

Владислав ДОМИНЯК (Санкт-Петербург)

## Измерение лояльности: действующая модель

В настоящей статье рассматривается модель развития лояльности сотрудника по отношению к своей организации, приводятся результаты ее эмпирической проверки, описываются методики измерения лояльности (ОСQ) и реализации ожиданий — возможности реализации мотивов (PO—BPM), приводится пример применения модели в условиях конкретной организации.



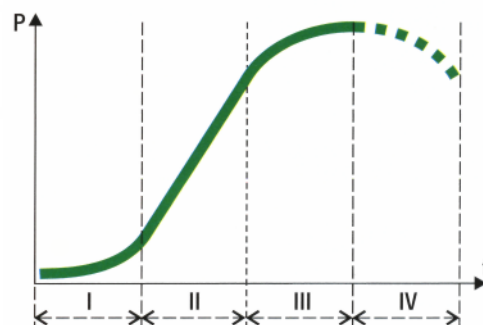
В последние годы в русскоязычной литературе по организационному поведению появились описания нескольких моделей лояльности (приверженности, преданности, верности) сотрудников своей организации. Во-первых, это переводы работ западных специалистов и попытки адаптации их моделей к российским условиям. К ним относятся, например, модели Мейер—Аллен, Моудей—Портер—Стирс, освещенные в работах Е. Доценко и М. Магуры, и другие модели. Во-вторых, есть попытки создать собственное видение феномена лояльности и собственные описательные и объяснительные модели. К сожалению, большинство авторов не приводят эмпирического обоснования своих моделей. Приведенные же в работах данные зачастую недостаточны. Мы постараемся частично компенсировать этот недостаток в данной статье.

### Гипотетическая модель

В теории развития систем давно используется так называемая S-образная кривая: любая система проходит несколько этапов своего развития (рисунок 1). Рисунок 1

Кривая развития системы  
( $P$  — параметр системы,  $t$  — время)

Первый этап — этап медленного развития (становления), второй этап — этап интенсивного роста, на третьем этапе происходит стабилизация, четвертый этап стадия «умирания». Применим



описанный закон и к системе отношений человека и организации. В качестве параметра  $P$  будем рассматривать лояльность по отношению к организации.

До поступления на работу в организацию потенциальный сотрудник сначала не владеет информацией об организации или владеет в минимальном объеме (некая «нулевая» точка). В процессе формирования решения о поступлении на работу он накапливает знания об организации, условиях работы, предполагаемой компенсации и т.п. Одновременно формируется и идеальная картина ожиданий потенциального сотрудника. Его лояльность к организации, которую можно назвать *потенциальной*, или *предварительной*, растет (предположительно по S-образной кривой). На стадии стабилизации он входит в организацию. С момента входа эта лояльность начинает снижаться за счет расхождений между идеальной картиной ожиданий и реальной картиной жизни организации.

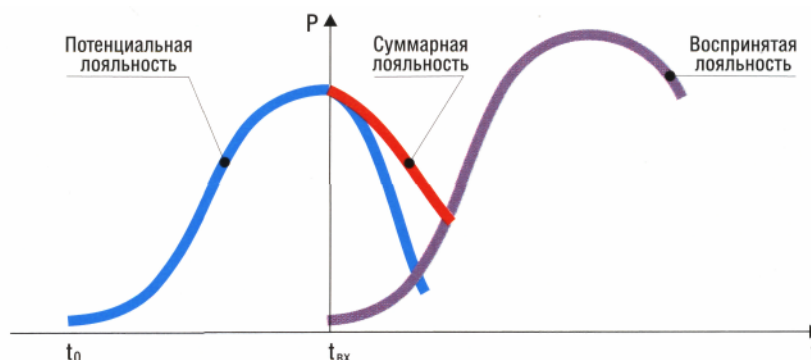
**В ходе исследования была обнаружена статистически значимая связь лояльности с удовлетворенностью начальством, которая является максимальной по сравнению с удовлетворенностью работой, удовлетворенностью оплатой, удовлетворенностью возможностями продвижения и удовлетворенностью отношениями с коллегами. Эти данные косвенно подтверждают распространенное мнение о том, что в России скорее принято быть преданным человеку (начальнику), а не организации в целом...**

С момента входа в организацию у сотрудника начинает формироваться другая лояльность, основанная на реальном опыте пребывания в организации. Такую лояльность можно назвать *воспринятой* лояльностью. Она также должна развиваться по S-образной кривой.

*Итоговая (суммарная)* лояльность складывается из потенциальной и воспринятой лояльности. Таким образом, результирующая кривая развития лояльности может быть построена на основе двух кривых: потенциальной лояльности и воспринятой лояльности (рисунки 1 и 2).

Рисунок 2

**Формирование суммарной лояльности**  
( $t_0$  — «нулевой» момент,  
 $t_{вх}$  — момент входа в организацию,  
 $t$  — время,  $P$  — лояльность)



Итоговая лояльность предположительно будет тем выше, чем больше совпадений между идеальной картиной ожиданий и реальной картиной жизни организации (то есть кривая потенциальной лояльности может и не опуститься до нулевой отметки).

## Экспериментальная проверка модели

### Описание выборки

Для проверки описанной модели было проведено исследование, в котором приняли участие 235 сотрудников различных российских организаций и предприятий. Среди участников исследования были 101 мужчина и 134 женщины (соответственно 42,97% и 57,03% выборки). Средний возраст участников составил 30,7 года, минимальный возраст 19 лет, максимальный — 68 лет. Все участники в настоящий момент работают. Для 97% участников работа является основной, 3% работают по совместительству. По должностному статусу 60% отнесли себя к рядовым сотрудникам, 29% — к менеджерам среднего звена, 11% — к топ-менеджерам. Стаж работы до 1 года у 32% сотрудников, 15% работают от 1 года до 2 лет, 30% имеют стаж от 2 до 5 лет, 16% сотрудников работают 5—10 лет, 6% — 10—20 лет, и 1% — более 20 лет.

### Измерение лояльности

Лояльность (приверженность) сотрудников своей организации измерялась с помощью методики Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Существующие переводы Магуры и Харского в исследовании не использовались в связи с отсутствием данных о надежности методики, ее валидности, нормах на российской выборке. Приводим собственный адаптированный перевод вместе с инструкцией (таблица 1).

В методике используется 7-балльная шкала от 1 — «абсолютно не согласен» до 7 — «абсолютно согласен» (для пунктов 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14); и от 7 — «абсолютно не согласен» до 1 — «абсолютно согласен» (для пунктов 3, 7, 9, 11, 12, 15). Подсчитывается среднее по всем пунктам.

### Обоснование корректности использования методики

Основными характеристиками, используемыми для оценки опросной методики, являются ее надежность<sup>1</sup> и валидность<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Характеристика методики, отражающая точность психологических измерений, а также устойчивость результатов теста к действию посторонних случайных факторов.

<sup>2</sup> Комплексная характеристика методики, включающая сведения об области исследуемых явлений и репрезентативности диагностической процедуры по отношению к ним, или понятие, указывающее нам, что тест измеряет и насколько хорошо он это делает.

Таблица 1

**Опросник для измерения лояльности (ОСQ)**

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

Утверждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Скорее не согласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Согласен	Абсолютно согласен
1. Я готов работать сверхурочно на благо организации							
2. Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в							
3. Я не сильно предан организации							
4. Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в							
5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи							
6. Я горжусь тем, что могу сказать: «Я — часть организации»							
7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже,							
8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда							
9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации							
10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу							
11. Преданность организации вряд ли сулит много выгод							
12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении							
13. Я действительно забочусь о судьбе организации							
14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал							
15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны							

Для оценки надежности по внутренней согласованности методики ОСQ были рассчитаны два показателя: коэффициент альфа Кронбаха ( $\alpha = 0,863$ ) и коэффициент надежности методом расщепления (0,852). Значения коэффициентов корреляции между пунктами опросника и результатом лежат в пределах от 0,35 до 0,66, средняя корреляция 0,51.

Для оценки валидности в первом приближении рассчитывались коэффициенты корреляции с переменными, лежащими в области проводимых измерений, связи лояльности с которыми были установлены ранее. Например, оказалось, что лояльность по ОСQ статистически значимо связана с удовлетворенностью работой ( $r = 0,47$ ,  $p = 0,000000$ ), оценкой сотрудниками справедливости организации ( $r = 0,55$ ,  $p = 0,000000$ ) и оценкой заботы организации о своих сотрудниках ( $r = 0,52$ ,  $p = 0,000000$ ).

Данные по надежности и валидности, полученные в ходе исследования, в целом согласуются с данными, представленными западными исследователями. Это говорит о возможности использования методики для измерения лояльности.

Нормативные значения по группам участников исследования приведены выше в *таблице 2*.

**Некоторые закономерности, выявленные при измерении лояльности**

В ходе исследования была обнаружена статистически значимая связь лояльности с удовлетворенностью начальством ( $r = 0,54$ ,  $p = 0,000000$ ), которая является максимальной по сравнению с удовлетворенностью работой ( $r = 0,47$ ,

Таблица 2

## Нормативные значения уровня лояльности по группам

	Среднее значение	Стандартное отклонение
По выборке в целом (n = 235)	4,55	0,88
Мужчины (n = 101)	4,52	0,99
Женщины (n = 134)	4,57	0,79
Рядовые сотрудники (n = 141)	4,45	0,89
Менеджеры среднего звена (n = 67)	4,53	0,77
Топ-менеджеры (n = 27)	5,09	0,94

$p = 0,000000$ ), удовлетворенностью оплатой ( $r = 0,44$ ,  $p = 0,000000$ ), удовлетворенностью возможностями продвижения ( $r = 0,41$ ,  $p = 0,000000$ ) и удовлетворенностью отношениями с коллегами ( $r = 0,2$ ,  $p = 0,0018$ ). Эти данные косвенно подтверждают распространенное мнение о том, что в России скорее принято быть преданным человеку (начальнику), а не организации в целом. На практике это соответствует периодически встречающимся переходам из организации в организацию целыми рабочими группами (например, за главным бухгалтером уходит почти вся бухгалтерия).

Статистически значимых различий между мужчинами и женщинами не обнаружено. Обнаружены статистически значимые различия между группами рядовых сотрудников и топ-менеджеров ( $t = -3,4$ ;  $p = 0,000825$ ) и менеджеров среднего звена и топ-менеджеров ( $t = -2,98$ ;  $p = 0,003641$ ). Таким образом, можно утверждать, что в целом топ-менеджеры являются более преданными организации сотрудниками, чем рядовые сотрудники и менеджеры среднего звена.

**Проверка корректности модели развития лояльности**

Изменение уровня лояльности в зависимости от стажа приведено на рисунке 3. Необходимо учитывать, что линии, соединяющие точки на графике, являются условными — данные об изменении уровня лояльности в промежутках между точками отсутствуют. При этом были обнаружены статистически значимые различия (по  $t$ -критерию Стьюдента и непараметрическому критерию Манна—Уитни) между соседними группами «до 1 года» и «2—5 лет» ( $t = 2,598$ ,  $p = 0,01$ ;  $Z = 2,5$ ,  $p = 0,012$ ), «2-5 лет» и «5-10 лет» ( $t = -2,58$ ,  $p = 0,011$ ;  $Z = -2,46$ ,  $p = 0,014$ ). Статистически значимых различий между группами «5—10 лет» и «10—20 лет» не обнаружено. Следовательно, можно утверждать, что на протяжении первых двух лет уровень лояльности снижается, а затем начинает расти и после пяти лет выходит на стабильное плато, что в целом соответствует кривой суммарной лояльности (рисунки 2). Падение уровня лояльности после двадцати лет нельзя считать статистически обоснованным из-за малочисленности группы.

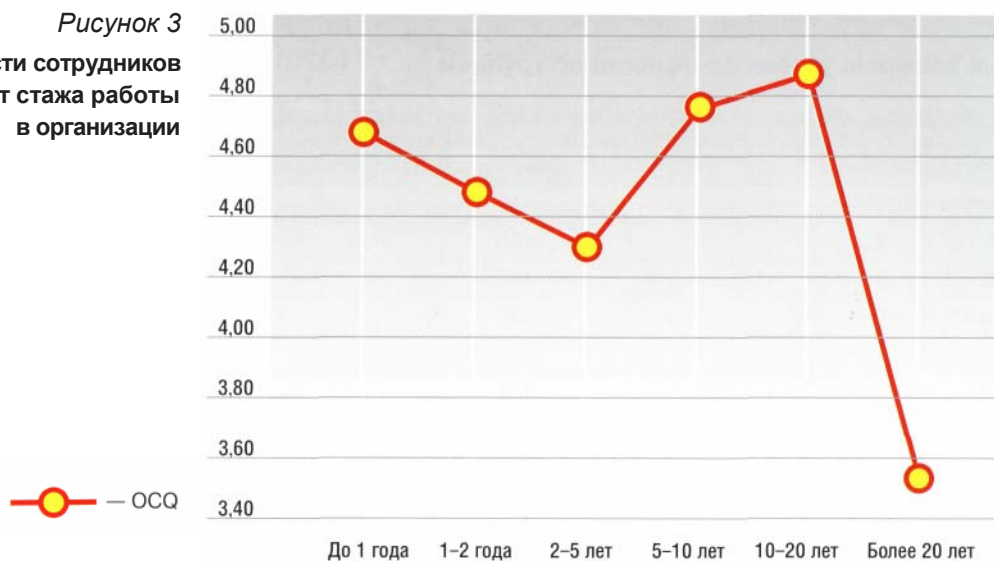
Таким образом, полученные данные предварительно подтверждают гипотезу о работоспособности предложенной модели. Для окончательного вывода требуются дополнительные (в том числе и лонгитюдные) исследования.

**Проверка корректности модели реализации ожиданий**

Для более детального исследования предложенной модели участников исследования просили оценить собственные ожидания от организации по реализации пятнадцати мотивов профессиональной деятельности в момент поступления на работу и возможности организации по реализации этих же мотивов в настоящий момент. Оценка проводилась по 10-балльной шкале. Перечень мотивов приведен в диаграмме (см. продолжение статьи в следующем номере журнала «Персонал-Микс»).

Рисунок 3

Уровни лояльности сотрудников в зависимости от стажа работы в организации



Исходя из гипотезы о том, что лояльность сотрудников связана с возможностью реализации ожиданий от организации в момент поступления на работу, был рассчитан показатель реализации ожиданий (РО) как среднее значение различий в оценках возможности реализации мотива в настоящий момент и ожиданий в момент поступления на работу:

$$PO = \frac{\sum_{i=1}^{15} (BPM_i - OPM_i)}{15}, \quad (1)$$

где РО — показатель реализации ожиданий,  $BPM_i$  — оценка возможности реализации  $i$ -го мотива в настоящий момент,  $OPM_i$  — оценка ожиданий реализации  $i$ -го мотива в момент поступления на работу.

## Читальный зал

### Уровни идентификации

Безусловно, каждый человек приходит в организацию с определенной системой убеждений и ценностей, но нет никакого сомнения в том, что культура организации будет оказывать серьезное влияние на его последующее поведение.

Это особенно заметно в случаях, когда организация обладает богатой культурой (в ней возникает или доминирует идеология). Именно в таких случаях идентификация индивида с лояльностью организации может быть особенно сильной. Такая идентификация возникает в перечисленных ниже случаях. — Наиболее простая ситуация, когда идентификация развивается естественным образом, поскольку индивид разделяет организационную систему убеждений.

— Идентификация, осуществляемая на основе отбора новых членов с учетом их убеждений так, чтобы они соответствовали главенствующим в организации принципам. Более того, отбор на руководящие посты осуществляется среди сотрудников, продемонстрировавших наибольшую приверженность организационным убеждениям.

— Идентификация может быть вызванной (благоприобретенной). Когда потребность в лояльности особенно велика, организация использует для подкрепления естественно возникшей или осуществляемой на основе отбора приверженности данной системе убеждений неформальные механизмы социализации и формальные программы индоктринации.

— И наконец, идентификация по расчету, когда индивиды усваивают опре-

деленные убеждения не в результате естественного их принятия или потому, что должны непременно их разделять, и даже не потому, что прошли через процессы социализации или подверглись индоктринации. Мы имеем в виду ситуацию, когда им выгодно отождествлять себя с организационными верованиями (им нравится работа, социальная группа, заработная плата, они мотивированы к труду карьерными соображениями и т.п.). Конечно же, подобная идентификация не отличается прочностью и может трансформироваться в соответствии с изменениями интересов индивида.

Мицберг Г., Куинн Дж. Б. Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. С. 293-294.

С другой стороны, учитывая субъективность оценки ожиданий в момент поступления на работу (она отражает текущее состояние сотрудника, а не истинные ожидания в момент поступления на работу), был рассчитан показатель возможности реализации мотивов (BPM) как среднее значение оценок возможностей организации по всем мотивам в настоящий момент:

$$BPM = \frac{\sum_{i=1}^{15} BPM_i}{15}, \quad (2)$$

где BPM — показатель возможности реализации мотивов,  $BPM_i$  — оценка возможности реализации  $i$ -го мотива в настоящий момент. Этот показатель сам по себе отражает текущее состояние сотрудника, включая его оценку реализации ожиданий.

#### **Результаты исследования**

Оба показателя оказались статистически значимо связанными с лояльностью сотрудников по отношению к организации: РО ( $r = 0,54$ ;  $p < 0,001$  — по Пирсону;  $r = 0,487$ ;  $p = 0,000000000000$  — по Спирмену), BPM ( $r = 0,618$ ;  $p < 0,001$  — по Пирсону;  $r = 0,597$ ;  $p = 0,000000000000$  — по Спирмену). Учитывая большее значение коэффициента корреляции между лояльностью и показателем BPM по сравнению с коэффициентом корреляции между лояльностью и показателем РО, можно сказать, что показатель BPM является более приемлемой переменной для анализа лояльности. Это подтверждает и проведенный регрессионный анализ: РО ( $R = 0,54$ ,  $R^2 = 0,29$ ,  $F = 94,45$ ,  $p < 0,00000$ ), BPM ( $R = 0,62$ ,  $R^2 = 0,38$ ,  $F = 144,27$ ,  $p < 0,00000$ ), то есть показатель РО способен предсказать уровень лояльности на 29%, показатель BPM — на 38%. Оставшаяся часть лояльности определяется другими, частично вошедшими, а частично не вошедшими в данное исследование переменными. Пошаговый множественный регрессионный анализ, например, позволил определить формулу, способную предсказать уровень лояльности на 60%. В нее вошли такие показатели, как удовлетворенность начальством, оценка заботы организации о своих сотрудниках, удовлетворенность оплатой, возможность получения удовлетворения от процесса деятельности и ощущения собственной полезности. Таким образом, при рассмотрении данной модели лояльности более существенным является показатель BPM.

1. Корреляционный анализ показал, что все оценки возможности реализации мотивов статистически значимо связаны с уровнем лояльности (для «Удовлетворения внерабочих интересов»  $r = 0,006$ , для остальных мотивов  $r < 0,001$ ). Коэффициенты корреляции находятся в пределах от 0,118 до 0,547.

При этом наибольшую связь имеют «Удовлетворение от процесса деятельности» и «Ощущение собственной полезности», а наименьшую «Удовлетворение внерабочих интересов», «Общение с коллегами» и «Управление, руководство другими людьми». Вопреки распространенному мнению о значимости материального вознаграждения в данном списке «Материальный достаток» занимает «почетное» десятое место. Полученные коэффициенты корреляции мы можем использовать в качестве весовых коэффициентов для каждого отдельного мотива при анализе существующего положения в организации.

2. Параметры надежности показателей оказались достаточно высокими (по Кронбаху, для РО  $\alpha = 0,857$ , для BPM  $\alpha = 0,897$ ).

Таким образом, мы получили инструментарий, который можно использовать (хотя и ограниченно) не только и не столько для оценки лояльности сотрудников, но и для анализа ситуации в организации и разработки программ повышения лояльности как коллективной, так и индивидуальной. Предполагается также дальнейшее исследование и совершенствование как самой модели, так и инструментария.

**Итоговая (суммарная) лояльность складывается из потенциальной и воспринятой лояльности.**

Владислав ДОМИНЯК (Санкт-Петербург)

## Измерение лояльности: действующая модель

Окончание.  
Начало см.: «Персонал-Микс»  
№2 (21) 2004 г. С. 114

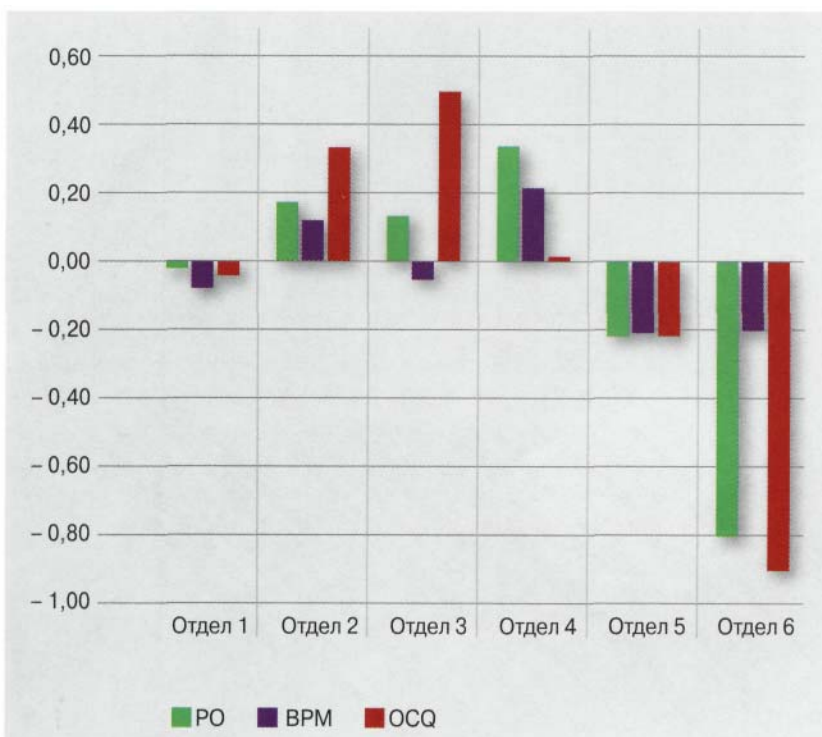
### Пример использования модели

Предложенная модель была использована для оценки ситуации в одной из коммерческих фирм Санкт-Петербурга. В исследовании приняли участие 79 сотрудников из 6 подразделений фирмы.

По результатам исследования была проведена сравнительная оценка показателей лояльности (OCQ), реализации ожиданий (PO) и возможностей реализации мотивов (BPM) по фирме в целом и по каждому подразделению в отдельности. Таким образом, были выявлены относительно более и менее «благополучные» подразделения<sup>1</sup>. Сравнительная диаграмма значений показателей лояльности, реализации ожиданий и возможности реализации мотивов (в Z-баллах) приведена на *рисунке 1*. Из него видно, что самым «неблагополучным» подразделением является отдел 6.

Рисунок 1

**Сравнительная характеристика показателей лояльности, реализации ожиданий и возможности реализации мотивов (в Z-баллах)**



*Предложенная модель позволяет также проводить анализ и разработку мер по повышению лояльности конкретных сотрудников, а также сравнительный анализ сотрудников, подразделений, фирм...*

<sup>1</sup> В данном случае речь идет именно об относительном благополучии, так как в целом показатели укладываются в пределы нормы. В целом если ставить задачу «быть средним», то на этом можно успокоиться. Если же стоит задача «быть лучшим», необходимо проводить дальнейший анализ.

Далее был проведен содержательный анализ с использованием модели реализации ожиданий для фирмы в целом и по каждому подразделению в отдельности. Рассмотрим его на примере «неблагополучного» шестого отдела.

Во-первых, сравним показатели реализации ожиданий по каждому мотиву, полученные для отдела, для фирмы в целом и для независимой выборки (рисунок 2). Самым низким по абсолютной величине, а также в сравнении со средними значениями по фирме и по независимой выборке оказался показатель «Продвижение и карьерный рост». За ним следуют «Ощущение стабильности», «Материальный достаток», «Азарт соревнования» и «Возможность самореализации». В то же время наиболее высокие значения имеют показатели «Уважение со стороны других, социальный престиж» и «Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений». Позитивная оценка и по показателю «Ощущение собственной полезности, служение людям».

Рисунок 2

Сравнительная характеристика показателей РО для отдела, фирмы и независимой выборки



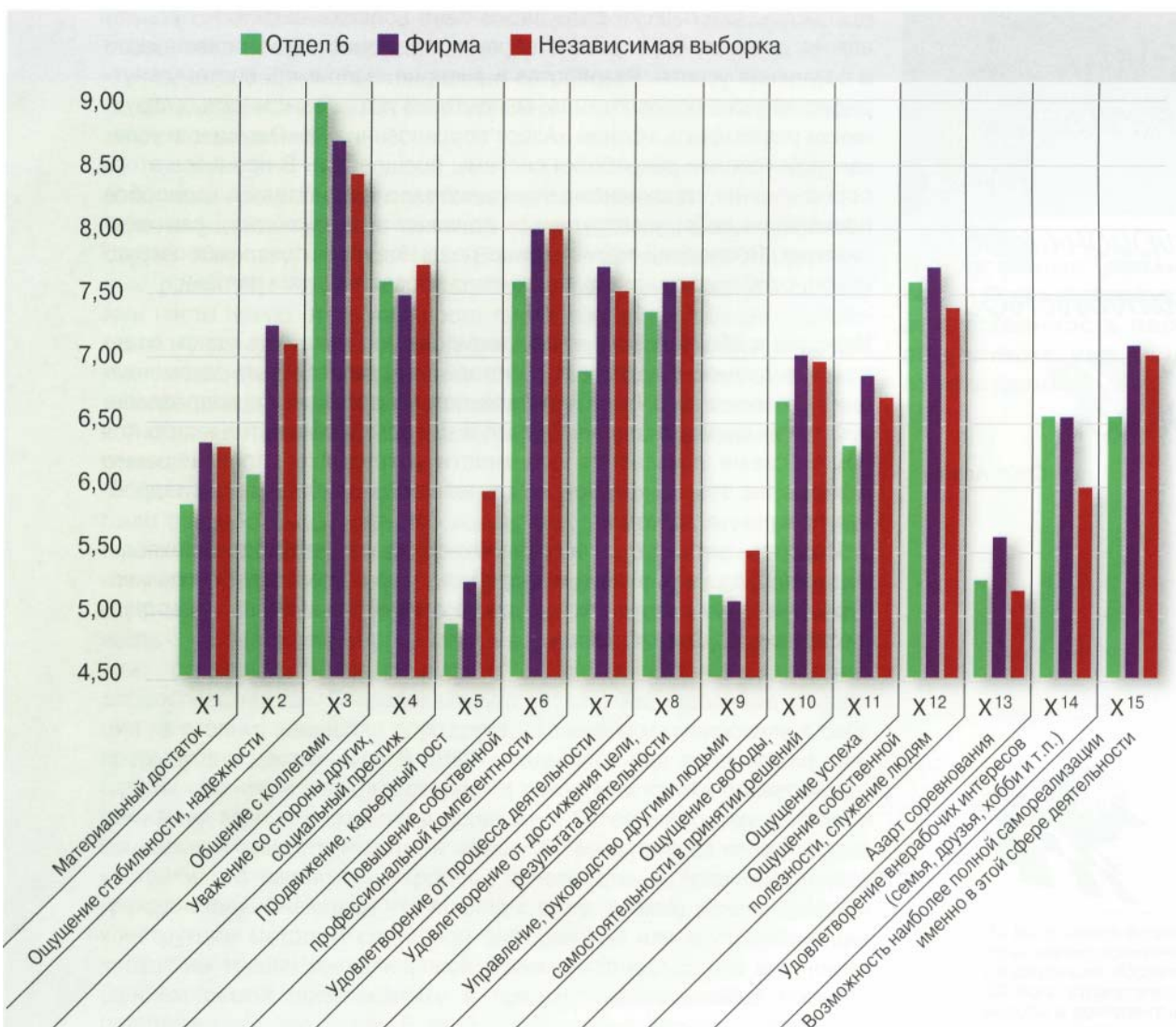


Во-вторых, проведем аналогичные действия для показателей ВРМ (рисунк 3). В сравнении с независимой выборкой самые низкие значения у параметров «Продвижение и карьерный рост» и «Ощущение стабильности», далее следует «Удовлетворение от процесса деятельности». В сравнении с фирмой в целом наиболее низкие значения у показателей «Удовлетворение от процесса деятельности», «Возможность самореализации» и «Ощущение успеха». Высокие значения наблюдаются по показателям «Общение с коллегами» и «Удовлетворение внерабочих интересов», то есть по показателям, минимально связанным с лояльностью.

Если учесть, что большинство сотрудников отдела имеют стаж 5—10 лет, а изменений в их должностном статусе и функциональных обязанностях не происходило, становится понятной неудовлетворенность сотрудников возможностями продвижения и самим процессом деятельности. В связи с неудовлетворенностью у сотрудников возни-

Рисунок 3

**Сравнительная характеристика показателей ВРМ для отдела, фирмы и независимой выборки**



Когда начальник изображает заботу о подчиненных, у него не медля формируется тесная связь с ними. Эту связь можно будет использовать позже, чтобы добиться от сотрудников дополнительной работы бесплатно.

Скотт Адамс

кает желание изменить ситуацию, в то же время существуют факторы, удерживающие их от радикального изменения, например, перехода в другую фирму, однако такого рода противоречие вызывает ощущение нестабильности.

В силу особенностей организации невозможно обеспечить карьерный рост всех сотрудников. Функциональная ротация также не всегда возможна. Тем не менее, обеспечив четкую и работоспособную систему карьерного роста сотрудников, когда каждый сотрудник знает, чего он должен достичь для продвижения на следующий уровень (который может быть связан не только со статусом, но и с материальным или иным вознаграждением), можно снизить неудовлетворенность возможностями продвижения. Такая система может повлиять и на реализацию мотива «Материальный достаток», а элемент соревнования будет способствовать реализации мотива «Азарт соревнования». Повышение удовлетворенности по указанным показателям будет способствовать и повышению ощущения стабильности.

Самыми значимыми для формирования лояльности из выявленных показателей являются «Удовлетворение от процесса», «Ощущение успеха» и «Возможность самореализации». Нам необходимо в первую очередь добиться увеличения показателя «Удовлетворение от процесса». Фактически сотрудники сами подсказывают нам путь решения: для получения удовлетворения от процесса не хватает азарта и ощущения успеха. Разработав и внедрив, например, систему внутрифирменного соревнования, мы сможем дать возможность сотрудникам реализовать мотивы «Азарт соревнования» и «Ощущение успеха» (при условии разработки системы поощрения). В процессе этого соревнования, при нахождении наиболее эффективных способов проявления себя, у сотрудников появляется возможность самореализации. Последний мотив можно реализовать и привлекая сотрудников, особенно опытных, к принятию управленческих решений.

Итак, мы в общих чертах проанализировали ситуацию в одном отделе исследуемой фирмы и выработали предварительные рекомендации. Аналогичная работа производится по оставшимся подразделениям и по фирме в целом. Данные и выводы обобщаются и строится общая схема повышения лояльности сотрудников по отношению к фирме, на основе которой в дальнейшем разрабатывается подробная программа действий.

Подводя итоги, можно сказать, что предложенная модель позволяет также проводить анализ и разработку мер по повышению лояльности конкретных сотрудников, а также сравнительный анализ сотрудников, подразделений, фирм.

Доминьяк В.И. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс, 2004, №2, с.114-119, №3, с.105-108.