

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра социальной психологии

**УСТИМОВ АНТОН ГЕННАДЬЕВИЧ**  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
ЛОЯЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ СЛУЖАЩИХ**

Направление подготовки 37.03.01 Психология  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Психология трудовой деятельности

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
к.пс.н., доцент Груздева О.В.

---

Научные руководители:  
к.пс.н., доцент  
КГПУ им. В.П. Астафьева  
Титова О.И.

---

к.пс.н., доцент кафедры психологии труда  
и инженерной психологии СибГУ  
им. М.Ф. Решетнева  
Лукьянченко Н.В.

---

Дата защиты \_\_\_\_\_  
Обучающийся  
Устимов А.Г.

---

Оценка \_\_\_\_\_

Красноярск 2018

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой Груздева О.В.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы (ВКР)**

Студенту \_\_\_\_\_ группы \_\_\_\_\_ 3701-51  
Направления (специальности) \_\_\_\_\_ 37.03.01 Психология  
Направленность (профиль, специализация, магистерская программа)  
Психология трудовой деятельности

1. Вид ВКР: бакалаврская работа  
бакалаврская работа/дипломная работа/дипломный проект/магистерская диссертация

2. Тема ВКР \_\_\_\_\_  
утверждена приказом по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

3. Срок сдачи студентом первого варианта ВКР \_\_\_\_\_

4. Срок сдачи студентом окончательного варианта ВКР \_\_\_\_\_

5. Исходные данные \_\_\_\_\_

6. Содержание (перечень вопросов, подлежащих разработке в ВКР) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Перечень графического материала (с указанием обязательных чертежей при необходимости) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Консультанты по ВКР с указанием относящихся к ним разделов \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись руководителя ВКР \_\_\_\_\_ /О.И. Титова/

Задание принял к исполнению дата \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Подпись студента \_\_\_\_\_

## Содержание

Введение.....	4
Глава 1 Теоретический анализ проблемы мотивационных факторов организационной лояльности.....	6
1.1 Понятие организационной лояльности .....	6
1.1.1 Дифференциация организационной лояльности и смежных конструктов .....	13
1.1.2 Влияние лояльности организации на организационное поведение .....	20
1.1.3 Психологические механизмы организационной лояльности .....	22
1.2 Проблема факторов организационной лояльности.....	30
1.3 Проблема мотивации в психологии.....	35
1.4 Психологические особенности труда банковских служащих.....	40
Выводы по первой главе .....	42
Глава 2 Эмпирическое исследование мотивационных факторов организационной лояльности служащих «АТБ» (ПАО).....	44
2.1 База и метод исследования .....	44
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования .....	48
2.2.1 Первичные данные по использованным методикам.....	48
2.2.2. Результаты корреляционного анализа данных .....	52
Выводы по второй главе .....	56
Заключение .....	59
Список использованных источников .....	62
Приложение А (обязательное) Иллюстративная часть .....	67
Приложение Б (справочное) «Шкала организационной лояльности» Д. Мейера и Н. Аллен .....	76
Приложение В (справочное) «Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ) Е.Н. Осина, Т.О. Гордеевой .....	78
Приложение Г (справочное) «Методика оценки уровня доверия в организации» Р.Б. Шоу .....	81
Приложение Д (справочное) «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана.....	85

## Введение

Организационная лояльность является формой психологической связи, образуемой между сотрудником и организацией, членом которой он является и намерен оставаться. Данный конструкт в англоязычной литературе обозначается как *commitment* – «приверженность», в русскоязычной литературе как синонимы употребляются понятия, как лояльности, преданности, благонадежности [9, 11, 17].

Актуальность темы может быть обоснована несколькими путями. Во-первых, ее практической значимостью, где с одной стороны мы имеем заинтересованность организаций в повышении собственной эффективности, с другой – быть может, еще более значимой – заботу о благополучии сотрудников организаций. Лояльные сотрудники демонстрируют готовность прилагать больше усилий к выполнению своих прямых, а также выходящих за их рамки обязанностей, внося тем самым весомый вклад в экономическую эффективность и конкурентоспособность организации. Лояльность организации является фактором, снижающим прямые и косвенные издержки, в частности, связанные с текучестью кадров и включающих финансовые потери, снижение продуктивности, ухудшение психологического климата организации [9]. Высокий уровень лояльности компенсирует невозможность или избавляет от необходимости в постоянном контроле и руководстве [1] – более эффективны менеджерские практики ориентированные на лояльность, нежели контроль [4]. В целом лояльность служит показателем успешной трудовой адаптации и социализации работников [8]. Наконец, как показывают некоторые исследования, уровень субъективного благополучия выше у лояльных сотрудников [39]. В свою очередь, благополучие работников выгодно для организации [33].

Вместе с тем, существуют значительные лакуны в наших знаниях о мотивационных факторах организационной лояльности [46]. При этом важно учитывать сложность самого мотивационного процесса, включающего минимум два типа факторов – личностный (собственно мотив) и ситуационный [28]. Мы полагаем, что среди личностных мотивационных факторов большое значение имеет соотношение внутренних и внешних мотивов профессиональной деятельности, задающих степень автономности ее регуляции. Среди ситуационных факторов – воспринимаемый уровень справедливости вознаграждения и доверия в организации. Необходимость принятия во внимание фактора справедливости подчеркивается в ряде процессуальных теорий трудовой мотивации [21, 25]. В свою очередь доверие, понимаемое как ожидание добросовестного поведения со стороны других, во-первых, тесно связано со справедливостью и лояльностью (как принятие обязательства оправдать возложенное доверие). Во-вторых, доверие может быть представлено как концептуальный стержень ряда теорий трудовой

мотивации (подкрепления, диспозиционных и когнитивных теорий) [13]. Исходя из этих соображений, был сформулирован ряд гипотез.

Гипотезы исследования:

а) аффективная организационная лояльность позитивно связана с высоким уровнем автономной профессиональной мотивации;

б) организационная лояльность позитивно связана с высокими оценками справедливости в организации;

в) организационная лояльность позитивно связана с высоким уровнем доверия в организации;

г) организационная лояльность связана с выраженностью личностных мотивов актуализации своих способностей в деятельности;

Объект исследования – факторы организационной лояльности.

Предмет исследования – мотивационные факторы организационной лояльности.

Цель исследования – определить специфику связи мотивации и организационной лояльности банковских служащих. Цель предполагает следующие задачи:

а) проделать теоретический анализ проблемы мотивационных факторов организационной лояльности;

б) спланировать и провести эмпирическое исследование мотивационных факторов организационной лояльности;

в) провести обработку, анализ и интерпретацию результатов проведенного исследования;

г) разработать рекомендации по формированию лояльности организации.

Методы исследования, примененные для решения поставленных задач включали анализ психологической литературы, опросный метод (письменный), статистический анализ данных.

Эмпирическое исследование было проведено на базе «Азиатско-Тихоокеанского Банка». В нем приняло участие 38 служащих женского (N=16) и мужского (N=22) пола, в возрастном диапазоне от 23 до 44 лет. Респонденты на момент исследования находились в должностях специалистов (N=28) и старших специалистов (N=10), с высшим образованием и стажем работы в организации от 1 месяца до 6 лет.

Методический инструментарий включал: «Шкалу организационной лояльности» Д. Мейера и Н. Аллен, «Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ) Е.Н. Осина, Т.О. Гордеевой и др., «Методику оценки уровня доверия в организации» Р.Б. Шоу, методику «диагностики мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана. Статистическая обработка полученных данных включала вычисление коэффициента корреляции Спирмена и производилась в компьютерной программе SPSS Statistics 19.

Структура работы: введение, две главы, заключение, список используемых источников, приложения.

# Глава 1 Теоретический анализ проблемы мотивационных факторов организационной лояльности

## 1.1 Понятие организационной лояльности

Проблема организационной лояльности является предметом социологического изучения, по меньшей мере, с 60-х гг., оказавшись в фокусе внимания социальной и организационной психологии в 70-е и 80-е гг. соответственно – в последние годы она стала предметом все возрастающего интереса [40, 41]. Вместе с тем, многочисленность данных, в сочетании внутри- и междисциплинарными различиями в определении понятий и их операционализации, оставляют проблему столь же неясной, сколь практически актуальной.

Выделяется несколько подходов к изучению лояльности: транзакционный [39], когнитивный [33], установочный и поведенческий подходы [9, 11, 31, 44] и подход, интерпретирующий лояльность как психологическое состояние [37].

Поведенческий подход базируется на предположении о том, что предшествующие решения и действия создают условия для формирования лояльности и соответственно повторения этих действий. Так, Д.Р. Соляничик объяснял лояльность организации склонностью быть приверженным собственным решениям, вводя четыре детерминанты: (а) ясность действия (наблюдаемость и определенность), (б) его обратимость, (в) произвольность (степень воспринимаемой свободы действия) и (г) его публичность (степень в которой другие осведомлены о совершенном кем-либо действии). Эти характеристики действия побуждают индивида возлагать на себя обязательства, связывающие его с определенным образом действий и сила этой связи определяет степень лояльности. Последняя еще более увеличивается за счет тенденции оправдывать собственные действия (как способ снижения когнитивного диссонанса) и высокой оценкой издержек, связанных с их прекращением [1, 39, 48]. То есть лояльность организации формируется в силу решения и фактического вступления индивида в организацию. Но парадоксальным образом, членство в организации, исходно бывшее актом выбора, обусловленным воспринимаемой степенью его автономности, во-первых, зачастую приобретает вынужденный характер, во-вторых, не всегда продолжается на целиком осознаваемых основаниях.

Транзакционные теории (теории обмена, «инвестирования», инструментальные, «вычислительные» теории): в них лояльность рассматривается, прежде всего, как форма обмена между работником и работодателем, где обмениваемые блага могут иметь как материальный, так и социальный (связи, статус) и психологический характер (время, усилия, знания и т.п.). Работник инвестирует имеющиеся у него ресурсы и формирует ожидания относительно организационной отдачи и издержек, связанных с

выходом из организации (например, социальный пакет). По существу, как и в поведенческих теориях, лояльность в данном случае формируется как результат предшествующих решений. В силу высокой «стоимости» выхода из организации или воспринимаемого отсутствия альтернатив – то есть как результат рациональной оценки [31, 33, 48]. Российские концепции как правило рассматривают лояльность как результат взвешивания «затрат-выгод» и «обмена» организации и работника, акцентируя внимание на нормативном поведении, «доброжелательном, корректном, искреннем, уважительном отношении» [11] – психологическое содержание которого остается не ясным. Такой взгляд на лояльность более характерен для поведенческих и теорий обмена.

С точки зрения установочного подхода, лояльность это социальная установка – устойчивое оценочное отношение к организации, обобщенно отражающее степень ее притяжения или неприятия, традиционно через три компонента: эмоциональный, когнитивный и поведенческий [3, 48]. К эмоциональной составляющей относят чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. Среди таковых перечисляют: гордость и обеспокоенность ее будущим, чувство вовлеченности, принадлежности, привязанности, верность, удовлетворенность и т.п. [39]. Когнитивный компонент установки включает разделение и принятие (интернализация) организационных ценностей и целей. При этом организационные ценности отражают суть деятельности (бизнеса) организации и способов обращения с сотрудниками [17], а ценности сотрудника – стандарты оценки различных аспектов рабочей среды, задающие меру их предпочтительности как того, что желательно или должно [35] и могут охватывать как потребности, мотивы, так и ценностные ориентации. Поведенческая составляющая лояльности включает готовность прикладывать усилия в интересах организации (содержание, степень желательности и интенсивности намерения) [11, 48]. Остается, впрочем, не ясным обуславливает ли соответствие личных ценностей и целей организационным лояльность или тем или иными причинами продиктованное членство в ней ведет к интернализации ценностей и целей. Если в предыдущей группе теорий лояльность является следствием поведения, то установочный подход исходит из обратного – лояльность служит причиной соответствующего поведения, сама при этом обуславливаясь характеристиками личности, социального контекста и опыта взаимодействия и труда в организации. В этих теориях, как зарубежных, так и российских, зачастую недостаточно дифференцируются понятия лояльности, преданности и идентификации, нередко лояльность определяется через идентификацию [11, 31, 33, 37].

Когнитивный подход, в значительной степени основанный на теории ожидания Врума, акцентирует рациональные детерминанты формирования не столько лояльности организации, сколько приверженности цели (задаче) и потому мало нас интересуют. Тем не менее – лояльность здесь может интерпретироваться производная от привлекательности и вероятности достижения определенных результатов или же, как модератор между

трудностью достижения цели и продуктивностью попыток ее достичь [33]. По существу, лояльность здесь является либо мотивационной переменной, либо функцией инструментальной ценности организации, соответственно покоится на рациональных основаниях, подобно теориям обмена. В целом, такому подходу может быть адресован тот же упрек в излишней нормативности, что и всем теориям, основанным на модели рационального агента (*homo economicus*), руководящегося принципом максимизации полезности [27]. Они не столько описывают или объясняют, как обстоят дела, сколько то, как это должно быть, исходя из некоторых базовых посылок, допускаемых в абстрактной модели.

Понимание лояльности как психологического состояния исходит из предположения, что она не может быть сведена к понятию социальной установки, понимаемой как обобщенная оценка по шкале «положительно-отрицательно» или устойчивого оценочного отношения к определенным людям, предметам и идеям [3]. Вместо этого лояльность трактуется как специфический комплекс чувств и убеждений (озабоченность благосостоянием, чувство ответственности), касающихся отношений с организацией, включая интерпретацию этой связи, оценку соответствия целей и ценностей и побуждающий к определенным действиям, релевантным интересам организации [31, 33, 42].

Относящейся к последней группе и синтезирующей установочный и поведенческий подходы является трехкомпонентная модель лояльности (приверженности) Д. Мейера и Н. Аллен, которой мы будем далее придерживаться, как, пожалуй, наиболее разработанной теоретически и эмпирически. Лояльность понимается ими как психологическое состояние, комплекс переживаний и убеждений, отражающих и определяющих специфику связи работника с организацией и придающих его действиям устойчивость и направленность, релевантную организационным интересам. Это определение, в котором мы попытались суммировать исследования данных авторов за последние двадцать с половиной лет, очевидно, должно быть развернуто.

Первое: психологическое состояние понимается авторами как комплекс чувств и убеждений, касающихся отношений работника с организацией, [31] обозначаемых ими также понятием «mind set», которое можно – и мы считаем это вполне оправданным в данном контексте – перевести как «смысловая установка». То есть готовность к действию в связи с актуализацией мотива деятельности, обеспечивающая сохранение ее общей направленности, выражающей личностный смысл [2]. Каждая смысловая установка представляет собой специфический компонент (или тип) лояльности – аффективный, нормативный и продолженный.

а) аффективная лояльность – привязанность, чувство эмоциональной сопричастности организации в целом или ее подразделениям, руководству, проектам или целям;

б) нормативная лояльность – этические убеждения, связывающие работника с организацией, принимаемые им по отношению ней обязательства;

в) продолженная (континуальная или текущая – *continuance*) – лояльность, основанная либо на оценке «ущерба», определенных преимуществ, предоставляемых данной организацией и теряемых в случае ухода из нее, либо на воспринимаемом отсутствии сопоставимых альтернатив. Иными словами продолженная лояльность в большей степени связана с избеганием воспринимаемых угроз благосостоянию (вплоть до безработицы) [6, 11, 40, 42].

Таким образом, лояльный сотрудник организации (а) желает в силу позитивных переживаний и/или (б) считает должным и/или (в) осознает необходимость продолжать свою работу в ней. Иначе говоря, переживает чувство сопричастности целям организации, ее сотрудникам; ценит гарантируемую ею уверенность в текущем положении, не видит альтернатив и испытывает тревогу в связи с возможностью его утраты; высоко ценит предоставляемые организацией возможности и чувствует себя должным поступать в ее интересах [46]. Каждому из компонентов лояльности может быть приписана и когнитивная составляющая, связанная, прежде всего с оценкой согласованности ценностей, целей, интересов. Так, аффективная лояльность включает когнитивный компонент осознания значения осуществляемой деятельности, ее согласованности с личными ценностями [41, 42] или принятия целей и ценностей организации [11]. В равной степени нормативная лояльность предполагает оценку «инвестиций» организации в своих сотрудников, соизмерение с собственными усилиями, прилагаемыми в интересах организации. Продолженная лояльность представляется еще более когнитивно нагруженной, так как включает сравнение альтернатив, оценку выгод и издержек.

Второе: компоненты характеризуются не только различным эмоциональным и когнитивным содержанием, но также их психологическими механизмами и условиями формирования (о них – далее).

Третье: степень выраженности каждого и трех компонентов лояльности и их сочетание определяют в итоге содержание психологического состояния, индивидуальный профиль лояльности работника как специфический для него способ осмысления и переживания своего членства в организации.

Четвертое: компоненты, рассмотренные по отдельности или во взаимодействии, различаются не только по механизмам и условиям формирования, когнитивному и эмоциональному содержанию, но и по своим последствиям в отношении трудового и организационного поведения [40]. Общим коррелятом всех трех является намерение продолжать свое членство в организации, однако характер усилий направленных на выполнение своих обязанностей зависит от преобладающего типа лояльности и его сочетания с другими. Мы также вернемся к этому вопросу позднее.

Пятое: Д. Мейер с коллегами определяют лояльность как «мотивирующую» силу, тем самым относя ее к мотивационным феноменам и определяя ее специфику в этом ряду через способность связывать индивида с долгосрочным, рутинным образом действий, релевантным интересам организации [41]. Однако, представляется справедливым рассматривать

лояльность не как «связывающую» и «мотивирующую» силу, а как тип связи с организацией, относя мотивацию к ее условиям или следствиям: и теоретически и эмпирически это пересекающиеся, но независимые конструкты. В частности, между лояльностью и наиболее вероятными ее поведенческими следствиями обнаруживается сложная взаимосвязь, а факторы и следствия мотивации и лояльности существенно различаются [33]. Для нас важно, что при таком понимании лояльности мы можем определять ее через понятие смысловой установки, связанной, но не тождественной ценностно-смысловым ориентациям личности, выражающей их и регулирующей деятельность в соответствии с ними. Сходным образом, в концепции Г. Клейна идет речь о лояльности как наделии смыслом связи с организацией [33], а в модели Мейера-Аллен – о стабилизирующей и направляющей поведению функции лояльности [42].

Как видим, лояльность в модели Мейера-Аллен, а вслед за ними и ряде других концепций, представляет как достаточно разнородное образование – связь с организацией, общей результирующей которой является стремление остаться в организации [31, 18, 46]. Авторы полагают, что различия выраженности и взаимосвязи трех смысловых установок отражают различные способы переживания связи с организацией, которые образуют индивидуально специфический профиль лояльности [42]. Или как полагает Г. Клейн – способы осмысления этой связи [33]. Это означает, что лояльность, несмотря на трехчастную структуру, является одномерным конструктом. Впрочем, существует ряд разногласий относительно одно- или многомерности данного конструкта. Во-первых, не все авторы согласны с отрицанием Мейера с коллегами необходимости измерения некоторой общей, «корневой» лояльности, независимой от перечисленных трех смысловых установок [33]. Во-вторых, до сих пор не ясно, являются ли нормативная и аффективная лояльности разными конструктами или одним? В-третьих, является ли продолженная лояльность единым конструктом или двумя, фиксирующими с одной стороны воспринимаемое отсутствие альтернатив, а с другой – неприятие потерь, связанных с выходом из организации. Хотя они сильно и положительно коррелируют между собой, обнаруживается достаточно большое число переменных, с которыми субкомпоненты образует связи, различные по силе и направленности. Измеряясь отдельно, они обнаруживают разную силу связи с избеганием рабочих обязанностей и намерением покинуть организацию – более надежно коррелирующих с первым субкомпонентом [44]. Оценка потерь, связанных с выходом из организации коррелирует позитивно с аффективной лояльностью, тогда воспринимаемые альтернативы – отрицательно [31]. Кроме того, различны связи с психологическим контрактом (по содержанию) и отношениями обмена (по силе) с организацией. В духе феноменологической интерпретации, воспринимаемое отсутствие альтернатив должно переживаться как чувство безысходности, необходимости остаться и дефицита ресурсов, тогда как оценка относительных потерь, как сожаление о возможных потерях, связываемых с перспективой покинуть организацию, то

есть угрозой потери ресурсов. Хотя оба они являются потенциально стрессовыми факторами [50].

В качестве решения указанных затруднений предлагаются альтернативы, в частности, сужение понятия лояльности. Например, определять его как одну из форм связи с организацией (пересекающейся в большей мере с компонентами аффективной и нормативной лояльности Мейера-Аллен), такими, как идентификация, уступка в виду отсутствия альтернатив, инструментальные соображения (оценка «выгод-издержек»), равно как и исключение намерений и поведенческих следствий как дефинитивных [37]. Или же свести лояльность к оценке потерь и возможных альтернатив – то есть концепции продолженной (поведенческой) лояльности, либо наоборот – исключить таковую из модели лояльности [33].

Впрочем, Дж. Мейер с коллегами продолжают развивать свою трехкомпонентную модель лояльности. Полагая, что оценки по отдельным компонентам, усредненные по выборке могут быть не слишком информативны и прогностичны, так как имеет значение скорее сочетание параметров, они предлагают личностно-центрированный подход, основанный на построении профилей лояльности. Данные профили – комбинации, варьирующих по степени выраженности и взаимовлияний между ними, компонентов лояльности [43], отражают доминирование одних компонентов, разбросом между всеми внутри профиля и вариациями средних значений относительно выборки. В частности, такой подход позволяет выявить эффект синергии, когда значимым оказывается не простое доминирование компонента, а взаимоусиливающее сочетание двух или трех. Благодаря чему лояльность может быть более дифференцированно и индивидуализировано оценена, а ее следствия спрогнозированы.

Было обнаружено, что наиболее часты профили с преобладанием аффективной и продолженной приверженности, но не нормативной. Тогда как положительные корреляции между аффективным и нормативным компонентами лояльности обнаруживаются наиболее часто. С точки зрения ресурсного подхода, аффективная и нормативная лояльности переживаются как желательные, так как сопровождаются увеличением ресурсов поддержки, самооценки, принадлежности к организации [50], иными словами удовлетворением потребностей и мотивов. Возможно, объясняясь общностью оснований – позитивным рабочим опытом, вызывающим эмоциональную привязанность и чувство долга перед организацией. Столь же частотны сочетание нормативного и продолженного компонентов. Это связывается с общей для них тенденцией избегания отрицательных последствий [40] (имеющих, впрочем, существенно различную природу – мы вернемся к этому в разделе о механизмах).

Авторы – в большей степени спекулятивно – полагают, что сочетание аффективной и нормативной лояльности может переживаться работником как желание поступать в соответствии с нормами; продолженной и нормативной – как обязательство, нарушение которого связывается с определенными

издержками; сочетание аффективной и продолженной как удовлетворенность положением, потеря которого нанесла бы ущерб; профиль с высокими значениями всех трех компонентов можно интерпретировать как моральную (аффективная и нормативная) лояльность, сочетающуюся с высокими оценками возможного ущерба в случае выхода из организации [43].

Структурное рассмотрение лояльности, отражающее текущий профиль, может быть дополнено динамическим: рассмотрением изменений профиля со временем. Например, эмоциональная привязанность может угаснуть вследствие организационных изменений, повлиявших на ее психологический климат. Наоборот, аффективная лояльность может развиваться в ходе участия в организации, исходно продиктованного чисто рациональными соображениями. В равной мере может меняться объект лояльности: изначальная приверженность карьерным планам может смениться продолженной приверженностью организации. Но немногочисленность данных не позволяет сказать определенно, насколько и в связи с чем меняется профиль лояльности. Тем не менее, есть указания на влияние организационных изменений – их оценки, рассогласования ожиданий и опыта. Динамика профилей может в этом случае иметь прогностическую ценность, в частности, относительно текучести кадров и уровня благополучия. Есть также основания полагать, что профиль может в некоторой мере отражать индивидуальные различия, которые еще требуется выделить [43].

Предмет нашей работы – организационная лояльность, но, как правило, сотрудники организаций формируют лояльность в отношении множества объектов – профессии, карьеры, коллектива или отдельных сотрудников организации, ее руководства, конкретных задач и т.д. Поэтому целесообразно вкратце остановиться на проблеме объекта (цели) лояльности. Возможно три типа отношений между лояльностями различным объектам:

а) совместимости (оказывающей комбинированный и синергичный эффект [33]) или конфликта (например, лояльность карьере может иметь следствием намерение покинуть организацию, если таковая рассматривается как нерелевантная карьерным целям);

б) вложенности (например, аффективная приверженность начальнику может сочетаться с продолженной к организации) [43]. Эти отношения могут быть как стабильными во времени, так и более ситуативными, например, обуславливаясь активацией тех или иных лояльностей или связанных с ними идентификаций [6].

в) независимости – лояльность разным объектам, фактически существующим в пределах одной организации, психологически для ее сотрудника оказываются не связанными [16]. Например, высокая лояльность работе или конкретной задаче может не связываться с организацией в целом или поставившим задачу начальником, лояльность к которым носит продолженный характер.

Наконец, эти связи индивидуально-специфичны и взаимодействуют в рамках целостного профиля лояльности.

Имеющиеся данные, говорят скорее о том, что конфликт между лояльностями разным объектам является скорее исключением, нежели правилом [44]. По аналогии с удовлетворенностью работой, можно допустить, среди причин этого, во-первых, объективные (взаимозависимость аспектов организационной среды). Во-вторых, субъективные: (а) склонность к специфическому восприятию разных аспектов организационной среды, (б) опосредование восприятия и оценки одних аспектов другими. Вместе с тем, некоторые эмпирические данные позволяют говорить о том, что сотрудники воспринимают организационную среду достаточно дифференцированно. И в общем случае уровень связанных с лояльностью следствий, таких, как стремление остаться в организации, прилагать дополнительные усилия, зависит от степени близости их объекту лояльности, опосредуя эффекты в отношении более удаленных. Например, высокая организационная лояльность влияет на продуктивность групповой работы в той мере, в какой влияет на лояльность группе. Таким образом, как отношения между разными компонентами лояльности носят характер взаимовлияния, так и лояльности разным объектам взаимодействуют между собой, образуя контексты [33].

Далее мы будем следовать определению лояльности как психологической связи работника с организацией [45, 37]. Под психологической связью мы понимаем такое отношение с организацией, которое, во-первых, наделяется сотрудником определенным значением и смыслом [38]. Это соответствует интерпретации лояльности как комплекса смысловых установок и дифференцирует ее от установочных интерпретаций, сводящих лояльность к обобщенной оценке объекта. Во-вторых, психологическая связь базируется на отношении взаимозависимости [38], что сближает понятие лояльность с понятием доверия [30].

### 1.1.1 Дифференциация организационной лояльности и смежных конструктов

Проблема как можно более точного отграничения лояльности в немалой степени связана с многообразием пересекающихся понятий, которые либо служат для определения самой лояльности, либо обозначают сходные феномены. Далее мы рассмотрим такие понятия, как идентификация, вовлеченность в организацию, увлеченность и удовлетворенность работой, организационное гражданское поведение, солидарность, верность.

Наиболее близким к лояльности представляется понятие идентификации. Идентификация с организацией – это позитивное эмоциональное переживание осознания своей принадлежности к организации, «безграничная привязанность» к ней [6], обуславливающая убеждения ее сотрудников об их работе и трудовом поведении, побуждающая их принимать и руководствоваться целями организации. Идентификация включает объект

идентификации (организация, карьера, коллектив и т.д.) и уровни (когнитивный, аффективный, оценочный, поведенческий) [6, 18]. Когнитивный уровень отражает процессы самокатегоризации себя как члена организации, оценочный – эмоциональную (позитивную или негативную) оценку своего членства, аффективный – привязанность к группе, чувство принадлежности, а поведенческий – склонность поступать сообразно групповым нормам и ценностям.

Путаница между понятиями лояльности и идентификации с организацией особенно типична для ранних исследований лояльности и во многом обусловлена дисциплинарными границами: концепция идентификации, основанная на теориях социальной идентичности и самокатегоризации, стала предметом исследований в социальной психологии, тогда как лояльность – в организационной [6, 31]. Чисто эмпирически наблюдается высокая корреляция между обоими конструктами, а равно как каждого из них отдельно – с такими показателями, как удовлетворенность работой, продуктивность, гражданское организационное поведение, продолжительность членства в организации, лучшее здоровье, меньшая подверженность стрессу и т.д. Существует также взаимоналожение в их операционализации (по содержанию опросников) [6, 33, 44, 47].

Проблема соотношения этих понятий решается двояким образом. Во-первых, путем их отождествления или частичного пересечения: отождествления идентификации и аффективной приверженности; включения идентификации как компонента приверженности (вместе с лояльностью и вовлеченностью или согласием и интернализацией) или аффективной приверженности как компонента идентификации. Во-вторых, рассматривая их как связанные, но независимые конструкты [11, 18]. В целом, различия между конструктами идентификации и лояльности сводятся к следующим пунктам:

Концептуальные различия:

Идентификация – часть Я-концепции, связанная с процессами социальной самокатегоризации, отражающая то, в какой степени индивид определяет себя через принадлежность к организации. Она является в этом смысле преимущественно социально-когнитивным феноменом, не обязательно связанным с определенным поведением или аффективными состояниями [47]. Лояльность же фиксирует непосредственное, эмоциональное отношение сотрудника к организации [15]. Тем не менее, оба конструкта кажутся связанными с самооценкой и Я-концепцией сотрудника организации. Но в случае идентификации инкорпорируется членство как существенный ее признак, в случае же лояльности – улучшение самооценки через удовлетворение психологических потребностей (в компетентности, принадлежности) [49].

Идентификация основана на установлении сходства индивидуальных и организационных характеристик, лояльность основана на оценке независимых от социальной идентичности работника характеристик организации, делающих ее привлекательной для него (предоставление психологического комфорта,

чувства собственной компетентности, материальных благ) [18]. Кроме того, конструирование социальной идентичности, как правило, подразумевает контекст сравнения с аут-группой и соответственно вовлекает связанные с этим феномены, такие как фаворитизм [15]. В таком случае само восприятие сходств и идентификация себя с организацией смещает эмоциональный тон этих процессов к позитивному полюсу (гордость своим членством). Напротив, лояльность не опосредуется самокатегоризацией и зачастую переживается в более отрицательной модальности (как обязательство или как необходимость). Р. ван Дик полагает, что речь идет о различии в механизмах формирования двух явлений: идентификация развивается вследствие позитивной оценки воспринимаемого сходства и оказываемого уважения со стороны организации, а лояльность вследствие отношений обмена [6]. Возражения могут быть адресованы, во-первых, тому, не является ли указываемое данным автором уважение со стороны организации и ответная идентификация с ней работником отношением обмена? Во-вторых, является ли обмен достаточным объяснением лояльности, действительно ли она не вовлекает процессы установления сходств индивидуальных и организационных характеристик? Например, в своей общей модели лояльности (приверженности) Г. Клейн включает воспринимаемое сходство характеристик индивида и объекта лояльности как одно из условий формирования лояльности [37]. Более того, хотя основным дифференцирующим признаком полагают именно когнитивный компонент идентификации, не является ли согласованность организационных и личных ценностей и целей, которая в модели Мейера-Аллен лежит в основе аффективной лояльности [31, 42], именно такого рода установлением сходств индивидуальных и организационных характеристик?

Лояльность представляется более стабильным во времени отношением к организации, специфическим образом переживаемой связью с ней. Идентификация же гибка и зависима от контекста (межгруппового сравнения). Это положение вызывает возражения и уточняется разведением ситуативной и глубинной идентификаций. Где применительно к ситуативной признается справедливость данного утверждения, так как она связана в большей степени с текущим контекстом и задачами, с тем в какой степени значима в данной ситуации принадлежность к группе. Тогда как глубинная идентификация более тесно соотносится с Я-концепцией, разделением основных ценностей и целей организации. Можно также предположить связь с тем, какой из уровней идентичности (коллективный, отношенческий или индивидуальный) является для индивида корневым, а какие периферийными в структуре его рабочей Я-концепции [15]).

Объекты идентификации всегда социальны – это различные социальные группы (коллектив, организация и т.д.). Приверженность же может иметь место в отношении гораздо более широкого круга объектов: профессии, карьеры, целей, проектов, концепций и т.д.

Эмпирическим основанием различения конструктов идентификации и лояльности является то, что, несмотря на сильную корреляцию между ними –

по некоторым данным, составляющую 0.61-0.67 – таковая все-таки не является полной и обусловлена, главным образом, пересечением аффективной приверженности и идентификации. Однако и последние не могут быть отождествлены, так как различаются по силе связи с другими релевантными конструктами. В частности, лояльность сильнее, чем идентификация коррелирует с удовлетворенностью работой, намерением остаться в организации и абсентеизмом; и слабее – с надрольным (организационным гражданским) поведением и вовлеченностью в работу [6, 18, 47].

Таким образом, существуют теоретические и эмпирические аргументы за различие лояльности и идентификации как независимых конструктов. Допуская при этом определенную взаимосвязь между ними, природа которой, впрочем, еще мала ясна. В разделе о механизмах мы рассмотрим один их вариантов такой связи.

Организационное гражданское поведение (или «надрольное поведение») – действия сотрудника, не регламентированные формальными требованиями к его трудовой деятельности и потому прямо не вознаграждаемые, но направленные на более эффективное ее функционирование и совершаемые добровольно и/или по собственной инициативе (помощь сослуживцам, дополнительные рабочие обязанности, предотвращение конфликтов и т.п.) [6, 16]. Таким образом, это по преимуществу описательная характеристика.

Вовлеченность сотрудников (*employee engagement*) – по определению У. Кана, это «освоение членами организации своих рабочих ролей», их физическая (мера прилагаемых усилий), когнитивная (убеждения об организации, руководителях и условиях труда) и эмоциональная (положительное или отрицательное отношение к трем когнитивным переменным) включенность в процесс профессиональной деятельности [6]. В отличие от организационного гражданского поведения, вовлеченность можно интерпретировать как установку в смысле обобщенной оценки и готовности к вложению значительных умственных и физических ресурсов в выполнение прямых (ролевых) трудовых обязанностей. Таким образом, эти понятия, во-первых, описывают разные аспекты организационного поведения, во-вторых, вовлеченность психологически более содержательное понятие. С другой стороны, это также более узкое понятие, чем лояльность, так как последняя сложнее и является такой связью с организацией, которая наделяется работником специфическим смыслом, различным образом переживается и обуславливает различные же формы поведения и установки. К числу последних может быть отнесена и вовлеченность [31].

Удовлетворенности работой (трудом) определяется как установка по отношению к различным аспектам рабочей среды; достаточно стабильное эмоциональное состояние, связанное с оценкой (а) прошлого или ожиданием будущего опыта в организации (б) согласованности притязаний и фактического положения, (в) элементов рабочей среды как таковых или в связи с удовлетворением потребностей работника [8]. Но конструкт удовлетворенности работой оказывается достаточно размытым, особенно в связи с тем, что

измеряющие ее методики обычно плохо дифференцируют какие именно аспекты и объекты рабочей ситуации оцениваются сотрудниками [27]. Таким может быть и организация и в этом случае и теоретически и эмпирически конструкты частично совпадут. Значимую корреляцию между конструктами можно объяснить и частичным пересечением с аффективной лояльностью (по крайней мере, на уровне содержания опросников [44]) и взаимодействием как независимых аффективных состояний [37] или опосредствованием одного (удовлетворенности) другим (лояльностью), в частности, в отношении влияния на текучесть кадров [8]. По-видимому, еще одним аргументом за четкое разделение данных конструктов может служить различие факторов их обуславливающих. Применительно к удовлетворенности можно говорить мотиваторах, прямо влияющих на ее уровень и гигиенических факторах, снижающих уровень неудовлетворенности, но не гарантирующих удовлетворенности. Среди последних могут быть найдены те, что прямо влияют на лояльность (например, стиль лидерства или менеджерские практики) [27]. В отношении лояльности такой дифференциации факторов не обнаруживается. Наконец, они различаются по связи с такими переменными, как возраст и стаж в организации, как предполагается, будучи в разной степени обусловлены рабочим опытом и карьерными планами [32]. В целом, организационная лояльность более четкий конструкт, чем удовлетворенность работой.

Целесообразно рассмотреть некоторые концепции, сформулированные в рамках других дисциплин: социологии и политической экономии. Теории лояльности были во многом реакцией на рост текучести кадров в 60-70-х гг. – подобно этому, как средство описания различных способов реагирования на ухудшение ситуации в организациях, фирмах и государствах, А. Хиршманом предложена концепция «выхода, голоса и верности». А. Хиршман говорит о верности (*loyalty*) как о привязанности к организации, являющейся преимущественно результатом рационального взвешивания личных моральных и материальных выгод и издержек, и об отказе от выхода из организации, несмотря на неудовлетворенность текущим положением – как о признаке верности [29]. Как первое основание верности можно выделить взвешивание платы за «вход» и «выход» из организации, связанных с ними издержек. Обращаясь к теории когнитивного диссонанса, Хиршман отмечает, что при условии высокой платы, степень верности организации будет выше, а сензитивность к ухудшению ситуации – ниже. То есть, в силу стремления к редукации диссонанса оба параметра окажутся более пролонгированными (но, при условии возможности повлиять на ход событий, их конечный эффект окажется более интенсивным, нежели в иных ситуациях). Применительно к продолженной лояльности, это означает, что имеет значение не только аккумуляция благ в период членства в организации и соответственно высокая плата за «выход», но также и высокая плата за «вход» (можно предположить, что высокая плата за «выход» имеет больший вес в отношении субкомпонента, связанного с оценкой потерь при выходе).

Вторым рациональным основанием верности можно считать ожидания относительно текущего положения. Они формируются, во-первых, как функция воспринимаемого индивидом влияния в организации, то есть степени контроля над ситуацией, достаточного для ее изменения или удержания в русле, соответствующем целям индивида. Во-вторых, ожиданием того, что кто-то или что-то вернет организацию в данное русло, и в этом случае можно предполагать определенную меру доверия.

Третьим основанием верности («бессознательной») является определенного рода ментальная установка, неспособность опознавать поступательные изменения ситуации. Верность в этом случае это в значительной степени результат привычки или ограниченности когнитивных ресурсов.

Наконец, четвертое основание верности – обеспокоенность судьбой организации, продолжение членства в силу возлагаемых на себя обязательств, чувства долга, обусловленного убежденностью в том, что выход из организации вызовет ухудшение ситуации в ней. А. Хиршман рассматривает такой тип верности как характерный для случаев, когда «выход» в полном смысле не возможен (как в случае общественных благ) и если индивид оценивает свое решение как способное оказать влияние на ситуацию. Можно допустить, что типичность такого рода верности зависит от (а) организации (производит ли она определенные общественные блага), (б) статуса индивида в ней (объективно задающего его влияние), (в) субъективно воспринимаемого влияния в организации. Таким образом, во-первых, здесь мы обнаруживаем воспринимаемый уровень контроля, во-вторых, соответствующее нормативной лояльности чувство долга и обеспокоенность судьбой организации (относимое в большей степени к аффективной).

В целом, верность в концепции А. Хиршмана имеет пересечения с лояльностью по Мейеру-Аллен (более всего – с продолженной и нормативной лояльностью), но поскольку первая была сформулирована в рамках политической экономии, то объясняет верность преимущественно через априорные схемы этой дисциплины: взвешивание выгод-издержек (варьирующих в границах личного-общественного) и напротив – отклонений от нормативной рациональности «*homo economicus*» (теория диссонанса, «бессознательная верность»). Аффективная сторона описывается в общих чертах: привязанность, обеспокоенность. Верность оказывается в основном описательной поведенческой конструкцией, потому неудивительно, что в организационной психологии рассматривается скорее как коррелят лояльности. Причем, в рамках расширенной версии концепции, где к «выходу, голосу и верности» А. Хиршмана добавлена опция «пренебрежение» (постепенное снижение прилагаемых усилий, производительности), лояльность интерпретируется как фактор, повышающий вероятность верности (и голоса), определяемой как конструктивное, но пассивное принятие ситуации, без изменений в поведении, с надеждой на улучшение ситуации [29].

Корпоративная солидарность стала предметом исследований в российской социологии трудовых отношений и концептуализировалась как аспект социальной идентичности. Корпоративная солидарность (противопоставляемая авторами классовой – «солидарное сознание», очевидно, заменяет понятие классового сознания) означает идентификацию и чувство принадлежности к организации в целом, осознание общности ценностей и интересов и готовность к действиям, соответствующим таковым. Солидарность предполагает добровольное принятие ответственности и обязательств перед данной группой и ожидание взаимности с ее стороны. Другими словами, доверия и убежденности в значимости своих и групповых усилий в преследовании своих и общих интересов [14, 26]. И первое и второе тем или иным образом связаны с ощущением контроля над ситуацией: где нет доверия, ситуация становится непредсказуемой и имеющий малый горизонт планирования и контроля; где ситуация представляется целиком независимой от собственных действий контроля нет по определению. Следует, однако, отметить, что при концептуальном сходстве понятий лояльности и солидарности, а также близости методов изучения, операционализируются и теоретизируются они в целом различным образом. В определенном смысле, солидарность, определяемая через общность целей и ценностей, является дополнением концепции А. Хиршмана, сфокусированной более на взвешивании выгод и издержек.

Таким образом, лояльность является самостоятельным, но связанным с другими, психологическим конструктом. Так, главными основаниями различения лояльности и идентификации следует считать присущую последней связь Я-концепцией и соответственно опосредствование ею восприятия организации и релевантных аут-групп, а также социальную природу объектов идентификации. Мы склоняемся к мнению Г. Клейна, полагающего, что лояльность это психологическое состояние, характеризуемое тем, что индивид психологически не отождествляет себя с организацией, но делает сознательный выбор быть ей верным, ответственным перед ней и действовать ей во благо [37]. В этом случае у нас появляется основание утверждать, что временные сотрудники организации лояльны организации, но не идентифицируются с ней в смысле самокатегоризации через членство в организации [6]. Наконец, лояльность может быть интерпретирована как психологический базис верности и солидарности, предполагающих воспринимаемый уровень автономии и доверие к другим членам организации. То есть тех переменных, которые по нашему мнению тесно связаны с лояльностью.

### 1.1.2 Влияние лояльности организации на организационное поведение

В соответствии с исходной постановки проблемы – поиска причин высокой текучести кадров – основным поведенческим следствием лояльности является снижение вероятности ухода из организации, фиксируемой как по намерению, так и фактическому продолжению членства в ней [42]. Эта связь является наиболее надежной, сильной и общей для всех типов лояльности. По данному показателю лояльность также в среднем превосходит идентификацию: отрицательная корреляция последней с намерением покинуть организацию равна 0,48, тогда как лояльности – 0,56 [47]. Однако сила связи трех компонентов лояльности с другими формами и аспектами организационного поведения заметно разнится. Положительная корреляция с производительностью, организационным гражданским поведением, удовлетворенностью работой и отрицательная с избеганием рабочих обязанностей ослабевает в порядке от аффективной к нормативной до продолженной лояльности, оказываясь отсутствующей или даже отрицательной в последнем случае [6, 44, 46]. Тем не менее, продолженная лояльность, не исключает поведения, которое можно быть оценено как надроловое, в случае, если таковое рассматривается работником как условие продолжения членства в организации [31]. Примечательно, что у временных сотрудников уровни лояльности и организационного гражданского поведения ниже, чем у постоянных, но взаимосвязь между ними сильнее [6]. Таким образом, связь между типом лояльности и конкретными формами трудового и организационного поведения является во многом зависимой от восприятия сотрудником его отношений с организацией.

Избегание своих рабочих обязанностей, отсутствие на рабочем месте, прогулы (абсентеизм) надежно (отрицательно), хотя и слабее, чем с намерением покинуть организацию, коррелирует только с аффективной лояльностью [39]. Наконец, сильные связи обнаружены с удовлетворенностью, вовлеченностью в работу и приверженностью профессии, связи которых наиболее сильны с аффективной лояльностью. Однако, если перечисленные ранее переменные достаточно однозначно интерпретируются как последствия лояльности, то направленность связи с последними является предметом дискуссий [44].

В целом, из трех компонентов лояльности, аффективная, во-первых, обуславливает более широкий круг следствий, во-вторых, эта связь наиболее сильна [39]. Преимущества аффективной лояльности особенно очевидны в тех случаях, когда трудовые задачи требуют ситуативного доопределения, поскольку лояльность обуславливает готовность самостоятельно определять необходимые и прилагать дополнительные усилия. По этой причине лояльность организации рассматривается как фактор снижающий степень необходимого прямого руководства и контроля [1]. Предполагается, что причина кроется в механике аффективной лояльности, укорененной в согласованности целей и ценностей, обуславливающей воспринимаемую автономию действий [41], а

также переживается как желание действовать во благо организации делая его более сенситивным и внимательным к самым разным возможностям для этого и менее – к препятствиям [42]. Именно аффективный компонент в значительной степени детерминирует меру лояльности и таким образом, аффективная и в меньшей степени – нормативная формы лояльности являются наиболее способствующими действиям на благо организации.

Следует отметить, что связи между лояльностью и ее конкретными поведенческими коррелятами в целом умеренны или даже слабы. Так, корреляция аффективной лояльности с организационным гражданским поведением = 0,32, нормативной = 0,24. Но наиболее обсуждаема в этом плане связь с продуктивностью. Можно было бы ожидать, что высокий уровень лояльности будет иметь результатом в значимом повышении такого очевидного показателя трудовой деятельности. Тем не менее, корреляция с аффективной лояльностью равна 0,16, с нормативной – 0,06, а с продолженной и вовсе отрицательна на уровне 0,07 [39]. Предложен ряд объяснений столь умеренной связи:

Первое: организация – лишь один из возможных объектов лояльности. Так, ряд исследований показал, что такие показатели, как продуктивность и надроловое поведение более значимо коррелируют с лояльностью рабочей группе или руководителю, нежели организации в целом [6]. В этом случае, можно предполагать, что лояльность этим объектам опосредует эффекты в отношении психологически более удаленных объектов.

Первое: лояльность – лишь один из механизмов, обеспечивающих трудовое поведение, мотивацию, целеполагание и целедостижение.

Второе: действие этого и других механизмов опосредовано внутренними и внешними факторами. Были также обнаружены личностные опосредствования намерения уйти. Так, в случае продолженной лояльности, если доминирует ее субкомпонент оценки потерь, связанных с уходом из организации, то при условии, что личность характеризуется высокими негативной аффективностью и неприятием риска, намерение уйти из организации слабо. Напротив, если доминирует воспринимаемое отсутствие альтернатив, то те же черты результируют в более сильном намерении покинуть организацию. Это интерпретируется как разные стратегии совладания со стрессовой ситуацией, направленные на снижение тревоги через избегание угрозы, оценка которой модулируется чертами личности [50].

Третье: Методики, измеряющие лояльность сфокусированы на продолжении членства в организации (опять же в виду исходной постановки проблемы), а измерение уровня продуктивности в этом случае оказывается на периферии внимания [41].

Более существенно, что умеренные связи между лояльностью и ее конкретными поведенческими коррелятами могут быть результатом недооценки взаимовлияния компонентов лояльности как многомерного конструкта [44]. Личностно-центрированный подход, основанный на построении профилей лояльности, позволяет выявлять некоторые неочевидные

поведенческие следствия. В частности, профили всецело и морально приверженного типа превосходят чисто аффективную приверженность по таким показателям, как меньшая текучесть кадров, большая готовность прилагать дополнительные усилия. Наиболее же предпочтительными с точки зрения организационного поведения и субъективного благополучия представляются профили с доминированием аффективной приверженности, аффективной и нормативной и полной приверженностью [43].

Наконец, кроме влияния на организационное поведение, во внимание исследователей в последние годы попадают также эффекты (или как минимум, корреляты) лояльности, выходящие за пределы трудовых отношений. Так, лояльность организации оказывается положительно связана с лучшим состоянием здоровья и общим субъективным благополучием работников, являющихся преимущественно связанными с аффективной лояльностью. При этом продолженная лояльность связана с низкими оценками благополучия только в том случае, если она доминирует в профиле лояльности, тогда как наименьшие оценки благополучия характерны при низких значениях всех трех компонентов [43]. Аффективная лояльность коррелирует с меньшей частотой семейных конфликтов и более высокой стрессоустойчивостью, снижая уровни выгорания и переутомления [39], тогда как продолженная лояльность связана с ними положительно. Но, в виду противоречивости данных, порой указывающих на большую уязвимость перед стрессом именно высоко лояльных сотрудников [44], для сколь-либо надежных выводов требуется дальнейшее изучение природы обнаруживаемых зависимостей.

В целом, исходя из имеющихся данных, можно предполагать, что наиболее предпочтительными с точки зрения организационного поведения и субъективного благополучия представляются профили с доминированием аффективной лояльности, аффективной и нормативной и высокими значениями всех трех ее компонентов [43].

### 1.1.3 Психологические механизмы организационной лояльности

Психологические механизмы лояльности – психические процессы, непосредственно обеспечивающие ее формирование и опосредующие собой влияние факторов или условий формирования [44]. Поскольку механизмы лояльности мало изучены [31], особенно в том, что касается ее временной динамики [49], наше изложение будет достаточно фрагментарным и во многом спекулятивным.

Аналогично факторам, механизмы могут быть рассмотрены отдельно по каждому из компонентов лояльности по модели Мейера-Аллен.

Механизмы аффективной лояльности. Ранние объяснения были даны преимущественно в терминах инструментальности или широко трактуемого «обмена», где позитивный опыт работы для сотрудников ценен, желателен и

ожидаем в будущем, обуславливая их позитивные установки и намерение продолжать членство в организации и прилагать усилия пропорциональные получаемым от организации выгодам. Но в такой схеме конструкт лояльности избыточен. К тому же, имплицитно содержащееся в ней предположение о «вычислении» сотрудником выгод и издержек спорно [27], хотя, возможно представить лояльность как психологическое «резюме» этих «вычислений» [31].

Концепция Ч. О’Рилли и Д. Чэтмен [1, 42, 45] предполагают три механизма формирования лояльности. Согласие – сугубо инструментальная связь с организацией, построения на отношениях взаимообмена, соответствующая скорее продолженной лояльности. Идентификация означает принятие ценностей и целей организации ради поддержания психологически выгодных отношений с ней, не обязательно предполагая инкорпорацию ее целей и ценностей. Идентификации способствует лояльности в той степени, в какой членство в организации удовлетворяет потребности и помогает поддерживать позитивную самооценку [49]. Наконец, интернализация предполагает, что сотрудник становится лоялен организации по причине общности ценностей и целей. Механизм интернализации предполагает меньшую зависимость от социальной идентичности сотрудника и его Я-концепции в целом. Теории обмена здесь противоположны теориям, предполагающим, что базовым механизмом различных форм кооперативной деятельности, включая организационную, является не баланс усилий и вознаграждений, а скорее удовлетворение потребностей, способствующее принятию целей и ценностей организации, а также как результат ситуаций, когда членство в организации приобретает особое значение для сотрудника [15].

Как механизм, лежащий в основе лояльности, идентификация не является единственным из них, не необходимым, но, вероятно, достаточным (хотя эмпирически, как правило, сцепленным с нормативной лояльностью). Так, прослеживая динамику связей между двумя конструктами, было показано, что идентификация предшествует аффективной лояльности и опосредует ее связь с такими переменными, как восприятие организационной поддержки, отношений обмена лидер-последователь и рабочей автономии. И наоборот – идентификация связана с числом увольнений и надролевым поведением через посредство лояльности [15]. Таким образом, различие связей идентификации и лояльности с некоторыми аспектами организационного поведения может объясняться взаимоопосредованием, частичный характер которого позволяет допускать частичную же обусловленность лояльности идентификацией и рассматривать их как самостоятельные процессы.

В интегративной модели организационной лояльности идентификация и лояльность представлены как независимые конструкты, связь между которыми зависит от активации ситуативной или глубинной идентификации. Ситуативная идентификация связана в большей степени с отношениями взаимообмена и потому обуславливает продолженную и нормативную приверженность, тогда

как глубинная идентификация – аффективную и более значимо влияет на организационное поведение [18]. Дифференциально-психологическая интерпретация такой связи предложена исходя из различения уровней идентичности [15] и типа регуляторного фокуса. Так, работник с выраженной (корневой) коллективной идентичностью склонен к лояльности к организации (а не приверженности карьере или конкретным персонам), что в сочетании с ориентацией на позитивные результаты обуславливает аффективный тип приверженности [43].

В целом, в формировании аффективной лояльности большой вес придается ценностям, которыми руководствуются сотрудник и организация, а также их согласованности. Согласованность предполагает, что организация способна удовлетворить определенные потребности сотрудника и/или имеет с ним некоторые общие фундаментальные характеристики [19, 35]. Ценности в данном случае трактуются сколь угодно широко: начиная с потребностей и мотивов и кончая ценностными ориентациями. Определяясь по предпочитаемому объекту, состоянию или типу поведения [20], или как критерий оценки, служащий регуляции выборов и действий, задавая меру их приемлемости как результирующую личностной значимости деятельности и особенностей ситуации [7, 24, 35].

Таким образом, если лояльности в определенных ситуациях предшествует идентификация, то позитивный опыт или высокая оценка принадлежности к организации побуждает разделять ее ценности, на основании чего, при условии подтверждения определенного рода ожиданий, складывается эмоционально окрашенное лояльное отношение к организации. Или же согласованность ценностей и целей предшествует и побуждает членство в организации и вклад идентификации в этом случае относительно мал. В первом случае согласованность ценностей и целей может быть результатом организационной социализации, то есть усвоения в ней норм, ценностей, установок (организационной культуры [1, 24]). Однако, данные касающиеся влияния организационной социализации не ясны. По-видимому, таковое достаточно ограничено при прочих равных. То есть, если ценностные ориентации исходно не согласуются, то вероятность ухода из организации выше, чем в ситуации, когда сотрудник не видит альтернатив текущему месту работы. В последнем случае вероятно изменение ценностей в сторону организационных [27]. Но не ясно, формируется ли в результате этого аффективная лояльность или продолженная (которую следовало бы ожидать в ситуации отсутствия альтернатив). Если первая, то данное изменение может быть интерпретировано в духе поведенческого подхода, как редукция когнитивного диссонанса. Впрочем, Д. Мэйер и Н. Аллен допускают, что при определенных обстоятельствах (например, ответственность за выполняемую работу) поведение может вызвать изменение отношения к организации [31].

С достаточной степенью уверенности можно утверждать, что восприятие организации как заботящейся о благополучии ее сотрудников значимо влияет на степень их лояльности, как аффективного, так и нормативного типов.

Вероятно, удовлетворяя потребность в принадлежности и усиливая идентификацию с ней, принятие ее ценностей [15]. Эта схема хорошо работает, если это ценности достаточно универсальные. Тогда как согласованность ценностей личности и организации приобретает вес в той ситуации, когда эти ценности достаточно специфичны. Д. Финеган было показано, что к таковым относятся ценности «видения», включающие развитие, инициативу, творчество и открытость. Причем согласованность данного класса личных и организационных ценностей служит предиктором только аффективной лояльности [35]. В этом смысле актуально рассматривать механизмы формирования лояльности в контексте личностно-средового взаимодействия. Включающего как процессы каузальной атрибуции – приписывания данной организации по сравнению с другими более высокой способности удовлетворять запросы работника [31], так и значимое влияние личностных характеристик, определяющих базовые потребности личности и модулирующих оценку организационных условий (например, оценку воспринимаемой угрозы текущему положению [50]). Что способно объяснить ограниченность влияния организационной социализации.

Вместе с тем, учитывая большой вес, который имеет в формировании лояльности сотрудника его восприятие ценностей, которые доминируют в организации, а также высокая согласованность данных относительно факторов, способствующих лояльности, можно допустить, что эти ценности являются в некотором смысле универсальными, связанными с некоторыми базовыми потребностями [31].

Остается, однако, не ясным, как сотрудник формирует умозаключение, касающееся ценностей организации, согласованности ее ценностей и целей со своими собственными? Как он репрезентирует ситуацию и в частности – организацию? Согласно одному из ранних определений, данному Моудеем, лояльность это «общая аффективная реакция на организацию как целое» [39]. Как сотрудник строит ментальную репрезентацию этого целого? Это существенно, так как данному «целому» должны быть атрибутированы определенные признаки – ценности и цели. Чему или кому в организации они приписываются? Исходя из общего наблюдения о склонности персонифицировать безличные структуры и отношения [24], можно предположить, что ценности и цели также оказываются некоторым образом персонализированы. На это указывают данные о значительной роли отношений лидер-последователь [49], личного наставничества, позитивных ролевых моделей и социальной вовлеченности в формировании лояльности к организации [34, 39]. А также об оценке справедливости вознаграждения как функции сравнения с некоторой референтной фигурой [46]. Поскольку работником на основании ограниченных наблюдений делается вывод об организации в целом, то таковой неизбежно приобретает индуктивный характер. Сходным образом, если лояльность формируется в силу воспринимаемой согласованности ценностей и целей, то можно предполагать индуктивные умозаключения по аналогии, где на основании воспринимаемого

подобия делается вывод о подобии в отношении множества других ненаблюдаемых признаков и формируются определенного рода ожидания.

Из этого вытекает вопрос соотношения и роли аффективных и когнитивных процессов в формировании и поддержании лояльности. Понимание лояльности как набора смысловых установок подразумевает ее регуляторную функцию, обеспечивающую такую согласованность – смысловую и целевую преемственность и операциональную гибкость действий в ситуациях разной степени предсказуемости. Что по существу и является коррелятом аффективной лояльности. Является ли эта регуляция преимущественно аффективной или когнитивной? В поисках ответа на этот вопрос можно обратиться к немногочисленным данным о временной динамике формирования лояльности. О. Золингером [48] с соавторами лояльность понимается как социальная установка, обеспечиваемая двумя типами научения. Автоматические процессы лежат в основе аффективного компонента, а контролируемые сознательно – когнитивного. Причем, во-первых, различна их динамика: первые характеризуются высокой скоростью реагирования, но низким темпом научения, вторые – низкой скоростью реакции, высокой когнитивной нагрузкой, но высокой скоростью выработки. Во-вторых, авторами предполагается различное функциональное значение данных процессов и компонентов. Контролируемые когнитивно-поведенческие процессы служат достижению долгосрочных целей индивида в условиях организационных изменений, так как обеспечивают более алертную регуляцию. В то время как автоматические аффективные процессы являются залогом стабилизации отношений и возможного воссоединения с организацией. В целом они представляют динамику лояльности следующим образом: при вхождении в организацию вес когнитивного и поведенческого компонентов лояльности выше аффективного, который по мысли авторов формируется как результат научения через повторяющиеся эпизоды и более инертен. Соответственно, выходу из организации предшествуют изменения когнитивного и поведенческого же компонентов, тогда как аффективный обнаруживает ту же запаздывающую динамику. Это значит, что приходя в организацию, сотрудник сначала разделяет организационные ценности и цели, формирует готовность действовать в ее интересах (можно допустить, что они также могут предшествовать и, возможно, обуславливать вхождение в организацию), лишь постепенно формируя привязанность, определенное эмоциональное отношение к организации. И наоборот, выход из организации сопровождается пролонгированными переживаниями (например, сожалением), тогда как когнитивно – ее интересы воспринимаются как не согласующиеся с личными. Это значит, во-первых: в структуре лояльности ведущее положение занимает когнитивный компонент; во-вторых: он же особенно значим для поддержания лояльности в переходные периоды – вхождения в организацию, выхода из нее или изменений в ней.

Эти данные, хотя и сформулированы в рамках установочного подхода, могут быть интегрированы и в истолкование лояльности как состояния.

Например, в модель Г. Клейна, определяющую лояльность как связь с организацией, формируемую в результате решения возложить на себя обязательства и ответственность перед ней, быть ей преданным. С другой стороны, эти результаты бросают вызов поведенческим теориям, а также предположениям о доминировании аффекта в формировании лояльности. Но следует учитывать предварительный характер выводов, сделанных на количественно и методически ограниченных данных.

В целом, из предполагаемых механизмов формирования лояльности – обмена, идентификации, интернализации, а также вовлеченности (внутренней мотивированности к деятельности [42]) – подобная когнитивистская гипотеза согласуется почти со всеми. Среди прочего, это может указывать на укорененность лояльности в процессах социальной идентификации: осознание своей принадлежности к организации, самокатегоризация, составляющая ядро идентификации – предшествует последующей эмоциональной сопричастности и соответствующему лояльному поведению [48].

Механизмы нормативной лояльности, возможно, наименее изучены и носят по большей части обобщенно-гипотетический характер. Вместе с тем нормативная регуляция конститутивна для организации, которая может быть определена как нормативная система, в рамках которой упорядочиваются кооперативные действия людей, согласуются их ценности и интересы с нормами и целями организации (целевыми состояниями и способами их достижения) и запросам и нормами общества [24]. Полагается, что нормативной лояльности организации предшествуют процессы культурной, семейной и внутриорганизационной социализации. То есть присвоения социальных норм, трансформации их в личные ценности и переход от внешних форм социального контроля к саморегуляции. Иными словами, базовый механизм нормативной лояльности – интернализация ценностей. В теории самодетерминации описывается ряд стадий интернализации, из которых нормативной лояльности в большей мере соответствует интроецированная саморегуляция [41]. Под таковой понимается управление деятельностью на основе частичного присвоения социальных норм, сопровождаемое одновременно чувством автономии, ответственности за собственные действия и в некоторой степени – внешнего давления [10]. Осознаваясь как чувство долга, нормативные требования побуждают сотрудника добровольно возлагать на себя обязательства перед организацией, нарушение которых сопровождается чувством вины или стыда. Соответственно, возможно чувство долга без сильной привязанности или чувства сопричастности [40, 44, 46].

Внутрисемейная социализация может вести к высокой лояльности организации если, например, кто-то из членов семьи состоит в ней или в семье придают большую ценность лояльному отношению в целом. Далее – существующие в организации практики могут формировать у ее сотрудников убежденность в том, что от них ожидается лояльное отношение или прививать им ориентации, релевантные интересам организации [43], в том числе нормы реципрокности [49]. Система взаимных ожиданий существующих между

членами организации и результирующих в информационном и нормативном влиянии могут оказывать прямой эффект на действия сотрудников [1]. Это предположение имплицитно содержит идею самооправдания совершаемых действий и разумно допустить, что таковое может облекаться в этические формулы долженствования.

Учитывая, во-первых, ранее отмеченную не ясность степени и характера влияния организационной социализации и, во-вторых, характера релевантных нормативной лояльности ценностей, которые, как нам кажется, довольно абстрактны (взаимность, справедливость, верность) и формируют своего рода «идеологию обмена» [31] – логично придавать больший вес семейной и культурной социализации. Например, усвоению нормы справедливости, становящейся, согласно Дж. Хомансу самостоятельной ценностью [21]. На связь нормативной лояльности с усвоением общекультурных норм может указывать ее корреляция с приписыванием организации конвенциональных ценностей послушания, осторожности и официальности [35], хотя эта связь устанавливается не всегда [36]. Вероятно, также, что некоторые ценностные ориентации, особенно, касающиеся трудовой этики, способствуют формированию чувства долга перед организацией [35].

Более того, тенденции к реципрокности могут носить характер эволюционно стабильной стратегии поведения (независимо, биологической или о социальной эволюции [24]). В этом случае, такие неэгоистические, кооперативные и альтруистические мотивы, как справедливость, реципрокность, солидарность оказываются эволюционно успешными исходя из долгосрочных и косвенных эффектов. При этом не обязательно предполагать жесткие генетические предпосылки стабильности подобной стратегии, так как эти мотивы поощряются логикой процесса – его временной протяженностью, созданием репутации и принимающего в некоторых ситуациях форму симбиоза и «слабой реципрокности» [5]. Исходя из этой связи диспозиционных нормативных ориентаций и социальных процессов внутри организации, логично, что нормативная лояльность непосредственно основана на оценке соответствия собственных усилий предоставляемым организацией вознаграждениям и ее вкладу в развитие сотрудника. Очевидно, такая оценка должна исходить из ценностных представлений, задающих субъективный стандарт сравнения. Негативная оценка этого соответствия может снизить продуктивность и лояльность работника. В обратном случае можно ожидать большей удовлетворенности работой и степени лояльности организации [6].

В том, что касается межкультурных различий, то обнаруживаемая связь между возрастом, стажем в организации и уровнем нормативной лояльности значимо слабее в Северной Америке, нежели за ее пределами [44]. Какие модели культурной, семейно и организационной социализации лежат за этими корреляциями – остается только догадываться.

Перечисленные механизмы – социализации и оценки прямых выгод, даваемых организацией – также дополняются механизмом психологического контракта [41] – имплицитных убеждений и ожиданий сотрудника, касающихся

взаимных обязательств с организацией, формирующихся при найме или в ходе организационной социализации [46]. Акцентируемое в случае нормативной лояльности «чувство реципрокности» (взаимности) пронизывает отношения лояльности и потому предлагается различать реципрокность вызванную желанием – как в случае аффективной лояльности (стремление внести равную долю во взаимовыгодное сотрудничество) и реципрокность, продиктованную возлагаемыми на себя в силу этических соображений обязательствами, тем, что должно. Это различие может иметь тонкие поведенческие последствия [31], а также подразумевает, что моральное долженствование может быть признаком и аффективной лояльности [49, 46].

Таким образом, нормативная лояльность обеспечивается механизмами социализации, оценки выгод и психологического контракта [31, 41, 44]. Как и в случае с аффективной лояльностью речь идет преимущественно о ценностях. Но следует утонить, во-первых, что ценности применительно к аффективной лояльности понимаются расширительно, включая в себя иерархию мотивов от базовых потребностей до ценностных ориентаций. Напротив, нормативная лояльность ограничена этическими ценностями, являющимися социальными и конвенциональными. Во-вторых, этические ценности нормативной лояльности выступают непосредственно в своей регуляторной функции, тогда как в случае аффективной лояльности являются также объектом оценки и сравнения.

Механизмы продолженной лояльности. Поскольку связь продолженной лояльности с желательностью продолжения членства в организации спорна, отражая как минимум негативный эмоциональный тон либо вынужденный характер сотрудничества – представляется, что она в большей степени, чем другие типы лояльности, полагается на когнитивные механизмы принятия решений. При этом сотрудником во внимание принимаются два аспекта его текущего положения. Первое включает блага или преимущества, связанные с членством в организации и теряемые в случае выхода. Таковыми могут быть должность, репутация, материальные, физические и психологические инвестиции (усилия, время, специфические знания, умения, навыки), социальный пакет, низкие транспортные издержки, социальные связи и прочие факторы, дающие чувство уверенности. Второе – воспринимаемое сотрудником отсутствие альтернатив текущей занятости в организации.

Исходя из инструментального характера соображений, лежащих в основе продолженной лояльности, неудивительно, что приписываемые организации ценности, коррелирующие с преобладанием данного типа лояльности, могут быть резюмированы формулой «только бизнес и ничего личного». Они конвенциональны (послушание, осторожность и официальность и т.п.) и прагматичны (логичность, экономность, опытность и трудолюбие) [35]. Основанием продолженной лояльности, по-видимому, можно считать то, что Ч. О’Рилли и Д. Чэтмен обозначают как согласие – изменение установок и поведения, без изменения личных ценностей или убеждений [45].

Так как нормативная лояльность гарантируется желанием сохранить имеющиеся блага или не ухудшить текущее положение, то гипотетически

принимаемое решение должно быть подвержено систематическим ошибкам. К сожалению, нам не известны исследования по данному вопросу, потому лишь спекулятивно, но теоретически правдоподобно можно предполагать ряд феноменов этого порядка. Прежде всего – избегание потерь (особенно единовременных), то есть тенденцию переоценивать ущерб, в сравнении с формально эквивалентной выгодой, особенно в том, что касается фактически располагаемых благ («эффект владения»). Влияние избегания потерь тем более правдоподобно, что продолженная лояльность может быть описана в терминах воспринимаемой угрозы и стресса [50]. Репрезентация сотрудником его положения в организации, связанная с профилем лояльности формирует специфические ожидания и модулирует работу когнитивных процессов. Когда ситуация воспринимается как угрожающая благополучию, внимание индивида в большей степени направлено на поиск угрожающих сигналов и возможностей их избежать. Причем, если в фокусе внимания находятся потенциальные потери в связи с уходом, то угрожающим событием является вероятность ухода из организации, тогда как воспринимаемое отсутствие альтернатив делает стрессогенным продолжение членства в организации. Но в обоих случаях преувеличение воспринимаемой угрозы (особенно в сочетании со склонностью к отрицательному аффекту и неприятию риска) [50]. Логично предположить, что это усугубляет когнитивные искажения.

Говоря шире, решение подчиняется логике локальной оценки ожидаемых последствий решения: сопоставления альтернатив исходя из некоторой заданной контекстом точки отсчета («эффект привязки»). Субъективно значимым становится не абсолютный уровень благосостояния а его изменение относительно этой точки. Полного сопоставления альтернатив в этом случае не происходит, а вся «умственная бухгалтерия» сегментируется на независимо оцениваемые «счета», «бюджеты» и категории. Среди прочего это обуславливает определенную «близорукость» планирования.

## 1.2 Проблема факторов организационной лояльности

Компоненты организационной лояльности в модели Мейера-Аллен различаются не только психологическим содержанием, но и условиями или факторами их формирования. Исходя из этого, последние могут быть подразделены соответственно трем компонентам лояльности. Включение данных полученных в рамках других подходов не является существенным ограничением, так как, во-первых, данная модель интегративна, во-вторых, в большинстве своем результаты в разных парадигмах обнаруживают высокую степень согласованности.

Факторы аффективной лояльности [1, 17, 31, 34, 37, 39, 40, 44]:

Индивидуальные особенности работника – связи данной группы факторов с лояльностью в целом слабы, неоднозначны и зачастую носят

характер зависимый от специфики конкретных условий в организации и индивидуального опыта труда и взаимодействия в ней.

Социально-демографические характеристики. Обнаружена прямая корреляция с возрастом и стажем работы в должности – факторами, которые в свою очередь более подвержены соответственно внешним и внутренним по отношению к организации влияниям. При этом влияние этих характеристик зависит от карьерной стадии: на ранней стадии уровень лояльности положительно коррелирует с возрастом, тогда как на последующих – возрастает пропорционально стажу работы в организации. Кроме того, возраст и стаж работы в должности связаны с внешними и внутренними по отношению к организации факторами. Доступностью альтернативных карьерных возможностей и накапливаемыми в организации преимуществами соответственно [32]. Эти связи интерпретируются в терминах рабочего опыта и карьерных ожиданий. На начальной стадии карьеры для новых сотрудников характерна более широкая перспектива карьерного планирования и потому уровень их лояльности организации зависит, во-первых, от предоставляемой ею возможностей получения профессионального опыта и роста, во-вторых, от доступных альтернатив. На последующих стадиях фокус внимания сужается до аккумулируемых с возрастанием стажа в организации благ, оценка которых обуславливает уровень лояльности. Это вполне согласуется с транзакционным подходом.

Альтернативно, можно допустить, что чем старше и дольше в должности находится работник, тем меньше альтернатив он для себя видит и эта воспринимаемая ограниченность возможностей обуславливает большую эмоциональную привлекательность текущей организации [34]. Подобная интерпретация хорошо согласуется с поведенческим подходом, так как в этом случае лояльность возникает по существу в силу фактического участия в организации и, возможно – самооправдания. Но довольно сомнительна в перспективе трехкомпонентной модели, так как оценка альтернатив – дефинитивный признак продолженной, но не аффективной лояльности. Действительно, как было показано Д. Мейером и Н. Аллен, время пребывания в организации служит предиктором дальнейшего членства само будучи опосредованным формированием аффективной лояльности [39]. Иными словами, скорее лояльность обуславливает продолжительность членства в организации, чем наоборот (что, конечно, едва ли верно для всех случаев).

Обратная корреляция была обнаружена с образованием, обусловленная вероятно тем, что сотрудники, обладающие более высоким уровнем образования, имеют также и более высокие ожидания, которые не всегда оправдываются организацией. Кроме того, в подобной ситуации может иметь место конфликт с лояльностью иным объектам, например, профессии или карьере [34].

Наконец, по-видимому, существуют и гендерные различия в уровне лояльности, с более высоким ее уровнем у женщин.

Личностные особенности. Умеренные положительные связи с аффективной лояльностью были обнаружены с мотивационными тенденциями личности: мотивацией достижения, автономии и аффилиации. А также с «высокоуровневыми» потребностями личности (по А. Маслоу) и ценностями работника (в том числе его трудовой этикой, центральным значением работы). Самоэффективность (по А. Бандуре) коррелирует с лояльностью слабо положительно. В то же время внешний локус контроля – отрицательно. Кроме того, как связанные с лояльностью указываются такие черты, как добросовестность (*conscientiousness* из «большой пятерки»), (д) экстраверсия, стиль безопасной привязанности, неприятие риска. Гораздо менее ясные результаты получены при исследовании степени зависимости уровня лояльности от сочетания перечисленных характеристик сотрудников с оценкой ими организации как удовлетворяющей их потребности, мотивы и согласующейся с их ценностями. Наконец, если сохранять установку на как можно более четкое различие лояльности и идентификации, то идентификация с организацией также может рассматриваться как один факторов обуславливающих формирование лояльности [33].

Основные характеристики работы. Сюда относится, во-первых, структура организации и управленческие практики в ней: позитивная корреляция аффективной лояльности обнаружена с такими характеристиками, как высокая степень формализации правил, ответственность и самостоятельность, взаимозависимость между сотрудниками при реализации ими своих трудовых задач (в силу ожиданий со стороны других и возрастания ответственности, ясности ожиданий), децентрализация и возможность участвовать в принятии решений. Это также имеющиеся в организации возможности для удовлетворения основных потребностей сотрудников (оплата труда, условия труда и др.). Информированность о проблемах организации и решениях, затрагивающих их интересы (данная характеристика влияет опосредуясь уровнем доверия). Сюда же можно отнести такую специфическую переменную, как наличие финансовых инвестиций в организацию, позитивно коррелирующую с лояльностью к ней. Более общо можно говорить о роли организационной культуры и психологического климата. В отношении последнего показано, что климат (в смысле характера взаимоотношений в организации), стимулирующий продуктивность и включающий, например, улучшение навыков и заботу о благополучии работников, связан с лояльностью позитивно. Отрицательно связанными оказались ролевые конфликты и ролевая неопределенность.

Во-вторых, это характеристики, относящиеся к содержанию труда: объем, трудность, разнообразие и определенность выполняемых задач – положительно связаны с лояльностью, тогда как рутинность и напряженность – отрицательно.

В-третьих, это характеристики статуса организации: ее репутация, престиж. Причем, последний может быть опосредован идентификацией с организацией [49].

Вместе с тем, эффект оказываемый перечисленными переменными на лояльность, по-видимому, опосредован личным опытом сотрудника – характером отношений начальник-подчиненный, ясностью ролей, испытываемым им чувством собственной значимости для организации и в целом – субъективным восприятием объективных характеристик. Иными словами, сам личный опыт не является чем-то самоочевидным, но скорее обусловленным личностными диспозициями и социетальными факторами. К последним относится прежде всего культура. В частности, предполагается, что культуры с высоким индексом избегания неопределенности могут формировать у работников более высокую потребность в воспринимаемом контроле, соответственно более высокий порог формирования лояльности [37].

Опыт на рабочем месте – наиболее весомая группа факторов, среди которых Дж. Мейер с соавторами выделяют факторы, обеспечивающие комфорт и факторы, обеспечивающие чувство компетентности [39, 44].

Факторы, обеспечивающие физический и психологический комфорт. Наиболее общим фактором является подтверждение предшествующих найму ожиданий – как было отмечено выше, эти ожидания могут быть связаны с более высоким уровнем образования сотрудника и его карьерными и профессиональными стремлениями. Существенную роль в подтверждении ожиданий играют менеджерские практики, направленные, прежде всего на организационную социализацию служащих, включающие обучение и развитие сотрудников (в том числе направленное на усвоение сотрудниками норм и ценностей), наставничество, предоставление позитивных ролевых моделей; а также – обеспечение возможностей карьерного роста, участие сотрудников в принятии решений, справедливость распределения вознаграждений, защищенность и улучшение условий.

Факторами, положительно влияющими на лояльность организации, являются также высокая воспринимаемая организационная поддержка и надежность, то есть оценка сотрудниками заботы организации об интересах сотрудников, признания ею их вклада. Другими словами это определенного рода реципрокные ожидания: лояльность сотрудников к организации, возрастающая пропорционально их оценке лояльности организации по отношению к ним. Мерой воспринимаемой организационной поддержки может служить уровень доверия в организации, причем отмечается, что большее влияние на аффективную лояльность имеет межличностное доверие, нежели системное [39].

Другим фактором, положительно связанным с организационной лояльностью является сплоченность коллектива, включающая, кроме эмоциональной привязанности к нему, желательность членства в нем и инструментальную ценность коллектива в плане достижения личных целей. С этим также связаны такие социально-психологические переменные, как социальная вовлеченность в организацию, убежденность в единстве позитивных установок коллег по отношению к организации, наличие

групповых норм, касающихся тяжелого труда и малое число внутриорганизационных конфликтов, ясность ролей.

Факторы, обеспечивающие чувство компетентности включают удовлетворение мотивов достижения, автономии, наличие сложных задач, чувство собственной значимости для организации, участие в принятии решений, возможности самовыражения, карьерного роста и пропорциональность вознаграждения результатам труда. Уже упоминавшаяся выше справедливость распределения является настолько существенным фактором, что часто рассматривается отдельно, составляя ядро оценки организационной справедливости. При этом восприятие справедливости зависит не столько от характера или размера распределяемых благ (зарплат, продвижений по службе и т.п.), сколько от способа их распределения – насколько тот является объективным и прозрачным. Иными словами, для сотрудников организации важно думать, что организация ценит и уважает их вклад и их самих как личностей и компетентных специалистов.

Факторы нормативной лояльности. Как было определено выше, нормативная лояльность это связь, обусловленная обязательствами перед организацией, добровольно возлагаемыми на себя работником, чувством долга перед ней. К сожалению, как отмечает Дж. Мейер с коллегами [44], условия формирования нормативной лояльности выделяются в большей степени теоретически, нежели эмпирически. Тем не менее, учитывая нормативное содержание этого компонента лояльности, выделяют две основных группы факторов, в той или иной степени связанных с усвоением личностью определенных норм. Это, во-первых, социализирующие среды: семейная, культурная и организационная, где индивидом усваиваются нормы, либо прямо побуждающие его к сохранению лояльности тем общностям, к которым он принадлежит, либо нормы взаимообмена, предписывающие лояльное поведение в обмен на получаемые от кого-либо блага и нарушение которых сопровождается чувством вины. Соответственно, в той мере, в какой индивид включен процессы социализации, направленные на побуждение к лояльному и реципрокному поведению, тем более вероятно, что нормативная лояльность будет существенным фактором организационного поведения работника. Во-вторых, условием, способствующим формированию чувства долга перед организацией, является осуществление организацией мероприятий, направленных на благо ее работников, их профессиональное развитие и благополучие [31, 44, 46]. Можно предположить, что оценка этих организационных вложений опосредована предшествующим усвоением норм реципрокности.

Факторы продолженной лояльности. Поскольку этот тип или компонент лояльности основан на оценке работником его текущего положения и перспектив – накопленных в организации благ, которые будут утеряны в случае выхода из организации и наличия или отсутствия сопоставимых альтернатив – то последние и будут служить основными факторами, влияющими на нее. То есть обладание определенными материальными благами (зарплата, льготы и

т.п.) или должностной или социальный статус. В этом смысле материальное стимулирование и перспективы карьерного роста становятся применительно к данному компоненту лояльности особенно значимыми факторами. Кроме того, если как условие доступа в организацию или в ходе работы в ней были приобретены некоторые специфические навыки, то при условии невозможности применения их на другом рабочем месте, они становятся фактором, усиливающим продолженную лояльность. В этом случае время и усилия, затраченные на овладение этими навыками рассматриваются как своего рода инвестиции, которые будут потеряны в случае ухода из организации, где они могут быть выгодно использованы. К числу благ, принимаемых во внимание при принятии решения о продолжении членства в организации относятся также личные связи и другие внешние по отношению к содержанию труда соображения, такие как жилье, транспортные, репутационные издержки и т.п. Основным условием, касающимся оценки альтернатив является, конечно, объективная ситуация на рынке труда [27, 31, 44]. Литературные данные относительно того, как индивид получает и обрабатывает информацию об объективной ситуации, какие черты личности оказывают на эти процессы влияние, немногочисленны. По-видимому, продолженная лояльность связана с такими чертами личности, как негативная аффективность (тенденция к отрицательным эмоциональным состояниям и дистрессу) и неприятие риска, опосредующих намерение уйти [50].

Второй субкомпонент продолженной лояльности – воспринимаемое отсутствие альтернатив – очевидным образом связана с социально-экономической конъюнктурой и профессиональными компетенциями сотрудника.

### 1.3 Проблема мотивации в психологии

Заявленный предмет работы – мотивационные факторы организационной лояльности, потому целесообразно рассмотреть этот вопрос подробнее. Учитывая сложность мотивационного процесса, включающего как личностные, так и ситуативные факторы, мотивация как фактор лояльности обладает в некотором смысле особым статусом. Лояльность и мотивация представляются настолько тесно сцепленными, что некоторые авторы, рассматривают первую как один из «источников мотивации», обладающий специфической характеристикой связывания индивида с некоторым образом действий [41]. Более осторожно, мотивация может быть представлена как следствие лояльности [37]. Мотивация также служит мерой ожиданий, имеющих у сотрудника в отношении организации и составляющих ее долю обязательств в психологическом контракте сотрудника и организации. Тем не менее, до сих пор известно достаточно мало о характере взаимодействия лояльности с мотивационными факторами [46].

Мотивация – это иерархически структурированный комплекс сил, иницирующих и энергетизирующих действия, направляя их на достижение определенного результата [46]. Источником мотивации можно считать как потребности, удовлетворение (насыщение) которых предвосхищается в форме субъективного образа ее предмета (мотива), так и личностные ценности, задающие общее направление деятельности согласно неясно репрезентируемой «модели желательного» и потому не насыщаемые. Ценностные ориентации, лежащие на пересечении мотивации и мировоззренческих структур сознания [7], могут быть представлены как вершина мотивационной иерархии, отражающая личностно-значимую специфику объектов и являющаяся шаблоном оценки планируемых действий [24]. Мотивированное поведение это поведение целенаправленное, регулируемое в соответствии с самостоятельно сформулированными или принятыми извне целями. Процессы выбора и постановки целей зависят от ценностей и черт личности, оценки собственных способностей и ситуационных возможностей, задающих форму, направление, интенсивность и продолжительность усилий по достижению цели и обратной связи об их результатах [41].

В организационной психологии и психологии труда традиционно теории мотивации подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. Первые имеют предметом преимущественно цели трудовой деятельности, вторые – пути и способы их достижения [27].

Существует мнение, что классификации мотивов в значительной степени условны и произвольны [8], тем не менее, они обладают некоторой эвристической ценностью. Широко известна классификация А. Маслоу, представляющая мотивацию как пирамиду надстраиваемых друг над другом потребностей. Она включает: потребности жизнеобеспечения, самосохранения; комфорта и безопасности; общения, присоединения к группе; самооценки, социального статуса и престижа; в самоактуализации [20].

Л. фон Розенштиль, В. Мольте и Б. Рюттинегер, подразделяют мотивы на две большие группы: внешние и внутренние. В число внешних ими включены: потребность в деньгах, специфические потребительские нужды, потребность в уверенности, потребность в уважении, потребность в контакте, сексуальные потребности. К внутренним: потребность в деятельности, потребность в контакте, мотивация продуктивности, потребность во власти, потребность в осмысленности работы и самореализации [27].

Некоторую трудность представляет тот факт, что потребности, мотивы, ценности и личностные смыслы иногда берутся как понятия синонимичные [7], а их классификации в значительной степени условны и произвольны [8]. Нам наиболее важным представляется различие внутренней и внешней мотивации.

Единого понимания внутренней мотивации нет. Согласно различным концепциям, она:

а) является не физиологической и потому не редуцируемой к гомеостатическому балансу;

- б) является свободной от цели или конечного состояния;
- в) регулируется по принципу оптимального уровня активации или рассогласования;
- г) руководится стремлением ощущать свои возможности и себя источником изменений;
- д) переживается как поглощенность действием;
- е) замкнута на саму себя, не инструментальна: действие совершается ради самого результата [28].

Мы будем понимать внутренне мотивированным является действие, воспринимаемое субъектом как содержательно («тематически») связанное с целью – результатом, который в этом случае является не инструментальным, а самоценным (однородность цели и действия означает также, что и действие ценно само по себе). Внешне мотивированное действие содержательно отлично от его цели и связано с ним лишь инструментально (вне связи с внешней или внутренней локализацией формальной причины действия) [28].

Далее, согласно теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, внутренняя мотивация базируется на врожденных потребностях в компетентности, самодетерминации и близких отношениях с другими людьми. Потребность в компетентности означает стремление достигать различных результатов и чувствовать собственное мастерство и эффективность, поиске и решении задач, оптимального уровня трудности. Потребность в самодетерминации (автономии) – стремление самостоятельно контролировать собственные действия и поведение, быть и ощущать себя их независимым инициатором. Потребность во взаимосвязи с другими людьми – побуждение к установлению надежных и удовлетворяющих индивида отношений привязанности и [10].

Между внутренней и внешней мотивацией существуют взаимопереходы осуществляемые через процесс интернализации, представляющий собой континуум перехода от внешней – к саморегуляции, являющегося процессом спонтанным, внутренне мотивированным. Э. Деси и Р. Райан выделяют четыре типа внешней мотивации, протяженной от внешней мотивации в собственном смысле ко все более самодетерминированной регуляции (интроекция, идентификация, интеграция).

Теперь можно вернуться к проблеме лояльности – уже в контексте мотивации. Если одними из основных механизмов формирования лояльности являются идентификация и интернализация, связанные с общностью личных и организационных ценностей, то ценностная согласованность будет обуславливать высокий уровень принятия организационных целей и трудовых задач. Соответственно, более высокий уровень воспринимаемой автономии действия и более интернализированные формы саморегуляции [41]. Поэтому неудивительно, что аффективная лояльность коррелирует с внутренней мотивацией, в том числе с внутренней мотивацией выбора работы, тогда как продолженная лояльность – с внешней [31]. В последнем случае трудовая деятельность воспринимается сотрудником скорее как навязанная,

продиктованная внешними причинами, сугубо инструментальная. Напротив, в случае нормативной и еще более – аффективной лояльности трудовые цели, задачи и членство в организации переживаются как акт личного свободного выбора. Логично предположить, что высокий уровень воспринимаемой автономии обуславливает готовность прилагать дополнительные усилия для достижения целей организации, как в смысле интенсивности и продолжительности, так и круга деятельностей, побуждая к самоинициируемому выходу за пределы ролевых требований. Готовность к дискреционным (надролевым, граждански-организационным) формам организационного поведения зависит от оценки их соответствия интересам организации [41].

Кроме того, автономия развивается наиболее эффективно в ситуациях, связанности и близости со значимыми другими [18].

Таким образом, на входе в организацию и с нарастанием стажа в ней лояльность формируется и поддерживается как результат воспринимаемой автономии деятельности, обусловленной согласованностью ожиданий, целей и ценностей. Аналогично, интернализированные и внутренне мотивированные формы саморегуляции resultируют в желании продолжать членство в организации, большей эффективности деятельности, готовности добровольно расширять ее круг, ставить более сложные цели, прилагать больше усилий чувствовать ответственность за их достижение [41]. Достижение целей удовлетворяет потребность в компетентности, действуя как обратная связь, усиливающая лояльность организации. Вероятно, в той мере, в какой ей атрибутируется способность обеспечить условия достижения успеха [31]. Наконец, если развитию автономии способствует чувство связанности и близости с другими [10], логично, что переживание эмоциональной сопричастности организации усиливает автономию, замыкая тем самым цепочку обратной связи.

Хотя данная схема во многом гипотетична, а эмпирические следствия из нее – такие, как уровень производительности, удовлетворенности, дискреционного поведения и, возможно, субъективного благополучия – в лучшем случае умеренны, это вполне объяснимо. Следует учитывать, что мотивационные процессы не транслируются прямо в соответствующие действия: постановка цели, формирование намерения, готовность к действиям опосредуются личностными и ситуативными факторами, далеко не всегда поддающимися контролю и как способствующими, так и препятствующим достижению цели [27]. В этом смысле неудивительна умеренность связей лояльности организации с рядом ее поведенческих следствий.

Поскольку особую роль в формировании лояльности приобретают процессы когнитивной и эмоциональной оценки, связанные не в последнюю очередь с ожиданиями сотрудника организации, неудивительно, что среди оснований этих оценок выделяются такие, как позитивный аффект, доверие и воспринимаемый контроль [37]. Вполне логично, что воспринимаемый контроль, как одно из условий формирования чувства собственной

компетентности (самоэффективности) [10] связан с интернализированными формами саморегуляции, способствующими принятию ответственности за выполняемые задачи и воспринимается как доверие организации к ее сотрудникам [49]. В свою очередь высокий уровень доверия к руководству коррелирует с высокими уровнями аффективной и нормативной лояльности [46].

Доверие, понимаемое как умозаключение о чужих намерениях и ожидание прямо не гарантированного соблюдения другими наших интересов в условиях совместной деятельности и зависимости [15, 17, 30], может служить мерой воспринимаемой организационной поддержки [39]. То есть оценки сотрудниками заботы организации об их интересах и признания их вклада. Соответственно доверие указывает на подтверждение ожиданий, имеющихся у сотрудников в отношении организации. А коль скоро эти ожидания касаются преимущественно способов и размеров распределения значимых для них благ, то доверие должно быть тесно связано с воспринимаемой организационной справедливостью. Справедливость, вместе с процессами атрибуции и оценки организационной поддержки, характеризует представления сотрудника о применяемых в организации практиках менеджмента, формируемые им по мере приобретения опыта работы в ней [33]. Справедливость касается распределения благ (дистрибутивная справедливость) – баланса затрачиваемых усилий к полученному вознаграждению или, согласно Дж. Хомансу, пропорциональности вкладу человека в дело (честность), при равенстве шансов их получения (равенство) и с учетом личной потребности в них. Кроме того справедливость характеризует сам процесс их распределения (процедурная справедливость) – последовательность, беспристрастность и четкость критериев процедур принятия решений. Выделена также справедливость взаимодействия, отражающая уважительность, честность и правдивость взаимодействия сотрудников организации с лицами, принимающими решения, возможность первых заявлять о своих нуждах и быть информированными о принимаемых решениях [21].

Справедливая оценка (признание и вознаграждение) усилий, воспринимаемых как автономные, может оцениваться как обратная связь о результатах деятельности, способная усиливать чувства автономии и собственной компетентности – то есть внутреннюю мотивацию. Особенно в сочетании с потребностью в принадлежности – когда справедливость организационных процедур может служить субъективной мерой признания положения в организации [15]. Хотя относительно мало известно о связи мотивации и лояльности, установлена надежная умеренная связь между чувством равенства, справедливости и аффективной и нормативной лояльностью [46].

Можно предположить, что справедливость является одной из базовых ценностей для сотрудника организации, служащая основой для определенного рода ожиданий, оценка соответствия которых организационной реальности производится не прямо, а посредством социального сравнения [27]. В немалой

степени из характера этих сравнений возникает определенная теоретическая трудность, связанная с процессами социальной категоризации. Если принять, что организационная лояльность тесно (хотя и в разной степени) связана с социальной идентификацией, то последняя может существенно влиять на оценки справедливости и уровень доверия. Так, было обнаружено, что члены ингруппы систематически оцениваются как более справедливые и заслуживающие доверия (причем, в определенной степени независимо от их личной репутации) [15]. Из этого можно вывести теоретическое следствие, согласно которому те сотрудники, чья лояльность носит характер аффективной, то есть в большей степени связанной с корневой идентичностью, в большей же степени должны быть склонны оценивать организацию как справедливую и заслуживающую доверия. Напротив, те, кто не идентифицирован с организацией – временные сотрудники или те, в чьем профиле доминирует продолженная или нормативная лояльность – должны показывать обратный паттерн. Таким образом, причинно-следственные связи, лежащие в основе лояльности, могут иметь гораздо более сложный и динамичный характер, чем мы допускали до этого. Например, связь между лояльностью организации и одним из самых существенных ее факторов – воспринимаемой организационной поддержкой опосредована идентификацией (в зависимости также от уровня идентичности) [15]. Но, опять же, это остается предметом теоретических спекуляций.

#### 1.4 Психологические особенности труда банковских служащих

«Азиатско-Тихоокеанский Банк» – публичное акционерное общество, обладающее лицензией на осуществление банковских операций. Как и всякое коммерческое предприятие, банк, прежде всего, заинтересован в привлечении новых и удержании старых клиентов. То насколько организация справляется с этими задачами, в определенной мере зависит от способностей и умений ее сотрудников. Неслучайно профессиограмма банковского служащего включает психологию общения в перечень необходимых компетенций. Вместе с тем, понятие банковский служащий охватывает собой достаточно разнородное множество должностей, варьирующих по степени коммуникативной нагруженности.

Так, кредитный специалист нуждается в наиболее развитых, среди прочих служащих, в навыках общения, так как процедура выдачи кредита имплицитно предполагает своего рода экспресс диагностику намерений клиента. Кредитный специалист должен обладать психологической интуицией, способностью эмпатически подстраиваться под клиента, обладать эмоциональной устойчивостью. Характерно, что в банках практикуется включение в досье клиента краткой его характеристики кредитующим специалистом, включающее оценку его внешнего вида и манеры поведения.

Наша выборка включала в себя сотрудников, являющихся специалистами ОРПЗ – Отдела по работе с просроченной и проблемной задолженностью. В число их функций входит мониторинг клиентов по телефону, мотивирование их к оплате, документирование произведенных операций. Очевидно, что в коммуникативном смысле их труд является еще более насыщенным, чем у кредитных специалистов, так как подразумевает известную степень конфликтности. Потому специалистам ОРПЗ требуются навыки управления конфликтными ситуациями, их предубеждения или снятия. Они должны уметь влиять и убеждать. И вместе с тем, стиль общения не должен приобретать характер принуждения, а напротив, содержать элемент эмпатического вчувствования, поскольку попадание клиента в категорию должников отнюдь не всегда является следствием его легкомысленности или злого умысла. В этом смысле специалист ОРПЗ должен уметь принять позицию другого, учесть его ситуацию при выборе стиля общения, убеждения, отражаемых в итоге в документальной форме.

С другой стороны есть ряд банковских специалистов мало вовлеченных в общение с клиентами, но занятых в обеспечении всей цепочки банковских операций. В известном смысле их задача – получение, создание, преобразование и передача информации, требуемой для выполнения организацией своих функций. Поэтому кроме специальных знаний в области бухгалтерского учета, отчетности по вопросам кредита и ценообразования, финансов и кредита, банковского дела, экономики, такой специалист должен обладать рядом профессионально важных качеств личности. В частности: аналитическое мышление; хорошая долговременная и оперативная память; устойчивое внимание; усидчивость и пунктуальность; аккуратность и склонность к кропотливой работе с цифровым материалом.

В нашей выборке этот сегмент служащих представлен сотрудниками отделения ГПК и СПК – Группа последующего контроля и сопровождения потребительских кредитов. В круг их обязанностей входит работа с кредитной документацией, проверка правильности ее заполнения (наличия подписей, штампов и печатей как со стороны банка, так и со стороны клиента), выполнение заявок (работа со служебными записками) по предоставлению кредитной документации, сканирование образцов, составление актов и описей по приему-передаче документов, составление бухгалтерской отчетности, формирование журналов начисления процентов, а также своевременная сдача в архив документов в соответствии с нормативными документами Банка. Вместе с тем в перечень их должностных обязанностей входит и ряд коммуникативных. А именно, телефонные переговоры с клиентами с целью согласования, уточнения, а также личные встречи с клиентами, выезд для осмотра материальных объектов, попадающих в поле действия банковских операций. Таким образом, в содержании труда одних банковских служащих преобладает монотонный труд, связанный с оперированием символическими системами, у других же – труд в системе «человек-человек», где взаимодействие может принимать достаточно конфликтные формы.

## Выводы по первой главе

Существует ряд подходов к изучению лояльности, рассматривающий ее как психологический продукт отношений обмена или принятых ранее решений, как социальную установку или психологическое состояние. Концепция лояльности как психологического состояния задает наиболее широкие рамки понимания лояльности. Мы придерживаемся именно этого подхода.

Лояльность организации – психологическая связь работника с организацией, характеризующая то внеситуативное значение, каким обладает для работника организация и членство в ней.

По своему психологическому содержанию лояльность может быть описана как комплекс смысловых установок, отражающих разные формы эмоционального переживания и осмысления работником его, по тем или иным причинам сложившейся, связи с организацией.

Структура такого комплекса включает три компонента. Аффективную лояльность – переживание эмоциональной сопричастности организации. Нормативную лояльность – связь с организацией, основанная на этических обязательствах работника перед ней. Продолженная лояльность – связь, основанная на оценках потерь и выгод, вероятных в случае ухода из организации, либо на воспринимаемом отсутствии альтернатив ей.

Структура комплекса индивидуально специфична.

Функционально этот комплекс придает деятельности работника устойчивость и направленность, релевантную интересам организации.

Индивидуальная специфика комплекса определяет форму, интенсивность и продолжительность усилий, прилагаемых работником для решения конкретных трудовых и общих организационных задач.

Лояльность организации является конструктом, отличным от ряда других: идентификации, организационное гражданское и «надролевое» поведение, вовлеченность сотрудников, удовлетворенности работой (трудом).

Концептуально лояльность отлична от идентификации, во-первых, тем, что в меньшей степени связана с процессами социальной самокатегоризации, структурирования Я-концепции и в большей – с непосредственным аффективным отношением к организации. Во-вторых, лояльность основана на оценке независимых от социальной идентичности работника характеристик организации, делающих ее привлекательной для него. В-третьих, лояльность характеризуется большей непрерывностью и стабильностью во времени. В-четвертых, объекты лояльности не всегда социальны (профессия, карьера, цели, проекты). Эмпирически, во-первых, корреляция между идентификацией и лояльностью не является полной, во-вторых, они различаются по силе связи с другими релевантными конструктами (удовлетворенность работой, намерение остаться в организации и др.).

Организационное гражданское и «надролевое» поведение описательная характеристика, интерпретируемая как следствие организационной лояльности.

Вовлеченность сотрудников – обобщенная оценка (установкой), готовность к вложению усилий в выполнение ролевых обязанностей, являясь в этом смысле является феноменом более узким, чем лояльность и могущим быть ее следствием. Удовлетворенности работой – установка по отношению к различным аспектам рабочей среды; достаточно стабильное эмоциональное состояние – является достаточно размытым по содержанию понятием, пересекающимся с аффективной лояльностью в том случае, если как объект удовлетворенности операционализирована организация. Из концепций верности и корпоративной солидарности мы можем сделать вывод об исключительной важности таких переменных, как воспринимаемый уровень контроля и доверия в организации. Что соответствует нашей гипотезе.

Основным поведенческим следствием лояльности является намерение и фактическое продолжение членства в организации. Но заметно различается сила связи трех компонентов лояльности с другими аспектами организационного поведения, такими, как производительность, надроловое поведение, удовлетворенность, абсентеизм – таковые оказываются надежно связаны только с аффективной и нормативной лояльностью. Также, хотя еще достаточно спорно, аффективная лояльность организации положительно связана с лучшим состоянием здоровья и общим субъективным благополучием работников.

Психологические механизмы организационной лояльности специфичны в отношении каждого из компонентов лояльности. Вероятными основаниями аффективной лояльности являются процессы идентификации и интернализации, предполагающие принятие ценностей и целей и организации, как результат их согласованности с личными или для поддержания психологически выгодных отношений с организацией. Механизмы нормативной лояльности включают процессы культурной, семейной и организационной социализации, оценку заботы организации о благополучии ее сотрудников, связанную с «чувством реципрокности», а также психологический контракт с организацией. Продолженная лояльность основана на когнитивных процессах оценки и принятия решений.

Факторы аффективной лояльности включают три группы. К первой относятся индивидуальные особенности работника: социально-демографические (возраст, стаж, пол, образование), личностные (мотивация достижения, автономии и аффилиации, ценности, локус контроля). Ко второй группе относятся основные характеристики работы (структура организации и управленческие практики; характеристики содержания труда; характеристики статуса организации). Третья группа включает опыт на рабочем месте: факторы, обеспечивающие физический и психологический комфорт и факторы, обеспечивающие чувство компетентности. Факторы, обуславливающие нормативную лояльность: наличие социализирующих институтов и организационные мероприятия, направленные на развитие и повышение благосостояния сотрудников. Факторы, продолженной лояльности: предоставление организацией определенных материальных, статусных или социальных благ; объективная ситуация на рынке труда.

## Глава 2 Эмпирическое исследование мотивационных факторов организационной лояльности служащих «АТБ» (ПАО)

### 2.1 База и метод исследования

Базой эмпирического исследования стал «Азиатско-Тихоокеанский Банк» (ПАО). В нем приняло участие 38 служащих данной организации: женского (N=16) и мужского (N=22) пола, в возрастном диапазоне от 23 до 44 лет. Респонденты на момент исследования находились в должностях специалистов (N=28) и старших специалистов (N=10), с высшим образованием и стажем работы в организации от 1 месяца до 6 лет.

Эмпирическое исследование было проведено в три этапа:

а) подготовительный: постановка проблемы, выдвижение гипотезы, формулирование цели, задач исследования, планирование последовательности действий и подготовка методик;

б) основной: непосредственно сбор данных;

в) заключительный: обработка данных, интерпретация результатов, формулирование выводов и обобщений.

Методический инструментарий включал: «Шкала организационной лояльности» Д. Мейера и Н. Аллен, «Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ) Е.Н. Осина, Т.О. Гордеевой и др., «Методика оценки уровня доверия в организации» Р.Б. Шоу, методика «диагностики мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана. Опишет их подробнее.

Шкала организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен. Методика нацелена на измерение уровня лояльности организации, то есть степени и характера связи сотрудника с организацией, которая, в соответствии с вышеописанной трехкомпонентной моделью лояльности Мейера-Аллен, описывается через чувства эмоциональной сопричастности, привязанности к организации, этических обязательств перед ней или необходимости в ней состоять.

Методика представляет собой опросник, состоящий из 18 утверждений, разделенных на три субшкалы по шесть пунктов в каждой. Каждая из шкал измеряет отдельный компонент лояльности, согласно авторской модели: аффективной, нормативной и продолженной. Респонденту предлагается письменно отметить степень его согласия с каждым утверждением по семибальной ликертовской шкале (1 – абсолютно не согласен, 7 – абсолютно согласен).

Обработка производится путем суммирования утверждений по каждой шкале согласно ключу (указывающему также инвертированные пункты) с последующим делением на среднеарифметическое, то есть на шесть. В зависимости от практических или исследовательских целей, рассмотрены могут быть как величины, полученные по отдельным шкалам, так и общий показатель

лояльности организации. Общий показатель рассчитывается как сумма по отдельным шкалам с вычислением ее среднеарифметического [12].

«Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана. Методика предназначена для выявления мотивационного профиля личности, отражающую специфичные для нее функциональные тенденции, направленность и мотивы-интересы. Согласно авторской концепции мотивы-функциональные тенденции являются побудительными силами, определяющими глобальные аспекты субъективного понимания смысла жизни, развития, творчества и их деятельностьную реализацию. Направленности личности – побудители в достаточно широких сферах деятельности, определяющие стремления, образ действий и в значительной степени структуру личности. Мотивы-интересы характеризуют отдельные стороны человеческой направленности и характеристики поведения [20].

Структурно методика состоит из семи мотивационных шкал, отражающих основные направленности личности, обозначенных буквами Ж, К, С, О, Д, ДР, ОД. Раскроем их значение. Ж – мотивация поддержания жизнеобеспечения, К – мотивы комфорта и безопасности, С – статусно-престижная мотивация. Эти три шкалы составляют потребительную функциональную тенденцию личности. Далее, шкала О – мотивация общения, присоединения к группе, является по мнению автора самостоятельным мотивационным фактором, могущим служить целям обеих тенденций. Наконец, Д – мотивация общей активности, ДР – мотивация творческой активности, ОД – мотивация принести общественную пользу – составляют производительную функциональную тенденцию личности. Из семи мотивационных шкал могут быть выделены четыре подшкалы: общежитийской и рабочей направленностей личности в модусах «идеального» (состояние мотива, уровень побуждения) и «реального» (насколько данный мотив расценивается удовлетворенным).

Методика состоит из 14 групп утверждений, каждая из которых разделена на 8 альтернативных пунктов (а,б,в,г,д,е,ж,з). Испытуемый инструктируется оценить каждый по пятибалльной системе: да, полностью согласен; пожалуй, да, согласен в целом; когда как, согласен в некоторой степени; нет, не согласен, не знаю, не задумывался над этим.

Обработка результатов включает перевод полученных ответов в баллы. Ответу «Да» присваивается 3 балла, «Пожалуй, да» – 2 балла, «Когда как» – 1 балл, «Нет» и «Не знаю» – 0 баллов. Баллы суммируются по каждой подшкале.

На основании 112 ответов делаемых испытуемых ответов можно выделить мотивационные направленности его личности, построить общий мотивационный профиль различной степени детализации. Ведущие направленности личности выделяются по относительному весу суммарных оценок по каждой из семи мотивационных шкал (Ж, К, С, О, Д, ДР, ОД). Для выборочных исследований вполне целесообразно выделять к какому из двух мотивационных профилей относится испытуемый: характеризуемой общежитийской или рабочей направленностями личности. Общежитийский

мотивационный профиль вычисляется путем суммирования ответов по шкалам Ж, К, С, О; рабочий профиль – Д, ДР, ОД.

«Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ-2) – методика, разработанная Е.Н. Осиным, Т.О. Гордеевой с соавторами, предназначена для диагностики внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности, заданной в рамках континуума автономной–контролируемой мотивации, согласно теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана. Согласно данным авторам, мотивационный континуум простирается от внутренней мотивации, как стремления выполнять работу ради удовлетворения от самого процесса до амотивации – состояния отсутствия желания и причин выполнять деятельность. Между ними располагаются четыре уровня регуляции внешней мотивации, различные по степени интернализации мотивации (степени удовлетворённости или фрустрации потребности в автономии): экстернальная регуляция, интроецированная, идентифицированная и интегрированная.

Методика представляет собой опросник из двадцати утверждений, с каждым из которых испытуемому предлагается выразить степень согласия или несогласия по пятибалльной шкале. Данные утверждения направлены на выяснение того, что испытуемый думает о причинах его собственной трудовой деятельности. Структурно опросник состоит из шести шкал соответственно числу выделяемых Э. Деси и Р. Райаном форм внешней-внутренней (автономной-контролируемой) мотивации (регуляции) [23].

Обработка: итоговый балл по каждой шкале рассчитывается как среднее по входящим в неё утверждениям. Возможен расчет вторичных показателей автономной, контролируемой мотивации и индекса относительной автономии. Первая получается суммирование баллов по шкалам внутренней, интегрированной и идентифицированной мотивации. Контролируемая мотивация – сумма итоговых баллов по шкалам интроецированной мотивации, экстернальной и амотивации. Наконец, индекс относительной автономии рассчитывается как разница между указанными вторичными показателями.

«Шкала дистрибутивной, процедурной и интерактивной справедливости» Б. Нихоффа и Р. Мурмана. Методика предназначена для оценки уровня воспринимаемой сотрудниками организационной справедливости. В ней операционализированы три аспекта организационной справедливости: дистрибутивный, процедурный и интерактивный. Справедливость баланса затрачиваемых усилий к полученному вознаграждению, процедур его распределения и взаимодействия соответственно.

Структурно, методика включает три подшкалы. Подшкала дистрибутивной справедливости (5 пунктов) описывает степень воспринимаемой сотрудником справедливости вознаграждения и признания его усилий. Подшкала процедурной справедливости (6 пунктов) описывает наличие в организации формальных – последовательных, беспристрастных и четких по критериям – процедур принятия решений и то, насколько работники способны в них участвовать. Подшкала интерактивной справедливости (9 пунктов) воспринимаемый работниками уровень возможности доносить свое мнение до

руководителей и быть информированным о мотивах принятия тех или иных решений.

Испытуемому предлагается оценить каждое из двадцати утверждений по степени согласия с ним, используя семибалльную шкалу, от 1 (совершенно не согласен) до 7 (совершенно согласен).

Обработка результатов производится для каждой шкалы отдельно путем усреднения ответов на соответствующие пункты, с учетом ключа.

Полученные таким образом данные позволяют судить об уровне организационной справедливости, как она воспринимается сотрудниками. Как правило, шкалы рассматриваются отдельно, так как конструкты дистрибутивной, процедурной и интерактивной справедливости эмпирически оказываются независимыми, хотя и связанными между собой и с некоторыми релевантными организационно-поведенческими переменными [21].

«Методика оценки уровня доверия в организации» Р.Б. Шо. Методика представляет собой опросник, направленный на определение уровня доверия, испытываемого сотрудниками по отношению к их организации и прежде всего – руководству. Создатель методики Р.Б. Шо исходит из определения доверия, как «надежды на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания и будут вести себя в соответствии с нашими интересами» [30].

Опросник состоит из четырех шкал по восемь утверждений и контр-утверждений в каждой. Испытуемому предлагается выразить степень своего согласия одним утверждением, пользуясь биполярной числовой шкалой от 1 до 5. Четыре шкалы опросника измеряют доверие, результативность, порядочность и заботу. Последние три операционализируют три основных фактора, соответствие которым, по мнению Р.Б. Шо, обеспечивает высокий уровень доверия сотрудников организации.

Под результативностью понимается воспринимаемая сотрудниками степень соответствия результатов деятельности организации – как они оцениваются сотрудниками – их ожиданиям. Она предполагает установление четких и высоких целей, ожидание оптимальной реализации и оценку успехов и неудач.

Порядочность отражает оценку того, в какой степени руководство следует этическим нормам или набору декларируемых ценностей. То есть согласованности заявляемых и практикуемых стандартов деятельности организации, преемственность и последовательность различных ее аспектов.

Фактор «забота» отражает оценку сотрудниками степени готовности руководства организации принять во внимание их потребности, мнение и ожидания, даже перед лицом вызовов, а также признать их вклад.

## 2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

### 2.2.1 Первичные данные по использованным методикам

«Шкала организационной лояльности» Д. Мейера и Н. Аллен. По результатам применения данной методики, можно отметить (Рисунок 2.1), что в среднем по выборке преобладает аффективный компонент лояльности организации. Что указывает на испытываемую сотрудниками организации эмоциональную сопричастность ей, воспринимаемую общность ценностей и целей. При этом не обнаруживается сколь-либо существенного ее доминирования в общем организационном профиле лояльности. Более того, разница между нормативным и продолженным ее компонентами еще менее существенна. Таким образом, в целом все три компонента находятся в относительном равновесии.

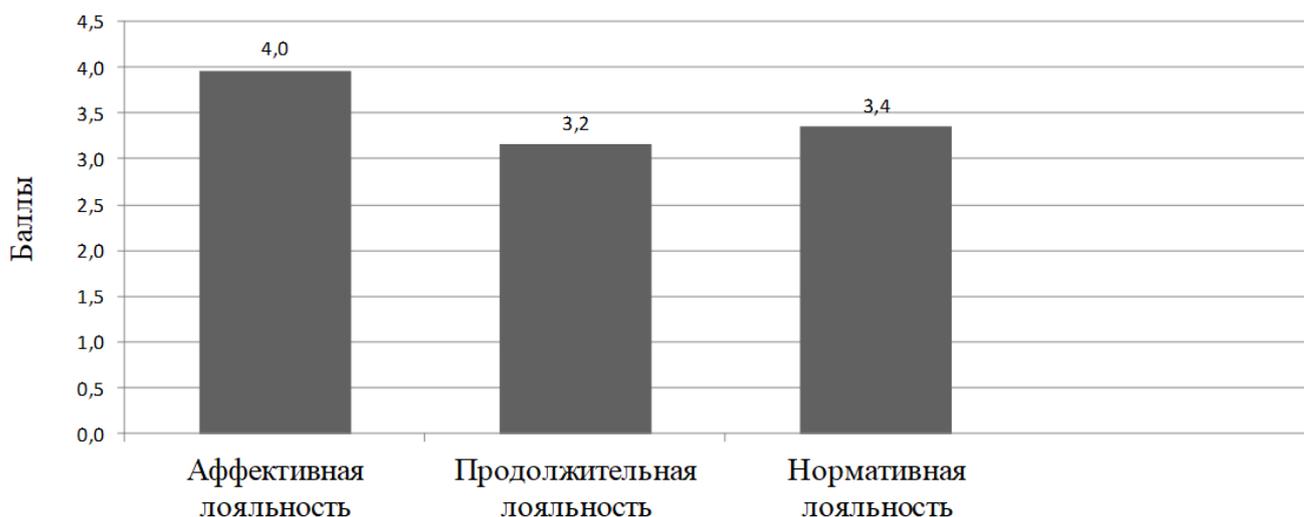


Рисунок 2.1 – Средние значения разных компонентов организационной лояльности по методике «Шкала организационной лояльности»

Второй примечательный момент касается взаимосвязи трех компонентов лояльности. Авторы трехкомпонентной модели лояльности (приверженности) и использованной нами методики ее измерения Н. Аллен и Дж. Мейер интерпретируют лояльность организации как трехмерный конструкт, в котором сильна связь аффективной и нормативной лояльности, но слаба, либо отсутствует вовсе их корреляция с продолженной лояльностью [31]. В противоречии с этим, российскими авторами, применяющими данный опросник, обнаруживаются сильные взаимные корреляции между всеми тремя компонентами [9, 12]. Нами также были обнаружены сильные связи между всеми тремя компонентами организационной лояльности. В частности, коэффициент корреляции Спирмена между аффективной и нормативной

лояльностью равен 0,796, между нормативной и продолженной – 0,615, между аффективной и продолженной – 0,712 (на уровне значимости 0,01). Как видим, при сохранности повсеместно воспроизводимого тренда, заключающегося в более тесной связи аффективной и нормативной лояльности, нами получены сильные корреляции между всеми тремя компонентами.

Опросник профессиональной мотивации (ОПМ). Из приведенной гистограммы (рисунок 2.2) видно, что в структуре трудовой мотивации сотрудников преобладает автономная мотивация, в частности – внутренняя, интегрированная и идентифицированная. В случае внутренней мотивации, трудовая деятельность побуждается интересом к ней как таковой, тогда как при интегрированной мотивации – может служить средством достижения целей, внешних по отношению к непосредственному содержанию труда, но согласованных с целями и ценностями субъекта труда. Идентифицированная характеризуется осознанием важности, принятие внешних целей и ценностей деятельности как своих, как результат собственного выбора [22].

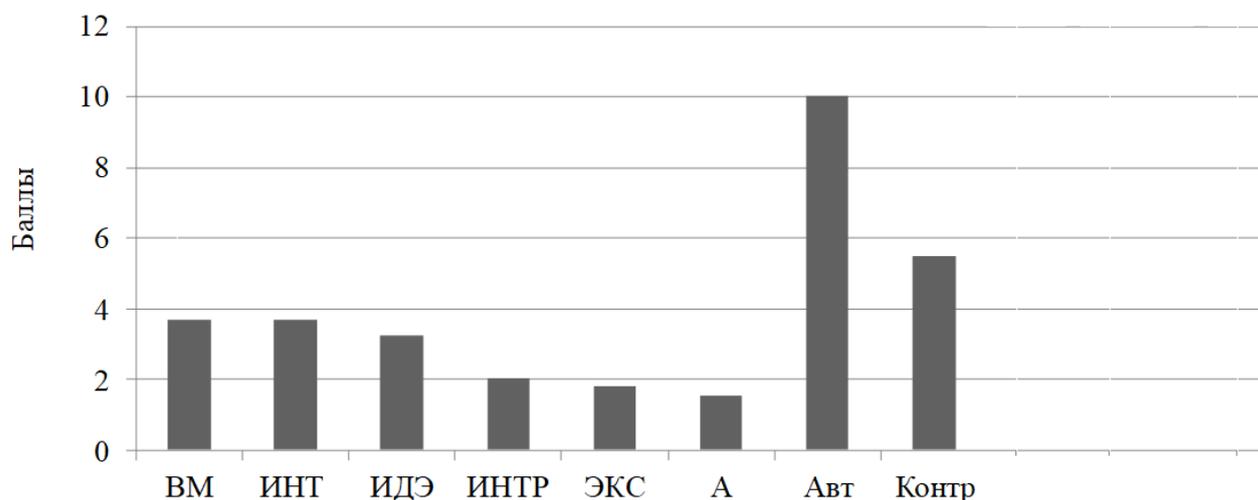


Рисунок 2.2 – Средние уровни выраженности типов трудовой мотивации по методике «Опросник профессиональной мотивации».

Примечание: ВМ – внутренняя мотивация, ИНТ – интегрированная, ИДЭ – идентифицированная, ИНТР – интроецированная, ЭКС – экстернальная, А – амотивация, Авт – автономная мотивация, контр – контролируемая мотивация

Методика оценки уровня доверия в организации Роберта Б. Шоу. Средний уровень доверия составляет 105 баллов, что согласно Р. Шоу является умеренным уровнем [30]. Обращает на себя внимание низкий уровень по шкале доверия (Рисунок 2.3), при наиболее высоких баллах по шкале результативности, фиксирующей в большей мере рациональные оценки эффективности и компетентности руководства организации. Следует отметить, что низкий уровень по шкале доверия может быть артефактом, обусловленным необходимостью переключения на новый формат оценки утверждений опросника. «Методика оценки доверия» Р. Шоу располагается в конце

предлагаемой участнику исследования батареи методик и на фоне достаточно утомительной процедуры заполнения, требующей оценивать утверждения по ликертовской шкале, необходимость переключиться в режим используемой в данной методике биполярной числовой шкалы могла вызвать своего рода эффект интерференции со стороны сложившегося стереотипа выполнения.

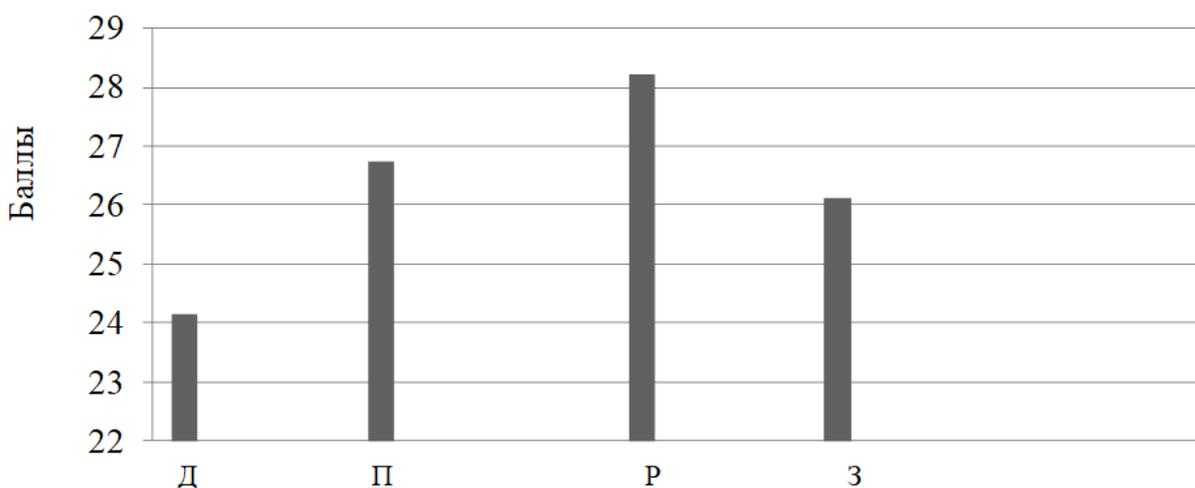


Рисунок 2.3 – Средние оценки организационного доверия (по «Методике оценки уровня доверия в организации» Роберта Б. Шоу).

Примечание: Д – Доверие, П – Последовательность, Р – Результативность, З – Забота

«Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана. Построенные на основе применения данной методики усредненные по выборке мотивационные профили позволяют сделать несколько выводов. Типологически профили, как в общежитийской, так и рабочей сферах, относятся к экспрессивному, отражающему стремление к самоутверждению, признанию, повышению уровня притязаний [20]. Уровень потребительных и производительных мотивов в обеих сферах существенно не отличается, но заметны определенные доминирующие тенденции. В частности по графику (Рисунок 2.4) видно, что в общежитийской сфере выделяются стремление к комфорту, безопасности (К) и общей активности (Д). Если первая группа мотивов отражает сугубо потребительскую тенденцию к комфорту, удовольствиям, развлечениям и приобретениям, то вторая – желание прилагать и усилия, раскрывать свой потенциал в определенных сферах деятельности (но будут ли эти усилия подчинены потребительским или развивающим тенденциям – зависит от целей субъекта [20]). При этом мотивация общей активности оказывается существенным образом неудовлетворенной. Напротив, в случае общения наблюдается значительное перенасыщение.

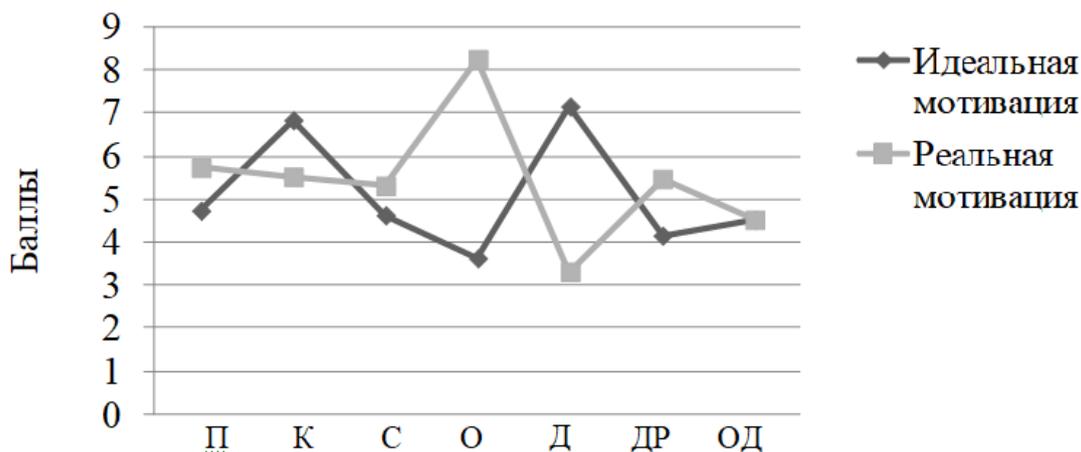


Рисунок 2.4 – Усредненный профиль общежитейской мотивации (по методике «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана).  
Примечание: П – мотивация поддержания жизнеобеспечения, К – комфорта и безопасности, С – статуса, О – мотивация общения, Д – мотивация общей активности, ДР – мотивация творческой активности, ОД – мотивы общественной пользы

В рабочей сфере, как видно из нижеприведенного графика (Рисунок 2.5), преобладающей группой мотивов является мотивация жизнеобеспечения, включающая озабоченность обеспечением материальными бытовыми благами и определенный уровень потребительства, но без выраженного стремления к удовольствиям, развлечениям и как можно большему комфорту. На сходном с общежитейской сферой уровне значимости, а равно и не насыщенности находится мотивация общей активности (стремление к приложению сил в определенной деятельности). При общем взгляде на график, обращает на себя внимание, что в целом уровень насыщения мотивов в рабочей сфере является значительно более низким, чем в общежитейской, приближаясь к удовлетворительному лишь в области общения и творческой активности. Последние, впрочем, не играют большой роли ни в общежитейской ни в рабочей сферах жизненного пространства служащих банка.

Таким образом, исходя из степени рассогласования побуждений и оценки их удовлетворенности, допустимо предположить, что в рабочей сфере сотрудники «Азиатско-Тихоокеанского Банка» испытывают определенный уровень фрустрации их потребностей и мотивов.

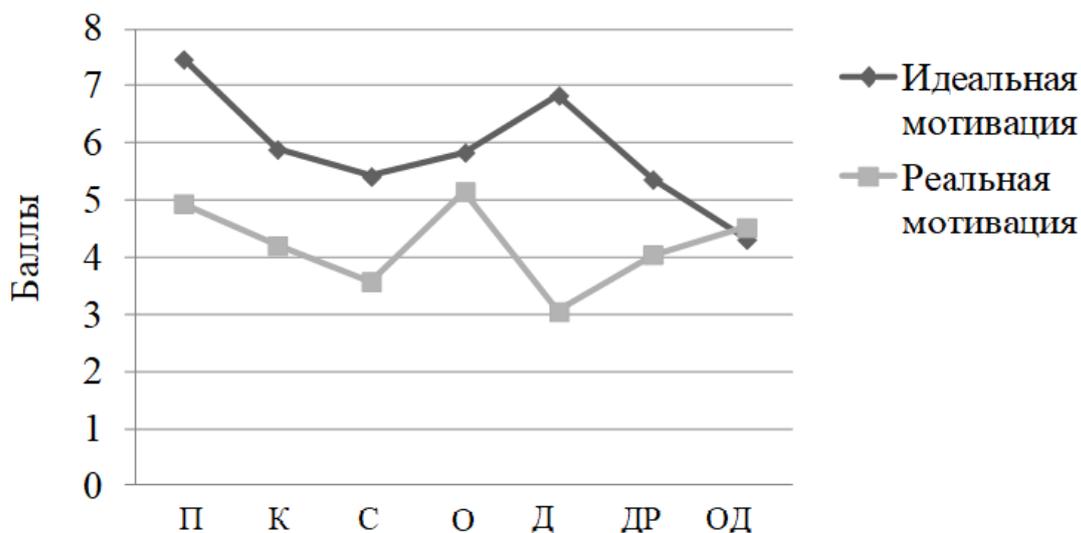


Рисунок 2.5 – Усредненный профиль рабочей мотивации (по методике «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана).  
 Примечание: П – мотивация поддержания жизнеобеспечения, К – комфорта и безопасности, С – статуса, О – мотивация общения, Д – мотивация общей активности, ДР – мотивация творческой активности, ОД – мотивы общественной пользы

### 2.2.2. Результаты корреляционного анализа данных

Социально-демографические характеристики респондентов. Обнаружена сильная отрицательная высокосignимая корреляция всех компонентов лояльности организации с полом, отражающая более высокий ее уровень среди мужчин. Сильная отрицательная высокосignимая связь показана между должностью и продолженной лояльностью – менее высокосignимая связь той же направленности выявлена с нормативной лояльностью. Содержательно, это может интерпретировано как указание на то, что старшие специалисты остаются в организации в большей степени из инструментальных соображений и чувства долга, нежели в силу аффективной связи с ней. Значимых корреляций с такими переменными, как возраст или стаж работы в организации не обнаружено.

Гипотезы состояли в предположении о дифференцированной связи различных компонентов лояльности организации с (а) автономной трудовой мотивацией, (б) высокими показателями справедливости, (в) доверия в организации и (г) такими компонентами мотивационной структуры личности, как стремление к жизнеобеспечению, комфорту, статусу, общей и творческой активности.

Связь лояльности организации и автономной трудовой мотивации (Таблица 2.1). Коэффициент корреляции Спирмена между автономной мотивацией (как суммой внутренней, интегрированной и идентифицированной мотивации) и аффективной лояльностью равен 0.45 (на уровне значимости 0.04). Что соответствует теоретическим предположениям, согласно которым аффективная лояльность является следствием эмоциональной причастности и воспринимаемой общности личностных и организационных ценностей и целей, и в силу этого тесно связана с автономными формами регуляции. Напротив, продолженная лояльность представляет собой в большей степени вынужденное членство организации, соответственно менее согласованное с внутренними мотивами сотрудника. Наконец, нормативная лояльность обусловлена чувством долга перед организацией и другими людьми и в этом смысле также не является высоко автономной. Как видим из Таблицы, основной вклад в установленную связь обеспечивает высокосignификантная корреляция аффективной лояльности с интегрированной (ИИТ) и идентифицированной (ИДЭ) формами мотивационной регуляции. При этом с последней оказываются высоко- и значимо связаны продолженная и нормативная лояльность соответственно. Таким образом, выдвинутая нами гипотеза о позитивной связи лояльности организации с автономной трудовой мотивацией подтверждена.

Таблица 2.1 – Коэффициенты корреляции типов профессиональной мотивации и лояльности организации ( $r$ о Спирмена)

Тип лояльности	Интегрированная мотивация	Идентифицированная мотивация	Автономная мотивация
Аффективная лояльность	0,55**	0,55**	0,45*
Продолженная лояльность	0,41	0,56**	0,38
Нормативная лояльность	0,40	0,44*	0,33

Примечание: \* – значимая корреляционная связь ( $p < 0,05$ ); \*\* – высокосignификантная корреляционная связь ( $p < 0,01$ )

Связь организационной лояльности и оценки уровня справедливости в организации. В наш арсенал методик была включена только шкала дистрибутивной справедливости из «Шкалы дистрибутивной, процедурной и интерактивной справедливости» Б. Нихоффа и Р. Мурмана. Обнаружены корреляции между оценками дистрибутивной справедливости и аффективной ( $r$ -Спирмена=0,7) и продолженной ( $r$ -Спирмена=0,53) лояльностью (на уровне значимости 0,01 во всех случаях). Дистрибутивная справедливость – оценка сотрудником соразмерности получаемых им в организации вознаграждений тем усилиям, которые он прилагает в своей трудовой и организационной деятельности. Логично, что, чем более согласованными представляются

сотруднику оба параметра, тем более позитивно настроен он по отношению к организации, тем сильнее чувство сопричастности и привязанности к ней. Теоретически логично, что дистрибутивная справедливость коррелирует с продолженной лояльностью, так как дистрибутивная справедливость предполагает вполне рациональное взвешивание выгод и затрат, равно как и продолженная лояльность. Таким образом, гипотеза о связи организационной лояльности с оценками уровня справедливости в организации подтверждена.

Связь организационной лояльности и уровня доверия в организации. Проверка данной гипотезы показала сильную связь всех компонентов лояльности с общим уровнем доверия (суммой четырех его составляющих), равную 0,70, 0,58, 0,55 применительно к аффективной, продолженной и нормативной лояльности соответственно. Коэффициенты корреляции по всем компонентам приведены в таблице. Из нее видно, что единственный компонент доверия не коррелирующий надежно с лояльностью это шкала доверия. В то же время высокосignимые связи средней силы имеются между оценками последовательности руководства организации и всеми тремя компонентами лояльности, между оценками результативности и аффективной и нормативной лояльностью, а также аффективной и продолженной с воспринимаемой заботой о сотрудниках. Выше мы уже высказывали предположение, что низкие результаты по шкале доверия могут быть артефактом процедуры. Как видно из приведенной таблицы (Таблица 2.2), данная шкала также значительно слабее коррелирует со всеми другими компонентами доверия, что может служить аргументом в пользу этой идеи. Чтобы исключить альтернативы требуются не доступные нам психометрические данные по этой методике и повторная процедура опроса по использованной нами батарее методик с варьированием их порядка. Тем не менее, по совокупности данных и особенно, исходя из достоверной корреляции всех компонентов лояльности с общим уровнем доверия, третью гипотезу также можно считать подтвержденной.

Таблица 2.2 – Корреляции доверия и лояльности организации (по Спирмена)

Компонент доверия	Аффективная лояльность	Продолженная лояльность	Нормативная лояльность
Доверие	0,42	0,29	0,29
Последовательность	0,66**	0,54**	0,54**
Результативность	0,65**	0,39	0,61**
Забота	0,69**	0,58**	0,4
Общий уровень доверия	0,7**	0,55**	0,58**

Примечание: \* – значимая корреляционная связь ( $p < 0,05$ ); \*\* – высокосignимая корреляционная связь ( $p < 0,01$ )

Одна из гипотез исследования состояла в предположении о связи лояльности организации с мотивационной структурой личности, в частности с

выраженностью личностных мотивов роста, стремления к самоактуализации, приложению, раскрытию и развитию своих способностей в определенной деятельности. При проверке данной гипотезы, в общежитийской сфере были установлены высокосignимые положительные связи нормативной и продолженной лояльности с мотивами жизнеобеспечения (Таблица 2.3). Аффективная и продолженная лояльность оказались высокосignимо и положительно связаны со стремлением к творческой активности. В оценке реальной удовлетворенности мотивов, нормативная лояльность отрицательно связана с мотивами комфорта и безопасности, тогда как мотивация общей и творческой активности – положительно со всеми тремя компонентами лояльности.

Таблица 2.3 – Корреляции мотивов общежитийской сферы и лояльности организации (по Спирмена)

Тип лояльности	Общежитийская сфера			
	«Идеальная» мотивация		«Реальная» мотивация	
	П	ДР	К	ДР
Аффективная лояльность	0,29	0,48*	-0,43	0,58**
Продолженная лояльность	0,59**	0,50**	-0,24	0,49*
Нормативная лояльность	0,52**	0,08	-0,52**	0,6**

Примечание: \* – значимая корреляционная связь ( $p < 0,05$ ); \*\* – высокосignимая корреляционная связь ( $p < 0,01$ ).

«Идеальная» мотивация – уровень актуального побуждения; «реальная» мотивация – оценка удовлетворенности мотива. П – мотивы жизнеобеспечения, ДР – творческой активности, К – комфорта

Что касается рабочей сферы (Рисунок 2.4), то, в области актуальных («идеальных») мотивов мы обнаруживаем несколько разнонаправленные связи. Нормативная лояльность оказывается высокосignимо и положительно связана со стремлением к поддержанию жизнеобеспечения и статусу, в то время как аффективная лояльность отрицательно – со стремлением к комфорту. При этом оба компонента высокосignимо и умеренно сильно коррелируют с мотивацией творческой активности. В то же время при оценке удовлетворенности мотивов, лояльность (в разных сочетаниях, но при стабильно высоком значении нормативного компонента) оказалась достоверно связана с мотивами жизнеобеспечения, статуса, общей и творческой активности.

Отметим, что различие в количестве и структуре связей между лояльностью организации и мотивами в общежитийской и рабочих сферах согласуется с предположением о большем влиянии лояльности на близкие к ней сферы жизненного пространства (гипотеза «приближенности»).

Таблица 2.4 – Корреляции мотивов рабочей сферы и лояльности организации (по Спирмена)

Тип лояльности	Рабочая сфера							
	«Идеальная» мотивация				«Реальная» мотивация			
	П	К	С	ДР	П	С	Д	ДР
Аффективная лояльность	,32	-,51**	,27	,62**	,62**	,36	,64**	,48**
Продолженная лояльность	,38	-,442	,20	,43	,66**	,55**	,7**	,42
Нормативная лояльность	,56**	-,420	,5**	,51**	,6**	,55**	,54**	,59**

Примечание: \* – значимая корреляционная связь ( $p < 0,05$ ); \*\* – высокозначимая корреляционная связь ( $p < 0,01$ ). П – мотивы жизнеобеспечения, К – комфорта, С – статуса, Д – общей активности, ДР – творческой активности

Из вышеизложенного складывается следующий мотивационный портрет лояльного банковского служащего. С одной стороны он характеризуется потребностью – и ее удовлетворенностью – в достаточно высоком материальном достатке, однако, не переходящем определенную грань гедонистической избыточности. Сходным образом стремление к обретению статуса здесь в большей степени нормативно, не имея высокой аффективной «заряженности». Напротив, последняя в избытке инвестируется в стремление к высокому уровню активности, приложения своих способностей и сил к определенной деятельности, в том числе – преобразовательной (творческой). Как нам кажется именно мотивы общей и творческой активности – стремление к раскрытию своего личностного потенциала – лежат в основе одного из коррелятов аффективной лояльности – дискреционного поведения. То есть таких форм трудовой активности, которые выходит за рамки прямо предписанных должностью – и в этом смысле являющихся творческими и развивающими.

### Выводы по второй главе

Для достижения поставленной цели – выяснения связи организационной лояльности с личностными и ситуационными мотивационными факторами, нами был подобран следующий комплекс методик: «Шкала организационной лояльности» Д. Мейера и Н. Аллен, «Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ) Е.Н. Осина, Т.О. Гордеевой и др., «Методика оценки уровня доверия в

организации» Р.Б. Шоу, методика «диагностики мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана.

Данные полученные посредством данных методик позволяют сделать ряд заключений. Структура организационной лояльности сотрудников «АТБ» характеризуется незначительным преобладанием аффективной лояльности, при относительной сбалансированности и тесной связи всех трех компонентов. Доминирующий тип мотивации профессиональной деятельности сотрудников «АТБ» относятся к автономному, а именно – внутренняя, интегрированная и идентифицированная мотивация. Уровень доверия в организации оценивается как умеренный. Усредненный по выборке мотивационный профиль сотрудников «АТБ» относятся к экспрессивному типу (как в общежитейской, так и рабочей сферах), отражая стремление к самоутверждению, признанию, повышению уровня притязаний. В общежитейской сфере выделяются стремление к комфорту, безопасности и общей активности. В рабочей сфере преобладает мотивация жизнеобеспечения и общей активности. Уровень насыщения мотивов в рабочей сфере значительно отстает от общежитейской, возможно, указывая на фрустрацию.

Результаты корреляционного анализа позволяют утверждать, что подтвердилась общая гипотеза о связи организационной лояльности с личностными и ситуационными мотивационными факторами. Аффективная лояльность положительно связана с автономной профессиональной мотивацией, в частности, интегрированной и идентифицированной ее формами. Дистрибутивная справедливость оказалась высокосвязано с аффективным и продолженным компонентами организационной лояльности. Общий уровень доверия в организации высокосвязано и сильно коррелирует со всеми тремя компонентами лояльности организации. Наконец, в структуре мотивации достоверные положительные связи организационной лояльности обнаружены со стремлением к материальному достатку и в малой степени – статусу и вместе с тем – с мотивами развития: актуализации своих способностей в деятельности и творчестве. Отметим, также, что нами получены значимые и высокосвязанные корреляции стремления к творческой самоактуализации с интегрированной и идентифицированной мотивацией.

Корреляционный характер исследования – пожалуй, главное ограничение любых содержательных интерпретаций обнаруженных связей. Однако, они представляются правомерными, в силу согласованности с определенными теоретическими посылами. Теоретически логична связь личностных мотивов материального достатка и роста с автономными формами мотивации. Как известно вознаграждение становится фактором, усиливающим последние в том случае, если воспринимается как непосредственно связанное с содержанием деятельности. Допустимо предположить, что справедливое вознаграждение воспринимается как адекватная обратная связь о результативности деятельности, усиливающая автономную мотивацию к ней. Сходным образом атмосфера доверия в организации может способствовать формированию чувства сопричастности ей как целому, принятию ее целей, ценностей и

готовность возлагать на себя ответственность за их достижение. То есть доверие и справедливость создают условия способствующие удовлетворению потребностей в автономии, компетентности, принадлежности, активной реализации своих способностей. Наконец, теоретически логично предположить, что это те условия, которые способствуют формированию лояльности организации.

Полученные нами данные и сделанные на их основе выводы касаются, прежде всего, исследованной нами группы – служащих «Азиатско-Тихоокеанского Банка» и с огромной осторожностью – если вообще – могут быть распространены на более широкие совокупности.

## Заключение

Организация – это, в конечном счете, люди, объединенные одними целями и ценностями. Качество функционирования организации в определенной степени зависит от качеств людей, ее составляющих. Лояльный сотрудник организации это сотрудник, разделяющий общие ценности и готовый прилагать усилия к достижению общих целей. Лояльный сотрудник – это мотивированный сотрудник.

Целью нашей работы было выяснение тех мотивационных сил, которые тем или иным образом связаны с лояльностью сотрудника организации. В качестве общей гипотезы было выдвинуто предположение о связи лояльности с выраженностью определенных личностных и оценкой определенных ситуационных факторов. А именно, с автономной профессиональной мотивацией и стремлением к самоактуализации – с одной стороны и оценками справедливости вознаграждения и уровня доверия в организации – с другой.

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутых гипотез был решен ряд задач.

Теоретический анализ проблемы организационной лояльности показал, что в настоящее время не существует сколь-либо единого взгляда на данную проблему. Организационная лояльность, исследуемая с 60-х годов XX века, подлежит различной концептуализации и операционализации, отчасти в силу междисциплинарных границ. Существует ряд подходов к изучению лояльности, рассматривающих ее как психологический продукт отношений обмена («транзакционные» теории) или принятых ранее решений (поведенческий подход), как социальную установку («установочный» подход) или психологическое состояние. Концепция лояльности как психологического состояния задает наиболее широкие рамки понимания лояльности. Исходя из последнего, мы определили лояльность следующим образом:

Лояльность организации – психологическая связь работника с организацией, характеризующая то внеситуативное значение, каким обладает для работника организация и членство в ней. Развернем это определение.

Лояльность – это комплекс смысловых установок, отражающих разные формы эмоционального переживания и осмысления работником его, по тем или иным причинам сложившейся, связи с организацией. Лояльность включает три компонента. Аффективную лояльность – переживание эмоциональной сопричастности организации. Нормативную лояльность – связь с организацией, основанную на принятии работником этических обязательств перед ней. Продолженная лояльность – связь, основанная либо на оценках потерь и выгод, ожидаемых в случае ухода из организации, либо на воспринимаемом отсутствии альтернатив ей. Соотношение данных компонентов индивидуально специфично, придает деятельности работника устойчивость и направленность, релевантную интересам организации и определяет ее форму, интенсивность и продолжительность.

Теоретический анализ также показал, что лояльность организации взаимодействует со множеством факторов, в частности образуя тесную и вместе с тем мало изученную связь с мотивационными процессами.

С целью прояснения этой связи было проведено эмпирическое исследование на базе «Азиатско-Тихоокеанского Банка». В нем приняло участие 38 служащих данной организации.

По результатам эмпирического исследования было обнаружено, что для служащих банка характерно доминирование автономной мотивации профессиональной деятельности (интегрированной и идентифицированной), а в структуре мотивации выражены стремления к самоутверждению, признанию, повышению уровня притязаний. Уровень доверия в организации умеренный.

Результаты корреляционного анализа позволяют утверждать, что общая гипотеза о связи организационной лояльности с личностными и ситуационными мотивационными факторами подтвердилась. Аффективная лояльность положительно связана с автономной профессиональной мотивацией – интегрированной и идентифицированной ее формами. Дистрибутивная справедливость оказалась высокозначимо связана с аффективным и продолженным компонентами организационной лояльности. Общий уровень доверия в организации высокозначимо и сильно коррелирует со всеми тремя компонентами лояльности организации. Наконец, в структуре мотивации существенные положительные связи обнаружены между лояльностью организации и умеренным стремлением к материальному достатку, в меньшей степени – к статусу и вместе с тем – со стремлением к реализации своих способностей в деятельности и творчестве.

При всех ограничениях, накладываемых на содержательные интерпретации полученных результатов, мы позволили себе сделать некоторые теоретически правдоподобные выводы. Мы допускаем, что восприятие организации как справедливой и заслуживающей доверия является ситуационным мотивационным фактором, создающим условие, благоприятствующее формированию лояльности организации, взаимодействуя с личностными мотивами ее служащих – их стремлением к автономии, чувству собственной компетентности, принадлежности и самоактуализации.

Полученные результаты могут послужить основой для некоторых практических рекомендаций, могущих быть использованными в организациях различного профиля, с целью повышения лояльности ее сотрудников. Они основаны на обнаруженной нами тесной связи между мотивацией и лояльностью организации и представляют собой определенного рода меры, воздействующие на мотивационные процессы сотрудников и учитывающие их основополагающие потребности.

Первое: материальное стимулирование труда имеет значение, но требует прозрачности (ясности критериев и принципов распределения) и своевременности. Иными словами, вознаграждение должно образовывать с результатами деятельности содержательную и близкую во времени обратную связь.

Второе: материальное стимулирование не должно быть приоритетным, желательна система различных форм признания вклада сотрудника в успех организации.

Третье: задачи, которые ставятся перед служащими, должны быть ясными – иметь содержательную связь с результатами и затем – вознаграждением.

Четвертое: задачи должны быть достаточно сложными, чтобы давать возможность удовлетворить потребность в собственной компетентности.

Пятое: желательно, чтобы решение задач включало возможности для инициативы и работников, удовлетворяющие мотивы развития и автономии.

Шестое: руководство должно предоставлять картину результативности деятельности организации в целом. Это способствует формированию воспринимаемой связности индивидуальных результатов деятельности сотрудников с общеорганизационными, тем самым усиливая среди них чувство принадлежности и лояльности организации.

## Список использованных источников

- 1 Антология организационной психологии [Текст] / Под ред. Б. М. Стоу – Москва : ООО «Вершина», 2005. – 712 с.
- 2 Арбекова, О. А. О соотношении понятий операциональной, целевой и смысловой установки с современными англоязычными терминами [Текст] / О.А. Арбекова, А. Н. Гусев // Российский журнал когнитивной науки. Том 4. – 2017. – № 1. – С. 5-25
- 3 Аронсон, Э. Социальная психология. Психологические законы [Текст] / Э. Аронсон, Т. Уилсон, Р. Эйкерт – пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 560 с.
- 4 Белл, Э. Методы социальных исследований. Группы, организации и бизнес [Текст] / Э. Белл, А. Браймен – Харьков : Гуманитарный центр, 2012. – 776 с.
- 5 Боулз, С. Микроэкономика. Поведение, институты и эволюция [Текст] / С. Боулз – Москва : Дело АНХ, 2012. – 576 с.
- 6 ван Дик, Р. Преданность и идентификация с организацией [Текст] / Р. ван Дик – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. – 142 с.
- 7 Верещагина, Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности [Текст] / Л. А. Верещагина – Харьков : Гуманитарный центр, 2017. – 232 с.
- 8 Геберт, Д. Организационная психология. Человек и организация [Текст] / Д. Геберт, Л. фон Розенштиль – Харьков : Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.
- 9 Германов, И. А. Измерение организационной лояльности персонала [Текст] / И. А. Германов, Е. Б. Плотникова // Вестник Пермского университета. Вып. 7. – 2011. – № 3. – С. 106-111
- 10 Гордеева, Т. О. Психология мотивации достижения [Текст] / Т.О. Гордеева – Москва : Смысл; «Академия», 2006. – 336 с.
- 11 Доминьяк, В. И. Организационная лояльность: основные подходы [Текст] / В. И. Доминьяк // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 34-40
- 12 Доминьяк, В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис. канд. психол. наук: 19.00.05. СПб., 2006. – 281 с.
- 13 Каз, Е. М. Фактор «Доверие» в концепциях мотивации трудовой деятельности [Текст] / Е. М. Каз // Вестник Томского государственного университета. Экономика. Том 35. – 2016. – № 3. – С. 206-218
- 14 Климова, С. Г. Формирование солидарного сознания в рабочей среде [Текст] / С. Г. Климова, В. Ядов – Москва : ИНИОН РАН, 1998. – 67 с.
- 15 Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях [Текст] / Под ред. Д. А. ван Книппенберга, М. А. Хогга – Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2012. – 408 с.

- 16 Липатов, С. А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий [Текст] / С. А. Липатов // Организационная психология. Том 5. – 2015. – № 1. – С. 104-110
- 17 Липатов, С. А. Измерение организационной лояльности персонала [Текст] / С. А. Липатов, Х. И. Синчук // Организационная психология. Том 5. – 2015. – № 4. – С. 6-28
- 18 Ловаков, А. В. Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие [Текст] / А. В. Ловаков, С. А. Липатов // Журнал Высшей школы экономики. Том 8. – 2011. – № 2. – С. 69-80
- 19 Мандрикова, Е. Ю. Роль соответствия личности организации [Текст] / Е.Ю. Мандрикова, Э. Р. Сафиуллина // Организационная психология. Том 3. – 2013. – № 4. – С. 2-17
- 20 Мильман, В. Э. Мотивация творчества и роста. Структура. Диагностика. Развитие [Текст] / В. Э. Мильман – Москва : Мирей и ко, 2005. – 166 с.
- 21 Ребзуев, Б. Г. Трудовая мотивация: измерение и изменение [Текст] / Б. Г. Ребзуев – Санкт-Петербург : Изд-во АНО «ИПП», 2006. – 160 с.
- 22 Осин, Е. Н. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций [Текст] / Е. Н. Осин, Т. О. Гордеева, Т. Ю. Иванова // Организационная психология. Том 3. – 2013. – № 1. – С. 8-29
- 23 Осин, Е. Н. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности [Текст] / Е. Н. Осин, А. А. Горбунова, Т. О. Гордеева, Т. Ю. Иванова, Н. В. Кошелева, Е. Ю. Мандрикова // Организационная психология. Том 3. – 2013. – № 4. – С. 2-17
- 24 Психологические механизмы регуляции социального поведения [Текст] / Под ред. М. И. Бобневой, Е. В. Шороховой – Москва : Наука, 1979. – 334 с.
- 25 Родионова, Е. Психология стимулирования персонала [Текст] / Е. Родионова – Харьков : Гуманитарный центр, 2013. – 228 с.
- 26 Становление трудовых отношений в постсоветской России [Текст] / Под ред. Дж. ДеБарделебен, С. Г. Климовой, В. Ядова – Москва : Академический проект, 2004. – 320 с.
- 27 фон Розенштиль, Л. Организационная психология. Человек и организация [Текст] / Л. фон Розенштиль, В. Мольт, Б. Рюттингер – Харьков : Гуманитарный центр, 2012. – 464 с.
- 28 Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность [Текст] / Х. Хекхаузен – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 860 с.
- 29 Хиршман, А. О. Выход, голос и верность. Реакция на упадок фирм, организаций и государств [Текст] / А. О. Хиршман – Москва : Новое издательство, 2009. – 156 с.
- 30 Шо, Р. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, забота [Текст] / Р. Шо – Москва : Дело, 2000. – 272 с.

- 31 Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment [Текст] / N. J. Allen, J. P. Meyer // Human Resource Management Review. Vol 1. – 1991. – № 1. – P. 61-89
- 32 Cohen, A. Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment [Текст] / A. Cohen // Basic and Applied Social Psychology. Vol 14. – 1993. – № 2. – P. 143-159
- 33 Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions / [Текст] / Ed. by H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer – NY.: Routledge, 2009. – 520 p.
- 34 Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover [Текст] / Ed. by R. T. Mowday et al. – NY.: Academic Press Inc., 1982. – 253 p.
- 35 Finegan, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment [Текст] / J. E. Finegan // Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol 73. – 2000. – № 2. – P. 149-169
- 36 Ghosh, S. K. Perceived Organizational Values & Commitment to Organization [Текст] S. K. Ghosh // The Indian Journal of Industrial Relations. Vol 45. – 2010. – № 3. – P. 437-445
- 37 Klein, H. J. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds [Текст] / H. J. Klein, J. C Molloy, C. T. Brinsfield // Academy of Management Review. Vol 37. – 2012. – № 1. – P. 130-151
- 38 Kuenzel, S. Psychological bonds and their impact on behavioral loyalty in auditor-client relationships [Текст] / S. Kuenzel, E. Krolikowska // Managerial Auditing Journal. Vol 25. – 2010. – № 4. – P. 328-360
- 39 Mercurio, Z. A. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Review [Текст] / Z.A. Mercurio // Human Resource Development Review. Vol 14. – 2015. – № 4. – P. 389-414
- 40 Meyer, J. P. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization [Текст] / J. P. Meyer, N. J. Allen, C. A. Smith // Journal of Applied Psychology. Vol 78. – 1993. – № 4. – P. 538-551
- 41 Meyer, J. P. Employee motivation and commitment [Текст] / J. P. Meyer, T. E. Becker, C. Vandenberghe // Journal of Applied Psychology. Vol 89. – 2004. – № 6. – P. 991-1007
- 42 Meyer, J. P. Commitment in the Workplace: Toward a general model [Текст] / J. P. Meyer, L. Herscovitch // Human Resource Management Review. Vol 11. – 2001. – № 3. – P. 299-326
- 43 Meyer, J. P. A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology [Текст] / J. P. Meyer, A. J. S. Morin // Journal of Organizational Behavior. Vol 37. – 2016. – P. 584–612
- 44 Meyer, J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences [Текст] / J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky // Journal of Vocational Behavior. Vol 61. – 2002. – № 1. – P. 20–52

45 O'Reilly III, C. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior [Текст] / C. O'Reilly III, J. Chatman // Journal of Applied Psychology. Vol 71. – 1986. – № 3. – P. 492–499

46 Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace [Текст] / Ed. by J. A. Colquitt, J. A. LePine, M. J. Wesson – NY.: McGraw-Hill Education, 2015. – 640 p.

47 Riketta, M. Organizational identification: A meta-analysis [Текст] / M. Riketta // Journal of Vocational Behavior. Vol 66. – 2005. – № 2. – P. 358-384

48 Solinger, O. N. The dynamic microstructure of organizational commitment [Текст] / O. N. Solinger, J. Hofmans, W. van Olffen // Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol 88. – 2015. – № 4. – P. 773-796

49 Stinglhamber, F. Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment [Текст] / F. Stinglhamber, G. Marique, G. Caesens et al. // PLoS One. Vol 10. – 2015. – № 4. – P. 1–23

50 Vandenberghe, C. Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion [Текст] / C. Vandenberghe, A. Panaccio, A. K. Ben Ayed // Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol 84. – 2011. – № 2. – P. 403-424

## Приложения

## Приложение А (обязательное)

### Иллюстративная часть

Лояльность организации – психологическая связь работника с организацией, характеризующая то внеситуативное значение, каким обладает для работника организация и членство в ней.

Лояльность включает три компонента:

а) аффективную лояльность – переживание эмоциональной сопричастности организации;

б) нормативную лояльность – связь с организацией, основанную на принятии работником этических обязательств перед ней;

в) продолженную лояльность – связь, основанную либо на оценках потерь и выгод, ожидаемых в случае ухода из организации, либо на воспринимаемом отсутствии альтернатив ей.

## Приложение А (продолжение)

Объект исследования – факторы организационной лояльности.

Предмет исследования – мотивационные факторы организационной лояльности.

Цель исследования – определить специфику связи мотивации и организационной лояльности банковских служащих.

## Приложение А (продолжение)

Гипотезы исследования:

- а) аффективная организационная лояльность позитивно связана с высоким уровнем автономной профессиональной мотивации;
- б) организационная лояльность позитивно связана с высокими оценками справедливости в организации;
- в) организационная лояльность позитивно связана с высоким уровнем доверия в организации;
- г) организационная лояльность связана с выраженностью личностных мотивов актуализации своих способностей в деятельности.

## Приложение А (продолжение)

База исследования: «Азиатско-Тихоокеанский Банк». Приняло участие 38 служащих женского (N=16) и мужского (N=22) пола, в возрастном диапазоне от 23 до 44 лет. Респонденты на момент исследования находились в должностях специалистов (N=28) и старших специалистов (N=10), с высшим образованием и стажем работы в организации от 1 месяца до 6 лет.

Методический инструментарий включал: «Шкалу организационной лояльности» Д. Мейера и Н. Аллен, «Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ) Е.Н. Осина, Т.О. Гордеевой и др., «Методику оценки уровня доверия в организации» Р.Б. Шоу, методику «диагностики мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана.

## Приложение А (продолжение)

Результаты. Была установлена связь лояльности организации и автономной трудовой мотивации.

Таблица А.1 – Коэффициенты корреляции типов профессиональной мотивации и лояльности организации (рo Спирмена)

Тип лояльности	Интегрированная мотивация	Идентифицированная мотивация	Автономная мотивация
Аффективная лояльность	0,55 <sup>**</sup>	0,55 <sup>**</sup>	0,45 <sup>*</sup>
Продолженная лояльность	0,41	0,56 <sup>**</sup>	0,38
Нормативная лояльность	0,40	0,44 <sup>*</sup>	0,33

Примечание: \* – значимая корреляционная связь ( $p < 0,05$ );  
 \*\* – высокозначимая корреляционная связь ( $p < 0,01$ )

## Приложение А (продолжение)

Была установлена связь организационной лояльности и оценки уровня справедливости в организации.

Таблица А.2 – Корреляции доверия и лояльности организации (по Спирмена)

Компонент доверия	Аффективная лояльность	Продолженная лояльность	Нормативная лояльность
Доверие	0,42	0,29	0,29
Последовательность	0,66**	0,54**	0,54**
Результативность	0,65**	0,39	0,61**
Забота	0,69**	0,58**	0,4
Общий уровень доверия	0,7**	0,55**	0,58**

Примечание: \* – значимая корреляционная связь ( $p < 0,05$ );  
 \*\* высокосзначимая корреляционная связь ( $p < 0,01$ )

## Приложение А (продолжение)

Были установлены связи лояльности организации с мотивационной структурой личности, в частности с выраженностью личностных мотивов роста, стремления к самоактуализации, приложению, раскрытию и развитию своих способностей в определенной деятельности.

Таблица А.3 – Корреляции мотивов общежитийской сферы и лояльности организации (по Спирмена)

Тип лояльности	Общежитийская сфера			
	«Идеальная» мотивация		«Реальная» мотивация	
	П	ДР	К	ДР
Аффективная лояльность	0,29	0,48*	-0,43	0,58**
Продолженная лояльность	0,59**	0,50**	-0,24	0,49*
Нормативная лояльность	0,52**	0,08	-0,52**	0,6**

Примечание: \* – значимая корреляционная связь ( $p < 0,05$ );  
 \*\* – высокозначимая корреляционная связь ( $p < 0,01$ ).

«Идеальная» мотивация – уровень актуального побуждения; «реальная» мотивация – оценка удовлетворенности мотива. П – мотивы жизнеобеспечения, ДР – творческой активности, К – комфорта

## Приложение А (продолжение)

Таблица А.4 – Корреляции мотивов рабочей сферы и лояльности организации (ро Спирмена)

Тип лояльности	Рабочая сфера							
	«Идеальная» мотивация				«Реальная» мотивация			
	П	К	С	ДР	П	С	Д	ДР
Аффективная лояльность	,32	-,51**	,27	,62**	,62**	,36	,64**	,48**
Продолженная лояльность	,38	-,442	,20	,43	,66**	,55**	,7**	,42
Нормативная лояльность	,56**	-,420	,5**	,51**	,6**	,55**	,54**	,59**

Примечание: \* – значимая корреляционная связь ( $p < 0,05$ );  
 \*\* – высокозначимая корреляционная связь ( $p < 0,01$ ). П – мотивы жизнеобеспечения, К – комфорта, С – статуса, Д – общей активности, ДР – творческой активности

## Приложение А (продолжение)

Таким образом, подтвердилась общая гипотеза о связи лояльности с личностными и ситуационными мотивационными факторами. И в частности:

а) аффективная лояльность положительно связана с автономной профессиональной мотивацией.

б) дистрибутивная справедливость высокозначимо связана с аффективным и продолженным организационной лояльности.

в) уровень доверия в организации связан со всеми тремя компонентами лояльности организации.

г) в структуре мотивации достоверные положительные связи организационной лояльности обнаружены со стремлением к материальному достатку, статусу (в меньшей степени), а также самоактуализации.

## Приложение Б (справочное)

### «Шкала организационной лояльности» Д. Мейера и Н. Аллен

Оцените, пожалуйста, степень вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 – абсолютно не согласен, 7 – полностью согласен).

Таблица Б.1 – Бланк ответов.

№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением						
1	Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
2	На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации.	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 трудно уйти из этой организации 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 моей организации.	1	2	3	4	5	6	7
8	Если я сейчас уйду из организации, многое в моей жизни разрушится.	1	2	3	4	5	6	7
9	Если бы я сейчас ушел из этой организации, то чувствовал бы себя виноватым.	1	2	3	4	5	6	7
10	Я не испытываю теплых чувств по отношению к этой организации.	1	2	3	4	5	6	7

## Приложение Б (продолжение)

Продолжение таблицы Б.1

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 моей преданности.	1	2	3	4	5	6	7
13	Я не чувствую себя членом коллектива в моей организации.	1	2	3	4	5	6	7
14	Я мог бы рассматривать возможность работы в другом месте, если бы не получал от этой организации так много.	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

## Приложение В (справочное)

«Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ) Е.Н. Осина,  
Т.О. Гордеевой

Таблица В.1 – Бланк ответов.

Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое утверждение и укажите, насколько оно соответствует тому, что Вы думаете о причинах Вашей трудовой деятельности. Обведите цифру, соответствующую Вашему ответу:						
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
Совсем не соответствует	Скорее не соответствует	Нечто среднее	Скорее соответствует	Вполне соответствует		
<b>Почему Вы в настоящее время здесь работаете?</b>						
№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением				
1	Потому, что я не знаю, чем я действительно хотел(а) бы заниматься.	1	2	3	4	5
2	Потому, что, если бы я не работал(а), я испытывал(а) бы чувство вины.	1	2	3	4	5
3	Потому, что я боюсь, что другой работы мне не найти.	1	2	3	4	5
4	Потому, что мне интересно заниматься моей работой.	1	2	3	4	5
5	Потому, что эта работа соответствует моим карьерным планам.	1	2	3	4	5
6	Потому, что мне было бы стыдно быть неудачником (неудачницей).	1	2	3	4	5
7	Потому, что меня заставляют работать жизненные обстоятельства.	1	2	3	4	5

8	Потому, что я не знаю, где я хотел(а) бы работать на самом деле.	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

### Приложение В (продолжение)

#### Продолжение таблицы В.1

9	Потому, что я получаю удовольствие от работы.	1	2	3	4	5
10	Потому, что это соответствует моим жизненным целям.	1	2	3	4	5
11	Потому, что у меня нет другого выбора.	1	2	3	4	5
12	Потому, что для меня не так уж важно, где работать и чем заниматься.	1	2	3	4	5
13	Потому, что я действительно люблю свою работу.	1	2	3	4	5
14	Потому, что эта работа помогает мне развиваться как личности.	1	2	3	4	5
15	Потому, что благодаря этой работе я могу достичь своих целей.	1	2	3	4	5
16	Потому, что от этого зависит мнение других людей обо мне.	1	2	3	4	5
17	Потому, что я боюсь остаться без средств к существованию.	1	2	3	4	5
18	Потому, что эта работа отвечает моим личным ценностям.	1	2	3	4	5
19	Потому, что для меня важно раскрыть мой потенциал, доказать, на что я способен(а).	1	2	3	4	5
20	Потому, что работать — это долг каждого человека.	1	2	3	4	5



## Приложение Г (справочное)

«Методика оценки уровня доверия в организации» Р.Б. Шоу

Таблица Г.1 – Бланк ответов.

Перед Вами пары противоположных по смыслу утверждений. Оцените, пожалуйста, с каким утверждением из каждой пары Вы согласны, обведя цифру на шкале от 1 до 5, в зависимости от степени согласия. Где 1 – полное согласие с утверждением, 5 – полное согласие с противоположным утверждением.

«В этой организации ....»

№	Утверждение	Шкала степени согласия	Противоположное утверждение
1	Власть и контроль находятся в руках лишь нескольких людей или групп	1    2    3    4    5	Люди на всех уровнях чувствуют себя и действуют как хозяева в бизнесе
2	“Война” между различными группами – обычное дело	1    2    3    4    5	Различные группы (главное руководство, подразделения) сотрудничают друг с другом
3	Сотрудники осторожничают и стараются убедиться в том, что не потерпят неудачу	1    2    3    4    5	Сотрудники готовы рисковать лично для того, чтобы способствовать росту бизнеса
4	Сотрудники поддерживают существующее положение дел и сопротивляются изменениям	1    2    3    4    5	Сотрудники восприимчивы к изменениям и новым методам работы
5	Сотрудники не будут выражать свои истинные мысли или чувства	1    2    3    4    5	Сотрудники чувствуют себя свободными в выражении своих взглядов, даже если они отличаются от взглядов большинства
6	Никто не берет на себя ответственности за ошибки, и со временем они повторяются	1    2    3    4    5	Сотрудники признают свои ошибки и учатся на них
7	Много контроля и ограничений в отношении того, что можно делать	1    2    3    4    5	Сотрудникам дана необходимая свобода действий для выполнения работы
8	В целом в организации очень низкий уровень доверия	1    2    3    4    5	В целом в организации очень высокий уровень доверия

## Приложение Г (продолжение)

Продолжение таблицы Г.1

№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением					Противоположное утверждение
1	Стратегия и приоритеты деятельности постоянно меняются	1	2	3	4	5	Имеются последовательная стратегия развития и четкий набор приоритетов
2	В отношении принципов и ценностей руководители говорят одно, а делают другое	1	2	3	4	5	В отношении принципов и ценностей у руководителей слово не расходится с делом
3	Слухи более надежны, чем то, что работники слышат от руководства	1	2	3	4	5	Тому, что работники слышат от руководства, можно доверять
4	Люди или отвергают негативную информацию, или представляют ее в “выгодном свете”	1	2	3	4	5	Люди по-деловому относятся к информации, даже если она негативная
5	Проблемы решаются так, что люди чувствуют себя оскорбленными	1	2	3	4	5	При решении проблем или в трудной ситуации с людьми поступают справедливо
6	Обязательства и обещания постоянно нарушаются	1	2	3	4	5	Люди выполняют свои обязательства и обещания
7	Работники думают, прежде всего, о том, что лучше для них, а потом — о фирме	1	2	3	4	5	Работники делают то, что нужно для фирмы, даже если это во вред лично им
8	В целом в организации низкий уровень последовательности	1	2	3	4	5	В целом в организации высокий уровень последовательности

## Приложение Г (продолжение)

Продолжение таблицы Г.1

№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением					Противоположное утверждение
1	Сотрудники сосредоточены на внутренних проблемах и личных планах	1	2	3	4	5	Все усилия персонала сосредоточены на том, чтобы победить конкурентов на рынке
2	Сотрудники не хотят устанавливать более высокие цели, так как боятся потерпеть неудачу	1	2	3	4	5	Сотрудники стремятся ставить перед собой амбициозные, труднодостижимые цели
3	По основным целям и показателям деятельности фирмы согласие не достигнуто	1	2	3	4	5	Все понимают и принимают ключевые показатели эффективности и цели деятельности
4	Бизнес-стратегию реализовать не удастся	1	2	3	4	5	Бизнес-стратегия осуществляется успешно
5	Сотрудников интересует лишь текущая деятельность, и они не уделяют внимание планированию будущего	1	2	3	4	5	Идет постоянная работа над повышением конкурентоспособности в долгосрочной перспективе
6	Сотрудники часто не могут добиться обещанных ими результатов	1	2	3	4	5	Сотрудники почти всегда добиваются обещанных ими результатов
7	Существует слабая связь между работой, вознаграждением и признанием	1	2	3	4	5	Вознаграждение и признание прямо пропорциональны эффективности работы
8	В целом плохо отслеживается уровень достижения целей	1	2	3	4	5	В целом хорошо отслеживается уровень достижения целей

## Приложение Г (продолжение)

Продолжение таблицы Г.1

№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением					Противоположное утверждение
1	Сотрудники чувствуют себя вовлеченными в постоянные межгрупповые конфликты	1	2	3	4	5	Сотрудники чувствуют, что они являются частью единой организации, и разделяют общее видение
2	То, как относятся к сотрудникам, может навести на мысль, что они некомпетентны	1	2	3	4	5	Существует вера в способность сотрудников на всех уровнях к высоким достижениям
3	Сотрудники ограничены в своих действиях различными методами контроля	1	2	3	4	5	Сотрудники обладают самостоятельностью и полномочиями, достаточными для реализации их целей в работе
4	Сотрудники редко получают признание за свой личный вклад в дело организации	1	2	3	4	5	Сотрудники регулярно получают признание за свой личный вклад в дело организации
5	Только высшее руководство выигрывает в финансовом отношении, если организация добивается своих целей деятельности	1	2	3	4	5	Каждый выигрывает в финансовом отношении, если организация добивается своих целей деятельности
6	Сотрудники «себе на уме» и не ведут себя честно в отношениях с другими	1	2	3	4	5	Сотрудники восприимчивы к информации и честны в мотивах своего поведения
7	Сотрудники практически не общаются с высшим руководством	1	2	3	4	5	Руководство доступно и открыто к контактам со всеми сотрудниками
8	Руководители заботятся главным образом о самих себе	1	2	3	4	5	Руководители заботятся о сотрудниках и поддерживают их на всех уровнях

## Приложение Д (справочное)

«Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана

Таблица Д.1 – Бланк ответов.

Перед Вами 14 утверждений, касающихся Ваших жизненных стремлений и некоторых сторон Вашего образа жизни. Просим Вас выразить отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (А, В, С, D, E, F, G, H), проставив рядом с каждым утверждением одну из следующих оценок каждого утверждения:

- да, согласен,
- пожалуй, согласен,
- когда как (согласен в некоторой степени),
- нет, не согласен,
- не знаю.

Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь долго над ответами, но следите за тем, чтобы не путать клетки.

1. В жизни нужно придерживаться следующих принципов:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. «Время - деньги». Нужно стремиться их больше зарабатывать.					
В. «Главное - здоровье». Нужно беречь себя и свои нервы.					
С. Свободное время нужно проводить с друзьями.					
Д. Свободное время надо отдавать семье.					
Е. Нужно делать добро, даже если это дорого обходится.					
Ф. Нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем.					
Г. Нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг.					
Н. Нужно стремиться открывать что-то новое, создавать, изобретать.					
2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Работа - это вынужденная жизненная необходимость.					

## Приложение Д (продолжение)

## Продолжение таблицы Д.1

С. Нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями.					
Д. Нужно активно стремиться к служебному продвижению.					
Е. Главное - завоевать авторитет и признание.					
Г. Нужно постоянно совершенствоваться в своем деле.					
Г. В своей работе всегда надо найти интересное, что может увлечь.					
Н. Нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.					
3. Среди моих дел в свободное время большое место занимают следующие дела:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Текущие, домашние.					
В. Отдых, развлечения.					
С. Встречи с друзьями.					
Д. Общественные дела.					
Е. Занятия с детьми.					
Г. Учеба, чтение необходимой для работы литературы.					
Г. Хобби.					
Н. Подрабатывание денег.					
4. Среди моих рабочих дел много места занимают:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.).					
В. Личное общение (на темы, не связанные с работой).					
С. Общественная работа.					
Д. Учеба, получение новой информации, повышение квалификации. Е. Работа творческого характера.					
Е. Работа творческого характера.					
Г. Работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная).					
Г. Работа, связанная с ответственностью перед другими.					
Н. Свободное время, перекуры, отдых.					
5. Если бы мне добавили выходной день, я бы, скорее всего, потратил его на то, чтобы:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Заниматься текущими домашними делами.					

## Приложение Д (продолжение)

## Продолжение таблицы Д.1

С. Развлекаться.					
Д. Заниматься общественной работой.					
Е. Заниматься учебой, получением новых знаний.					
Ф. Заниматься творческой работой.					
Г. Делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими.					
Н. Делать дело, дающее возможность заработать.					
6. Если бы у меня была возможность по-своему планировать рабочий день, я бы стал, скорее всего, заниматься:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Тем, что составляет мои основные обязанности.					
В. Общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения).					
С. Личным общением (разговорами, не связанными с работой).					
Д. Общественной работой.					
Е. Учебой, получением новых знаний, повышением квалификации.					
Ф. Творческой работой.					
Г. Работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность.					
Н. Работой, за которую можно больше получить.					
7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Где что можно купить, как хорошо провести время.					
В. Про общих знакомых.					
С. О том, что вижу и слышу вокруг.					
Д. Как добиться успеха в жизни.					
Е. О работе.					
Ф. О своих увлечениях.					
Г. О своих успехах и планах.					
Н. О жизни, книгах, кинофильмах, политике.					

## Приложение Д (продолжение)

## Продолжение таблицы Д.1

А. Достаточные материальные средства для жизни.					
В. Общение с людьми, дружеские отношения.					
С. Авторитет и уважение окружающих.					
Д. Интересные встречи и беседы.					
Е. Удовлетворение от работы.					
Ф. Чувство своей полезности.					
Г. Возможность повышать свой профессиональный уровень.					
Н. Возможность служебного продвижения.					
9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Уютно, хорошие развлечения.					
В. Можно обсудить волнующие тебя рабочие темы.					
С. Тебя уважают, считают авторитетом.					
Д. Можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи.					
Е. Можно приобрести новых друзей.					
Ф. Бывают известные заслуженные люди.					
Г. Все связаны общим делом.					
Н. Можно проявить и развить свои способности.					
10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. С которыми можно поговорить на разные темы.					
В. Которым мог бы передавать свой опыт и знания.					
С. С которыми можно больше заработать.					
Д. Которые имеют авторитет и вес на работе.					
Е. Которые могут научить чему-нибудь полезному.					
Ф. Которые заставляют тебя становиться активнее на работе.					
Г. Которые имеют много знаний и интересных идей.					

## Приложение Д (продолжение)

## Продолжение таблицы Д.1

Н. Которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.					
11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Материальное благополучие.					
В. Возможность интересно развлекаться.					
С. Хорошие условия жизни.					
Д. Хорошую семью.					
Е. Достаточно возможностей интересно проводить время в обществе.					
Ф. Уважение, признание и благодарность других.					
Г. Чувство полезности для других.					
Н. Создание чего-то ценного, полезного.					
12. Я думаю, что имею в своей работе в достаточной степени:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Хорошую зарплату, другие материальные блага.					
В. Хорошие условия для работы.					
С. Хороший коллектив, дружеские взаимоотношения.					
Д. Определенные творческие достижения.					
Е. Хорошую должность.					
Ф. Самостоятельность и независимость.					
Г. Авторитет и уважение коллег.					
Н. Достаточно высокий профессиональный уровень.					
13. Больше всего мне нравится, когда:					
	Да	Пожалуй, да	Когда как	Нет	Не знаю
А. Не нужно думать о насущных заботах.					
В. Есть комфортное, приятное окружение.					
С. Кругом оживление, веселая суета.					
Д. Предстоит провести время в веселом обществе.					
Е. Испытываю чувство соревнования, поиска.					

## Приложение Д (продолжение)

Продолжение таблицы Д.1

Г. Погружен в свою работу.					
Н. Включен в совместную работу с другими.					
14. Когда меня постигает неудача, не получается то, что я хочу:					
	«Да»	«Пожалуй да»	«Когда как»	«Нет»	«Не знаю»
А. Я расстраиваюсь и долго переживаю.					
В. Стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное.					
С. Теряюсь, не знаю что делать, злюсь на себя.					
Д. Злюсь на то, что мне помешало.					
Е. Стараюсь оставаться спокойным, и обычно мне это удается.					
Ф. Пережидаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло.					
Г. Стараюсь понять, в чем я сам был виноват.					
Н. Стараюсь понять причины неудачи и поправить положение.					

Спасибо!