надежности по внутренней согласованности. С этой целью были рассчитаны следующие показатели:

- Коэффициент альфа Кронбаха;
- Коэффициент надежности методом расщепления;
- Коэффициент корреляции между частями теста;
- Средняя корреляция между вопросами;
- Разброс коэффициентов корреляции между вопросами и итоговым значением;
- Среднее значение корреляции между вопросами и итоговым значением.

Значения показателей для аффективной (АЛ), продолженной (ПЛ) и нормативной (НЛ) шкал приведены в Приложении 11 (таблица П11.1).

Полученные цифры позволяют нам утверждать, что наихудшими показателями надежности обладает шкала продолженной лояльности. Шкалы с такими значениями коэффициентов использовать не рекомендуется (Анастази, 1982; Allen, Meyer, 1996). Коэффициент Кронбаха для продолженной шкалы оказался существенно ниже приводимого авторами, однако, даже несколько выше полученного Е. Доценко. Это позволяет нам предполагать, что несогласованность шкалы связана не с неточным переводом, а с особенностями восприятия

вопросов шкалы российскими респондентами. Так, например, не связаны между собой вопросы "Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации" и "Мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас, даже если бы я этого хотел". Это подтверждается и большим разбросом коэффициентов корреляции между вопросами и итоговым значением.

Наилучшими показателями с точки зрения надежности обладает шкала нормативной лояльности. Значение коэффициента Кронбаха даже превышает приводимые как автором методики, так и Е. Доценко.

На границе допустимого находятся значения коэффициентов для шкалы аффективной лояльности, при этом они ниже приводимых другими исследователями. Это может быть связано как с особенностями перевода, так и с особенностями выборки.

Несмотря на то, что авторы концепции считают, что компоненты модели нельзя смешивать (например, Allen, Meyer, 2000; Meyer и др., 2002), мы проверили согласованность опросника в целом. Оказалось, что коэффициент Кронбаха для всей шкалы превышает значения коэффициентов для шкал по отдельности и составляет 0.84. Коэффициент корреляции между частями теста составил 0.86. Причем, части теста составлялись случайным образом и включали в себя равное количество вопросов из разных шкал.

Таким образом, с точки зрения внутренней согласованности, применять шкалу продолженной лояльности не рекомендуется. Данный конструкт требует дополнительных исследований в российских условиях. Аффективную и нормативную шкалы можно считать согласованными. Лучшие показатели согласованности получил опросник в целом.

Факторный анализ

Факторный анализ не позволил выделить устойчивую факторную структуру. Учитывая результаты анализа согласованности шкалы в целом, можно предположить, что опросник измеряет не три отдельных компонента, а один конструкт.

Анализ связей субшкал опросника OCS-93 между собой

Коэффициенты корреляции шкал опросника между собой приведены в Приложении 11 (таблица П11.2). Оказалось, что все шкалы статистически значимо связаны между собой. При этом значение коэффициента корреляции между аффективной и нормативной шкалами сопоставимо со значением, приводимым автором. Корреляции продолженной шкалы с аффективной и нормативной опровергают выдвинутую гипотезу. Сохраняется только тенденция – продолженная шкала связана с нормативной сильнее, чем с аффективной. Также были получены высокие коэффициенты корреляции аффективной (0.83), продолженной (0.77) и нормативной (0.89) шкал с общей шкалой опросника. Полученные результаты подтверждают предположение об одномерности измеряемого конструкта.

Связь субшкал опросника OCS-93 с контрольными переменными

Результаты корреляционного анализа субшкал опросника OCS-93 и контрольных переменных, измеренных в метрической шкале приведены в Приложении 11 (таблица П11.3). Удовлетворенность работой статистически значимо связана со всеми шкалами опросника и общей шкалой. Максимальная связь наблюдается с нормативной лояльностью и общей шкалой, минимальная - с продолженной шкалой. Аналогично располагаются коэффициенты корреляции для оценки заботы организации о своих сотрудниках. Похожая картина наблюдается для оценки справедливости организации по отношению к своим сотрудникам, за исключением статистически значимой связи с продолженной шкалой.

Такие результаты говорят о сложности дифференциации шкал. Меньшая сила связей, по сравнению с приводимыми автором значениями, может объясняться нивелированием шкал (повышение коэффициента для продолженной шкалы, снижение для нормативной и аффективной).

Все шкалы опросника и общая шкала статистически значимо связаны со всеми самооценками (привязанности, выгод и обязательств), а также с оценкой удовлетворенности членов семьи работой сотрудника. Максимальная сила связи наблюдается у аффективной шкалы и самооценки привязанности к организации. Это говорит о том, что аффективная шкала действительно измеряет эмоциональную составляющую. Аналогичный вывод можно сделать и относительно общей шкалы. Результаты также говорят о плохой дифференцируемости шкал.

Для параметров, измеренных в порядковой шкале, применялся анализ ранговой корреляции Спирмена. Результаты анализа показали, что самооценка затрат времени статистически значимо не связана ни с одной субшкалой OCS-93. Таким образом, наша гипотеза о дополнительных временных затратах не подтвердилась. Это может объясняться тем, что переработка сверх положенного времени является лишь общепринятой формой демонстрации лояльности, однако не говорит об отношении сотрудника к организации. С нашей точки зрения, мы, таким образом, получили дополнительный аргумент в пользу рассмотрения именно установочной модели лояльности в противовес поведенческой. Можно демонстрировать модели лояльного поведения, не будучи действительно лояльным. В то же время действительно лояльный сотрудник будет заботиться об организации, даже если его поведение иногда будет не вписываться в общепринятые представления о лояльном поведении.

Намерение покинуть организацию отрицательно связано со всеми субшкалами OCS. Значения коэффициентов корреляции и уровней значимости приведены в Приложении 11 (таблица П11.4). Значения

коэффициентов корреляции близки к приводимым автором методики. Также обнаружена статистически значимая отрицательная связь общей шкалы с намерением покинуть организацию. Это косвенно подтверждает, что субшкалы и методика в целом измеряют организационную лояльность.

Намерение сменить род занятий отрицательно связано с аффективной и нормативной лояльностью, а также общей шкалой. Значения коэффициентов корреляции и уровней значимости приведены в Приложении 11 (таблица П11.5). Учитывая меньшую величину коэффициентов корреляции по сравнению с намерением оставить организацию, можно говорить о том, что опросник OCS-93 измеряет именно организационную лояльность, а не лояльность к профессии.

Таким образом, мы можем говорить о том, что субшкалы опросника OCS-93 имеют отношение к измерению организационной лояльности, однако четко выделить ее компоненты в соответствии с трехкомпонентной моделью нам не удалось.

Анализ связей пунктов субшкал опросника OCS-93 и соответствующих самооценок

Для проверки возможности использования опросника OCS-93 для измерения отношения к организации был проведен корреляционный анализ между пунктами субшкал опросника и соответствующими самооценками. Результаты корреляционного анализа приведены в Приложении 11 (таблицы П11.6, П11.7 и П11.8).

В целом можно сказать, что шкала аффективной лояльности измеряет привязанность к организации (за исключением вопроса 7); шкала продолженной лояльности справляется со своей задачей лишь частично – вопросы 2, 11 и 14 не связаны с восприятием выгоды (это может объясняться наличием еще одного параметра, второй части шкалы продолженной лояльности – отсутствие возможных альтернатив или страх не найти работу – самооценку по которому мы не измеряли). В то же время

вопрос 5 в большей степени относится к шкалам привязанности и обязательств.

Шкала нормативной лояльности в целом соответствует своему предназначению, т.к. все вопросы статистически значимо коррелируют с самооценкой обязательств.

Однако необходимо отметить, что почти все вопросы опросника имеют статистически значимые связи не только с самооценкой по своей шкале, но и с другими самооценками. Это говорит о невозможности дифференцировать компоненты модели в таком варианте опросника.

Следовательно, мы можем утверждать, что вопросы OCS-93 в целом направлены на измерение лояльности, включая такие ее компоненты как привязанность, выгода и обязательства, однако дифференцировать компоненты модели субшкалы опросника не в состоянии.

Таким образом, опросник OCS-93 для измерения организационной лояльности можно применять ограниченно: шкалу продолженной лояльности предпочтительно не использовать из-за ее низкой согласованности. Также нужно учитывать плохую дифференцируемость шкал, которая говорит о несоответствии в таком виде опросника трехкомпонентной модели лояльности. Необходимо проведение дополнительных исследований для адаптации опросника к российским условиям. В связи с этим нами было принято решение об исключении опросника OCS-93 из дальнейшего рассмотрения.

На основании изложенного мы можем утверждать, что в качестве основного инструмента измерения организационной лояльности в нашем исследовании должна использоваться методика OCQ.

Выводы по главе

1. Наиболее адекватной предлагаемой концепции организационной лояльности, а также наиболее надежной и валидной методикой в российских условиях оказалась методика измерения

организационной лояльности (OCQ) по модели Портера. Именно она и была выбрана в качестве инструмента измерения организационной лояльности в настоящем исследовании. В связи с достаточной прозрачностью методики рекомендован анонимный способ ее применения.

2. Опросник Мейера-Аллен для измерения организационной лояльности можно применять ограниченно: шкалу продолженной лояльности предпочтительно не использовать из-за ее низкой согласованности. Также нужно учитывать плохую дифференцируемость шкал, которая говорит о несоответствии в таком виде опросника трехкомпонентной модели лояльности. Необходимо проведение дополнительных исследований для адаптации опросника к российским условиям.

ГЛАВА 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ В СООТВЕТСТВИИ С МОДЕЛЬЮ РЕАЛИЗАЦИИ ОЖИДАНИЙ

В этой главе представлено описание предложенной нами модели развития лояльности, а также результаты исследования модели, основанные на интерпретации полученных данных с помощью количественного анализа, анализа значимых различий, а также корреляционного и регрессионного анализа.

4.1. Модель развития организационной лояльности

Мы подходим к процессу развития лояльности, рассматривая его с точки зрения развития систем. В теории развития систем давно используется так называемая S-образная кривая: любая система проходит несколько этапов своего развития (см. рис. 4.1) (Саламатов, 1996; Альтшуллер, 1979; Петров, 2002).

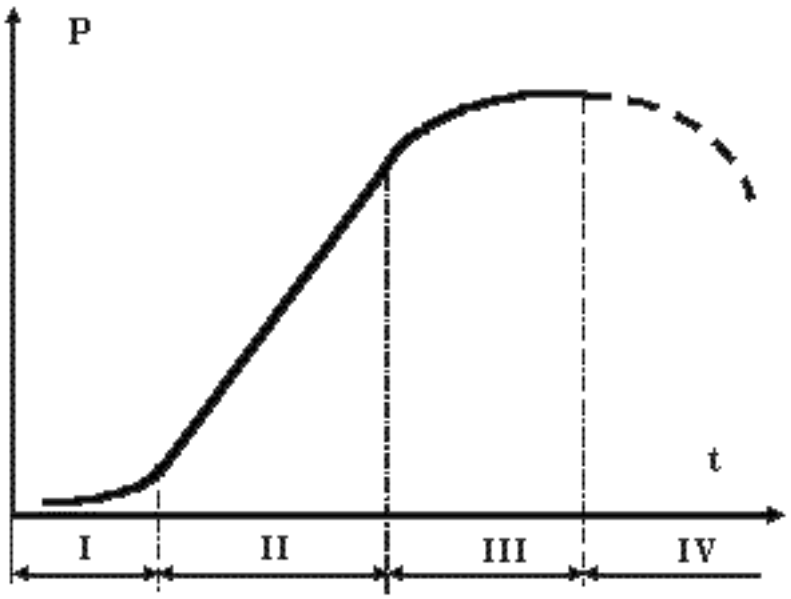

Рис. 4.1. Кривая развития системы (P – параметр системы, t – время)

Первый этап – этап медленного развития (становления), второй этап – этап интенсивного роста. На третьем этапе происходит стабилизация, четвертый этап – стадия "умирания".

Аналогичная схема применяется при описании развития не технических систем, например, жизненного цикла товара (Котлер, 2003) или организации (Базаров, Еремин, 2002; Емельянов, Поварницына, 2002). Применим, с нашей точки зрения, описанный закон и к системе отношений человека и организации. В качестве параметра P будем рассматривать лояльность работника по отношению к организации.

До поступления на работу в организацию потенциальный работник сначала не владеет информацией об организации или владеет в минимальном объеме (некая нулевая точка). 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 (например, Левин, 2000, с.186). 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. 4.2) 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.

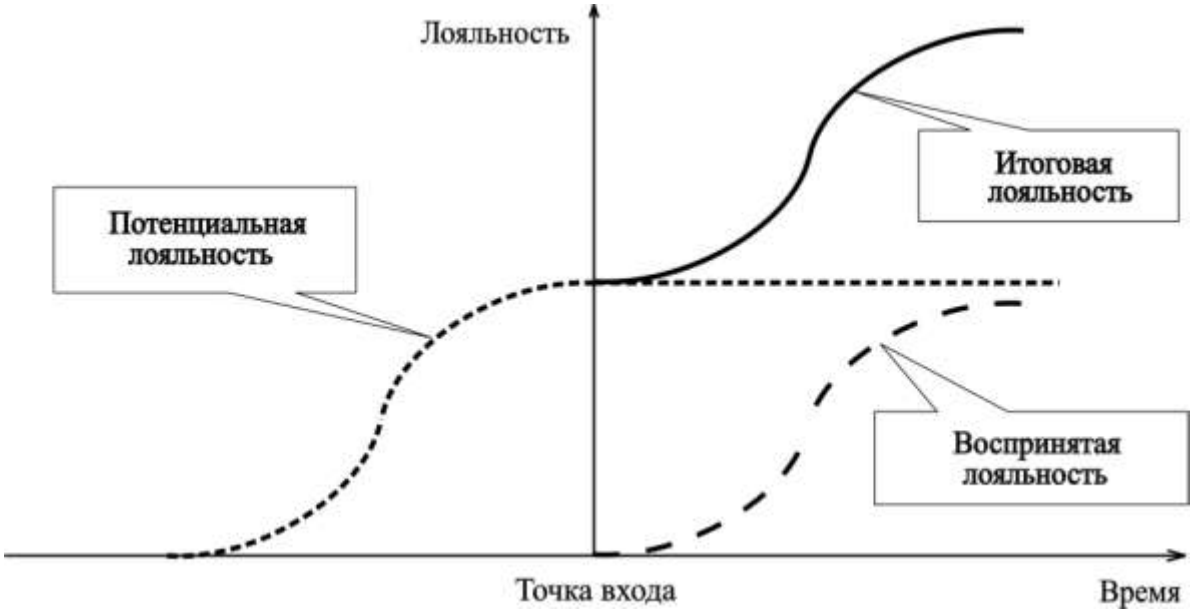

Рис. 4.2. Идеальная картина развития лояльности.

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. 4.3). Таким образом, итоговая лояльность сначала снижается, затем начинает развиваться в соответствии с ростом воспринятой лояльности.

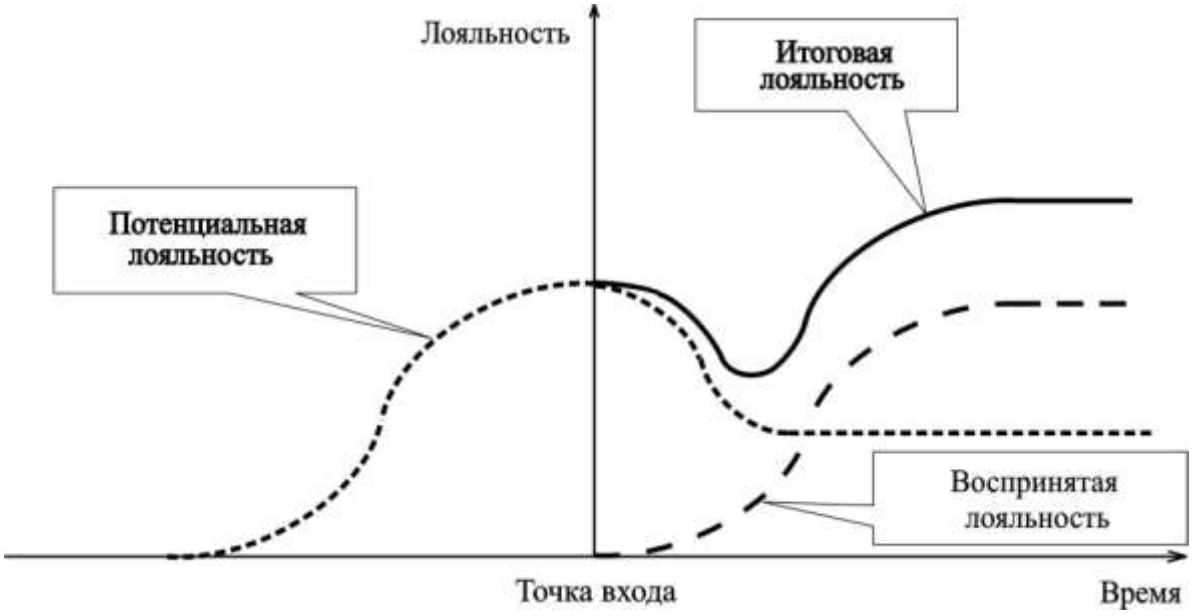

Рис. 4.3. Развитие лояльности в случае неполного соответствия картины ожиданий восприятию действительности.

В случае если напряжение, возникшее в результате когнитивного диссонанса, снималось, например, за счет отсрочки реализации ожиданий ("сейчас нет, а потом, когда условия станут лучше, все будет"), 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. 4.4).

В целом, такая модель согласуется с моделью развития организационной лояльности Beck и Wilson (Beck, Wilson, 1995), и позволяет объяснить снижение лояльности с ростом стажа у австралийских полицейских (Beck, Wilson, 2000). Также модель согласуется и с данными других исследователей, обнаруживавших нелинейные связи лояльности со стажем

работы (Meyer, Allen, 1988; Meyer, Bobocel, Allen, 1991; Ostroff, Kozlowski, 1992; Vandenberg, Self, 1993; Lee и др., 1992; Van Maanen, 1975).

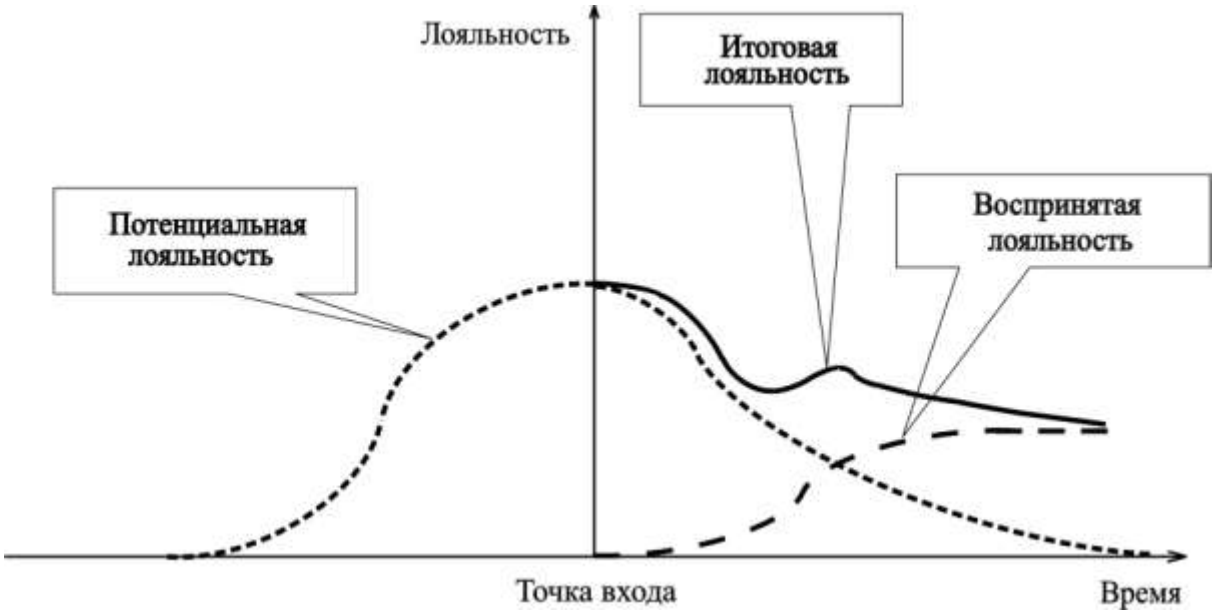

Рис. 4.4. Развитие лояльности в неблагоприятных условиях.

Мы заложили в модель принцип реализации ожиданий еще и потому, что он, во-первых, дает возможность диагностировать причины нелояльности сотрудников, во-вторых, позволяет разработать комплекс мер, корректирующих реализацию ожиданий и, соответственно, лояльность (Wotruba, Tyagi, 1991).

4.2. Результаты исследования модели реализации карьерных ориентаций

В соответствии с основными гипотезами исследования и концепцией реализации карьерных ориентаций были сформулированы *вторичные гипотезы* для данного этапа исследования.

- *Показатели личных карьерных ориентаций не связаны с организационной лояльностью, т. е. коэффициенты корреляции между организационной лояльностью, измеренной с помощью опросника OCQ, и показателями личных карьерных ориентаций и*

личным индексом карьеры статистически значимо не отличаются от нуля.

Таким образом, мы предполагаем, что как лояльными, так и нелояльными могут быть люди с одинаковыми карьерными ориентациями. В соответствии с моделью важно не то, какие у человека карьерные ориентации, а каковы возможности их реализации, и, соответственно, как они реализуются в конкретной организации.

- *Уровень организационной лояльности связан с восприятием уровня реализации карьерных ориентаций в конкретной организации, т.е. коэффициент корреляции между организационной лояльностью, измеренной с помощью опросника OCQ, и показателем реализации карьерных ориентаций (РКО) статистически значимо отличается от нуля.*

В соответствии с этой гипотезой превышение уровня возможностей над уровнем личных карьерных ориентаций предполагает более высокую лояльность; в то же время, превышение личного уровня карьерных ориентаций над возможностями их реализации предполагает более низкую лояльность. Существуют и другие варианты:

- более высокий по сравнению с личным уровнем карьерных ориентаций уровень возможностей реализации карьеры не связан с лояльностью; более низкий – предполагает более низкую лояльность;
- более низкий по сравнению с личным уровнем карьерных ориентаций уровень возможности реализации карьеры не связан с лояльностью; более высокий – предполагает более высокую лояльность.

Для проверки этих гипотез были рассчитаны дополнительные показатели РКО1 и РКО2:

$$ÐÊÎ\,1 = \begin{cases} 0, ÐÊÎ \geq 0 \\ ÐÊÎ, ÐÊÎ < 0 \end{cases}, \qquad (4.1)$$

$$ÐÊÎ\,2 = \begin{cases} ÐÊÎ, ÐÊÎ > 0 \\ 0, ÐÊÎ \leq 0 \end{cases}, \qquad (4.2)$$

где: РКО – показатель реализации карьерных ориентаций (см. формулу 2.5). В соответствии с этими вариантами были сформулированы следующие гипотезы:

- *Показатель РКО1 статистически значимо связан с организационной лояльностью, измеренной с помощью опросника OCQ.*
- *Показатель РКО2 статистически значимо связан с организационной лояльностью, измеренной с помощью опросника OCQ.*

Также мы предполагаем, что в соответствии с моделью на уровень организационной лояльности будет влиять и оценка возможностей реализации карьерных ориентаций сама по себе.

- *Уровень организационной лояльности связан с субъективной оценкой возможности реализации карьерных ориентаций в текущий момент времени в конкретной организации.*

Также была сформулирована гипотеза для контрольной переменной:

- *Общая удовлетворенность работой сотрудников коммерческих медицинских организаций статистически значимо связана с их организационной лояльностью.*

Основными задачами данного этапа исследования, таким образом, стали:

- проверка наличия связей организационной лояльности с показателями модели реализации карьерных ориентаций;

- определение прогностической способности показателей модели реализации карьерных ориентаций.

В соответствии с задачами для проверки выдвинутых гипотез было проведено исследование, в котором приняли участие 42 сотрудника двух коммерческих стоматологических клиник в Москве и Санкт-Петербурге. Описание выборки приведено в параграфе 2.2.2. Участникам исследования

были предложены: опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна, опросник «Организационные якоря карьеры», опросник организационной лояльности (OCQ) и опросник общей удовлетворенности работой. Описательные статистики для всех переменных приведены в Приложении 18 (таблицы П18.1-П18.3).

Для проверки корректности использования показателей организационной лояльности (OCQ), личного индекса карьеры (ЛИК) и возможности реализации карьеры (ВРК) был проведен анализ надежности измерительных инструментов по внутренней согласованности. Все шкалы показали высокую внутреннюю согласованность (для OCQ α=0,87, для ЛИК α=0.79, для ВРК α=0.82). Таким образом, применение данных измерительных инструментов в нашем исследовании было признано корректным.

Был проведен анализ значимости различий по всем переменным для клиник Москвы и Санкт-Петербурга с помощью t-критерия Стъюдента и U-критерия Манна-Уитни. Статистически значимых различий между сотрудниками клиник Москвы и Санкт-Петербурга по личным карьерным ориентациям, по оценкам возможности реализации карьерных ориентаций и по показателям общей удовлетворенности и реализации карьерных ориентаций не обнаружено. Обнаружены статистически значимые различия по показателю организационной лояльности ($t=2.25$, $p=0.03$; $U=91.5$, $p=0.02$). Учитывая, что клиники принадлежат одной фирме и в них используются одинаковые принципы управления, а также отсутствие различий в карьерных ориентациях и оценках возможности их реализации, можно сказать, что различия в уровне организационной лояльности объясняются накопленными инвестициями и имеющимися альтернативами. Действительно, клиника в Москве существует более короткий срок, чем клиника в Санкт-Петербурге. С другой стороны, рынок стоматологических услуг в Москве значительно шире, чем в Санкт-

Петербурге, и спрос на квалифицированный медицинский персонал выше, следовательно, у сотрудников московской клиники больше возможных альтернативных вариантов трудоустройства. Такой вывод в целом согласуется с предложенной моделью.

Для проверки гипотез был проведен корреляционный анализ показателя организационной лояльности по опроснику OCQ с показателями личных карьерных ориентаций, личным индексом карьеры (ЛИК), показателями возможности реализации карьеры (ВРК) и реализации карьерных ориентаций (РКО, РКО1 и РКО2). В связи с тем, что в анализе присутствовали переменные, распределенные заведомо не по нормальному закону (РКО1 и РКО2), рассчитывался коэффициент корреляции Спирмена. Корреляционная плеяда изображена на рис. 4.5.

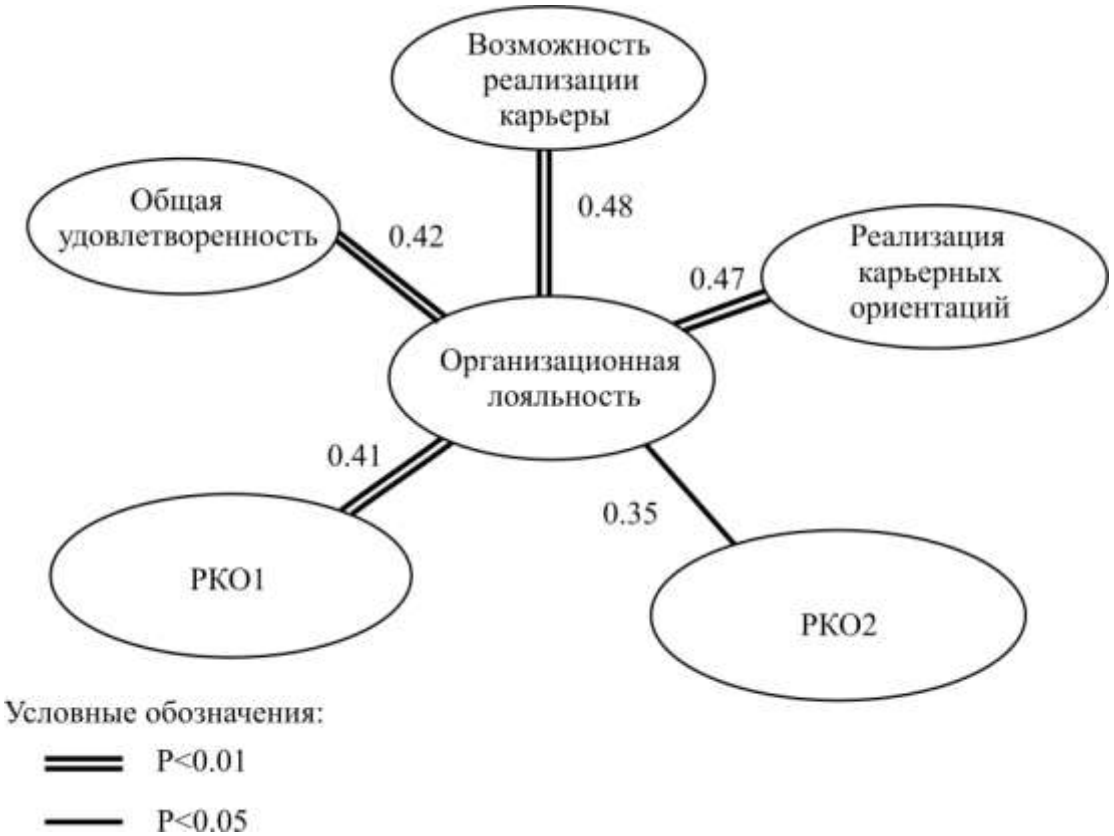

Рис. 4.5. Корреляционная плеяда организационной лояльности по опроснику OCQ.

Статистически значимых связей между лояльностью и показателями личных карьерных ориентаций не обнаружено. Не обнаружена статистически значимая связь между лояльностью и личным индексом карьеры (ЛИК) – показателем, определяющим ориентацию человека на карьеру в целом. Мы можем констатировать, что коэффициенты корреляции Спирмена между этими переменными статистически значимо не отличаются от нуля. Таким образом, вторичная гипотеза данного этапа об отсутствии связей между показателями личных карьерных ориентаций и организационной лояльностью принимается. Это означает, что люди, обладающие различными карьерными ориентациями, могут быть как лояльными, так и нелояльными. Соответственно лояльность не связана с установками человека относительно его личной карьеры, а, согласно Э. Шейну (Schein, 1996), не связана с самооценкой талантов и способностей, а также с содержанием базовых ценностей, смыслом мотивов и потребностей в их приложении к карьере.

Обнаружена статистически значимая связь организационной лояльности с общей удовлетворенностью работой. Это позволяет нам распространить утверждение о связи между этими конструктами (например, Brown, Gaylor, 2001; Walumbwa и др., 2004; Bateman, Strasser, 1984) и на сотрудников российских коммерческих стоматологических клиник.

Обнаружена статистически значимая связь между организационной лояльностью и показателем реализации карьерных ориентаций. Таким образом, гипотеза о связи этих переменных принимается. Это подтверждает принцип реализации, заложенный в модель: отсутствие реализации ведет к снижению лояльности, восприятие возможностей реализации ведет к ее увеличению. Также это говорит о значении не только реализации имеющегося уровня карьерных ожиданий, но и восприятия возможности такой реализации в принципе. Об этом свидетельствуют и статистически значимые связи организационной

лояльности и показателей РКО1 и РКО2. При этом, наличие статистически значимой связи уровня организационной лояльности с показателем РКО1 позволяет говорить о том, что при формировании организационной лояльности имеет значение превышение уровня восприятия возможностей над уровнем личных карьерных ориентаций. Статистически значимая связь показателя РКО2 с организационной лояльностью позволяет говорить о значении в процессе формирования лояльности восприятия сотрудником собственных карьерных ориентаций как нереализованных, что ведет, согласно модели, к снижению лояльности.

Обнаружена статистически значимая связь между организационной лояльностью и показателем возможности реализации карьерных ориентаций (ВРК). Таким образом, мы принимаем гипотезу о связи между этими переменными. Наличие этой связи говорит о том, что важным для формирования лояльности является не только реализация карьерных ориентаций, но и восприятие возможности такой реализации, что подтверждает предыдущий вывод.

Для оценки взаимосвязей показателей модели реализации карьерных ориентаций был проведен корреляционный анализ для личного индекса карьеры, показателя возможностей реализации карьеры и показателя реализации карьерных ориентаций. Корреляционная плеяда приведена на рис. 4.6.

Обнаружена сильная статистически значимая связь показателя возможности реализации карьеры и показателя реализации карьерных ориентаций. Это говорит о большем удельном весе оценки возможностей реализации в показателе реализации по сравнению с личным индексом карьеры. В целом связь обусловлена интегральным характером показателя реализации карьерных ориентаций. Это подтверждает наличие статистически значимой связи показателя реализации карьерных ориентаций с личным индексом карьеры.

Статистически значимая связь между показателем возможности реализации карьеры и личным индексом карьеры позволяет утверждать, что субъективная оценка возможностей реализации карьерных ориентаций отражает и значимость этих карьерных ориентаций для сотрудника.

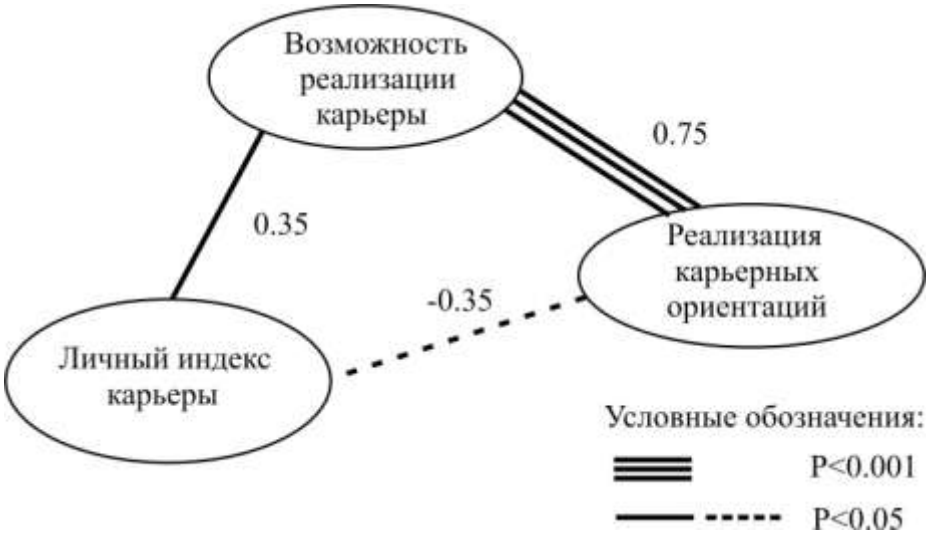

Рис. 4.6. Корреляционная плеяда показателей модели реализации карьерных ориентаций.

Таким образом, можно предположить, что показатель возможности реализации карьеры может быть более информативен с точки зрения оценки организационной лояльности в соответствии с предложенной моделью.

Так как предлагаемая модель предполагает влияние реализации карьерных ориентаций на уровень организационной лояльности, было решено использовать регрессионный анализ для проверки прогностической способности модели. Проверка нормальности распределения показателей организационной лояльности (ОЛ), возможности реализации карьерных ориентаций (ВРК), реализации карьерных ориентаций (РКО) и личного индекса карьеры показала, что распределение переменных статистически значимо не отличается от

нормального, т.е. гипотеза о нормальности принимается. Результаты проверки приведены в Приложении 18 (таблица П18.4).

Регрессионный анализ позволил нам определить долю дисперсии зависимой переменной (организационная лояльность), объясняемую каждой из независимых переменных.

Так возможность реализации карьерных ориентаций (ВРК) способна предсказать 24% организационной лояльности (R^2=0.24, p<0.001).

Уравнение регрессии в данном случае выглядит следующим образом:

ОЛ=2.85+0.30*ВРК, (4.3)

где: ОЛ – организационная лояльность, ВРК – показатель возможности реализации карьерных ориентаций.

Показатель реализации карьерных ориентаций способен предсказать 22% организационной лояльности (R^2=0.22, p<0.01). Уравнение регрессии выглядит следующим образом:

ОЛ=4.72+0.29*РКО, (4.4)

где: ОЛ – организационная лояльность, РКО – показатель реализации карьерных ориентаций.

Понимая отличия распределения дополнительных переменных от нормального, мы также включили их в регрессионный анализ. С помощью прямого пошагового регрессионного анализа была определена формула для предсказания организационной лояльности:

ОЛ=3.28+0.45*РКО2+0.21*ВРК, (4.5)

где: ОЛ – организационная лояльность; РКО2 – показатель реализации ожиданий, учитывающий только превышение оценок возможности реализации над личным индексом карьеры; ВРК – показатель возможности реализации карьеры. Несмотря на довольно низкую прогностическую способность (R^2=0.33, p<0.001), т.е. эти две переменные способны предсказать только 33% дисперсии организационной лояльности, это уравнение говорит нам о большей значимости именно восприятия

возможности реализации карьерных ориентаций, а не собственно реализации.

Таким образом, мы можем говорить о присутствии, в предпосылках лояльности реализации карьерных ориентаций. Она определяет более 20% дисперсии организационной лояльности. При этом восприятие возможностей реализации более значимо, чем собственно реализация.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. *Организационная лояльность не связана с личными карьерными ориентациями, т.е. вне зависимости от карьерных ориентаций сотрудник может быть как лояльным к организации, так и нелояльным.*
2. *Организационная лояльность связана с реализацией карьерных ориентаций в организации. Это подтверждает принцип реализации ожиданий, заложенный в модель.*
3. *Организационная лояльность связана с субъективной оценкой сотрудником возможности реализации карьерных ориентаций в организации. Это подтверждает принцип оценки возможностей, заложенный в модель.*
4. *Показатель возможности реализации карьерных ориентаций отражает личные карьерные ориентации сотрудника, и является более информативным по сравнению с показателем реализации карьерных ориентаций с точки зрения предложенной модели.*
5. *Показатели реализации карьерных ориентаций и возможности реализации карьерных ориентаций обладают примерно равной прогностической способностью относительно организационной лояльности. При этом их прогностическая способность превышает 20%.*

Таким образом, мы можем утверждать, что карьерная составляющая в предпосылках организационной лояльности присутствует. Однако прогностическая способность модели реализации карьерных ориентаций оказалась, с нашей точки зрения, недостаточной, что привело к расширению модели реализации на следующем этапе исследования.

4.3. Исследование модели реализации ожиданий

В соответствии с основными гипотезами исследования и концепцией реализации мотивов были сформулированы гипотезы-следствия и задачи для данного этапа исследования.

В отличие от карьерных ориентаций ожидания от организации основываются на информации об этой организации, которая даже до поступления на работу в определенной степени достоверна. С другой стороны, используемый нами ретроспективный способ измерения ожиданий вносит искажения в картину ожиданий за счет реального опыта работы в организации. И в том, и в другом случае в оценке ожиданий присутствует определенная доля представлений о возможностях реализации. Поэтому мы предположили, что картина ожиданий может быть связана с организационной лояльностью.

- *Организационная лояльность связана с ожиданиями реализации мотивов профессиональной деятельности в организации, т.е. коэффициенты корреляции между организационной лояльностью, измеренной с помощью опросника OCQ, и показателями ожиданий реализации мотивов в организации, а также с личным индексом ожиданий (ЛИО) статистически значимо отличаются от нуля.*

В соответствии с моделью мы предполагаем, что организационная лояльность формируется во многом за счет реализации ожиданий. В данном случае это предположение преобразуется в следующую гипотезу.

- *Уровень организационной лояльности связан с уровнем реализации ожиданий, т.е. коэффициент корреляции между организационной*

лояльностью, измеренной с помощью опросника OCQ, и показателем реализации ожиданий (РО) статистически значимо отличается от нуля.

Также мы предполагаем, в соответствии с моделью, что уровень организационной лояльности будет связан с оценкой возможностей реализации ожиданий за счет вклада воспринятой лояльности в итоговую лояльность.

- *Уровень организационной лояльности связан с субъективной оценкой возможности реализации мотивов профессиональной деятельности.*

На этом этапе основного исследования проверялись также остальные основные гипотезы в неизменном виде.

Основными задачами данного этапа исследования стали:

- сравнение независимой выборки и сотрудников одной организации по показателям модели реализации ожиданий и демографическим переменным;
- проверка наличия связей организационной лояльности с показателями модели реализации ожиданий;
- определение прогностической способности показателей модели реализации ожиданий;
- исследование динамики организационной лояльности с увеличением стажа работы в организации;
- сравнение лояльных и нелояльных сотрудников по показателям модели реализации ожиданий и демографическим переменным.

В соответствии с задачами для проверки выдвинутых гипотез было проведено исследование, в котором приняли участие 236 сотрудников российских предприятий и организаций. Из них 157 человек - случайная выборка, 79 – сотрудники одной из коммерческих фирм Санкт-Петербурга. Подробное описание выборки приведено в параграфе 2.2.3. Участникам исследования была предложена анкета (Приложение 15) для измерения их

уровня организационной лояльности, оценок ожиданий и возможностей реализации мотивов профессиональной деятельности, контрольных и демографических переменных (см. параграф 2.4.2). Описательные статистики для всех переменных приведены в Приложении 19 (таблицы П19.1-П19.3).

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 α=0.90, для ЛИО α=0.86, для ВРМ α=0.90). Таким образом, применение данных измерительных инструментов в нашем исследовании было признано корректным.

Был проведен анализ значимости различий по всем переменным для независимой выборки и выборки сотрудников холдинга с помощью U-критерия Манна-Уитни. Статистически значимые различия были найдены по возрасту (U=3585.5, α<0.001) и должностному статусу (U=3279, α<0.001). Средний возраст в независимой выборке 33 года, в холдинге – 26 лет. В холдинге опрашивались, в основном, рядовые сотрудники (91%), в независимой выборке - 16% топ-менеджеров, 39% менеджеров среднего звена и 45% рядовых сотрудников. Статистически значимых различий по уровню организационной лояльности, оценкам заботы и справедливости организации, общей удовлетворенности работой и показателям модели реализации ожиданий не обнаружено. Таким образом, в соответствии с нашими задачами, мы можем рассматривать обе выборки как единое целое.

Корреляционный анализ модели реализации ожиданий

Для проверки гипотез о связи организационной лояльности и показателей модели реализации был проведен корреляционный анализ

организационной лояльности по опроснику OCQ и показателей модели реализации ожиданий. Корреляционная плеяда показателей ожиданий и организационной лояльности изображена на рис. 4.7. Статистически значимые корреляции между лояльностью и оценками участниками собственных ожиданий от организации в момент поступления на работу приведены в Приложении 19 (таблица П19.4).

Рис.4.7. Корреляционная плеяда организационной лояльности и ожиданий работников от организации (n=236).

Наиболее тесно связаны с лояльностью оценки ожиданий по параметрам: «удовлетворение от процесса деятельности», «ощущение собственной полезности, служение людям» и «уважение со стороны других, социальный престиж». *Таким образом, можно сказать, что более лояльными являются сотрудники, которые в момент поступления на*

работу направлены на саму деятельность (удовлетворение от процесса деятельности, достижения результата, самореализация в этой сфере), на социальную компенсацию (уважение, общение) и/или на самомотивацию (ощущение собственной полезности, азарт, успех). Можно также утверждать, что гипотеза данного этапа исследования о связи организационной лояльности с показателями ожиданий реализации мотивов и личным индексом ожиданий может быть принята частично. Действительно, уровень организационной лояльности статистически значимо связан с личным индексом ожиданий. Также с организационной лояльностью статистически значимо связаны ожидания по реализации восьми из пятнадцати мотивов профессиональной деятельности.

Корреляционная плеяда организационной лояльности и оценок участниками возможностей реализации мотивов изображена на рис. 4.8. Статистически значимые корреляции приведены в Приложении 19 (таблица П19.5).

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, также как в предыдущем случае, «удовлетворенность от процесса деятельности» и «ощущение собственной полезности». Можно предположить, что оценки возможностей реализации мотивов включают в себя и субъективную оценку собственных ожиданий сотрудника от организации в момент поступления на работу (оценка с позиции настоящего времени).

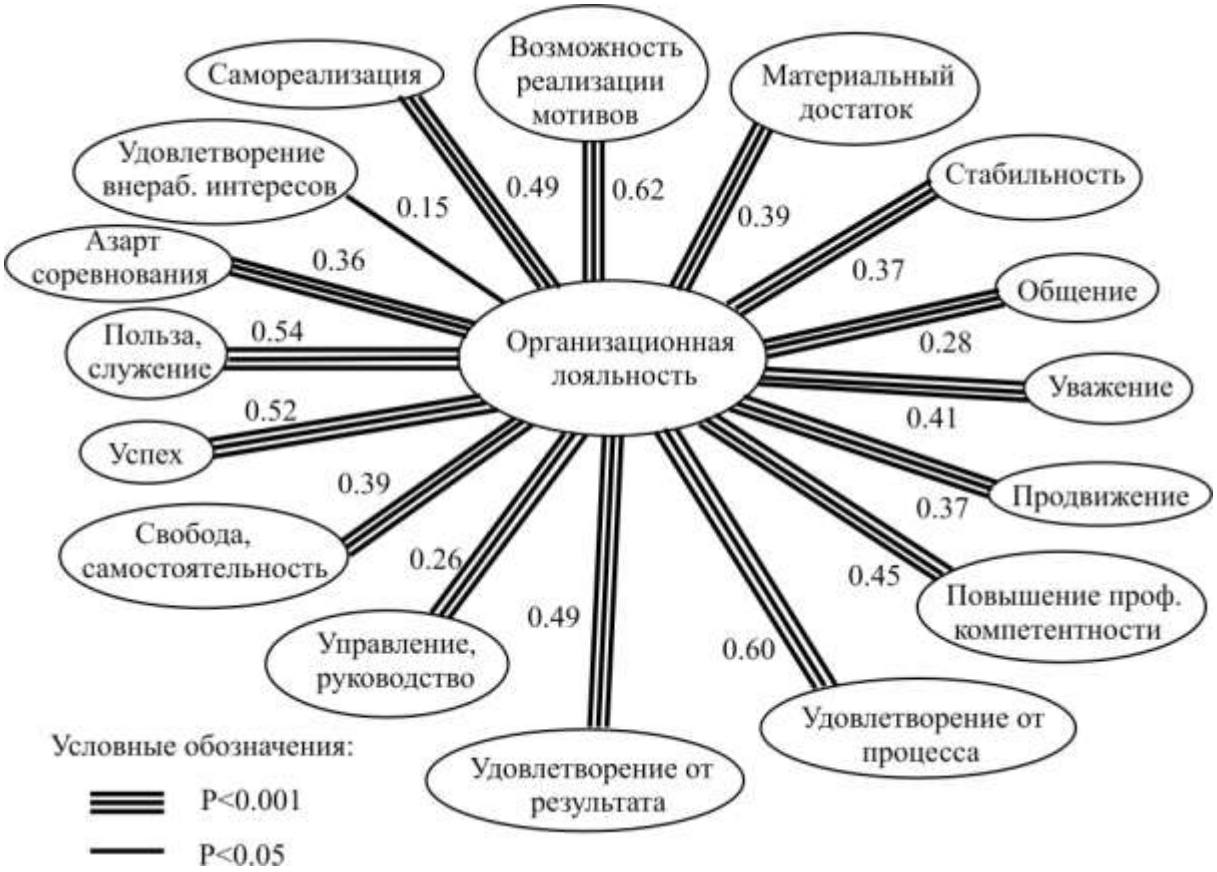

Рис.4.8. Корреляционная плеяда организационной лояльности и оценок возможности реализации мотивов (n=236).

Корреляционный анализ также показал, что показатель возможности реализации мотивов (ВРМ) статистически значимо связан с уровнем лояльности сотрудников по отношению к своей организации. Таким образом, мы можем рассматривать показатель возможности реализации мотивов (ВРМ) как устойчивый коррелят лояльности. *Это позволяет нам принять гипотезу о связи организационной лояльности с субъективной оценкой возможности реализации мотивов профессиональной деятельности.*

Корреляционная плеяда организационной лояльности и показателей модели реализации изображена на рис. 4.9.

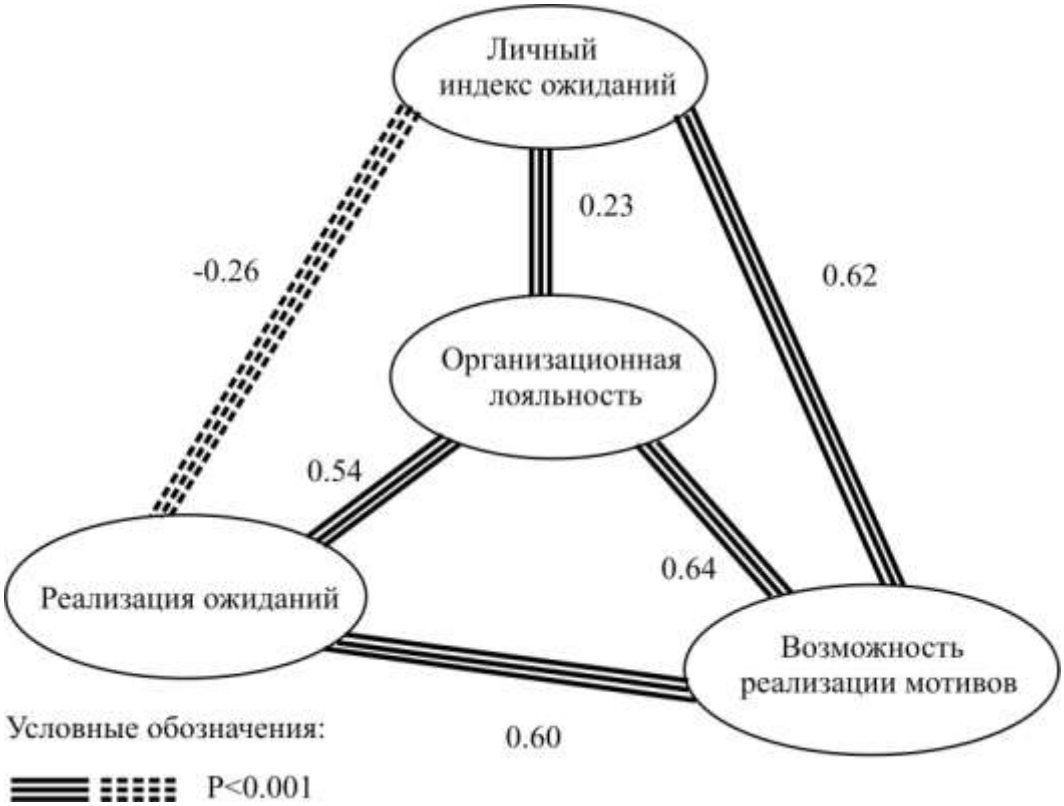

Рис. 4.9. Корреляционная плеяда организационной лояльности и показателей модели реализации ожиданий (n=236).

На рис. 4.9 видно, что все показатели модели реализации ожиданий статистически значимо связаны с организационной лояльностью и между собой. Таким образом, *гипотеза о связи организационной лояльности с уровнем реализации ожиданий принимается*. Это также подтверждает принцип реализации, заложенный в модель: отсутствие реализации ведет к снижению лояльности, восприятие возможностей реализации ведет к ее увеличению.

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. Корреляционные плеяды изображены на рис. 4.10. 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. В группе со стажем более трех месяцев оба показателя статистически значимо связаны с организационной лояльностью, причем сила связи показателя возможности реализации мотивов больше, чем сила связи показателя реализации ожиданий. Таким образом, гипотеза об изменении силы связи показателей реализации ожиданий и возможности реализации мотивов принимается. 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. Более подробно изменение силы связи между показателями модели реализации ожиданий и возможности реализации мотивов в зависимости от стажа будет рассмотрено ниже.

На рис. 4.9 видно, что показатели модели реализации статистически значимо связаны между собой. Причем показатели возможности реализации мотивов и реализации ожиданий связаны довольно сильно. Это говорит о большем удельном весе оценки возможностей реализации

мотивов в показателе реализации ожиданий по сравнению с личным индексом ожиданий. В целом связь также обусловлена интегральным характером показателя реализации ожиданий. Это подтверждает меньшая по величине отрицательная связь показателя реализации ожиданий с личным индексом ожиданий.

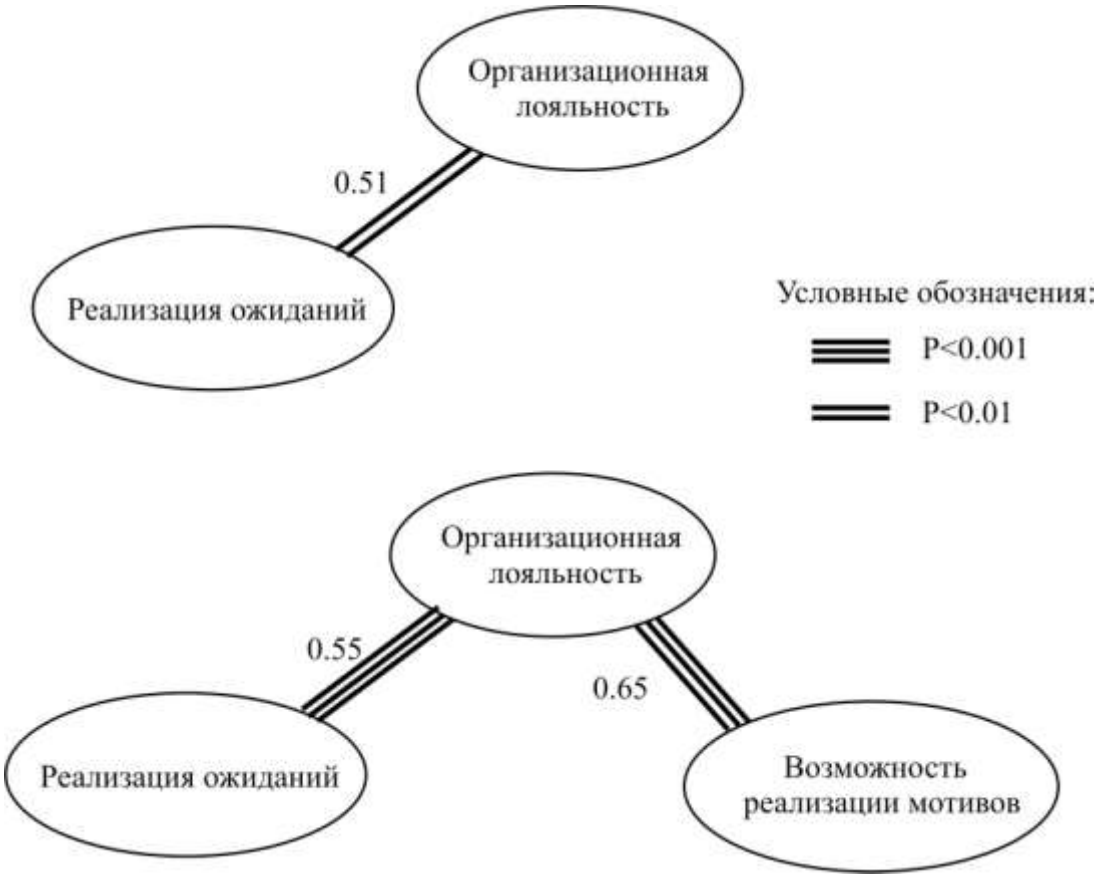

Рис. 4.10. Корреляционные плеяды организационной лояльности и показателей реализации ожиданий и возможности реализации мотивов для работников со стажем менее 3 месяцев (n=26) и более 3 месяцев (n=210).

Статистически значимая связь между показателем возможности реализации мотивов и личным индексом ожиданий позволяет нам утверждать, что *субъективная оценка возможностей реализации мотивов отражает и значимость этих мотивов для работника*.

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.

Устойчивыми коррелятами организационной лояльности являются общая удовлетворенность работой, оценки заботы и справедливости организации о своих сотрудниках, поэтому они были включены в исследование в качестве контрольных. *Мы предположили, что контрольные переменные должны быть связаны с организационной лояльностью, а также с показателями модели реализации ожиданий.* Для проверки гипотезы был проведен корреляционный анализ этих переменных. Корреляционная плеяда организационной лояльности и контрольных переменных изображена на рис. 4.11. Из рисунка видно, что все контрольные переменные статистически значимо связаны с организационной лояльностью. Это подтверждает данные зарубежных исследователей. Таким образом, можно говорить о том, что *рассмотрение удовлетворенности работой как коррелята организационной лояльности, а справедливости и заботы как возможных предпосылок организационной лояльности может быть справедливо и в российских условиях.*

Корреляционная плеяда показателя реализации ожиданий и контрольных переменных изображена на рис. 4.12.

Все контрольные переменные статистически значимо связаны с показателем реализации ожиданий. Меньшая сила связей по сравнению с организационной лояльностью говорит о том, что показатель реализации ожиданий в большей степени относится именно к организационной лояльности, а не к связанным переменным.

Корреляционная плеяда показателя возможности реализации мотивов и контрольных переменных изображена на рис. 4.13.

Рис. 4.11. Корреляционная плеяда организационной лояльности и контрольных переменных (n=236).

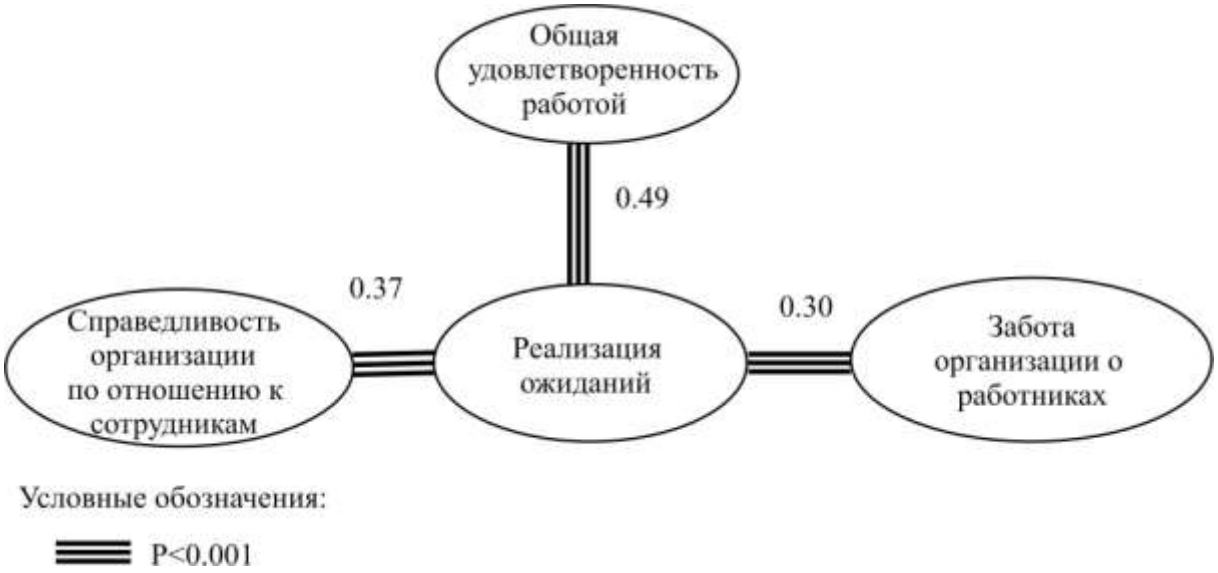

Рис. 4.12. Корреляционная плеяда реализации ожиданий и контрольных переменных (n=236).

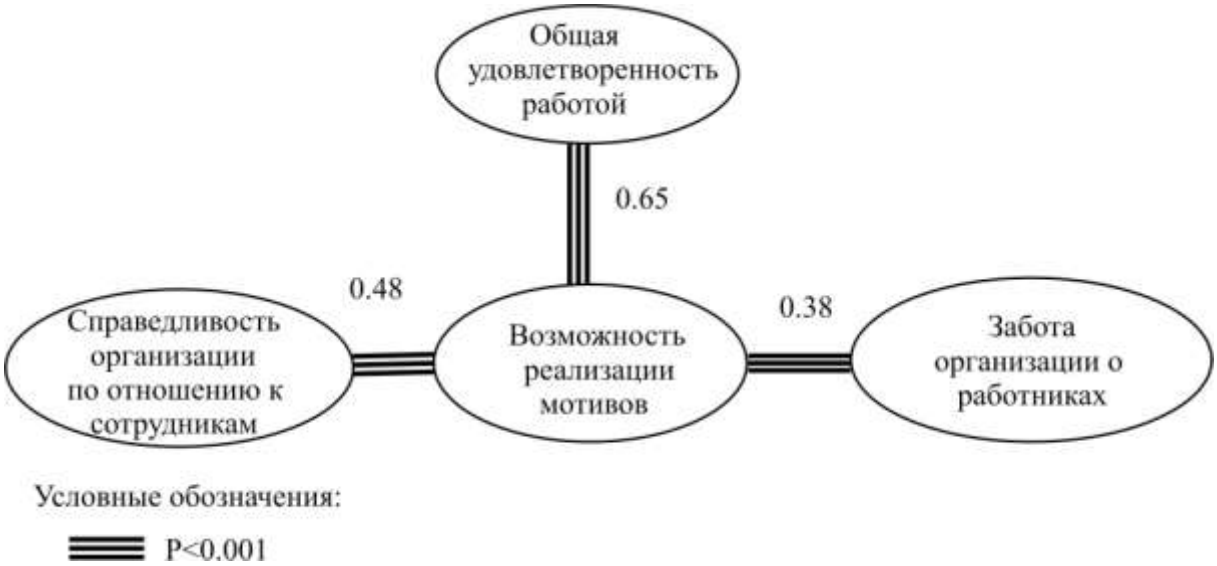

Рис. 4.13. Корреляционная плеяда показателя возможности реализации мотивов и контрольных переменных (n=236).

Все контрольные переменные статистически значимо связаны с возможностью реализации мотивов.

Таким образом, гипотезы о связи контрольных переменных с организационной лояльностью и показателями модели реализации ожиданий принимаются.

Оценка прогностической способности модели

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

- Личный индекс ожиданий (ЛИО) способен объяснить 5% дисперсии организационной лояльности (R^2=0.05, p<0.001), т.е. ожидания сами по себе слабо связаны с организационной лояльностью.
- 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. Вклад личного индекса ожиданий оказался не значимым (доля личного индекса ожиданий компенсировалась за счет показателя 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+0.20*РО, (4.6)

где: ОЛ – организационная лояльность; ВРМ – показатель возможности реализации мотивов; РО – показатель реализации ожиданий. Все регрессионные коэффициенты являются статистически значимыми (см. Приложение 19, таблица П19.6).

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*.

Для проверки расширяемости модели было решено включить в регрессионный анализ и контрольные переменные, которые по данным зарубежных исследователей являются устойчивыми коррелятами лояльности.

- Общая удовлетворенность работой оказалась способна предсказать 37% организационной лояльности (R^2=0.37, p<0.001). Таким образом, прогностическая способность удовлетворенности работой сопоставима с прогностической способностью показателя возможности реализации мотивов.
- 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 сотрудниками позволила объяснить 32% дисперсии организационной лояльности.

Включение в регрессионный анализ всех контрольных переменных вместе с показателями реализации ожиданий и возможности реализации мотивов позволило объяснить 57% дисперсии организационной лояльности (R^2=0.57, p<0.001). Регрессионные коэффициенты всех переменных являются статистически значимыми (Приложение 19, таблица П19.7). При этом наибольший вклад в оценку зависимой переменной (организационной лояльности) вносит показатель возможности реализации мотивов, далее по вкладу следует общая удовлетворенность работой. Уравнение регрессии выглядит следующим образом:

ОЛ=1.82+0.05*Сп+0.06*Зб+0.21*Уд+0.16*ВРМ+0.13*РО, (4.7)

где: ОЛ – организационная лояльность; Сп – оценка справедливости организации по отношению к своим сотрудникам; Зб – оценка заботы организации о своих сотрудниках; Уд – общая удовлетворенность работой;

ВРМ – показатель возможности реализации мотивов; РО – показатель возможности реализации ожиданий.

Учитывая, что удовлетворенность работой чаще всего рассматривается как коррелят организационной лояльности, а не как ее предпосылка, мы приняли решение исключить данную переменную из регрессионного анализа. Оценки заботы и справедливости было решено оставить, т. к., с нашей точки зрения, они вносят самостоятельный вклад в формирование организационной лояльности и являются примерами тех переменных, которые не были включены в модель. 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, (4.8)

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. Все регрессионные коэффициенты являются статистически значимыми (Приложение 19, таблица П19.8).

Можно заметить, что исключение общей удовлетворенности работой не сильно снизило прогностическую способность расширенной модели. Таким образом, мы можем предполагать, что удовлетворенность работой действительно является коррелятом, а не предпосылкой лояльности.

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=1.80+0.07*Сп+0.06*Зб+0.29*ВРМ, (4.9)

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. Все регрессионные коэффициенты являются статистически значимыми (Приложение 19, таблица П19.9).

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.

В целом, на основании проведенного анализа мы можем говорить о корректности содержательной составляющей предложенной модели развития организационной лояльности.

Анализ динамики организационной лояльности

Предложенная модель формирования лояльности предполагает нелинейную связь между организационной лояльностью и стажем работы в организации. Нами были выдвинуты гипотезы-следствия для проверки динамической составляющей модели:

- *Организационная лояльность связана со стажем работы в организации по нелинейному закону.*
- *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. 4.14. Средние и стандартные отклонения в группах по стажу приведены в Приложении 19 (таблица П19.10).

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.

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 ($U=2024$; $Z=2.50$; $p<0.05$). 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.

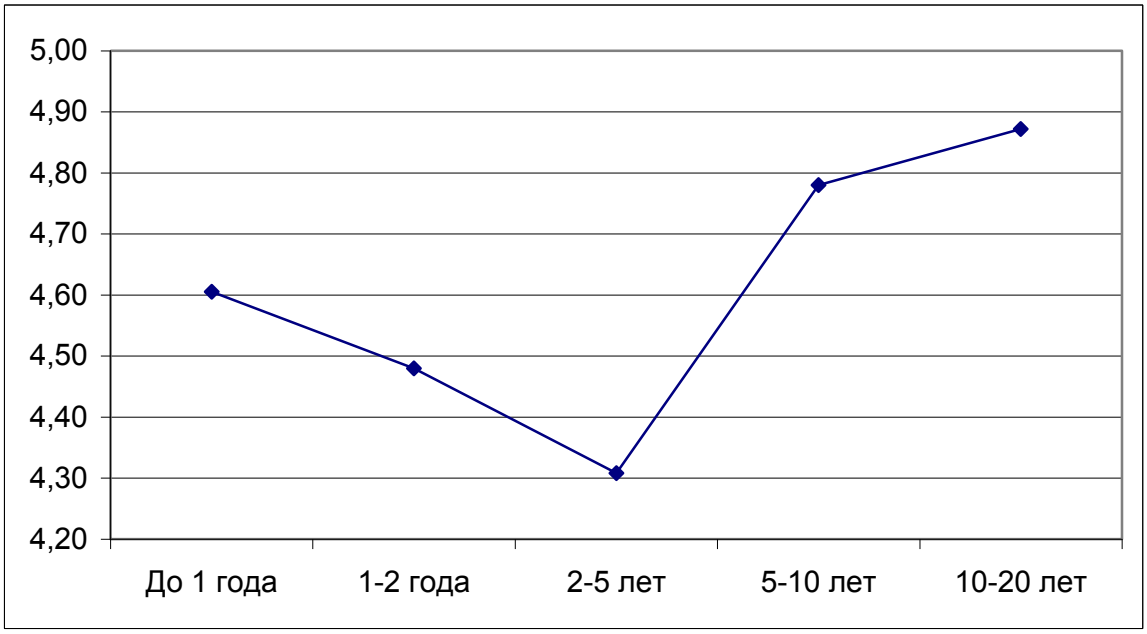

Рис. 4.14. Изменение уровня организационной лояльности в связи со стажем работы в организации.

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 ($U=933.5$; $Z=2.46$; $p<0.05$). 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 измеряется 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 этом основании мы можем говорить о корректности динамической составляющей предложенной модели.

Для того чтобы проанализировать связь между содержательной и динамической составляющими предложенной модели формирования организационной лояльности, мы провели анализ динамики силы связи между показателями реализации ожиданий и возможности реализации мотивов с организационной лояльностью в связи со стажем работы в организации. Динамика силы связи показателей модели реализации с организационной лояльностью в связи со стажем работы в организации изображена на рис. 4.15. При этом для наглядности коэффициенты корреляции, статистически значимо не отличающиеся от нуля, были приравнены к нулю. Полностью коэффициенты корреляции приведены в Приложении 19 (таблица П19.11).

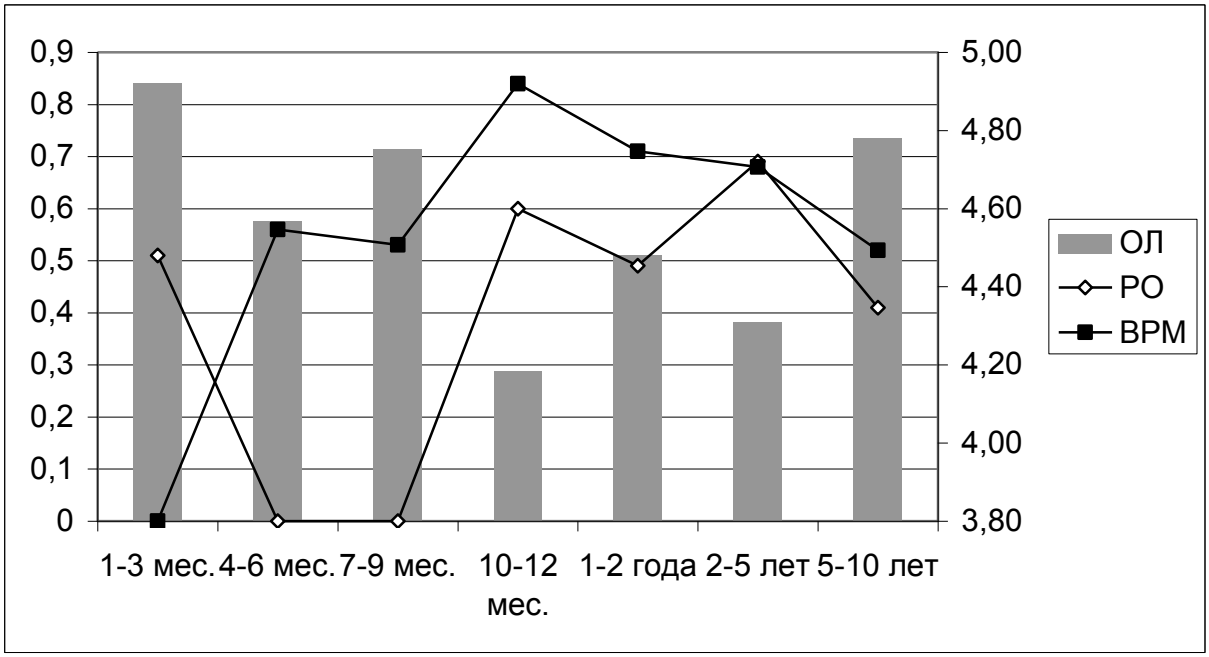

Рис. 4.15. Динамика силы связи показателей реализации ожиданий (РО) и возможности реализации мотивов (ВРМ) с организационной лояльностью (ОЛ) в связи со стажем работы в организации.

Из рис. 4.15 видно, что связь показателя возможности реализации мотивов (ВРМ) с организационной лояльностью сразу после входа в организацию (стаж 1-3 месяца) статистически значимо не отличается от нуля. Согласно модели в этот период воспринятая лояльность только начинает формироваться, а возможность реализации мотивов, т.е. оценка перспектив, связана именно с этой составляющей организационной лояльности. Следовательно, связь показателя возможности реализации мотивов с итоговой лояльностью в этот период должна быть низкой, что и подтверждается полученными данными. Далее воспринятая лояльность начинает активно развиваться, ее роль в формировании итоговой лояльности быстро растет. В это время работник начинает оценивать собственные перспективы и сравнивать их с перспективами других сотрудников, с их реальным опытом. Соответственно связь показателя возможности реализации мотивов с итоговой лояльностью должна резко

возрастать. Такой рост мы наблюдаем на рисунке на протяжении первого года работы. После накопления определенного собственного опыта, стабилизации установок относительно собственных перспектив, а также образа организации в целом, вклад возможности реализации мотивов в развитие воспринятой лояльности несколько снижается за счет повышения роли таких компонент, как, например, инвестиции в организацию. Таким образом, связь показателя возможности реализации мотивов с итоговой лояльностью должна несколько понижаться, в целом оставаясь довольно высокой. Эту картину мы и наблюдаем после первого года работы в организации.

Сразу после входа в организацию наблюдается довольно сильная связь организационной лояльности и показателя реализации ожиданий (РО). Согласно модели в этот период наибольшее влияние на формирование итоговой лояльности оказывает лояльность потенциальная, уровень которой после входа в организацию зависит от оценки совпадения образа организации, сформированного до начала работы, с восприятием действительности, т.е. с реализацией ожиданий. Таким образом, в начальный период работы связь показателя реализации ожиданий с итоговой лояльностью должна быть высокой, что и подтверждается полученными данными. После входа в организацию потенциальная лояльность начинает резко снижаться, соответственно ее вклад в итоговую лояльность уменьшается, а значит, уменьшается и связь показателя реализации ожиданий с итоговой лояльностью. Большее внимание сотрудник начинает уделять перспективам. Эту картину мы наблюдаем на рис. 4.15. К концу первого года работы уровень потенциальной лояльности относительно стабилизируется (за исключением отложенных ожиданий), следовательно, связь итоговой организационной лояльности с реализацией ожиданий повышается. Такая тенденция наблюдается и на рис. 4.15. Колебания силы связи реализации ожиданий и организационной

лояльности после года работы можно отнести к отложенным ожиданиям (предполагаемым срокам реализации ожиданий), а также к изменению субъективной картины ожиданий с опытом работы в организации. Также можно заметить, что сила связи показателей возможности реализации мотивов и реализации ожиданий практически выравнивается в период от двух до пяти лет. Этот период является переломным с точки зрения динамики организационной лояльности. Вероятно, в это время происходит переоценка своего отношения к организации, и значимость реализации ожиданий возрастает до максимума.

В целом можно сказать, что проведенный анализ подтверждает корректность модели развития лояльности, однако, требуются дополнительные исследования как с точки зрения расширения модели, так и с точки зрения причин динамики показателей модели. В частности, пока остается неясным, в какой момент происходит пересечение потенциальной и воспринятой лояльности. Можно предполагать, что это происходит в период от двух до пяти лет работы в организации, однако, резкое снижение уровня потенциальной лояльности происходит сразу после входа в организацию, и пересечение происходит уже с относительно стабилизированной кривой.

Социально-демографические особенности организационной лояльности

Еще одной задачей данного этапа исследования было сравнение лояльных и нелояльных сотрудников по социально-демографическим переменным. В соответствии с этой задачей мы выделили группы лояльных и нелояльных работников в соответствии со значением показателя организационной лояльности по опроснику OCQ. В группу лояльных работников вошли те, чей уровень лояльности превышал средний уровень лояльности по выборке плюс стандартное отклонение (4.6+0.88). В группу нелояльных сотрудников вошли те, чей уровень

лояльности был ниже, чем средний уровень лояльности по выборке минус стандартное отклонение (4.6-0.88). В первую группу вошли 35 человек (средний возраст 33 года; 38% мужчин, 62% женщин; 47% рядовых сотрудников, 29% менеджеров среднего звена, 24% топ-менеджеров), во вторую – 42 человека (средний возраст 31 год; 55% мужчин, 45% женщин; 69% рядовых сотрудников, 26% менеджеров среднего звена, 5% топ-менеджеров). Описательные статистики по группам приведены в Приложении 19 (таблица П19.12).

Был проведен анализ различий между группами по социально-демографическим переменным (пол, возраст, должностной статус). Статистически значимых различий между группами лояльных и нелояльных работников по половой принадлежности не обнаружено. С точки зрения модели это говорит о том, что оценки возможности реализации мотивов в организации у мужчин и женщин в целом не различаются, а также отсутствуют различия в реализации их ожиданий в организации. Это подтверждается отсутствием статистически значимых различий между мужчинами и женщинами по показателям реализации ожиданий и возможности реализации мотивов.

Статистически значимых различий между группами лояльных и нелояльных работников по возрасту не обнаружено. Причем, не было обнаружено статистически значимых различий и между этими группами при фиксации стажа работы для исключения его влияния (анализ различий проводился в группах со стажем до одного года, от года до двух лет, от двух до пяти лет, от пяти до десяти лет и от десяти до двадцати лет). Таким образом, мы можем утверждать, что организационная лояльность не связана с возрастом. Изменение уровня лояльности происходит с увеличением стажа работы, но не возраста. Т.е. лояльными или нелояльными могут быть как молодые, так и пожилые сотрудники. Согласно модели значимыми параметрами являются реализация ожиданий

и возможность реализации мотивов, следовательно, их общее восприятие не связано с возрастом, несмотря на различную значимость мотивов для разных возрастных групп. Это подтверждается отсутствием статистически значимой связи между показателями модели и возрастом. Также мы, таким образом, получили косвенное подтверждение полноты списка мотивов профессиональной деятельности.

Обнаружены статистически значимые различия между группами лояльных и нелояльных работников по должностному статусу ($U=523$; $Z=-1.995$; $p<0.05$). Таким образом, можно утверждать, что среди группы лояльных сотрудников больше людей с более высоким должностным статусом, т.е. те, кто занимает более высокие должности, чаще более лояльны. Это может объясняться тем, что с ростом должностного статуса расширяются горизонты возможностей реализации мотивов профессиональной деятельности. Это подтверждается статистически значимыми корреляциями (по Спирмену) между показателем статуса и организационной лояльностью ($r=0.15$; $p<0.05$; $n=235$) и показателем возможности реализации мотивов ($r=0.16$; $p<0.05$; $n=235$).

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие **выводы:**

1. *Инструменты измерения организационной лояльности, ожиданий и возможности реализации мотивов обладают высокой надежностью по внутренней согласованности. Таким образом, применение данных инструментов признано корректным.*
2. *Гипотеза о связи организационной лояльности с показателями ожиданий реализации мотивов и личным индексом ожиданий может быть принята частично, так как связи обнаружены с оценками ожиданий не для всех мотивов.*

3. *Более лояльными являются сотрудники, которые в момент поступления на работу направлены на саму деятельность (удовлетворение от процесса деятельности, достижения результата, самореализация в этой сфере), на социальную компенсацию (уважение, общение) и/или на самомотивацию (ощущение собственной полезности, азарт, успех).*
4. *Показатель возможности реализации мотивов может рассматриваться как устойчивый коррелят лояльности. Таким образом, гипотеза о связи организационной лояльности с субъективной оценкой возможности реализации мотивов профессиональной деятельности принимается.*
5. *Гипотеза о связи организационной лояльности с уровнем реализации ожиданий принимается. Это также подтверждает принцип реализации, заложенный в модель: отсутствие реализации ведет к снижению лояльности, восприятие возможностей реализации ведет к ее увеличению.*
6. *Восприятие возможностей реализации в целом является более значимым для формирования организационной лояльности, чем сама реализация. Однако в начальный, адаптационный период работы в организации значимость реализации ожиданий выше, чем восприятие возможностей их реализации. Таким образом, 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.*
7. *Субъективная оценка возможностей реализации мотивов отражает и значимость этих мотивов для работника.*

8. *Рассмотрение удовлетворенности работой как коррелята организационной лояльности, а справедливости и заботы как возможных предпосылок справедливо и в российских условиях.*
9. *Возможность реализации мотивов предположительно влияет не только на формирование организационной лояльности, но и на формирование удовлетворенности работой. Связи со справедливостью и заботой организации о своих сотрудниках, скорее всего, опосредуются условиями для реализации мотивов.*
10. *Прогностическая способность модели реализации ожиданий составила 43%. Это дает основания для использования модели реализации ожиданий для прогнозирования организационной лояльности.*
11. *Расширение модели за счет включения оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках позволило повысить прогностическую способность до 55%. Предложена упрощенная формула для прогнозирования уровня организационной лояльности, включающая показатель возможности реализации мотивов и оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках. Прогностическая способность формулы составила 52%. Таким образом, возможно применение упрощенной формулы для прогнозирования уровня организационной лояльности. Такой вариант прогноза позволяет упростить процедуру сбора и обработки данных. Однако расширенную формулу организационной лояльности можно применять на всех этапах организационной жизни сотрудника, за исключением периода адаптации (первые месяцы работы). Это связано с тем, что оценка возможности реализации мотивов в этот период еще не является значимой для формирования организационной*

лояльности. В адаптационный период упор имеет смысл делать на показатель реализации ожиданий.

12. *В целом можно констатировать корректность содержательной составляющей предложенной модели формирования лояльности. Однако, необходимы дальнейшие исследования для расширения модели и повышения ее прогностической способности.*
13. *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 этом основании мы можем говорить о корректности динамической составляющей предложенной модели.*
14. *Не существует гендерных различий по уровню организационной лояльности. Восприятие возможностей реализации мотивов и сама их реализация в организации происходят независимо от пола работника.*
15. *Организационная лояльность не связана с возрастом работника. Важным для формирования лояльности является не картина значимых мотивов (которые для разных возрастных групп могут различаться), а общее восприятие возможности реализации этих мотивов и собственно их реализация*
16. *Должностной статус связан с организационной лояльностью, что объясняется расширением горизонтов возможностей реализации мотивов профессиональной деятельности на более высоких должностях.*

Таким образом, мы можем утверждать, что проведенный анализ в целом подтверждает корректность модели развития лояльности. Однако

требуются дополнительные исследования как с точки зрения расширения модели, так и с точки зрения причин динамики показателей модели.

4.4. Исследование организационной лояльности по модели реализации ожиданий в конкретной организации

Представленный ниже этап основного исследования был посвящен применению модели реализации ожиданий для исследования организационной лояльности в конкретной организации. В соответствии с поставленными задачами было проведено исследование в сети коммерческих медицинских учреждений Санкт-Петербурга. В исследовании приняли участие 307 сотрудников организации. Подробное описание выборки приведено в параграфе 2.2.4. Участникам исследования была предложена анкета, включающая опросник организационной лояльности, опросник оценки возможности реализации мотивов, шкалы справедливости и заботы организации о своих сотрудниках и вопросы о стаже, половой принадлежности и должности. На основании полученных данных были рассчитаны:

- показатель организационной лояльности по методике OCQ;
- показатель возможности реализации мотивов (ВРМ);
- показатель прогнозируемой лояльности по предложенной формуле (ПрОЛ) (см. формулу 4.9).

Описательные статистики этих переменных и оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках приведены в Приложении 20 (таблица П20.1).

Первоочередной задачей для нас была проверка прогностической способности расширенной модели. Для этого был проведен корреляционный анализ организационной лояльности, прогноза организационной лояльности, показателя возможности реализации мотивов, оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках. Корреляционная плеяда представлена на рис. 4.16. Связи

компонентов формулы с результатом не показаны как подразумевающиеся по определению.

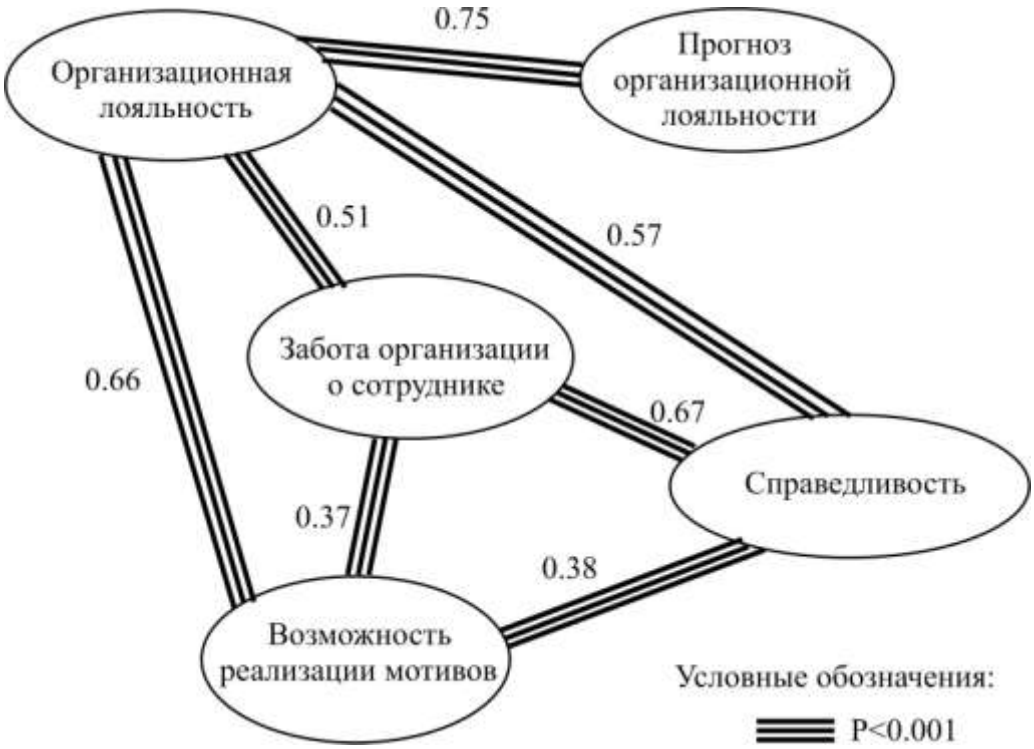

Рис. 4.16. Корреляционная плеяда организационной лояльности, прогноза организационной лояльности, оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках и показателя возможности реализации мотивов (n=307).

Как и предполагалось, все переменные оказались статистически значимо связаны между собой. Самая сильная связь наблюдается у организационной лояльности и прогноза организационной лояльности. Это позволяет нам сделать вывод о возможности применения расширенной формулы для прогноза организационной лояльности.

В ряду измеряемых переменных наиболее тесно связан с организационной лояльностью показатель возможности реализации мотивов. Таким образом, можно говорить о его большей значимости в процессе формирования лояльности.

Более слабые связи показателя возможности реализации мотивов с оценками справедливости и заботы организации о своих сотрудниках по сравнению со связями этих переменных с организационной лояльностью говорят о том, что это два разных коррелята организационной лояльности.

В целом можно сказать, что выводы предыдущего этапа исследования о значимости возможности реализации мотивов в формировании организационной лояльности, возможности расширения модели за счет оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках и возможности предсказания уровня организационной лояльности с помощью расширенной модели подтверждаются. Тем не менее, требуются дополнительные исследования для корректной интеграции оценок заботы и справедливости в предложенную модель, а также расширения модели за счет других компонентов для повышения ее прогностической способности.

Для исследования связей стажа работы в организации с организационной лояльностью и переменными расширенной модели был проведен непараметрический корреляционный анализ. Корреляционная плеяда представлена на рис. 4.17.

Организационная лояльность, прогноз организационной лояльности, оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках статистически значимо отрицательно связаны со стажем работы в организации. Статистически значимой связи показателя возможности реализации мотивов со стажем не обнаружено.

Динамика средних оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках, среднего показателя возможности реализации мотивов и средней организационной лояльности в зависимости от стажа приведена на рис. 4.18. Значения показателей приведены в Приложении 20 (таблица П20.2).

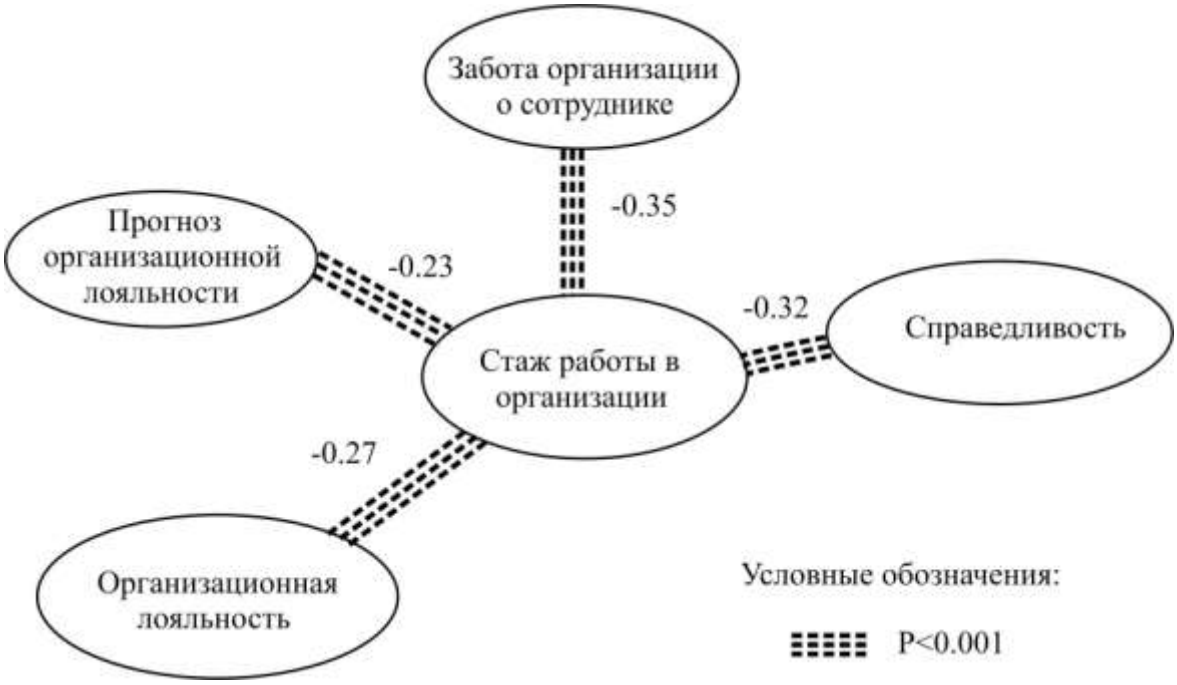

Рис. 4.17. Корреляционная плеяда стажа работы в организации и переменных расширенной модели (n=307)

Полученные результаты демонстрируют нам третий вариант развития организационной лояльности согласно модели (рис. 4.4). Мы видим, что, несмотря на относительно стабильный уровень возможности реализации мотивов, уровни организационной лояльности и оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках с увеличением стажа снижаются. Согласно модели это говорит, с одной стороны, о влиянии на уровень организационной лояльности нереализованных ожиданий, с другой стороны о влиянии на него переменных, не включенных в модель (в данном случае это оценки заботы и справедливости организации). Однако достоверно утверждать, что падение лояльности связано со стажем в данной организации мы не можем, т.к. из модели был исключен показатель реализации ожиданий. *Таким образом, можно говорить о необходимости применения полной модели для анализа организационной лояльности.*

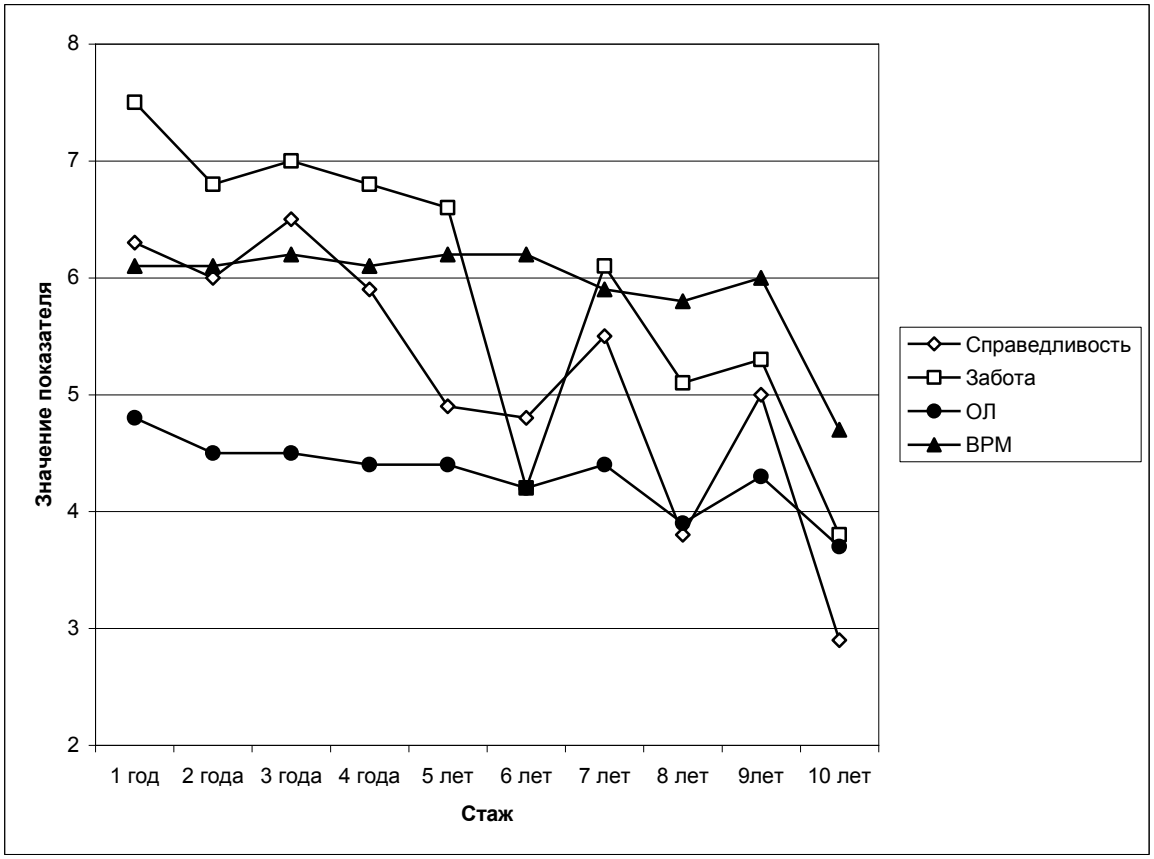

Рис. 4.18. Динамика средних оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках, показателя возможности реализации мотивов (ВРМ) и организационной лояльности (ОЛ) в связи со стажем работы в организации.

На основании опыта взаимодействия с сотрудниками исследуемой организации в течение двух лет мы можем утверждать, что, действительно, с увеличением стажа работы в организации у сотрудников появлялось разочарование, т.к. обещания, которые давала администрация при поступлении на работу, и, соответственно, ожидания от организации не соответствовали реальному опыту сотрудников. Особенно это ощущалось на фоне интенсивного развития самой организации, занятия ею ведущих позиций на рынке. Также наблюдалась тенденция к неисполнению обещаний, данных сотрудникам администрацией, а также к невнимательному отношению к мнению сотрудников. На основании такого опыта у сотрудников появлялось ощущение несправедливости. Таким

образом, снижению уровней справедливости и заботы организации о своих сотрудниках есть эмпирическое обоснование. В то же время, в организации активно пропагандировалась идея о создании максимальных возможностей для профессиональной реализации сотрудников, и эти условия действительно создавались, однако выборочно. Это также влияло на оценки справедливости и способствовало тому, чтобы показатель возможности реализации мотивов был довольно устойчивым.

Таким образом, наблюдаемая картина не противоречит, а подтверждает нашу модель. Тем не менее, необходимо включение в модель не только самих оценок воспринимаемой организационной поддержки и справедливости, но и инструментов, позволяющих определить причины изменения их уровня.

Для построения профилей лояльного и нелояльного работника мы провели разделение всех сотрудников, принимавших участие в исследовании, на группы с уровнем лояльности выше и ниже среднего. В первую группу вошли 50 сотрудников с уровнем организационной лояльности (по OCQ) выше, чем среднее плюс стандартное отклонение (4.42+0.90), во вторую группу вошли 52 сотрудника с уровнем организационной лояльности (по OCQ) ниже, чем среднее минус стандартное отклонение (4.42-0.90). Был проведен анализ статистически значимых различий между группами по t-критерию Стъюдента и критерию Манна-Уитни. Результаты анализа приведены в Приложении 20 (таблица П20.3). Были обнаружены статистически значимые различия между группами по всем показателям, входящим в модель, что позволяет говорить о корректности построения профилей. Были обнаружены статистически значимые различия между группами по оценкам справедливости и заботы организации о своих сотрудниках, показателю возможности реализации мотивов и показателю прогноза организационной лояльности, что подтверждает справедливость включения этих

показателей в модель, а также соответствует сделанными выше заключениям о причинах снижения лояльности в данной организации с ростом стажа работы. Это подтверждают и статистически значимые различия между группами по стажу работы. Различий между группами по полу обнаружено не было, что подтверждает наш вывод об отсутствии связи между полом сотрудников и лояльностью.

Профили лояльного и нелояльного сотрудников, а также профиль возможности реализации мотивов и индекс возможности реализации мотивов для данной организации приведены на рис. 4.19.

Рис. 4.19. Профили возможности реализации мотивов организации, лояльного и нелояльного сотрудников.

Из рис. 4.19. видно, что профиль лояльного сотрудника целиком лежит за пределами профиля организации, профиль нелояльного сотрудника лежит внутри профиля организации, таким образом, в соответствии с моделью, мы можем использовать профиль организации 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. 4.20. Также организационный профиль BPM 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. 4.20. мы видим профиль лояльного сотрудника (лояльность по OCQ = 5.79, показатель BPM = 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.

Рис. 4.20. Профили возможности реализации мотивов сотрудника и организации.

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.

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.

Выводы по главе

С учетом рассмотренных в первой главе моделей, механизмов формирования, коррелятов и предпосылок организационной лояльности нами предложена модель развития организационной лояльности, базирующаяся на теории развития систем и принципах реализации ожиданий.

Исследование модели реализации ожиданий позволяет утверждать следующее:

1. Вне зависимости от карьерных ориентаций сотрудник может быть как лояльным к организации, так и нелояльным. В то же время, организационная лояльность связана с личным индексом ожиданий, отражающим ожидания сотрудника относительно реализации мотивов профессиональной деятельности в момент начала работы в организации. Можно утверждать, что более лояльными являются работники, которые в момент поступления на работу направлены на саму деятельность, на социальную компенсацию и/или на самомотивацию.
2. Организационная лояльность связана с реализацией карьерных ориентаций и с реализацией ожиданий относительно мотивов профессиональной деятельности. Гипотеза о связи организационной лояльности с уровнем реализации ожиданий принимается. Это подтверждает принцип реализации, заложенный в модель: отсутствие реализации ведет к снижению лояльности, восприятие возможностей реализации ведет к ее увеличению.
3. Организационная лояльность связана с субъективной оценкой сотрудником возможности реализации карьерных ориентаций и с субъективной оценкой возможности реализации мотивов профессиональной деятельности, что подтверждает принцип оценки возможности реализации, заложенный в модель. Показатель

возможности реализации мотивов может рассматриваться как устойчивый коррелят лояльности. Таким образом, гипотеза о связи организационной лояльности с субъективной оценкой возможности реализации принимается.

4. Восприятие возможностей реализации ожиданий в целом является более значимым для формирования организационной лояльности, чем сама реализация. Это объясняется тем, что субъективная оценка возможностей реализации отражает и значимость ожиданий для работника. Таким образом, показатель возможности реализации ожиданий может быть более информативным 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.
5. Карьерная составляющая в предпосылках организационной лояльности присутствует. Однако прогностическая способность модели реализации карьерных ориентаций является, с нашей точки зрения, недостаточной. Прогностическая способность модели реализации ожиданий оказалась существенно выше и составила 43%. Это дает основания для использования модели реализации ожиданий для прогнозирования организационной лояльности. Расширение модели за счет включения оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках позволило повысить прогностическую способность до 55%. Предложена упрощенная формула для прогнозирования уровня организационной лояльности, включающая показатель возможности реализации мотивов и оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках. Прогностическая способность формулы составила 52%. Таким образом, возможно применение упрощенной формулы для прогнозирования уровня организационной лояльности. Такой вариант

прогноза позволяет упростить процедуру сбора и обработки данных. Однако упрощенную формулу организационной лояльности можно применять на всех этапах организационной жизни сотрудника, за исключением периода адаптации (первые месяцы работы). Это связано с тем, что оценка возможности реализации мотивов в этот период еще не является значимой для формирования организационной лояльности. В адаптационный период упор имеет смысл делать на показатель реализации ожиданий.

6. Рассмотрение удовлетворенности работой как коррелята организационной лояльности, а справедливости и заботы как возможных предпосылок организационной лояльности может быть справедливо и в российских условиях.
7. Возможность реализации мотивов предположительно влияет не только на формирование организационной лояльности, но и на формирование удовлетворенности работой. Связи со справедливостью и заботой организации о своих сотрудниках, скорее всего, опосредуются условиями для реализации мотивов.
8. В целом, на основании проведенного анализа мы можем говорить о корректности содержательной составляющей предложенной модели развития организационной лояльности.
9. Анализ динамической составляющей предложенной модели позволяет 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. На этом основании мы можем говорить о корректности динамической составляющей предложенной модели.
10. В целом можно сказать, что проведенный анализ подтверждает корректность модели развития лояльности, однако, требуются

дополнительные исследования как с точки зрения расширения модели, так и с точки зрения причин динамики показателей модели.

11. Статистически значимых различий между группами лояльных и нелояльных работников по половой принадлежности не обнаружено. С точки зрения модели это говорит о том, что оценки возможности реализации мотивов в организации у мужчин и женщин в целом не различаются, а также отсутствуют различия в реализации их ожиданий в организации.
12. Организационная лояльность не связана с возрастом. Изменение уровня лояльности происходит с увеличением стажа работы, но не возраста. Лояльными или нелояльными могут быть как молодые, так и пожилые сотрудники. Согласно модели значимыми параметрами являются реализация ожиданий и возможность реализации мотивов, следовательно, их общее восприятие не связано с возрастом, несмотря на различную значимость мотивов для разных возрастных групп.
13. Среди группы лояльных сотрудников больше людей с более высоким должностным статусом, т.е., те, кто занимает более высокие должности, чаще более лояльны. Это может объясняться тем, что с ростом должностного статуса расширяются горизонты возможностей реализации мотивов профессиональной деятельности.
14. Инструменты измерения организационной лояльности, ожиданий и возможности реализации мотивов обладают высокой надежностью по внутренней согласованности. Таким образом, применение данных инструментов признано корректным.
15. Применение модели в условиях конкретной организации показало, что прогноз организационной лояльности, рассчитанный в соответствии с расширенной моделью, сильно связан с организационной лояльностью. Это позволяет нам сделать вывод о возможности применения расширенной формулы для прогноза организационной лояльности. В

целом можно сказать, что значимость возможности реализации мотивов в формировании организационной лояльности, возможность расширения модели за счет оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках и возможность предсказания уровня организационной лояльности с помощью расширенной модели подтверждаются в условиях конкретной организации. Тем не менее, требуются дополнительные исследования для корректной интеграции оценок заботы и справедливости в предложенную модель, а также расширения модели за счет других компонентов для повышения ее прогностической способности.

16. Для получения более обширной картины организационной лояльности имеет смысл применять полную расширенную модель (с учетом показателя реализации ожиданий). Желательно также включение в модель не только самих оценок воспринимаемой организационной поддержки и справедливости, но и инструментов, позволяющих определить причины изменения их уровня.
17. Получен 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. Однако необходимо учитывать, что данный инструмент требует дополнительных исследований, особенно относительно результативности разработанных программ.

ВЫВОДЫ

По результатам настоящего исследования можно сделать следующие выводы:

1. Организационная лояльность - это социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта (кандидата, работника) с организацией, и 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 прикладывать усилия в интересах организации) составляющие.
2. Организационная лояльность формируется на основании субъективного восприятия индивидом различных ситуаций, включая организационные, предыдущего поведенческого опыта, существующих установок и ценностей (диспозиций) и их интерпретации с учетом текущей индивидуальной мотивационной картины.
3. Наиболее адекватной предлагаемой концепции организационной лояльности, а также наиболее надежной и валидной методикой в российских условиях является методика измерения организационной лояльности (OCQ) по модели Портера. В связи с достаточной прозрачностью методики рекомендован анонимный способ ее применения. Однако, в дальнейшем необходима разработка инструмента, полностью отражающего предлагаемую концепцию, возможно на основе методики OCQ и аффективной шкалы методики Мейера-Аллен.
4. Опросник Мейера-Аллен для измерения организационной лояльности можно применять ограниченно: шкалу продолженной лояльности предпочтительно не использовать из-за ее низкой согласованности. Также нужно учитывать плохую дифференцируемость шкал, которая говорит о несоответствии в таком виде опросника трехкомпонентной

модели лояльности. Необходимо проведение дополнительных исследований для адаптации опросника к российским условиям.

5. Возможно рассмотрение в качестве ожиданий сотрудника от организации, как его карьерных ориентаций, так и его ожиданий относительно реализации мотивов профессиональной деятельности в этой организации.
6. Разработанный нами опросник "Организационные якоря карьеры" может применяться для определения субъективной оценки сотрудником возможности реализации его карьерных ориентаций в конкретной организации.
7. В качестве показателей модели реализации ожиданий предпочтительно использовать показатели возможности реализации мотивов профессиональной деятельности (ВРМ) и реализации ожиданий (РО).
8. Индексы карьерной (ИКП) и мотивационной (ИМП) привлекательности организации могут использоваться для сравнения работодателей между собой с точки зрения карьерной и мотивационной привлекательности для работников.
9. Профили карьерной и мотивационной привлекательности организации, а также профили карьерных ориентаций и мотивационных ожиданий работника позволяют проанализировать совместимость и перспективы сотрудничества человека и организации.
10. Существует нелинейная связь организационной лояльности со стажем работы в организации, причем после начала работы в организации уровень организационной лояльности снижается (в течение первых двух-трех лет работы), а затем начинает расти.
11. Организационная лояльность связана с реализацией ожиданий, т.е. с расхождениями между ожиданиями работника от организации и его субъективной оценкой действительности.

12. Организационная лояльность связана с субъективной оценкой сотрудником возможности реализации ожиданий. Показатель возможности реализации ожиданий является устойчивым коррелятом организационной лояльности.
13. Восприятие возможностей реализации ожиданий в целом является более значимым для формирования организационной лояльности, чем сама реализация. Однако, в начальный период работы сотрудника в организации (первые месяцы) на первый план выходит собственно реализация ожиданий.
14. Модель реализации ожиданий может использоваться для прогноза организационной лояльности. Прогностическая способность модели составила 43%. Расширение модели реализации ожиданий за счет включения оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках позволило повысить прогностическую способность до 55%.
15. Предложена упрощенная формула для прогнозирования уровня организационной лояльности, включающая показатель возможности реализации мотивов и оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках. Прогностическая способность формулы составила 52%. Данная формула может быть использована для экспресс-прогноза организационной лояльности работников со стажем работы более года.
16. Для получения более обширной картины организационной лояльности имеет смысл применять полную модель и, соответственно, полную формулу для ее прогноза (с учетом показателя реализации ожиданий).
17. На основании сказанного можно утверждать, что модель развития организационной лояльности, основанная на концепции реализации ожиданий применима для описания психологической природы лояльности сотрудников к организации.

18. В результате исследования нами получен 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. Применение инструмента в условиях конкретной организации показало его работоспособность. На основе исследования были выработаны рекомендации по повышению уровня лояльности сотрудников, которые были представлены руководству компании.
19. Наиболее устойчивым коррелятом организационной лояльности является удовлетворенность работой. На ее формирование предположительно также влияет возможность реализации ожиданий.
20. Организационная лояльность, также как показатели модели реализации ожиданий, не связана с полом и возрастом работников. Не обнаружена связь организационной лояльности с установками работников относительно их профессиональной карьеры.
21. Должностной статус связан с организационной лояльностью: работники с высоким статусом более лояльны. В соответствии с моделью, это объясняется тем, что с ростом должностного статуса расширяются горизонты возможностей реализации ожиданий.
22. Организационная лояльность связана с личным индексом ожиданий, отражающим ожидания сотрудника относительно реализации мотивов профессиональной деятельности в момент начала работы в организации. Можно утверждать, что более лояльными являются работники, которые в момент поступления на работу направлены на саму деятельность, на социальную компенсацию и/или на самомотивацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе на основе анализа существующих подходов к организационной лояльности нам удалось рассмотреть компоненты феномена, выделяемые различными исследователями, соответствующие концепции социально-психологической установки, включающей эмоциональную, когнитивную и поведенческую составляющие, а также основные принципы, закладываемые различными исследователями в их модели формирования лояльности. Анализ подходов позволил нам предложить собственный взгляд на изучаемый феномен как социально-психологическую установку, характеризующую связь сотрудника с организацией и определяющую ее силу. Она включает в себя эмоциональный (чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации), когнитивный (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д.) и поведенческий (готовность прикладывать усилия в интересах организации) компоненты. Данный взгляд отличается от большинства существующих подходов исключением из определения организационной лояльности, как намерения продолжать работу в организации, так и собственно продолжения работы в организации. Понимая спорность данного подхода, мы считаем важным разделение отношения к организации (установки) и поведения работника. С другой стороны, такое понимание организационной лояльности позволяет расширить круг рассматриваемых субъектов лояльности, включив в него как потенциальных, так и бывших работников, а также людей, которые могут быть лояльными к организации не являясь ее членами. Этот подход также позволяет сблизить понимание организационной лояльности как отношения сотрудников к организации с пониманием, например, клиентской лояльности, а также расширить границы феномена за счет других объектов, таких как научная школа, организация-партнер,

политическая партия и т.д. Учитывая сказанное, мы можем говорить о необходимости дальнейших масштабных исследований, как самого феномена, так и предложенного подхода применительно к различным объектам в российских условиях.

Перспективными, с нашей точки зрения, являются исследования расширенной концепции организационной лояльности (исключая желание поддерживать членство в организации) применительно к различным группам: клиентам, сотрудникам, партнерам и т.д. Также встает вопрос о возможности применения расширенной концепции лояльности к другим объектам, таким как научная школа, учебное заведение, профессия (или профессиональное сообщество), город, государство, политическая партия.

Также в ходе настоящего исследования была разработана и проверена модель развития организационной лояльности, основанная на концепции реализации ожиданий. Несмотря на то, что базовые положения, заложенные в модель, получили подтверждение, остается актуальной необходимость всестороннего изучения предложенной модели. В первую очередь, это касается применения модели в различных организационных условиях, выработки на основе модели программ повышения мотивационной привлекательности организаций, как в целом, так и для конкретных ключевых сотрудников, а также реализации этих программ.

Отдельно стоит вопрос о расширении модели за счет, в первую очередь, включения в модель оценок заботы и справедливости организации о своих сотрудниках. Необходимы дополнительные исследования причин, лежащих в основе той или иной оценки организационной заботы и справедливости. Важной, по нашему мнению, является также работа в направлении расширения модели за счет ценностно-нормативных параметров.

Отдельным направлением дальнейших исследований (и практического применения результатов настоящей работы) является расчет индексов

карьерной и мотивационной привлекательности предприятий, как внутренних (оценка работниками своей организации), так и внешних (оценка людьми, не работающими в организации), а также построение профилей карьерной и мотивационной привлекательности. С помощью этих инструментов можно не только сравнивать организации между собой, но и, таким образом, привлекать в организации ценных работников. Они могут стать своеобразным индикатором для потенциальных сотрудников организации, потенциальных кандидатов при выборе той или иной организации.

Это лишь немногие направления возможных будущих исследований в области организационной лояльности, которые представляются нам актуальными. Учитывая обширность затронутой темы и огромное количество неисследованного, мы надеемся, что наш скромный вклад в изучение организационной лояльности станет одной из опорных точек в дальнейшем изучении данного феномена.

Результаты настоящей работы позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций по оптимизации систем развития организационной лояльности. В частности, для повышения лояльности работников в организации имеет смысл уделять внимание ожиданиям вновь поступающих работников, давать кандидатам максимально объективную информацию об условиях работы, возможностях, перспективах. В организации нужно стремиться создавать атмосферу возможностей, т.е. формулировать четкие, открытые, справедливые правила реализации возможностей, информировать о них всех работников и строго их соблюдать. В период адаптации работника важно обращать внимание на реализацию его ожиданий, не брать на себя невыполнимых обязательств, выполнять обещанное. В процессе подбора персонала важно учитывать внутреннюю мотивацию кандидата, его увлеченность и преданность самой деятельности, а также то, насколько значимы для него

элементы социальной компенсации. В организации должна быть построена система реализации указанных мотивов профессиональной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука. - М.: Сов. Радио, 1979. – 184 с.
2. Анастази, А. Психологическое тестирование. В 3 кн. Кн. 1. / Пер с англ. К. М. Гуревича, В.И. Лубовского. - М.: Педагогика, 1982. – 320 с.
3. Батурина, О. Лояльность сотрудников: причины и преимущества. – Begin Group. http://www.hrm.ru/db/hrm/F395CA36EE533FAFC3256D1E002FA5F4/print/1/category.html (апрель 2003).
4. Болотова, Е. Как своими силами оценить лояльность персонала? – Comtel Personnel. http://www.comtels.com/article230501.shtml (декабрь 2003).
5. Большой англо-русский словарь: в 2-х т. Ок. 160000 слов. / Авт. Ю. Д. Апресян, И. Р. Гальперин, Р. С. Гинзбург и др. Под общ. рук. И. Р. Гальперина и Э. М. Медниковой. – 4-е изд., испр., с Дополнением. – М.: Рус. яз., 1987. Т.1. – A – M. – 1039 с., Т.2. – N – Z. – 1072 с.
6. Брединский, А. Мотивация при выборе работы как основа лояльности вашего персонала. http://security.meganet.md/motivation.htm (декабрь 2001).
7. Брокгауз, Ф. А., Ефрон И. А. Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. – Яндекс. Новый диск. http://enc.yandex.ru (февраль 2006).
8. Верещагина, Л. А. Оценка удовлетворенности работой. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – Занятие 23. – С. 181-184.
9. Витман, Д. С. Мотивация и стабильность персонала в организации. Автореф. дис. ... канд. псих. наук : 19.00.05. СПб., 2004. – 20с.

10. Герпотт, Т. Й. Эмпирические исследования лояльности клиента // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 73-77.
11. Голубков, С. В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения // Управление персоналом. – 2003. – №10. – С. 62-63.
12. Григорьева, Т. Прогноз лояльности сотрудника. А почему бы и нет? – Группа Компаний Международный Институт Менеджмента. http://www.gkmim.ru/clubB/?cid=15 (февраль 2006).
13. Даль, В. И. Толковый словарь русского языка. Республикация на основе второго издания 1880-1882 гг. http://vidahl.agava.ru (февраль 2006).
14. Дейнека, О.С. Экономическая психология: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2000. – 160 с.
15. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.
16. Доминяк, В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка // Ананьевские чтения: (Тезисы научно-практической конференции "Ананьевские чтения-2000") / Под ред. А. А. Крылова. – СПб.: Изд-во СПб университета, 2000. – С. 211-213.
17. Доминяк, В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка. Дипломная работа. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2000. – 67 с.
18. Доминяк, В. И. Различные подходы к феномену лояльности и безопасность организации // Теория и практика становления и развития школы безопасности (научные, учебные, методические и организационные аспекты). Сборник тезисов докладов всероссийской научно-практической конференции. – СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. – С. 31-33.
19. Доминяк, В. Лояльность – причинение пользы // Отдел кадров. – 2004. – №11. – С. 102-105.

20. Доминяк, В. Лояльность персонала как социально-психологическая установка // Персонал-Микс. – 2002. – №5. – С. 73.
21. Доценко, Е. Измерение приверженности персонала компании с помощью опросной методики // Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции "Психология бизнеса: управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах". Часть 2. – СПб.: ГП "ИМАТОН", 2001. http://dominiak.by.ru/lrc/li2.html (январь 2005).
22. Емельянов, Е. Н., Поварницына, С. Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
23. Злотин, Б.Л., Зусман, А.В., Каплан, Л.А. Закономерности развития коллективов // Альтшуллер Г. С., Злотин Б. Л., Зусман А. Б., Филатов В. И. Поиск новых идей: от озарения к технологии. – Кишинев, 1989. – С. 255-264.
24. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
25. Калабин, А. Наш человек – не наш человек // Отдел кадров. – 2004. – №11. – С. 129-130.
26. Карасев, Я., Ус, В. От лояльности к приверженности: перешагивая через стереотипы // Маркетинговые коммуникации. – 2004. – №4. – С.2-5.
27. Карасев, Я., Ус, В. Цена величия – ответственность // Маркетинговые коммуникации. – 2004. – №6. – С. 2-5.
28. Ковров, А. В. Лояльность персонала. – М.: Бератор, 2004. – 168 с.
29. Ковров, А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации. – Национальная электронная библиотека. http://www.nns.ru/archive/banks/1998/05/25/morning/74.html (май 1998).
30. Коростелева, С. Что посеешь, то и пожнешь // Отдел кадров. – 2004. – №11. – С. 126-128.

31. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
32. Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сондерс, Дж., Вонг, В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб; К.; Издательский дом "Вильямс", 2003. – 944 с.
33. Кружков, А. Как не спутать лояльность с терпимостью. – Энциклопедия маркетинга. http://marketing.spb.ru/lib-mm/loyal_vs_tolerant.htm (февраль 2006).
34. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов. / Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Речь», 2000. – 408 с.
35. Магура, М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. – 1998. – №11. – С. 20-27.
36. Магура, М. И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? // Директор. – 1997. – №7. http://recruiter.spb.ru/doc/list4.htm#list4-62 (февраль 2006)
37. Магура, М. И. Приверженность работников своей организации. Автореф. дис. … канд. псих. наук : 19.00.03. – М., 1999. – 22 с.
38. Магура, М. И., Курбатова, М. Б. Современные персонал-технологии. Глава 9. Организационная приверженность. // Управление персоналом. – 2001. – №6. – С. 45-50.
39. Милешкина, Ю. Ю. Представления о лояльности сотрудников коммерческих организаций. Дипломная работа. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2002 (материалы предоставлены автором).
40. Нордстрем, К. А., Риддерстралле, Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003. – 280 с.

41. Ожегов, С. И., Шведова, Н. Ю. Толковый словарь русского языка. – КМ Онлайн. http://www.megakm.ru/ojigov/ (январь 2006).
42. Орлова, Т. Будем лояльны? – www.pravcons.ru http://www.pravcons.ru/menedgment13-10-03-2.htm (октябрь 2003).
43. Петров, В. М. Основы теории решения изобретательских задач. Израиль. Тель-Авив, 2002. http://www.natm.ru/triz/articles/petrov/ (декабрь 2002).
44. Петрова, В. Сегодня HR – это кровеносная система жизнедеятельности любой организации. Беседа с директором по персоналу Компании РУСАЛ Викторией Петровой. // Управление персоналом. – 2006. – №3. – С. 52-53.
45. Почебут, Л. Г., Чикер, В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во "Речь", 2000. – 298 с.
46. Почебут, Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – Занятие 33. – С. 283-287.
47. Пустынникова, Ю. М., Мухаметшина, Э. Ф. Условия формирования лояльности. – АКСИМА http://www.axima-consult.ru/stati-3-23.html (февраль 2006).
48. Руденко, А. Клиентская лояльность: три модели поведения. – E-xecutive http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1208/ (февраль 2006).
49. Саламатов, Ю.П. Система законов развития техники (основы теории развития технических систем). / Изд. 2-е, исправл. и доп. – Красноярск, INSTITUTE OF INNOVATIVE DESIGN, 1996. – Центр ОТСМ – ТРИЗ технологий http://www.trizminsk.org/e/21101000.htm (февраль 2006).

50. Сидоренко, Е. В. Развитие организационной приверженности. Материалы семинара-тренинга. – М.: Школа менеджеров "Арсенал", 2004. – 42 с.
51. Словарь синонимов. – М.: ТОМ, 1997. – 648 с.
52. Староверов, Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса. – Амулет http://www.amulet-group.ru/print.htm?id=49&str=5 (февраль 2006).
53. Столин, В. В. Охота пуще неволи: беседа с генеральным директором компании RHR International ECOPSY Владимиром Столиным / Беседовала Людмила Буркина // Элитный персонал. – 2002. – 30 апреля.
54. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002 – 560 с.
55. Харский, К. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
56. Харский, К. Любого человека можно сделать лояльным // Отдел кадров. – 2004. – №11. – С. 98-101.
57. Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб.: Речь, 2003. – 176 с.
58. Чикер, В.А. Профессиональная карьера. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – Занятие 40. – С. 330-342.
59. Чистякова, Т. Н., Моисеенко, Н. В. О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования). – Новая перспектива. – 2000. http://www.rekruting.ru/pochitat.html?s=9 (февраль 2006).

60. Чумарин, И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие // Люди и организации. Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции. – СПб.: ЗАО «ИМАТОН-М», 2000. – С. 63-64.
61. Энциклопедический словарь / Под ред. Б. А. Введенского. В 2 т. – М.: Советская энциклопедия, 1963. – Т.1. – А – Маскарон. – 656 с., Т2. – Маскат – Яя. – 736 с.
62. Adams, G. A. Career-Related Variables and Planned Retirement Age: An Extension of Beehr's Model // Journal of Vocational Behavior. – 1999. – Vol. 55. – P. 221–235.
63. Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth R. W. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process // Journal of Management. – 2003. – Vol. 29. – P. 99-118.
64. Allen, N. J. Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice // Military Psychology. – 2003. – Vol. 15. – P. 237-253.
65. Allen, N. J., Grisaffe, D. B. Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages // Human Resource Management Review. – 2001. – Vol. 11. – P. 209-236.
66. Allen, N. J., Meyer, J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity // Journal of Vocational Behavior. – 1996. – Vol. 49. – P. 252-276.
67. Allen, N. J., Meyer, J. P. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment // R. D. Goffin, E. Helmes (Eds.) Problems and Solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy. – Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000. – P. 285-314.
68. Allen, N. J., Meyer, J. P. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol. 33. – P. 847-858.

69. Americans more loyal to jobs than japanese // Corporate Board. – 1990. – Vol. 11. – P. 27.
70. Angle, H., Perry, J. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness // Administrative Science Quarterly. – 1981. – Vol. 26. – P. 1-14.
71. Aranya, N., Jacobson, D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment // Journal of Social Psychology. – 1975. – Vol. 97. – P. 15-22.
72. Arnold, H. J., Feldman, D. C. A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover // Journal of Applied Psychology. – 1982. – Vol. 67. – P. 350-360.
73. Aryee, S., Chay, Y. W., Chew, J. An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages // Journal of Vocational Behavior. – 1994. – Vol. 44. – P. 1–16.
74. Aryee, S., Wyatt, T. Antecedents of organizational commitment and turnover intentions among professional accountants in different employment settings in singapore // Journal of Social Psychology. – 1991. – Vol. 131. – P. 545-556.
75. Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E., McElvie, L. Union Loyalty and Strike Propensity // The Journal of Social Psychology. – 1992. – Vol. 132. – P. 581-590.
76. Barling, J., Wade, B., Fullagar, C. Predicting employee commitment to company and union: Divergent models // Journal of Occupational Psychology. – 1990. – Vol. 63. – P. 49-61.
77. Bateman, T. S., Strasser, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment // Academy of Management Journal. – 1984. – Vol. 27. – P. 95–112.

78. Beck, K, Wilson, C. Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure // Journal of Vocational Behavior. – 2000. – Vol. 56. – P. 114–136.
79. Beck, K., Wilson, C. The development of organisational commitment across the career span of police officers. – Australian centre for policing research: National Policy Research Unit. – 1995. – 76 p.
80. Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., Gilbert, N. L. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance // Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39. – P. 464-482.
81. Begley, T. M., Czajka, J. M. Panel analysis of the moderating effect of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change // Journal of Applied Psychology. – 1993. – Vol. 78. – P. 552-556.
82. Ben-Bakr, K. A., al-Shammari, I. S. Organizational commitment, satisfaction, and turnover in saudi organizations: a predictive study // Journal of Socio-Economics. – 1994. – Vol. 23. – P. 449-456.
83. Benkhoff, B. Disentangling organizational commitment // Personnel Review. – 1997. – Vol. 26. – P. 114-131.
84. Billingsley, B. S., Cross, L. H. Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: a comparison of general and special educators // Journal of Special Education. – 1992. – Vol. 25. – P. 453-471.
85. Bishop, J. W., Scott, K. D. How commitment affects team performance // HR Magazine. – 1997. – Vol. 42. – P. 107-111.
86. Bishop, J. W., Scott, K. D., Burroughs, S. M. Support, commitment, and employee outcomes in a team environment // Journal of Management. – 2000. – Vol. 26. – P. 1113-1132.
87. Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G., Cropanzano, R. A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci

approach across different team environments // Group & Organization Management. – 2005. – Vol. 30. – P. 153-180.

88. Blau, G. The measurement and prediction of career commitment // Journal of Occupational Psychology. – 1985. – Vol. 58. – P. 277–288.
89. Blau, G. Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover // // Academy of Management Proceedings. – 1989. – P. 53-58.
90. Blau, G. J. Further exploring the meaning and measurement of career commitment // Journal of Vocational Behavior. – 1988. – Vol. 32. – P. 284-297.
91. Blau, G. J., Boal, K. B. Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism // Academy of Management Review. – 1987. – Vol. 12. – P. 288-300.
92. Brennan, A., Skarlicki, D. P. Personality and Perceived Justice as Predictors of Survivors' Reactions Following Downsizing // Journal of Applied Social Psychology. – 2004. – Vol. 34. – P. 1306-1328.
93. Brown, R. B. Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology // Journal of Vocational Behavior. – 1996. – Vol. 49. – P. 230–251.
94. Brown, U. J., Gaylor, K. P. Organizational commitment in higher education. – Jackson State University, Jackson, Mississippi, 2001. – 24 p.
95. Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. The organizational commitment of early career police officers. – Griffith University, Australia, 2002. – 12 p.
96. Buchanan, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations // Administrative Science Quarterly. – 1974. – Vol. 19. – P. 533-546.
97. Byung, H. L. Using Hierarchical Linear Modeling To Illustrate Industry And Group Effects On Organizational Commitment In A Sales Context // Journal of Managerial Issues. – 2003. – Vol. 15. – P. 353-368.

98. Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. Measuring person-job fit with a profile comparison process // Journal of Applied Psychology. – 1990. – Vol. 75. – P. 648-657.
99. Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I., Burgi, P. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of crosscultural training // Human Resource Management. – 2001. – Vol. 12. – P. 357–372.
100. Cambridge Advanced Learner's Dictionary. – Cambridge University Press http://dictionary.cambridge.org (февраль 2006).
101. Carlson, D., Perrewé, P. The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict // Journal of Management. – 1999. – Vol. 25. – P. 513-540.
102. Chan, D. Method Effects of Positive Affectivity, Negative Affectivity, and Impression Management in Self-Reports of Work Attitudes // Human Performance. – 2001. – Vol. 14. – P. 77-96.
103. Chatman, J. A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit // Academy of Management Review. – 1989. – Vol. 14. – P. 333-349.
104. Chatman, J. A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms // Academy of Management Proceedings. – 1989. – P. 199-203.
105. Chatman, J. A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms //Administrative Science Quarterly. – 1991. – Vol. 36. – P. 459-484.
106. Chau-Kiu, C. Commitment to the organization in exchange for support from the organization // Social Behavior & Personality: An International Journal. – 2000. – Vol. 28. – P. 125-140.
107. Chen, Z. X., Francesco, A. M. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China // Journal of Vocational Behavior. – 2003. – Vol. 62. – P. 490-510.

108. Cheng, Y., Stockdale, M. S. The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context // Journal of Vocational Behavior. – 2003. – Vol. 62. – P. 465-489.
109. Chieffo, A. M. Factors contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams // Community College Review. – 1991. – Vol. 19. – P. 15-24.
110. Cohen, A. Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis // Basic & Applied Social Psychology. – 1993. – Vol. 14. – P. 143-159.
111. Cohen, A. An Empirical Assessment of the Multidimensionality of Union Participation // Journal of Management. – 1993. – Vol. 19. – P. 749-773.
112. Cohen, A. An Examination of the Relationships Between Work Commitment and Nonwork Domains // Human Relations. – 1995. – Vol. 48. – P. 239-264.
113. Cohen, A. Organizational commitment and turnover: a meta-analysis // Academy of Management Journal. – 1993. – Vol. 36. – P. 1140-1157.
114. Cohen, A. Personal and Organizational Responses to Work-Nonwork Interface as Related to Organizational Commitment // Journal of Applied Social Psychology. – 1997. – Vol. 27. – P. 1085-2014.
115. Cohen, A. The Relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture // Journal of Vocational Behavior. – 1999. – Vol. 54. – P. 371-391.
116. Cohen, A., Hudecek, N. Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups // Group & Organization Management. – 1993. – Vol. 18. – P. 188-213.
117. Cohen, A., Kirchmeyer, C. A Multidimensional Approach to the Relation between Organizational Commitment and Nonwork Participation // Journal of Vocational Behavior. – 1995. – Vol. 46. – P. 189-202.

118. Colbert, A. E., Kwon, I.-W. G. Factors related to the organizational commitment of college and university auditors // Journal of Managerial Issues. – 2000. – Vol. 12. – P. 484-501.
119. Colquitt, J. A., Noe, R. A., Jackson, C. L. Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate // Personnel Psychology. – 2002. – Vol. 55. – P. 83-109.
120. Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., Yee Ng, K. D. E. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research // Journal of Applied Psychology. – 2001. – Vol. 86. – P. 425-445.
121. Compact Oxford English Dictionary. – AskOxford, Oxford University Press http://www.askoxford.com (февраль 2006).
122. Costanzo, C. Increasing Employee Loyalty Requires Daily Diligence // American Banker. – 2003. – Vol. 168. – P. 3-4.
123. Cramer, D. Tenure, commitment, and satisfaction of college graduates in an engineering firm // Journal of Social Psychology. – 1993. – Vol. 133. – P. 791-796.
124. Cunningham, G. B., Mahoney, K. Self-Efficacy of Part-Time Employees in University Athletics: The Influence of Organizational Commitment, Valence of Training, and Training Motivation // Journal of Sport Management. – 2004. – Vol. 18. – P. 59-73.
125. Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., Mueller, C. W. On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment // Academy of Management Journal. – 1986. – Vol. 29. – P. 847–858.
126. Dean, R. A., Wanous, J. P. Effects of Realistic Job Previews on Hiring Bank Tellers // Journal of Applied Psychology. – 1984. – Vol.69. – P. 61-68.

127. DeConinck, J. B., Bachmann, D. P. Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers // Journal of Applied Business Research. – 1994. – Vol. 10. – P. 87-95.
128. Dornstein, M., Matalon, Y. A Comprehensive Analysis of the Predictors of Organizational Commitment: A Study of Voluntary Army Personnel in Israel // Journal of Vocational Behavior. – 1989. – Vol. 34. – P. 192-203.
129. Dubin, R., Champoux, J. E., Porter, L. W. Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers // Administrative Science Quarterly. – 1975. – Vol. 20. – P. 411-421.
130. Dugoni, B. L., Ilgen, D. R. Realistic Job Previews and the Adjustment of New Employees // Academy of Management Journal. – 1981. – Vol. 24. – P. 579-591.
131. Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda, M. B. Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition // Journal of Applied Psychology. – 1994. – Vol. 79. – P. 370-380.
132. Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation // Journal of Applied Psychology. – 1990. – Vol. 75. – P. 51-59.
133. Farkas, A. J., Tetrick, L. E. A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions // Journal of Applied Psychology. – 1989. – Vol. 74. – P. 855-868.
134. Farrell, M. A. Antecedents and consequences of a learning orientation // Marketing Bulletin. – 1999. – Vol. 10. – P. 38-51.
135. Feldman, D. C. A Contingency Theory of Socialization // Administrative Science Quarterly. – 1976. – Vol. 21. – P. 433–452.
136. Finegan, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment // Journal of Occupational & Organizational Psychology. – 2000. – Vol. 73. – P. 149-169.

137. Frone, M., Yardley, J., Markel, K. Developing and testing an integrative model of the work-family interface // Journal of Vocational Behavior. – 1997. – Vol. 50. – P. 145-167.
138. Fullagar, C., Barling, J. A Longitudinal Test of a Model of the Antecedents and Consequences of Union Loyalty // Journal of Applied Psychology. – 1989. – Vol. 74. – P. 213-227.
139. Fullagar, C., Barling, J. Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty // Journal of Occupational Psychology. – 1991. – Vol. 64. – P. 129-143.
140. Fuller, J., Bryan, B., Tim, H., Kim, R. C. A Social Identity Perspective on the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment // Journal of Social Psychology. – 2003. – Vol. 143. – P. 789-791.
141. Gasper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C. Erdwins, C. J. Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers // Journel of Occupational Health Psychology. – 2002. – Vol. 7. – P. 99-108.
142. Gilbert, J. A., Ivancevich, J. M. A re-examination of organizational commitment // Journal of Social Behavior & Personality. – 1999. – Vol. 14. – P. 385-396.
143. Goman, C. K. The New Loyalty Compact: Organization-Employee Loyalty is Reborn. – Linkage Incorporated. www.linkageinc.com (февраль 2006).
144. Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., Spiller, W. E. Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates // Journal of Applied Psychology. – 1980. – Vol. 65. – P. 479-499.
145. Gouldner, H. P. Dimensions of Organizational Commitment // Administrative Science Quarterly. – 1960. – Vol. 4. – P. 468-490.

146. Greenhaus, J. H., Seidel, C., Marinis, M. The Impact of Expectations and Values on Job Attitudes // Organizational Behavior and Human Performance. – 1983. – Vol. 31. – P. 394-417.
147. Grusky, O. Career Mobility and Organizational Commitment // Administrative Science Quarterly. – 1966. – Vol. 10. – P. 488-503.
148. Hardy, Q. A beautiful attitude // Forbes. – 2002. – Vol. 169. – P. 26-29.
149. Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., Summers, T. P. Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover // Journal of Social Behavior & Personality. – 1998. – Vol. 13. – P. 611-632.
150. Herrbach, O., Mignonac, K. How organizational image affects employee attitudes // Human Resource Management Journal. – 2004. – Vol. 14. – P. 76-88.
151. Herscovitch, L., Meyer, J. P. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model // Journal of Applied Psychology. – 2002. – Vol. 87. – P. 474-487.
152. Hom, P. W., Griffeth, R. W., Palich, L. E., Bracker, J. S. Revisiting met expectations as a reason why realistic job previews work. // Personnel Psychology. – 1999. – Vol. 52. – P. 97-112.
153. Hom, P. W., Griffeth, R. W., Sellaro, C. L. The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover // Organizational Behavior and Human Performance. – 1984. – Vol. 34. – P. 141-174.
154. Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment // Administrative Science Quarterly. – 1972. – Vol. 17. – P. 555-573.
155. Irving, G. P., Meyer, J. P. On Using Direct Measures of Met Expectations: A Methodological Note. // Journal of Management. – 1995. – Vol. 21. – P. 1159-1175.

156. Irving, G. P., Meyer, J. P. On using residual difference scores in the measurement of congruence: the case of met expectations research. // Personnel Psychology. – 1999. – Vol. 52. – P. 85-95.
157. Irving, G. P., Montes, S. D. Met expectations: the effects of expected and delivered inducements on attitudes and intentions. // Academy of Management Proceedings. – 2005. – P. C1-C6.
158. Irving, G. P., Meyer, J. P. Reexamination of the Met-Expectations Hypothesis: A Longitudinal Analysis // Journal of Applied Psychology. – 1994. – Vol. 79. – P. 937-949.
159. Iverson, R. D., Roy, P. A Casual Model of Behavioral Commitment: Evidence From a Study of Australian Blue-collar Employees // Journal of Management. – 1994. – Vol. 20. – P. 15-41.
160. Jans, N. A. Organizational commitment, career factors and career/life stage // Journal of Organizational Behavior. – 1989. – Vol. 10. – P. 247-266.
161. Jaros, S. J. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions // Journal of Vocational Behavior. – 1997. – Vol. 51. – P. 319-337.
162. Jaros, S. J., Jermier, J. M. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models // Academy of Management Journal. – 1993. – Vol. 36. – P. 951-995.
163. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T. Effects of calculative, affective and moral commitment on the turnover process: evaluation of three structural equation models // Academy of Management Proceedings. – 1991. – P. 220-224.
164. Joiner, T. A., Bartram, T., Garreffa, T. The Effects of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions // Journal of American Academy of Business. – 2004. – Vol. 5. – P. 164-170.

165. Kalbaugh, E. G. A new definition of loyalty // Forum. – 1999. – Issue 200. – P. 6-7.
166. Kanter, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities // American Sociological Review. – 1968. – Vol. 33. – P. 499-517.
167. Kanter, R. M., Klein, N. Wainwright Industries (A): Beyond the Baldrige // Harvard Business School Cases. – 1996. – Vol. 1. – P. 1-15.
168. Karrasch, A. I. Antecedents and consequences of organizational commitment // Military psychology. – 2003. – Vol. 15. – P. 225-236.
169. Katzell, M. E. Expectations and Dropouts in Schools of Nursing // Journal of Applied Psychology. – 1968. – Vol. 52. – P. 154-157.
170. Kibeom, L., Carswell, J. J., Allen, N. J. A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person- and Work Related Variables // Journal of Applied Psychology. – 2000. – Vol. 85. – P. 799-811.
171. Kim, S.-W. Behavioral commitment among the automobile workers in south korea // Human Resource Management Review. – 1999. – Vol. 9. – P. 419-451.
172. Kim, S.-W., Price, J. L., Mueller, C. W., Watson, T. W. The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital // Human Relations. – 1996. – Vol. 49. – P. 947-976.
173. Kirchmeyer, C. Managing the work-nonwork boundary: an assessment of organizational responses // Human Relations. – 1995. – Vol. 48. – P. 515-536.
174. Kline, C., Peters, L. Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension // Academy of Management Journal. – 1991. – Vol. 34. – P. 194-205.

175. Koh, W. L., Steers, R. M., Terborg, J. R. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore // Journal of Organizational Behavior. – 1995. – Vol. 16. – P. 319-333.
176. Korabik, K., Rosin, H. M. The Impact of Children on Women Managers' Career Behavior and Organizational Commitment // Human Resource Management. – 1995. – Vol. 34. – P. 513-528.
177. Lam, S. S. K. Test-retest reliability of the organizational commitment questionnaire // Journal of Social Psychology. – 1998. – Vol. 138. – P. 787-788.
178. LaMastro, V. Commitment And Perceived Organizational Support. – Rowan University. National FORUM Journals. http://www.nationalforum.com (декабрь 2002).
179. Lambert, S. Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship // Academy of Management Journal. – 2000. – Vol. 43. – P. 801-815.
180. Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., Rhee, K.-Y. The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea // Applied Psychology: An International Review. – 2001. – Vol. 50. – P. 596-614.
181. Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., Mowday, R. T. Commitment propensity, organizational commitment and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes // Journal of Management. – 1992. – Vol. 18. – P. 15–32.
182. Lingvo, версия 5.0. – BIT Software, 1997.
183. Linz, S. J. Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences // Journal of Socio-Economics. – 2004. – Vol. 33. – P. 261-289.
184. Loughlin, C., Barling, J. Young workers' work values, attitudes and behaviours // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2001. – Vol. 74. – P. 543-558.

185. Luchak, A. A., Gellatly, I. R. What Kind of Commitment Does a Final-Earnings Pension Plan Elicit? // Relations industrielles / Industrial relations. – 2001. – Vol. 56. – P. 394-417.
186. Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D. A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors // Journal of Applied Psychology. – 1995. – Vol. 80. – P. 418-431.
187. Marchiori, D. M., Henkin, A. B. Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlates and conditions // Medical Teacher. – 2004. – Vol. 26. – P. 353-358.
188. Mathieu, J., Zajac, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment // Psychological Bulletin. – 1990. – Vol. 108. – P. 171-194.
189. Mayer, R., Schoorman, F. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment // Academy of Management Journal. – 1992. – Vol. 35. – P. 671-684.
190. McElroy, J. C., Morrow, P. C. A career stage analysis of police officer work commitment // Journal of Criminal Justice. – 1999. – Vol. 27. – P. 507-516.
191. McElroy, J. C., Morrow, P. C. Commitment and insurance agents' job perceptions, attitudes, and performance // Journal of Risk & Insurance. – 1993. – Vol. 60. – P. 363-384.
192. McElroy, J. C., Morrow, P. C. Railroad Employee Commitment and Work-Related Attitudes and Perceptions // Transportation Journal. – 1995. – Vol. 34. – P. 13-24.
193. McElroy, J. C., Morrow, P. C., Laczniak, R. N. External organizational commitment // Human Resource Management Review. – 2001. – Vol. 11. – P. 237-256.

194. Mellor, S., Mathieu, J. E., Barnes-Farrell, J. L., Rogelberg, S. G. Employees' nonwork obligations and organizational commitments // Human Resource Management. – 2001. – Vol. 40. – P. 171-184.
195. Merriam-Webster Online Dictionary. – Merriam-Webster, Incorporated http://www.m-w.com/ (февраль 2006).
196. Meyer, J. P., Allen, N. J. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis // Journal of Occupational Psychology. – 1988. – Vol. 61. – P. 195–209.
197. Meyer, J. P., Bobocel, D. R., Allen, N. J. Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – P. 717–733.
198. Meyer, J. P., Herscovitch, L. Commitment in the workplace: Toward a general model // Human Resource Management Review. – 2001. – Vol. 11. – P. 299-326.
199. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., Jackson, D. N. Organization commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts // Journal of Applied Psychology. – 1989. – Vol. 74. – P. 152-156.
200. Meyer, J. P., Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment // Human Resource Management Review. – 1991. – Vol. 1. – P. 61-89.
201. Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization // Journal of Applied Psychology. – 1993. – Vol. 78. – P. 538-551.
202. Meyer, J. P., Smith, C. A. HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model // Canadian Journal of Administrative Sciences. – 2000. – Vol. 17. – P. 319-331.

203. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences // Journal of Vocational Behavior. – 2002. – Vol. 61. – P. 20-52.
204. Meyer, J., Allen, N. Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations // Journal of Applied Psychology. – 1984. – Vol. 69. – P. 372-378.
205. Miceli, M. P., Mulvey, P. W. Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies // Industrial Relations. – 2000. – Vol. 39. – P. 62-87.
206. Michaels, C. E., Spector, P. E. Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model // Journal of Applied Psychology. – 1982. – Vol. 67. – P. 53-59.
207. Miller, M. J., Woehr, D. J., Hudspeth, N. The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory. Monograph. – Journal of Vocational Behavior, Elsevier Science, 2001. – 39 p.
208. Morris, J. H., Steers, R. M. Structural Influences on Organizational Commitment // Journal of Vocational Behavior. – 1980. – Vol. 17. – P. 50-56.
209. Morrow, P. C., McElroy, J. C. Work commitment and job satisfaction over three career stages // Journal of Vocational Behavior. – 1987. – Vol. 30. – P. 330–346.
210. Morrow, P. C. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment // Academy of Management Review. – 1983. – Vol. 8. – P. 486-500.
211. Morrow, P. C., Wirth, R. E. Work Commitment among Salaried Professionals // Journal of Vocational Behavior. – 1989. – Vol. 34. – P. 40-56.

212. Mottaz, C. An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment // Sociological Quarterly. – 1989. – Vol. 30. – P. 143-158.
213. Mottaz, C. J. An Analysis of the Relationship between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups // Journal of Vocational Behavior. – 1986. – Vol. 28. – P. 214-228.
214. Mottaz, C. J. An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment // Sociological Quarterly. – 1987. – Vol. 28. – P. 541-558.
215. Mottaz, C. J. Determinants of Organizational Commitment // Human Relations. – 1988. – Vol. 41. – P. 467-482.
216. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. – New York: Academic Press, 1982. – 253 p.
217. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. The Measurement of Organizational Commitment // Journal of Vocational Behavior. – 1979. – Vol. 14. – P. 224-247.
218. Mowday, R. T. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment // Human Resource Management Review. – 1998. – Vol. 8. – P. 387-401.
219. Mowday, R. T., Koberg, C. S., McArthur, A. W. The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples // Academy of Management Journal. – 1984. – Vol. 27. – P. 79-94.
220. Mowday, R. T., McDade, T. W. Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes // Academy of Management Proceedings. – 1979. – P. 84-88.
221. Naumann, E., Widmier, S. M., Jackson, D. W. Examining the relationship between work attitude and propensity to leave among expatriate salespeople

// Journal of Personal Selling & Sales Management. – 2000. – Vol. 20. – P. 227-241.

222. Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., Martin, C. L. Laid Off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support // International Journal of Conflict Management. – 1998. – Vol. 9. – P. 356-368.

223. O'Driscoll, M. P., Randall, D. M. Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment // Applied Psychology: An International Review. – 1999. – Vol. 48. – P. 197-209.

224. O'Reilly, C. A., Chatman, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior // Journal of Applied Psychology. – 1986. – Vol. 71. – P. 492-499.

225. O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // Academy of Management Journal. – 1991. – Vol. 34. – P. 487-516.

226. Ostroff, C., Kozlowski, S. W. J. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition // Personnel Psychology. – 1992. – Vol. 45. – P. 849–874.

227. Parasuraman, S, Purohit, Y, Godshalk, V., Beutell, N. Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being // Journal of Vocational Behavior. – 1996. – Vol. 48. – P. 275-300.

228. Parasuraman, S., Nachman, S. Correlates of organizational and professional commitment: The case of musicians in symphony orchestras // Group and Organizational Studies. – 1987. – Vol. 12. – P. 287-303.

229. Parkes, K. R., Razavi, T. D. B. Personality and attitudinal variables as predictors of voluntary union membership // Personality & Individual Differences. – 2004. – Vol. 37. – P. 333-347.

230. Payne, T. Company loyalty: may it rest in peace // Manage. – 1995. – Vol. 47. – P. 30-32.
231. Pierce, J. L., Gardner, D. G. Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature // Journal of Management. – 2004. – Vol. 30. – P. 591-622.
232. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians // Journal of Applied Psychology. – 1974. – Vol. 59. – P. 603-609.
233. Raja, U., Johns, G., Ntalianis, F. The impact of personality on psychological contracts // Academy of Management Journal. – 2004. – Vol. 47. – P. 350-367.
234. Randall, D. M., Fedor, D. B., Longnecker, C. O. The behavioral expression of organizational commitment // Journal of Vocational Behavior. – 1990. – Vol. 36. – P. 210-224.
235. Reichers, A. A review and reconceptualization of organizational commitment // Academy of Management Review. – 1985. – Vol. 10. – P. 465-476.
236. Reilly, R. R., Brown, B., Blood, M. R., Malatesta, C. Z. The Effects of Realistic Previews: A Study and Discussion of the Literature // Personnel Psychology. – 1981. – Vol.34. – P. 823-834.
237. Rhoades, L., Eisenberger, R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. – 2002. – Vol. 87. – P. 698-714.
238. Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. Affective Commitment of the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support // Journal of Applied Psychology. – 2001. – Vol. 86. – P. 825-836.
239. Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., Self, R. M. The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer

attitudes and turnover // Journal of Managerial Issues. – 2001. – Vol. 13. – P. 159-176.

240. Rosin, H., Korabik, K. Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers // Journal of Vocational Behavior. – 1995. – Vol. 46. – P. 1-16.
241. Sager, J. K., Johnston, M. W. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople // Journal of Personal Selling & Sales Management. – 1989. – Vol. 9. – P. 30-41.
242. Savery, L. K., Syme, P. D. Organizational commitment and hospital pharmacists // Journal of Management Development. – 1996. – Vol. 15. – P. 14-22.
243. Schein, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century // Academy of Management Executive. – 1996. – Vol. 10. – P. 80-88.
244. Self, D. R., Holt, D. T., Schaninger, W. S. Work-group and organizational support: A test of distinct dimensions // Journal of Occupational & Organizational Psychology. – 2005. – Vol. 78. – P. 133-140.
245. Settoon, R. P., Bennett, N., Liden, R.C. Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity // Journal of Applied Psychology. – 1996. – Vol. 81. – P. 219-227.
246. Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, M. K., Luk, D. M. Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment // Journal of Management. – 2001. – Vol. 27. – P. 99-121.
247. Sheldon, M. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization // Administrative Science Quarterly. – 1971. – Vol. 16. – P. 143-150.

248. Smola, K. W., Sutton, C. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium // Journal of Organizational Behavior. – 2002. – Vol. 23. – P. 363-382.
249. Spence, L. H. K, Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on staff nurses' work satisfaction // Academy of Management Proceedings. – 2002. – P. D1-D6.
250. Steen, M. As the defenition of loyalty shifts, employees ask what they owe their employers // Info World. – 22.11.99. – Vol.21. – P. 80.
251. Steers, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment // Administrative Science Quarterly. – 1977. – Vol. 22. – P. 46-56.
252. Stumpf, S. A., Hartman, K. Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal // Academy of Management Journal. – 1984. – Vol. 27. – P. 308-329.
253. Sturges, J., Guest, D. Working to live or living to work? Work/life balance early in the career // Human Resource Management Journal. – 2004. – Vol. 14. – P. 5-20.
254. Tansky, J. W., Cohen, D. J. The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study // Human Resource Development Quarterly. – 2001. – Vol. 12. – P. 285-300.
255. Taris, T. W., Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., Schreurs, P. J. G. Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: a dynamic exchange model // Anxiety, Stress & Coping. – 2004. – Vol. 17. – P. 103-122.
256. Tett, R. P., Meyer, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings // Personnel Psychology. – 1993. – Vol. 46. – P. 259-293.
257. True employee loyalty -- companies will need it in 2004 // Potentials. – 2004. – Vol. 37. – P. 6.

258. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M. Alternative apporoaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? // Academy of Management Journal. – 1997. – Vol. 40. – P. 1089-1121.
259. Van Hooft, E. A. J., Born, M. Ph., Taris, T. W., Van Der Flier, H., Blonk, R. W. B. Predictors of job search behavior among employed and unemployed people // Personnel Psychology. – 2004. – Vol. 57. – P. 25-59.
260. Van Maanen, J. Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department // Administrative Science Quarterly. – 1975. – Vol. 20. – P. 207–228.
261. Vandenberg, R. J., Self, R. M. Assessing newcomer's changing commitments to the organization during the first six months of work // Journal of Applied Psychology. – 1993. – Vol. 78. – P. 557–568.
262. Vandenberg, R. J., Self, R. M., Seo, J. H. A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures // Journal of Management. – 1994. – Vol. 20. – P. 123-140.
263. Vigoda, E. Internal politics in public administration systems // Public Personnel Management. – 2000. – Vol. 29. – P. 185-210.
264. Viswesvaran, C., Ones, D. S. Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors // Journal of Business Ethics. – 2002. – Vol. 38. – P. 193-203.
265. Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., Shi, K. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2004. – Vol. 77. – P. 515–530.
266. Wang, Y. Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises // International Journal of Human Resource Management. – 2004. – Vol. 15. – P. 649-669.

267. Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., Davis, K. S. The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. – 1992. – Vol. 77. – P. 288-297.
268. Wasti, A. S. The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis // Applied Psychology: An International Review. – 2003. – Vol. 52. – P. 533-554.
269. Weiss, H. M. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences // Human Resource Management Review. – 2002. – Vol. 12. – P. 173-194.
270. What drives employee commitment (and the higher productivity that follows) // HR Focus. – 2000. – Vol. 77. – P. 9.
271. Wiener, Y. Commitment in organizations: A normative view // Academy of Management Review. – 1982. – Vol. 7. – P. 418-428.
272. Wiener, Y., Gechman, A. S. Commitment: a behavioral approach to job involvement // Journal of Vocational Behavior. – 1977. – Vol. 10. – P. 47-52.
273. Woong, L., McNally, J. Downsizing the army: some policy implications affecting the survivors // Armed Forces & Society. – 1994. – Vol. 20. – P. 199-216.
274. Wotruba, T. R., Tyagi, P. K. Met expectations and turnover in direct selling // Journal of Marketing. – 1991. – Vol. 55. – P. 24-35.
275. Wright, T. A., Hobfoll, S. E. Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout // Journal of Business & Management. – 2004. – Vol. 9. – P. 389-406.
276. Yandex ABBYY Lingvo, 2005. – Яндекс. http://www.yandex.ru (февраль 2006).

277. Youngblood, S. A., Mobley, W. H., Meglino, B. M. A Longitudinal Analysis of the Turnover Process // Journal of Applied Psychology. – 1983. – Vol. 69. – P. 507-516.
278. Yousef, D. A Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting // International Journal of Human Resource Management. – 2003. – Vol. 14. – P. 1067-1079.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Семантическое поле лояльности с точки зрения русского и английского языков

Термин	***Словарь***		
	Lingvo 5.0 (Lingvo, 1997)	***Большой англо-русский словарь (Большой англо-русский словарь, 1987)***	***Yandex ABBYY Lingvo (Yandex ABBYY Lingvo, 2005)***
Adherence	Приверженность, верность, строгое соблюдение (правил, принципов и т.п.)	Приверженность, верность, строгое соблюдение (правил и т.п.)	Приверженность, верность, строгое соблюдение (правил, принципов и т.п.)
Allegiance	Верность, преданность, лояльность; вассальная зависимость.	Верность, лояльность, преданность (обыкн. государству, правительству и т.п.); вассальная зависимость, верноподданство.	Лояльность, верность, преданность; вассальная зависимость.
Attachment	Привязанность, преданность, прикрепление.	Прикрепление, присоединение, привязанность, преданность.	Верность, преданность, привязанность, прикрепление, присоединение.

Приложение 1 (продолж.)

Термин	***Словарь***		
	Lingvo 5.0 (Lingvo, 1997)	***Большой англо-русский словарь (Большой англо-русский словарь, 1987)***	***Yandex ABBYY Lingvo (Yandex ABBYY Lingvo, 2005)***
Commitment	Вручение, передача; заключение под стражу; обязательство; совершение (преступления и т.п.)	Обязательство; вручение; передача; перепоручение; арест; совершение (чего-л.)	Вручение, передача; заключение под стражу; обязательство; приверженность, взгляды; совершение (чего-л. противоправного)
Committal	+ погребение	+ поддержка чего-л., приверженность к чему-л.; погребение.	Передача на рассмотрение; арест; совершение противозаконного действия; погребение; приверженность, поддержка.

Приложение 1 (продолж.)

Термин	***Словарь***		
	Lingvo 5.0 (Lingvo, 1997)	***Большой англо-русский словарь (Большой англо-русский словарь, 1987)***	***Yandex ABBYY Lingvo (Yandex ABBYY Lingvo, 2005)***
Committed		Идейный, преданный идее.	Преданный, приверженный чему-л.; ярый, активно участвующий…
Devotion	Преданность, сильная привязанность, посвящение себя чему-л., увлечение.	Преданность, приверженность, ревностное служение, глубокая привязанность, самозабвенная любовь.	Набожность, религиозное рвение, преданность, сильная привязанность, посвящение, пожертвование.
Fidelity	Верность, преданность, лояльность.	Верность, преданность, лояльность.	Верность, привязанность, преданность, почтительность; правильность, точность.

Приложение 1 (продолж.)

Термин	***Словарь***		
	Lingvo 5.0 (Lingvo, 1997)	***Большой англо-русский словарь (Большой англо-русский словарь, 1987)***	***Yandex ABBYY Lingvo (Yandex ABBYY Lingvo, 2005)***
Follower	Последователь, сторонник.	Последователь, приверженец, сторонник, ученик.	Последователь, приверженец, адепт, поборник, сторонник, поклонник, подражатель; слуга, служитель.
Loyalty	Верность, преданность, лояльность.	Верность, преданность, лояльность.	Верность, преданность, лояльность.
Верность	Faith(fullness), fidelity, loyalty		Faith(fullness), fidelity, loyalty
Лояльность	Loyalty		Loyalty
Преданность	Devotion		Devotion
Привержен-ность	Adherence, devotion, fidelity attachment		Adherence, devotion, fidelity attachment

Приложение 2

Бланк опросника организационной лояльности ЛаМастро

Уважаемые сотрудники!

Просим Вас оценить свое отношение к приведенным ниже высказываниям по 7-балльной шкале. Для этого поставьте любой знак в ячейке, соответствующей Вашему отношению, напротив каждого утверждения.

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
1r	Я не могу назвать эту организацию своей семьей.							
2	Я чувствую привязанность к этой организации.							
3	Работа в этой организации имеет большое личное значение для меня.							
4	Я испытываю сильное чувство принадлежности к этой организации.							
5r	Эта организация не заслуживает моей преданности.							
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я работаю в этой организации».							
7	Я был бы рад работать в этой организации до ухода на пенсию.							
8	Я чувствую, что проблемы, которые встают перед организацией, являются также и моими проблемами.							
9	Я люблю обсуждать эту организацию с другими людьми вне ее стен.							

Приложение 2 (продолж.)

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
10r	Я не беспокоюсь относительно нового рабочего места, если мне придется покинуть эту организацию.							
11	Даже, если бы я хотел, мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас.							
12	Если бы я решил уйти из этой организации прямо сейчас, многое в моей жизни было бы разрушено.							
13r	Покинуть эту организацию сейчас мне ничего не стоит.							
14	В настоящее время, остаться в этой организации – вопрос не столько потребности, сколько желания.							
15r	Для меня самое серьезное последствие ухода из этой организации – необходимость поиска другого рабочего места.							
16	Я продолжаю работать в этой организации потому, что уходить мне не выгодно – другая организация не сможет обеспечить то, что я имею здесь.							

Приложение 2 (продолж.)

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
17г	Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации.							
18	Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если бы это было мне выгодно.							
19	Если бы я ушел из этой организации прямо сейчас, то чувствовал бы себя виноватым.							
20	Эта организация заслуживает мою преданность.							
21	Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими сотрудниками.							
22	Я должен завершить ту работу, за которую взялся в этой организации.							

Приложение 3

Бланк опросника организационной лояльности Портера (OCQ)

Уважаемые господа!

Ниже представлена серия утверждений, отражающих возможное отношение человека к компании или организации, в которой он работает. С уважением к Вашим чувствам по отношению к той организации, в которой Вы сейчас работаете, мы просим Вас указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав один из семи вариантов ответа рядом с каждым утверждением.

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
1	Я готов работать сверхурочно на благо организации.							
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в организации.							
3	Я не сильно предан организации.							
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в организации.							
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи.							
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации».							
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой.							
8	Ради организации я готов повышать производительность своего труда.							
9	Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации.							
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу.							
11	Преданность организации вряд ли сулит много выгод.							

Приложение 3 (продолж.)

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
12	Часто мне трудно согласится с политикой организации в отношении ее сотрудников.							
13	Я действительно забочусь о судьбе организации.							
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал.							
15	Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны.							

СПАСИБО!

Приложение 4

Бланк опросника для оценки отношения к коллегам и субъективной частоты контактов с ними

Уважаемые господа!

С целью исследования и дальнейшей оптимизации отношений в нашем коллективе, а также организации дальнейших исследований, оцените, пожалуйста, в приведенной ниже таблице Ваше отношение к каждому, кто представлен в списке, и частоту контактов с ним следующим образом:

Для оценки отношения используйте 7-балльную шкалу, в которой

1 – нейтральное отношение;

7 – сильно выраженное отношение (вне зависимости, позитивное или негативное).

Для оценки частоты контактов используйте 7-балльную шкалу, в которой

1 – контактов нет;
2 – очень редко;
3 – редко;
4 – иногда;
5 – относительно часто;
6 – часто;
7 – очень часто.

№	Ф.И.О. сотрудника	Ваше отношение	Частота контактов
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			

Укажите, пожалуйста, Ваши фамилию, имя, отчество_____

СПАСИБО!

Приложение 5

Бланк опросника для проведения экспертной оценки

Уважаемый эксперт!

Мы просим Вас оценить сотрудника _____ по приведенным ниже параметрам.

Для этого поставьте напротив каждого параметра любой знак в ячейку, соответствующую Вашему мнению о том, насколько соответствует приведенное качество оцениваемому сотруднику. Анонимность Ваших оценок гарантируется.

№	Параметр	Абсолютно не присуще	Не выражено	Скорее отсутствует	Неопределенно	Скорее присутствует	Выражено	Ярко выражено
1	Лояльный[1] по отношению к организации.							
2	Доброжелательный, корректный, искренний, уважительный по отношению к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к организации в целом.							
3	Осознанно выполняет свою работу в соответствии с целями и задачами организации и в ее интересах.							
4	Соблюдает нормы, правила и обязательства, включая неформальные, в отношении организации, руководства, сотрудников и иных лиц.							
5	Предан организации.							
6	Предан руководству.							
7	Предан акционерам.							
8	Предан коллегам.							
9	Предан непосредственному руководителю.							
10	Предан своей работе.							
11	Предан своей профессии.							
12	Привержен своей должности.							

СПАСИБО!

[1] *Под лояльностью понимается доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к организации в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами организации и в ее интересах, а также соблюдение норм, правил и обязательств включая неформальные в отношении организации, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.*

Приложение 6

Бланк опросника для самооценки отношения к различным объектам в организации

Уважаемые сотрудники!

Просим Вас оценить Ваше отношение к перечисленным ниже объектам. Для этого поставьте любой знак в ячейке, соответствующей Вашему отношению к каждому объекту.

	Абсолютно согласен	Согласен	Скорее согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен	
Я чувствую привязанность к:								**Я не чувствую привязанности к:**
Организации								Организации
Руководству								Руководству
Акционерам								Акционерам
Коллегам								Коллегам
Непосредственному руководителю								Непосредственному руководителю
Работе								Работе
Профессии								Профессии
Должности								Должности
Семье								Семье
Мне выгодны:								**Мне не выгодны:**
Отношения с организацией								Отношения с организацией
Отношения с руководством								Отношения с руководством
Отношения с акционерами								Отношения с акционерами
Отношения с коллегами								Отношения с коллегами
Отношения с непосредственным руководителем								Отношения с непосредственным руководителем
Моя работа								Моя работа
Моя профессия								Моя профессия
Моя должность								Моя должность
Отношения со своей семьей								Отношения со своей семьей

Приложение 6 (продолж.)

	Абсолютно согласен	Согласен	Скорее согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен	
Я чувствую обязательства по отношению к:								**Я не чувствую никаких обязательств по отношению к:**
Организации								Организации
Руководству								Руководству
Акционерам								Акционерам
Коллегам								Коллегам
Непосредственному руководителю								Непосредственному руководителю
Своей работе								Своей работе
Своей профессии								Своей профессии
Своей должности								Своей должности
Своей семье								Своей семье

Укажите, пожалуйста, Вашу фамилию, имя, отчество

_____

СПАСИБО!

Приложение 7

Бланк опросника для оценки удовлетворенности сотрудников

Уважаемые сотрудники!

Просим Вас оценить каждое из приведенных ниже утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности Ваших потребностей, запросов и т.п.

Утверждение	Крайне не удовлетворен	Не удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Удовлетворен	Вполне удовлетворен
1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете	1	2	3	4	5
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	1	2	3	4	5
3. Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий сотрудников	1	2	3	4	5
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства Вашего начальника	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью Вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам	1	2	3	4	5
8. Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5

СПАСИБО!

Приложение 8

Бланк опросника «Шкала организационной лояльности» Мейера и Аллен (OCS-93)

Уважаемые сотрудники!

Ниже приведен ряд утверждений, отражающих мысли и чувства, которые могут возникать у людей по отношению к организации, в которой они работают. На основе Ваших мыслей и чувств по отношению к организации, в которой Вы сейчас работаете, оцените, пожалуйста, степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 – абсолютно не согласен, 7 – абсолютно согласен).

1	Я был бы рад работать в этой организации до ухода на пенсию	1	2	3	4	5	6	7
2	На данный момент я продолжаю работать в этой организации не только по желанию, но и по необходимости	1	2	3	4	5	6	7
3	Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации	1	2	3	4	5	6	7
4	Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные	1	2	3	4	5	6	7
5	Мне было бы тяжело оставить мою организацию прямо сейчас, даже если бы я этого хотел	1	2	3	4	5	6	7
6	Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня	1	2	3	4	5	6	7
7	У меня нет ощущения "принадлежности" к моей организации	1	2	3	4	5	6	7
8	Многое в моей жизни было бы разрушено, если бы я решил уйти из организации прямо сейчас	1	2	3	4	5	6	7
9	Если бы я ушел из этой организации прямо сейчас, то чувствовал бы себя виноватым	1	2	3	4	5	6	7

10	Я не испытываю теплых чувств к этой организации	1	2	3	4	5	6	7
11	Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации	1	2	3	4	5	6	7
12	Эта организация заслуживает мою преданность	1	2	3	4	5	6	7
13	Я не чувствую себя "членом семьи" в моей организации	1	2	3	4	5	6	7
14	Если бы я не вложил так много в эту организацию, то мог бы рассматривать работу в другом месте	1	2	3	4	5	6	7
15	Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми	1	2	3	4	5	6	7
16	Эта организация много значит для меня лично	1	2	3	4	5	6	7
17	Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей	1	2	3	4	5	6	7
18	Я многим обязан этой организации	1	2	3	4	5	6	7

СПАСИБО!

Приложение 9

Бланк анкеты отношения к организации

Уважаемые сотрудники!

Мы проводим исследование, результаты которого будут использованы для улучшения работы нашего предприятия. Кроме того, полученные данные будут иметь большое научное значение. В рамках этого исследования мы просим Вас анонимно ответить на ряд приведенных ниже вопросов.

1. Оцените, пожалуйста, Ваше отношение к Вашей организации в соответствии с приведенными ниже шкалами. Для этого необходимо поставить любой знак (например, крестик) на каждой шкале в том месте, которое соответствует Вашему отношению:

Я чувствую привязанность к этой организации	_____	Я не чувствую привязанности к этой организации
Мне выгодно работать в этой организации	_____	Мне не выгодно работать в этой организации
Я чувствую обязательства по отношению к этой организации	_____	Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации

2. По сравнению с тем, что требуется формально, обычно Вы затарачиваете на свою организацию времени (обведите соответствующую букву):

   а) больше б) ровно в) меньше

3. Намерены ли Вы в ближайшее время уйти из этой организации? да нет не знаю
4. Намерены ли Вы в ближайшее время сменить профессию (род занятий)? да нет не знаю
5. Как Вы думаете, насколько Ваша организация справедлива по отношению к своим сотрудникам?

Справедлива _____ Не справедлива

6. Оцените, пожалуйста, степень заботы Вашей организации о своих сотрудниках:

Организация заботится о своих сотрудниках	_____	Организация абсолютно не заботится о своих сотрудниках

7. Как Вы думаете, насколько члены Вашей семьи удовлетворены Вашей работой?

Удовлетворены	_____	Не удовлетворены

8. Укажите, пожалуйста,

Ваш пол: М Ж

Ваш возраст: _____

Стаж работы в этой организации: _____(лет)

Семейное положение: холост женат/замужем разведен другое

СПАСИБО!

Приложение 10

Результаты сравнительного анализа методик измерения организационной лояльности

Таблица П10.1

Значения показателей надежности по внутренней согласованности для методик измерения лояльности

Показатель надежности\Шкала	АКЛМ	РКЛМ	НКЛМ	OCQ	МИЛ
Альфа Кронбаха	0.762	0.824	0.823	0.9	0.455
Коэффициент надежности методом расщепления	0.839	0.876	0.808	0.902	0.63
Коэффициент корреляции между частями теста	0.722	0.779	0.678	0.821	0.46
Средняя корреляция между вопросами	0.327	0.432	0.476	0.404	0.052
Разброс коэффициентов корреляции между вопросами и итоговым значением	0.05 ÷ 0.76	0.40 ÷ 0.74	0.23 ÷ 0.80	0.27 ÷ 0.84	-0.44 ÷ 0.56
Среднее значение корреляции между вопросами и итоговым значением	0.469	0.579	0.601	0.588	0.165

Приложение 10 (продолж.)

Таблица П10.2

Результаты корреляционного анализа показателей удовлетворенности с оценками лояльности, полученными с помощью различных методик

Удовлетворенность	ЭОЛ	АКЛМ	РКЛМ	НКЛМ	OCQ
Предприятием	0.64** 0.56*		0.46*		0.52* 0.49*
Физическими условиями труда					0.55* 0.53*
Работой	0.68** 0.75***				0.53* 0.57*
Зарплатой (по отношению к трудозатратам)					0.56* 0.61**
Зарплатой (в сравнении с другими предприятиями)		0.64** 0.67**	0.62** 0.67**		0.49* 0.55*
Продвижением					- 0.50*
Возможностями служебного продвижения		- 0.50*		0.46* 0.53*	
Общая удовлетворенность	0.59** 0.62**	0.47* 0.50*			0.60** 0.61**

*** - $p<0.001$

** - $p<0.01$

* - $p<0.05$

В первой строке ячейки – коэффициент Пирсона, во второй – Спирмена.

Приложение 10 (продолж.)

Таблица П10.3

Результаты корреляционного анализа самооценок привязанности, выгоды и обязательств с оценками лояльности, полученными с помощью различных методик

Шкалы самооценки	OCQ	АКЛМ	РКЛМ
Привязанность	0.58** 0.53*	0.34 0.41	0.28 0.37
Выгода	0.12 0.15	0.47* 0.61**	0.60** 0.54*
Обязательства	0.18 0.41	0.59** 0.61**	0.63** 0.63**

** - p<0.01

* - p<0.05

В первой строке ячейки – коэффициент Пирсона, во второй – Спирмена.

Таблица П10.4

Статистически значимые коэффициенты корреляции показателей лояльности, полученных с помощью различных методик

Шкала	OCQ	АКЛМ	РКЛМ	НКЛМ
OCQ	1			
АКЛМ	0.67**	1		
РКЛМ	0.62**	0.8***	1	
НКЛМ	0.69**	0.68**	0.61**	1

*** - p<0.001

** - p<0.01

Приложение 10 (продолж.)

Таблица П10.5

Результаты факторного анализа опросника OCQ

	Разделение целей и ценностей	Усилия в интересах (намерение)	Работа в организации	Усилия в интересах (поведение)
OCQ1		0,944541		
OCQ2		0,360551		0,868540
OCQ3		0,814315		0,396535
OCQ4	0,721851		-0,307930	0,340079
OCQ5	0,660445		0,259919	0,580220
OCQ6	0,374278		0,301083	0,771396
OCQ7	0,652114	0,201018	0,223425	
OCQ8		0,807892	0,274480	0,363413
OCQ9			0,882593	
OCQ10	0,326843		0,467738	0,498925
OCQ11	0,836078		0,256033	
OCQ12	0,729980	-0,232415	0,267191	0,249167
OCQ13	0,234014	0,395184		0,794307
OCQ14			0,687041	0,483145
OCQ15	0,483373		0,685651	0,301482
Expl.Var	3,220926	2,713083	2,562486	3,374499
Prp.Totl	0,214728	0,180872	0,170832	0,224967

Из таблицы исключены факторные нагрузки, по абсолютной величине меньшие, чем 0.2.

Приложение 10 (продолж.)

Таблица П10.6

Статистически значимые коэффициенты корреляции факторов опросника OCQ с удовлетворенностью, другими шкалами измерения лояльности и самооценками.

	Разделение ценностей	Усилия (намерение)	Работа в организации
Общая удовлетворенность	0.70***	-	-
АКЛМ	0.47*	-	-
РКЛМ	0.48*	-	0.58**
НКЛМ	-	0.50*	-
Привязанность	0.55*	-	-
ЭОЛ	-	-	0.47*

*** - $p<0.001$

** - $p<0.01$

* - $p<0.05$

Приложение 11

Анализ применимости опросника OCS-93 в российских условиях

Таблица П11.1

Значения показателей надежности для субшкал методики OCS-93

Показатель\Шкала	АЛ	ПЛ	НЛ
Альфа Кронбаха	0.701	0.543	0.804
Коэффициент надежности методом расщепления	0.686	0.612	0.82
Коэффициент корреляции между частями теста	0.522	0.441	0.696
Средняя корреляция между вопросами	0.268	0.163	0.414
Разброс коэффициентов корреляции между вопросами и итоговым значением	0.34÷0.50	0.07÷0.55	0.30÷0.69
Среднее значение корреляции между вопросами и итоговым значением	0.433	0.291	0.565

Таблица П11.2

Коэффициенты корреляции шкал опросника OCS-93 между собой

	АЛ	ПЛ	НЛ
АЛ	1		
ПЛ	0.42***	1	
НЛ	0.65***	0.53***	1

*** - $\alpha<0.001$

Приложение 11 (продолж.)

Таблица П11.3

Результаты корреляционного анализа субшкал OCS-93 с самооценками отношения к организации и контрольными переменными

Переменная\Шкала	АЛ	ПЛ	НЛ	OCS
Общая удовлетворенность работой	0.37***	0.27***	0.46***	0.45***
Оценка заботы организации	0.23**	0.17*	0.30***	0.28***
Оценка справедливости организации	0.24**	0.12	0.35***	0.30***
Самооценка привязанности	0.50***	0.37***	0.33***	0.48***
Самооценка выгоды	0.28***	0.38***	0.22**	0.35***
Самооценка обязательств	0.35***	0.30***	0.42***	0.43***
Оценка удовлетворенности членов семьи работой	0.35***	0.33***	0.31***	0.40***

*** - $\alpha<0.001$

** - $\alpha<0.01$

* - $\alpha<0.05$

Таблица П11.4

Результаты корреляционного анализа намерения покинуть организацию и субшкал OCS-93

Субшкала	r	α
Аффективная лояльность	-0.48	0.000
Продолженная лояльность	-0.29	0.000
Нормативная лояльность	-0.43	0.000

Общая шкала	-0.48	0.000

Приложение 11 (продолж.)

Таблица П11.5

Результаты корреляционного анализа намерения сменить род занятий и субшкал OCS-93

Субшкала	r	α
Аффективная лояльность	-0.29	0.000
Нормативная лояльность	-0.19	0.008
Общая шкала	-0.26	0.000

Таблица П11.6

Результаты корреляционного анализа вопросов аффективной шкалы опросника OCS-93 и самооценок (СО) привязанности, выгоды и обязательств по отношению к организации

Вопрос\Самооценки	Привязанности	Выгоды	Обязательств
Я был бы рад работать в этой организации до ухода на пенсию	0.44***	0.25***	0.22**
Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные	0.43***	0.17*	0.35***
У меня нет ощущения "принадлежности" к моей организации	-0.12	-0.12	-0.15*
Я не испытываю теплых чувств к этой организации	-0.37***	-0.06	-0.24**
Я не чувствую себя "членом семьи" в моей организации	-0.24***	-0.14	-0.18*
Эта организация много значит для меня лично	0.43***	0.41***	0.36***

*** - $\alpha<0.001$

** - $\alpha<0.01$

* - $\alpha<0.05$

Приложение 11 (продолж.)

Таблица П11.7

Результаты корреляционного анализа вопросов шкалы продолженной лояльности опросника OCS-93 и самооценок привязанности, выгоды и обязательств по отношению к организации

Вопрос\Самооценка	Привя-занности	Выгоды	Обяза-тельств
На данный момент я продолжаю работать в этой организации не только по желанию, но и по необходимости	-0.02	0.10	-0.00
Мне было бы тяжело оставить мою организацию прямо сейчас, даже если бы я этого хотел	0.35***	0.24**	0.36***
Многое в моей жизни было бы разрушено, если бы я решил уйти из организации прямо сейчас	0.34***	0.34***	0.25***
Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации	0.17*	0.12	0.00
Если бы я не вложил так много в эту организацию, то мог бы рассматривать работу в другом месте	0.21**	0.11	0.25***
Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей	0.15*	0.32***	0.17*

*** - $\alpha<0.001$

** - $\alpha<0.01$

* - $\alpha<0.05$

Приложение 11 (продолж.)

Таблица П11.8

Результаты корреляционного анализа вопросов субшкалы нормативной лояльности опросника OCS-93 и самооценок привязанности, выгоды и обязательств по отношению к организации

Вопрос\Самооценка	Привязанности	Выгоды	Обязательств
Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации	-0.14	-0.06	-0.44***
Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня	0.41***	0.21**	0.39***
Если бы я ушел из этой организации прямо сейчас, то чувствовал бы себя виноватым	0.36***	0.19**	0.35***
Эта организация заслуживает мою преданность	0.23**	0.18*	0.28***
Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми	0.23**	0.17*	0.16*
Я многим обязан этой организации	0.28***	0.24***	0.32***

*** - $\alpha<0.001$

** - $\alpha<0.01$

* - $\alpha<0.05$

Приложение 12

Характеристики надежности и нормы для опросника OCQ

Таблица П12.1

Показатели надежности методики OCQ (n=560)

OCQ	Альфа Кронбаха	Методом расщепления	Корреляция между частями	Средняя корреляция между вопросами	Разброс коэффициентов корреляции между вопросами и итоговым значением	Средняя корреляция между вопросами и итоговым значением
В целом (n=560)	0.88	0.88	0.78	0.35	0.39 – 0.71	0.55
Мужчины (n=130)	0.89	0.87	0.77	0.36	0.37 – 0.69	0.56
Женщины (n=297)	0.87	0.87	0.77	0.33	0.31 – 0.70	0.53
Медицинские работники (n=160)	0.90	0.91	0.83	0.41	0.40 – 0.80	0.60
Рядовые сотрудники (n=278)	0.87	0.85	0.74	0.32	0.26 – 0.69	0.52
Менеджеры среднего звена (n=70)	0.85	0.88	0.79	0.29	0.29 – 0.67	0.49
Топ-менеджеры (n=25)	0.86	0.86	0.76	0.33	0.31 – 0.80	0.52

Приложение 12 (продолж.)

Таблица П12.2

Нормативные значения для методики OCQ (n=560)

OCQ	M	σ
В целом (n=560)	4.5	0.93
Мужчины (n=130)	4.5	0.96
Женщины (n=297)	4.4	0.91
Медицинские работники (n=160)	4.4	0.97
Рядовые сотрудники (n=278)	4.4	0.87
Менеджеры среднего звена (n=70)	4.6	0.81
Топ-менеджеры (n=25)	5.0	0.93

Приложение 13

Бланк опросника «Организационные якоря карьеры»

Оцените, пожалуйста, с Вашей точки зрения, истинность следующих высказываний относительно организации, в которой Вы работаете в настоящий момент.

Организация дает возможность сотрудникам	Совершенно не согласен									Полностью согласен
1. Строить свою карьеру в пределах конкретной профессиональной сферы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Осуществлять наблюдение и контроль над другими людьми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Делать все по-своему и не быть стесненными правилами организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Создавать и строить нечто, что будет всецело их произведением или идеей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Посвятить всю жизнь избранной профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Занять высокую руководящую должность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. В своей работе не быть связанными с режимом или другими организационными ограничениями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Оставаться на одном месте жительства, не переезжая в связи со служебными перемещениями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Соревноваться с другими и побеждать	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Строить карьеру, которая позволяет не изменять своему образу жизни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Ощущать себя самостоятельным предпринимателем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Занимать руководящие должности исключительно в сфере своей профессиональной компетенции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Руководить работой других и интегрировать их деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Использовать свои умения и талант для служения важной цели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Организация дает возможность сотрудникам	Совершенно не согласен									Полностью согласен
20. Быть вовлеченными в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Вести жизнь, которая нравится	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Накопить багаж, который даст возможность начать и построить свое собственное дело	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организация										
23. Обеспечивает сотрудникам стабильность на длительный период времени	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Предоставляет сотрудникам максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Предполагает отсутствие командировок	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ключ к опроснику «Организационные якоря карьеры»

Карьерная ориентация	Номера вопросов	Количество вопросов
Профессиональная компетентность	1, 9, 17	3
Менеджмент	2, 10, 18	3
Автономия	3, 11, 24	3
Стабильность		
работы	4, 23	2
места жительства	12, 25	2
Служение	5, 13, 19	3
Вызов	6, 14, 20	3
Интеграция стилей жизни	7, 15, 21	3
Предпринимательство	8, 16, 22	3

Приложение 14

Бланк опросника удовлетворенности, адаптированный для медицинской коммерческой фирмы

Уважаемые сотрудники!

В какой мере Вас удовлетворяют условия и организация работы? Просим Вас оценить каждое из приведенных ниже утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности Ваших потребностей, запросов и т.п.

Оцените, пожалуйста, Вашу удовлетворенность	Крайне не удовлетворен	Не удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Удовлетворен	Вполне удовлетворен
1. Клиникой, где вы работаете	1	2	3	4	5
2. Физическими условиями (освещенность рабочего места, чистота воздуха, температура и т.п.)	1	2	3	4	5
3. Содержанием работы	1	2	3	4	5
4. Слаженностью действий сотрудников	1	2	3	4	5
5. Стилем руководства Вашего начальника	1	2	3	4	5
6. Профессиональной компетентностью Вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Зарплатой в смысле соответствия трудозатратам	1	2	3	4	5
8. Зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят в других фирмах	1	2	3	4	5
9. Служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10. Возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11. Тем, как Вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12. Требованиями работы к интеллекту	1	2	3	4	5
13. Длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5

СПАСИБО!

Приложение 15

Бланк анкеты для проведения опроса на этапе исследования модели реализации ожиданий

Уважаемые господа!

Ниже представлена серия утверждений, отражающих возможное отношение человека к компании или организации, в которой он работает. С уважением к Вашим чувствам по отношению к той организации, в которой Вы сейчас работаете, мы просим Вас указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав один из семи вариантов ответа рядом с каждым утверждением.

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
1	Я готов работать сверхурочно на благо организации.							
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в организации.							
3	Я не сильно предан организации.							
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в организации.							
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи.							
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации».							
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой.							
8	Ради организации я готов повышать производительность своего труда.							
9	Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации.							
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу.							
11	Преданность организации вряд ли сулит много выгод.							
12	Часто мне трудно согласится с политикой организации в отношении ее сотрудников.							
13	Я действительно забочусь о судьбе организации.							
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал.							
15	Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны.							

Приложение 15 (продолж.)

Прочитайте, пожалуйста, перечисленные ниже мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку Ваших ожиданий ***в момент поступления на работу*** *в ту организацию, в которой Вы сейчас работаете, относительно того, насколько она (организация) могла бы способствовать их удовлетворению. Оценивайте по десятибалльной шкале, обводя кружком соответствующую цифру напротив каждого мотива.*

Мотивы профессиональной деятельности	Абсолютно не способствует									Способствует в полной мере
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
Удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Оцените, пожалуйста, насколько Ваша организация справедлива по отношению к своим сотрудникам?(поставьте любой знак на линии, в том месте, которое соответствует Вашей оценке)

Справедлива _____ Не справедлива

Оцените, пожалуйста, степень заботы Вашей организации о своих сотрудниках:

Организация заботится о своих сотрудниках _____ Организация абсолютно не заботится о своих сотрудниках

Оцените, пожалуйста, насколько Ваша организация способствует реализации этих мотивов ***в настоящее время***

Мотивы профессиональной деятельности	Абсолютно не способствует									Способствует в полной мере
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
Удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Оцените, пожалуйста, Вашу удовлетворенность:

	Абсолютно не удовлетворен	Не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен	Удовлетворен	Полностью удовлетворен
Самой работой							
Оплатой							
Возможностями продвижения по службе							
Начальством							
Отношениями с коллегами							

Приложение 15 (продолж.)

Укажите, пожалуйста:

Ваш пол: М Ж *Возраст*: _____ лет

Стаж работы в организации (поставьте любой знак в соответствующем квадрате):

- ☐ *0-3 месяцев*
- ☐ 4-6 месяцев
- ☐ 7-9 месяцев
- ☐ 10-12 месяцев
- ☐ от 1 до 2 лет
- ☐ от 2 до 5 лет
- ☐ от 5 до 10 лет
- ☐ от 10 до 20 лет
- ☐ более 20 лет

Должностной статус:

☐ Рядовой сотрудник ☐ Менеджер среднего звена ☐ Топ-менеджер

Ваша сфера деятельности:

_____

СПАСИБО!

Приложение 16

Бланк анкеты для проведения опроса на этапе применения модели в организации

Уважаемый коллега!

Данная анкета предназначена для исследования представлений сотрудников о своем месте работы. Полученная информация будет использована для совершенствования политики работы с персоналом. Убедительная просьба ответить на все вопросы, ничего не пропуская.

Ниже перечислены возможные мотивы профессиональной деятельности. Дайте, пожалуйста, оценку того, насколько, с Вашей точки зрения, организация способствует реализации каждого из этих мотивов в настоящее время. Оценивайте по десятибалльной шкале, обводя кружком соответствующую цифру в каждом пункте.

Мотивы профессиональной деятельности	абсолютно не способствует									способствует в полной мере
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 внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 16 (продолж.)

Оцените, пожалуйста, насколько организация справедлива по отношению к своим сотрудникам?(поставьте любой знак на линии, в том месте, которое соответствует Вашей оценке)

Справедлива _____ Не справедлива

Оцените, пожалуйста, степень заботы организации о своих сотрудниках:

Заботится о своих сотрудниках _____ Абсолютно не заботится о своих сотрудниках

Ниже представлена серия утверждений, отражающих возможное отношение человека к компании или организации, в которой он работает. С уважением к Вашим чувствам по отношению к компании, в которой Вы работаете, мы просим Вас указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав один из семи вариантов ответа рядом с каждым утверждением.

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
1	Я готов работать сверхурочно на благо компании.							
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в компании.							
3	Я могу сказать о себе, что я предан компании.							
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в компании.							
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности компании очень схожи.							
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть компании».							
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой.							
8	Ради компании я готов повышать производительность своего труда, уровень своего профессионализма.							
9	Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из компании.							
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех организаций, которые рассматривал при устройстве на работу.							
11	Преданность компании вряд ли сулит много выгод.							

Приложение 16 (продолж.)

№	Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
12	Часто мне трудно согласиться с политикой компании в отношении ее сотрудников.							
13	Я действительно забочусь о судьбе компании.							
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал.							
15	Решение о работе в компании было ошибкой с моей стороны.							

Укажите, пожалуйста:

Ваш стаж работы в этой организации (обведите кружком):

Количество лет стажа:	*Менее года*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*

Дату заполнения « »_____ 200__ г.

СПАСИБО!

Приложение 17

Способы измерения реализации ожиданий в различных исследованиях

Таблица П17.1

Описание способов измерения реализации ожиданий

Исследование	Способ измерения РО
Arnold, Feldman, 1982	Один вопрос, 7-балльная шкала. Ретроспектива.
Aryee, Wyatt, 1991	5 вопросов, 13-балльная шкала. Ретроспектива.
Beck, Wilson, 1995	2 пункта, 7-балльная шкала; 12 пунктов, 3-балльная шкала. Ретроспектива.
Caligiuri и др., 2001	6 вопросов, 5-балльная шкала. Ретроспектива.
Dean, Wanous, 1984	Опросник «Индекс описания работы» в формате ожиданий в первый день работы и в формате описания 8 недель спустя. Лонгитюд.
Dugoni, Ilgen, 1981	35 вопросов. Лонгитюд.
Dunnette, Arvey, Banas, 1973 (по Wotruba, Tyagi, 1991)	15 вопросов, 4-балльная шкала. Ретроспектива.
Feldman, 1976	2-вопроса. Ретроспектива.
Greenhaus, Seidel, Marinis, 1983	14 вопросов, 7-балльная шкала. Лонгитюд.
Hom, Griffeth, Sellaro, 1984	46 вопросов. Ретроспектива.
Irving, Meyer, 1994	Лонгитюд.
Iverson, Roy, 1994	Один вопрос, 5-балльная шкала. Ретроспектива.

Приложение 17 (продолж.)

Исследование	Способ измерения РО
Katzell, 1968	136 вопросов. Лонгитюд.
Kim и др., 1996	Ретроспектива.
Kim, 1999	Ретроспектива.
Korabik, Rosin, 1995	Ретроспектива.
Lee, Mowday, 1987 (по Wotruba, Tyagi, 1991)	9 вопросов, 5-балльная шкала. Ретроспектива.
Major и др., 1995	Измерялись три ролевых ожидания – конфликт, ясность и принятие. Лонгитюд.
Michaels, Spector, 1982	Один вопрос. Ретроспектива.
Naumann, Widmier, Jackson, 2000	8 вопросов, 5-балльная шкала. Ретроспектива.
Reilly и др., 1981	5 вопросов. Ретроспектива.
Rosin, Korabik, 1995	Ретроспектива.
Sager, Johnston, 1989	3 вопроса. Ретроспектива.
Stumpf, Hartman, 1984	7 вопросов. Лонгитюд.
Wanous и др., 1992	Метаанализ.
Wotruba, Tyagi, 1991	25 вопросов. Ретроспектива.
Youngblood, Mobley, Meglino, 1983	50 вопросов, 5-балльная шкала. Лонгитюд.

Приложение 18

Результаты исследования модели реализации карьерных ориентаций

Таблица П18.1

Описательные статистики для личных карьерных ориентаций и личного индекса карьеры (n=42)

Карьерные ориентации	Москва (n=31)		Санкт-Петербург (n=11)		Средняя	
	M	σ	M	σ	M	σ
Проф. компетентность	5.8	1.86	6.2	1.90	5.9	1.86
Менеджмент	4.6	2.23	5.2	1.98	4.8	2.16
Автономия	5.7	1.83	5.3	1.21	5.6	1.68
Стабильность	7.1	1.40	7.0	1.11	7.0	1.32
Служение	8.2	1.99	8.4	1.62	8.2	1.89
Вызов	5.6	1.97	5.7	1.28	5.6	1.80
Интеграция стилей жизни	7.8	1.50	8.0	1.23	7.8	1.42
Предпринимательство	4.9	1.90	5.3	2.21	5.0	1.97
Личный индекс карьеры (ЛИК)	6.2	0.95	6.4	0.58	6.2	0.86

Приложение 18 (продолж.)

Таблица П18.2

Описательные статистики для показателей возможности реализации карьерной ориентации и общего показателя возможности реализации карьерных ориентаций (n=42)

Показатели возможности реализации	Москва (n=31)		Санкт-Петербург (n=11)		Средняя	
	M	σ	M	σ	M	σ
Проф. компетентность	6.4	2.44	6.4	2.09	6.4	2.33
Менеджмент	4.4	2.16	4.8	1.80	4.5	2.06
Автономия	4.7	1.81	4.5	1.49	4.6	1.71
Стабильность	7.2	1.71	7.5	1.57	7.3	1.66
Служение	7.8	1.91	7.2	1.56	7.6	1.83
Вызов	5.9	2.42	6.3	1.62	6.0	2.22
Интеграция стилей жизни	6.3	2.49	6.1	1.65	6.3	2.29
Предпринимательство	4.5	2.23	4.9	1.12	4.6	1.99
Возможность реализации карьерных ориентаций (ВРК)	ИКП= 5.9	1.34	ИКП= 5.9	0.90	5.9	1.23

Приложение 18 (продолж.)

Таблица П18.3

Описательные статистики для организационной лояльности, общей удовлетворенности работой и показателя реализации карьерных ориентаций (РКО) (n=42)

Показатель	Москва (n=31)		Санкт-Петербург (n=11)		Средняя	
	M	σ	M	σ	M	σ
Организационная лояльность (OCQ)	4.5	0.72	5.0	0.74	4.6	0.76
Общая удовлетворенность работой	49.5	6.76	50.1	6.61	49.8	6.67
Реализация карьерных ориентаций	1.0	0.93	0.8	0.74	0.9	0.87

Таблица П18.4

Результаты проверки распределения переменных на нормальность

Переменная	d (Колмогорова-Смирнова)	α
ЛИК	0.080	>0.2
OCQ	0.080	>0.2
РКО	0.122	>0.2
ВРК	0.104	>0.2

Приложение 19

Результаты исследования модели реализации ожиданий

Таблица П19.1

Описательные статистики для ожиданий реализации мотивов и личного индекса ожиданий (n=236)

Мотивы профессиональной деятельности	Независимая выборка (n=157)		Холдинг (n=79)		Средняя	
	M	σ	M	σ	M	σ
Материальный достаток	7.0	2.17	6.8	1.66	6.9	2.01
Ощущение стабильности	7.4	1.92	7.2	1.69	7.3	1.85
Общение с коллегами	7.7	1.78	8.4	1.66	7.9	1.77
Уважение, соц. престиж	7.5	1.78	7.0	2.13	7.3	1.91
Продвижение, карьерный рост	6.9	2.08	5.6	2.75	6.5	2.40
Повышение проф. компетентности	8.3	1.84	7.9	1.99	8.1	1.89
Удовлетворение от процесса деятельности	8.0	1.80	7.9	1.83	8.0	1.81
Удовлетворение от достижения цели, рез-та	7.9	1.86	7.9	1.91	7.8	1.87
Управление, руководство	5.6	2.55	4.9	2.77	5.3	2.64
Ощущение свободы	6.7	2.16	6.9	2.10	6.8	2.14
Ощущение успеха	7.0	1.98	7.0	2.20	7.0	2.05
Ощущение полезности	7.5	1.99	7.9	1.78	7.7	1.93
Азарт соревнования	5.3	2.81	6.0	2.57	5.6	2.75
Удовлетворение внерабочих интересов	5.8	2.59	6.6	2.40	6.1	2.55
Самореализация	7.4	2.13	6.9	2.33	7.2	2.20
Личный индекс ожиданий	7.1	1.22	7.0	1.29	7.0	1.24

Приложение 19 (продолж.)

Таблица П19.2

Описательные статистики для оценок возможности реализации мотивов и интегрального показателя возможности реализации мотивов (n=236)

Мотивы профессиональной деятельности	Независимая выборка (n=157)		Холдинг (n=79)		Средняя	
	M	σ	M	σ	M	σ
Материальный достаток	6.2	2.15	6.2	2.06	6.2	2.12
Ощущение стабильности	6.9	2.06	7.1	2.06	7.0	2.06
Общение с коллегами	8.1	1.83	8.5	1.76	8.3	1.81
Уважение, соц. престиж	7.7	1.77	7.3	2.14	7.6	1.91
Продвижение, карьерный рост	6.2	2.39	5.2	2.85	5.9	2.59
Повышение проф. компетентности	7.8	2.10	7.8	2.24	7.8	2.15
Удовлетворение от процесса деятельности	7.3	2.23	7.6	2.24	7.4	2.23
Удовлетворение от достижения цели, рез-та	7.5	2.12	7.4	2.31	7.5	2.18
Управление, руководство	5.6	2.71	5.1	2.61	5.5	2.69
Ощущение свободы	6.8	2.17	6.9	2.36	6.9	2.23
Ощущение успеха	6.5	2.28	6.8	2.28	6.6	2.27
Ощущение полезности	7.1	2.28	7.6	2.11	7.3	2.23
Азарт соревнования	5.0	2.81	5.5	2.57	5.2	2.74
Удовлетворение внерабочих интересов	5.7	2.94	6.4	2.60	5.9	2.85
Самореализация	6.9	2.44	7.0	2.42	6.9	2.43
Возможность реализации мотивов	6.8	1.43	6.8	1.59	6.8	1.48

Приложение 19 (продолж.)

Таблица П19.3

Описательные статистики для организационной лояльности, оценок справедливости и заботы организации, общей удовлетворенности работой и показателя реализации ожиданий (n=236)

Переменные	Независимая выборка (n=157)		Холдинг (n=79)		Средняя	
	M	σ	M	σ	M	σ
Организационная лояльность	4.5	0.92	4.6	0.82	4.6	0.88
Оценка справедливости	6.1	2.83	6.1	2.74	6.1	2.80
Оценка заботы	6.3	2.62	5.9	2.83	6.2	2.70
Общая удовлетворенность работой	5.0	0.93	5.1	0.98	5.0	0.95
Реализация ожиданий	-0.3	1.22	-0.2	1.12	-0.3	1.18

Приложение 19 (продолж.)

Таблица П19.4

Статистически значимые связи между оценками ожиданий и организационной лояльностью (n=236)

Ожидания	По Пирсону		По Спирмену	
	r	p	r	p
Общение с коллегами	0.16	<0.05	0.18	<0.01
Уважение со стороны других, социальный престиж	0.23	<0.001	0.23	<0.001
Удовлетворение от процесса деятельности	0.25	<0.001	0.21	<0.01
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	0.20	<0.01	0.18	<0.01
Ощущение успеха	0.18	<0.01	0.13	<0.05
Ощущение собственной полезности, служение людям	0.24	<0.001	0.23	<0.001
Азарт соревнования	0.15	<0.05	0.15	<0.05
Возможность наиболее полной самореализации именно в этой сфере деятельности	0.19	<0.01	0.14	<0.05
Личный индекс ожиданий (ЛИО)	0.23	<0.001	0,19	<0.01

Приложение 19 (продолж.)

Таблица П19.5

Статистически значимые корреляции оценок возможностей реализации мотивов и организационной лояльности (n=236)

Мотивы	По Пирсону		По Спирмену	
	r	p	r	p
Материальный достаток	0.39	<0.001	0.37	<0.001
Ощущение стабильности, надежности	0.37	<0.001	0.35	<0.001
Общение с коллегами	0.28	<0.001	0.27	<0.001
Уважение, социальный престиж	0.41	<0.001	0.38	<0.001
Продвижение, карьерный рост	0.37	<0.001	0.38	<0.001
Повышение собственной профессиональной компетентности	0.45	<0.001	0.42	<0.001
Удовлетворение от процесса деятельности	0.60	<0.001	0.55	<0.001
Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности	0.49	<0.001	0.45	<0.001
Управление, руководство другими людьми	0.26	<0.001	0.28	<0.001
Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений	0.39	<0.001	0.37	<0.001
Ощущение успеха	0.52	<0.001	0.50	<0.001
Ощущение собственной полезности, служение людям	0.54	<0.001	0.51	<0.001
Азарт соревнования	0.36	<0.001	0.35	<0.001
Удовлетворение внерабочих интересов	0.15	<0.05	0.18	<0.01
Возможность самореализации	0.49	<0.001	0.48	<0.001
Возможность реализации мотивов (ВРМ)	0.62	<0.001	0.60	<0.001

Приложение 19 (продолж.)

Таблица П19.6

Результаты регрессионного анализа модели формирования лояльности (n=236)

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t	p-level
Intercept			2,735873	0,257695	10,61671	0,000000
ВРМ*	0,462216	0,061154	0,275440	0,036442	7,55825	0,000000
РО*	0,265217	0,061154	0,197987	0,045652	4,33687	0,000022

* ВРМ – показатель возможности реализации мотивов; РО – показатель реализации ожиданий.

Таблица П19.7

Результаты регрессионного анализа модели формирования лояльности с включением контрольных переменных (n=236)

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t	p-level
Intercept			1,82336	0,28107	6,48714	0,00000
Справедливость	0,14749	0,06788	0,04743	0,02183	2,17255	0,03089
Забота	0,17385	0,06354	0,05797	0,02118	2,73606	0,00673
Общ. удовл-ть	0,22000	0,06118	0,20617	0,05734	3,59572	0,00040
ВРМ*	0,25970	0,06514	0,15761	0,03953	3,98654	0,00009
РО*	0,17485	0,05626	0,13092	0,04212	3,10773	0,00213

* ВРМ – показатель возможности реализации мотивов; РО – показатель реализации ожиданий.

Приложение 19 (продолж.)

Таблица П19.8

Результаты регрессионного анализа модели формирования лояльности с включением оценок заботы и справедливости организации (n=236)

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t	p-level
Intercept			2,34278	0,24759	9,46224	0,00000
Справедливость	0,18725	0,06878	0,06022	0,02212	2,72243	0,00700
Забота	0,18737	0,06513	0,06248	0,02172	2,87675	0,00442
ВРМ*	0,35960	0,06050	0,21825	0,03672	5,94320	0,00000
РО*	0,20510	0,05712	0,15357	0,04277	3,59027	0,00041

* ВРМ – показатель возможности реализации мотивов; РО – показатель реализации ожиданий.

Таблица П19.9

Результаты обратного пошагового регрессионного анализа модели формирования лояльности с включением оценок заботы и справедливости организации (n=236)

	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t	p-level
Intercept			1,79582	0,20038	8,96214	0,00000
Справедливость	0,20543	0,07042	0,06607	0,02265	2,91702	0,00390
Забота	0,19282	0,06685	0,06430	0,02229	2,88424	0,00431
ВРМ*	0,47109	0,05331	0,28592	0,032368	8,83615	0,00000

* ВРМ – показатель возможности реализации мотивов.

Приложение 19 (продолж.)

Таблица П19.10

Средние и стандартные отклонения показателя организационной лояльности для групп с различным стажем работы в организации

Стаж	до 1 года	1-2 года	2-5 лет	5-10 лет	10-20 лет
Размер выборки (n)	76	35	71	38	14
Среднее	4.61	4.48	4.31	4.78	4.87
Станд. откл.	0.72	1.00	0.93	0.84	0.91

Таблица П19.11

Коэффициенты корреляции показателей модели реализации и организационной лояльности в зависимости от стажа работы

Стаж	Размер выборки (N)	Реализация ожиданий (РО)	Возможность реализации мотивов (ВРМ)
1-3 месяца	26	0.51**	0.36
4-6 месяцев	22	0.24	0.56**
7-9 месяцев	16	0.36	0.53*
10-12 месяцев	12	0.60*	0.84***
1-2 года	35	0.49**	0.71***
2-5 лет	71	0.69***	0.68***
5-10 лет	38	0.41*	0.52***

*** - $p<0.001$

** - $p<0.01$

* - $p<0.05$

Приложение 19 (продолж.)

Таблица П19.12

Описательные статистики групп лояльных и нелояльных сотрудников

Группа	Размер группы	Средний уровень организационной лояльности (OCQ)	Стандартное отклонение
Лояльные работники	35	5.8	0.26
Нелояльные работники	42	3.2	0.46

Приложение 20

Результаты исследования организационной лояльности по модели реализации ожиданий в конкретной организации

Таблица П20.1

Описательные статистики организационной лояльности, оценок справедливости и заботы организации о своих сотрудниках, прогноза лояльности на основе расширенной формулы и показателя возможности реализации мотивов (n=307)

Переменная	Среднее	Стандартное отклонение
Справедливость	5.6	2.79
Забота	6.4	2.65
Организационная лояльность (OCQ)	4.4	0.90
Возможность реализации мотивов	6.0	1.58
Прогноз организационной лояльности	4.3	0.67

Приложение 20 (продолж.)

Таблица П20.2

Средние оценки справедливости и заботы организации о своих сотрудниках, показателя возможности реализации мотивов и организационной лояльности в зависимости от стажа работы

Стаж (лет)	Размер выборки	Справедливость	Забота	ОЛ*	ВРМ*
1	32	6.3	7.5	4.8	6.1
2	48	6	6.8	4.5	6.1
3	40	6.5	7	4.5	6.2
4	43	5.9	6.8	4.4	6.1
5	33	4.9	6.6	4.4	6.2
6	18	4.8	4.2	4.2	6.2
7	16	5.5	6.1	4.4	5.9
8	32	3.8	5.1	3.9	5.8
9	25	5	5.3	4.3	6
10	11	2.9	3.8	3.7	4.7

* - ВРМ – показатель возможности реализации мотивов;

ОЛ – организационная лояльность.

Приложение 20 (продолж.)

Таблица П20.3

Результаты анализа различий между группами лояльных и нелояльных сотрудников

Мотивы	Средние*		по Стъюденту	
	ЛС n=50	НЛС n=52	t	p
Материальный достаток	6.31	4.12	5.62	<0.001
Ощущение стабильности, надежности	7.90	5.84	4.56	<0.001
Общение с коллегами	8.51	7.50	2.56	<0.05
Уважение, социальный престиж	8.27	5.61	6.04	<0.001
Продвижение, карьерный рост	6.56	2.35	9.19	<0.001
Повышение проф. компетентности	7.78	4.92	5.37	<0.001
Удовлетворение от процесса деятельности	8.46	4.72	10.2	<0.001
Удовлетворение от результата деятельности	8.33	4.67	9.34	<0.001
Управление, руководство другими людьми	5.62	2.90	5.74	<0.001
Ощущение свободы, самостоятельности	6.14	2.76	7.27	<0.001
Ощущение успеха	6.92	3.16	9.04	<0.001
Ощущение полезности, служение людям	8.46	5.61	6.20	<0.001
Азарт соревнования	5.50	2.40	6.18	<0.001
Возможность самореализации	7.80	3.53	9.27	<0.001
Удовлетворение внерабочих интересов	6.78	4.29	4.62	<0.001
Справедливость	7.87	3.28	10.2	<0.001
Забота	8.37	4.32	9.23	<0.001
Стаж работы	2.96	5.37	-4.4	<0.001
Возможность реализации мотивов (ВРМ)	7.29	4.29	11.6	<0.001
Прогноз лояльности	4.93	3.52	13.9	<0.001

*ЛС – лояльные сотрудники, НЛС – нелояльные сотрудники.

Приложение 21

Рабочие определения основных понятий, используемых в диссертации

Социально-психологическая установка	Предрасположенность субъекта к определенным оценочным реакциям на объект.
Ожидания	Предварительно сформированные установки обменного характера относительно организации.
Организационная лояльность	Отношение работника (кандидата) к организации, социально-психологическая установка, характеризующая связь работника с организацией.
Потенциальная лояльность	Отношение человека к организации, формирующееся на основании предварительной информации об организации, полученной до начала работы в ней, с учетом его предыдущего опыта, существующих установок и актуальных потребностей.
Воспринятая лояльность	Отношение работника к организации, формирующееся на основании опыта работы в ней за счет оценки возможностей, перспектив реализации ожиданий.
Мотивационная привлекательность организации	Характеристика организации, позволяющая кандидату оценить перспективы работы в ней с точки зрения возможности реализации мотивов профессиональной деятельности.
Карьерная привлекательность организации	Характеристика организации, позволяющая кандидату оценить перспективы работы в ней с точки зрения возможности реализации карьерных установок.

Доминяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Дисс. на соиск. уч. ст. канд. псих. наук. 19.00.05 - социальная психология. СПб.: СПбГУ, 2006. - 281 с.