

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»

(наименование)

37.04.01 Психология

(код и наименование направления подготовки)

Психологическое консультирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему Психологическое консультирование сотрудников фармацевтической компании по проблеме организационной лояльности

Студент

Е.Н. Еманеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный

к.псх.н. И.В. Кулагина

руководитель

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Понятие лояльности персонала организации в отечественной и зарубежной литературе.....	11
1.1 Теоретические аспекты организационной лояльности.....	11
1.2 Мотивация персонала организации.....	29
1.3 Особенности управления лояльностью персонала.....	34
Глава 2 Эмпирическое исследование эффективности консультирования сотрудников фармацевтической компании по проблеме организационной лояльности.....	47
2.1 Организация эмпирического этапа исследования: обзор диагностических методик и характеристика группы, участвующей в исследовании.....	47
2.2 Консультирование сотрудников фармацевтической компании по проблеме организационной лояльности.....	57
2.3 Организация контрольного этапа исследования.....	68
Заключение.....	80
Список используемой литературы.....	83

Введение

Актуальность исследования:

Фармацевтический рынок динамично развивается под влиянием экономических и социальных условий. Ужесточение требований к осуществлению фармацевтической деятельности, тенденции развития фармацевтического рынка (рост количества производственных фармацевтических площадок), изменчивость ассортиментной политики, дефицит квалифицированных кадров являются условиями, в которых должно происходить развитие фармацевтических компаний.

Одновременно осуществляется непрерывная модификация информационной среды, в частности, систематически изменяется и совершенствуется нормативная база в части производства и контроля качества фармацевтической продукции.

В создавшихся условиях именно персонал является важнейшим фактором для обеспечения экономической эффективности фармацевтической компании. Актуализируется первоочередная задача сотрудников фармацевтической компании, а именно качественно выполнять свои профессиональные функции. При этом специалисты обладают различными личностными характеристиками, одной из которых является организационная лояльность, которая подвержена влиянию различных факторов, отражается на поведении и результатах труда персонала, а в итоге и на экономических показателях фармацевтической компании.

Актуальной проблемой многих организаций сегодня является сокращение на российском рынке труда количества трудоспособного населения, вследствие чего обостряется борьба работодателей за высококвалифицированных специалистов. Для этого необходимо прикладывать большие усилия для привлечения, а главное, удержания квалифицированного персонала.

Грамотно выстроенная система психологического консультирования позволяет повысить уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, и эффективность его деятельности. Результаты практической деятельности показывают, что мало ставить перед подчиненными конкретные задачи и добиваться их исполнения, важно замотивировать сотрудников, вдохновить и объединить их одной идеей. В тоже время, для того чтобы программы по повышению организационной лояльности работали эффективно, необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, его пожелания и стремления, потребности, которые он может и хочет удовлетворять в трудовой деятельности в данной организации.

Обзор имеющейся литературы по вопросам управления персоналом показывает, что проблема лояльности и благонадежности персонала актуальна как для зарубежных, так и для российских специалистов в области психологии управления и предпринимательства. Несмотря на то, что лояльность персонала не раз привлекала внимание специалистов как сопутствующая проблема при изучении лидерства, стилей руководства, формирования высокоэффективных команд и др., научно обоснованного материала, посвященного данной проблематике, недостаточно. Можно отметить и недостаточную представленность в психологии теорий и концепций, рассматривающих лояльность персонала организации как фактор эффективности производственной деятельности.

На данный момент в отечественной психологии отсутствует единое понимание в отношении феномена лояльности. Отдельные исследователи, например, Е.В. Доценко, М.И. Магура, М.Е. Курбатова, ссылаются на имеющиеся зарубежные концепции и модели, но не приводят данных об их оправданности и применимости в российских реалиях.

В зарубежных психологических исследованиях проблема лояльности персонала организации достаточно популярна, что отражено во множестве публикаций по этой теме. Натали Аллен и Джон Мейер объясняют это тем, что большинство руководителей компаний уверены в том, что преданность

сотрудника организации положительно влияет на ее высокую эффективность. Нелояльность работников может привести к серьезным последствиям, нарушить безопасность, снизить конкурентоспособность предприятия. В то же время умелое управление лояльностью персонала позволит повысить эффективность производственной деятельности. Имеющиеся у руководителя данные о степени лояльности сотрудников, позволят ему прогнозировать и планировать кадровые перестановки, но имеющийся за рубежом интерес к проблеме лояльности не привел к формированию единой концепции ее понимания.

Одной из задач в области управления персоналом является повышение эффективности производственной деятельности сотрудников организации, иными словами, качества выполняемых ими служебных функций. Традиционным подходом в практическом менеджменте по работе с персоналом является ориентир на организационно-производственные аспекты, в котором не учитываются психологические особенности сотрудников, а обязанности сотрудников по работе с персоналом часто сводятся к исполнению функций отдела кадров, который занимается приемом сотрудников на работу, внутриорганизационными перемещениями, увольнениями и прочим.

Таким образом, несмотря на достаточную распространенность представления о влиянии лояльности сотрудников компании на ее эффективность, в большинстве организаций не осуществляется мероприятий по ее измерению и повышению.

Недостаточная освещенность в отечественных психологических исследованиях проблемы лояльности персонала организации и недостаточное внимание к этому аспекту в практической деятельности психологических служб организаций в соотношении с важностью данного аспекта определили **проблему нашего исследования.**

Цель исследования: изучение эффективности влияния психологических мероприятий, в том числе консультирования и тренинга на повышение лояльности сотрудников фармацевтической компании.

Объектом исследования является лояльность сотрудников фармацевтической компании к организации.

Предметом исследования являются психологические аспекты повышения лояльности сотрудников фармацевтической компании.

Гипотеза исследования: состоит в предположении о том, что реализация психологических мероприятий, включающих психологическое консультирование и тренинг, направленный на повышение степени оценки удовлетворенности потребностей, будет способствовать повышению лояльности сотрудников к фармацевтической компании.

Для реализации поставленной цели были поставлены следующие **задачи исследования:**

- провести теоретический анализ понятия и научных моделей организационной лояльности, представленных в отечественной и зарубежной психологической литературе.

- выделить и обосновать психологические факторы организационной лояльности.

- проанализировать представленные в научной литературе программы повышения лояльности персонала.

- выбрать и обосновать диагностический инструментарий для исследования проблемы лояльности персонала организации.

- осуществить психодиагностическое обследование сотрудников фармацевтической компании.

- организовать и реализовать серию консультаций и психологический тренинг.

- сформулировать рекомендации по повышению уровня организационной лояльности персонала.

– оценить эффективность реализованной консультативной и тренинговой деятельности в отношении повышения лояльности персонала фармацевтической организации.

– обобщить полученные результаты и сформулировать рекомендации.

Теоретико-методологической основой исследования послужили положения и ключевые принципы, сформулированные отечественными и зарубежными психологами, а именно:

– концепции, подходы и методы изучения организационной лояльности (С.С. Баранская, О.С. Дейнека, Е.В. Доценко, А.В. Ковров, М.И. Магура, Л.Г. Почебут, Е.В. Сидоренко, К.В. Харский, И.Г. Чумарин, Н. Аллен, К. Бекк, Х. Беккер, Б. Бенкхофф, Г. Блау, Б. Бьюкенен, А. Коэн, К. Горман, О. Граски, Л. Херскович, Дж. Иванцевич, Р. Кантер, Дж. Мейер, П. Морроу, Р. Моудей, Л. Портер, М. Шелдон, К. Уилсон и др.);

– концепции, описывающие проблемы организационной социальной психологии (Л.А. Верещагина, Л. Джуэлл, Е.К. Завьялова, Е.Н. Емельянов, К. Левин, Г.С. Никифоров, С.Е. Поварницына, А.Л. Свенцицкий, В.А. Чикер, Э. Шейн и др.);

– концепции, раскрывающие особенности мотивации персонала (В. Асеев, Р. Вербердер, В. Шаховский, П. Друкер, Г. Зайев, С. Трапицын, Э. Уткин, Т. Захарова, С. Каверин, В. Ковалев, А. Маклаков, В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер.).

Методы исследования:

1) Теоретические методы исследования: анализ, сравнение, классификация, изучение литературы и других источников.

2) Эмпирические методы исследования:

– Методика измерения лояльности С.С. Баранской,

– Анкета-опросник Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности»,

- Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова).

3) Методы математической обработки данных (Т-критерий Вилкоксона, г-критерий Спирмена).

Экспериментальной базой исследования послужила контрольная лаборатория службы заместителя директора по качеству фармацевтической компании Озон. В исследовании приняли участие 32 сотрудника контрольной лаборатории.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования состоит в том, что:

- систематизированы и конкретизированы представления об организационной лояльности. Выделены и описаны психологические факторы организационной лояльности;

- проведено психодиагностическое обследование степени лояльности персонала фармацевтической компании;

- апробирована программа повышения степени лояльности персонала фармацевтической компании, включающая в себя психологические консультации и тренинг, направленный на повышение степени оценки удовлетворенности потребностей;

- сформулированы рекомендации руководству фармацевтической компании по повышению степени лояльности персонала.

Практическая значимость работы состоит в том, что:

1) Полученные в ходе исследования результаты и сформулированные рекомендации можно использовать кадровыми службами организаций при разработке комплекса мер, направленных на сохранение и повышение лояльности сотрудников.

2) Разработанная исследовательская программа может быть использована как в ходе оценки организационной лояльности действующих сотрудников, так и при прогнозировании лояльности соискателей, а также

дает основания для разработки, как коллективных, так и индивидуальных систем повышения мотивации и лояльности сотрудников.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечены благодаря тому, что использовалась современная методология научного познания, последовательно реализовывались поставленные задачи при опоре на исходные теоретические положения и терминологический аппарат исследования.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в постановке цели и задач исследования, осуществлении диагностических мероприятий, разработке и реализации серии психологических консультаций и тренинга, направленного на повышение степени оценки удовлетворенности потребностей, а также в обработке и интерпретации результатов, формулировании рекомендаций руководству лаборатории.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования в ходе непосредственной практической деятельности с сотрудниками организации. Основные результаты проведенного исследования отражены в публикациях автора.

- Еманеева Е.Н. Психологические особенности бизнес консультирования в организации / Е.Н. Еманеева // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Ранняя профориентация детей дошкольного возраста: направления, технологии, культурные практики», г. Тольятти, 2019 г. С. 430-436.
- Еманеева Е.Н. Изучение психологических особенностей бизнес консультирования сотрудников фармацевтической компании по проблеме организационной лояльности / Е.Н. Еманеева // Материалы студенческой научно-практической конференции «Проблемы образования на современном этапе», 5–16 апреля 2021 г. С. 156-161.

На защиту выносятся следующие положения:

- лояльное отношение сотрудников к организации выступает одним из

факторов обеспечения эффективности ее деятельности;

- все многообразие определений лояльности персонала можно свести к пониманию ее в самом общем виде как отношение к организации, ее целям и ценностям;
- в основе нелояльного поведения персонала лежит неудовлетворенность потребностей;
- комплекс психологических мероприятий, включающий консультирование и тренинг, будет способствовать удовлетворению потребностей персонала фармацевтической компании;
- повышение степени удовлетворенности потребностей сотрудников фармацевтической компании способствует повышению степени лояльности персонала к организации.

Структура магистерской диссертации представлена введением, двумя главами (теоретической и эмпирической), выводами, заключением, списком используемой литературы, включающим 79 источника. Объем основного текста составляет 90 страниц. В тексте представлены 8 рисунков и 7 таблиц.

Глава 1 Понятие лояльности персонала организации в отечественной и зарубежной литературе

1.1 Теоретические аспекты организационной лояльности

Актуальность исследования феномена лояльности персонала компании, обусловлена тем, что высококвалифицированные специалисты в настоящее время рассматриваются в качестве фактора конкурентоспособности, а преданность сотрудников своей организации – как конкурентное преимущество [6]. Руководители и менеджеры видят в формировании и укреплении лояльности сотрудников практическую сторону повышения эффективности функционирования организации [2].

Значимость явления лояльности персонала для высокоэффективного функционирования предпринимательства подтверждается как западными, так и отечественными исследователями. Лояльные сотрудники в преимущественном большинстве случаев готовы рекомендовать свою компанию новым соискателям как хорошее место работы и гораздо чаще готовы отказываться от других предложений работы [58, 69, 73, 77].

На сегодняшний день, несмотря на многочисленные исследования лояльности сотрудников и наличие достаточного количества научно-исследовательской литературы по этому вопросу, само понятие «лояльность» понимается неоднозначно. Рассмотрим существующие точки зрения на понятие и сущность лояльности как психологического феномена.

Помимо термина «лояльность» (Л.Г. Почебут, В.А. Чикер, К.В. Харский, В.И. Доминяк, А.В. Ковров) в научной литературе можно встретить такие понятия как приверженность (М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Е.В. Доценко, Е.В. Сидоренко), преданность (Л. Джуэлл) и патриотизм (М.И. Магура), надёжность, дисциплина труда, благонадёжность, благонамеренность, конвенционализм и др. Также часто в литературе можно встретить взаимосвязь лояльности с такими аспектами как: «корпоративная

культура», «организационная культура», «идеология компании», «философия компании», «миссия компании» «социально-психологический климат» и др., что позволяет рассматривать лояльность персонала организации в социально-психологическом контексте [14, 25, 81].

В самом общем виде лояльность сотрудника организации можно трактовать как принятие норм, устава, корпоративной культуры, этики, ценностей фирмы как своих собственных, поддержка директора и компании во всем [53].

На сегодняшний день единой трактовки понятия «организационная лояльность» так и не выработано. Так, В. Матушкин трактует лояльность в самом широком смысле, а именно как отношение сотрудника к организации [35, С. 67-74].

В. Доминьяк, проанализировав различные подходы к пониманию лояльности, выделил основные аспекты его рассмотрения, а именно:

- доброжелательность, приветливость, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;
- честность, принципиальность;
- верность, преданность, приверженность;
- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий [15].

Лояльность персонала рассматривается также как преданность сотрудников своей организации, где преданность предполагает не только не нанесение ущерба, но и демонстрацию определенного поведения, повышающего имидж организации. При этом следует разграничивать понятие лояльного сотрудника и благонадежного сотрудника, где лояльный сотрудник проявляет инициативность, креативность, творческий подход к решению задач в интересах организации. Если же работник ограничивается формальным соблюдением правил внутреннего распорядка и корпоративной этики, то назвать его преданным нельзя.

С.М. Талтынов, Н.В. Минакова, выделяют в понимании лояльности два аспекта: формальный и неформальный.

Формальный аспект лояльности определяется на основе соответствия поведения сотрудника установленным в организации нормам и правилам, различным процедурным и организационным аспектам.

Неформальный аспект лояльности в большей степени определяется личностными качествами каждого сотрудника и проявляется в общем доброжелательном отношении как к организации, так и к начальству, коллегам, поведенческому регламенту и т.д. [61]. Авторы подчеркивают, что лояльность сотрудника формируется в результате взаимодействия в системе «сотрудник-организация», подчеркивая, тем самым, возможность ее целенаправленного повышения.

В работах С. Голубкова описаны два подхода к пониманию лояльности. Автор условно обозначил их как внешний и внутренний [10, С. 62-63]. Согласно первому, лояльный сотрудник просто не демонстрирует недоброжелательного отношения к организации. Внутренний подход же связывает лояльность с наличием у сотрудника положительной установки в отношении организации, т.е. является более психологическим.

Также С. Голубков подчеркивает, что лояльность это не некий статичный результат, а динамический колеблющийся процесс, что обосновывает возможность управления этим процессом в целях повышения лояльности сотрудников организации.

В научно-исследовательской литературе часто рассматривается такой подход, как обеспечение безопасности организации [70]. С точки зрения этого подхода соискатели и новые сотрудники рассматриваются как однозначно нелояльные. И в связи с этим менеджерами организации прделывается значительная работа по выявлению возможных фактов нелояльного поведения. Где нелояльное поведение рассматривается как сознательное нанесение материального, морального, информационного вреда организации. Зачастую при оценивании надежности персонала управленцы

высшего звена и менеджеры прибегают к таким методам как обследование на полиграфе, сборе информации от других сотрудников, проверочных испытаниях, фото и видео регистрации перемещения сотрудника внутри организации, использовании рабочего времени, общении с другими сотрудниками. С этой позиции лояльность сотрудника к организации трактуется как поведение, которое не вредит деятельности организации. Учитывая, что обеспечение безопасности необходимая мера, мы все же предполагаем, что жесткий подход к новым сотрудникам затрудняет увеличение доверия последних к организации и желанию работников действовать в интересах организации.

Как отмечает в своей книге К.В. Харский, лояльность это не столько причинения вреда, сколько возможность получения возможной выгоды развития и укрепления организации. Автор называет лояльность как состояние преданности по отношению к целям и стратегиям организации, найти для себя позиции в задачах организации, с которыми они способны соглашаться [67].

Среди значимых факторов, особенно оказывающих влияние на развитие лояльности, отмечают:

- учет личностных особенностей каждого члена организации;
- степень его участия в достижении поставленных целей;
- уровень квалификации и практический опыт;
- гордость за место работы.

По мнению И.Г. Чумарина необходимо считать сотрудника лояльным, если последний, добровольно выполняет условия корпоративной культуры и принимает способы взаимодействия между сотрудниками в пределах организации [71]. Шкалой лояльности, в данном случае, является степень этой добровольности.

Как отмечает О. Батурина, при исследовании понимания феномена лояльности среди менеджеров крупных бизнес организаций, существует ряд несовпадений в понимании лояльности в зависимости от занимаемой

должности [5]. По мнению подчиненных – это дружелюбное восприятие компании. С позиции администрации преданность к организации в большей степени проявляется в эффективном достижении поставленных целей, поддержании и развитии дружеских отношений между коллегами, сохранении положительного психологического климата коллектива.

Считается, что лояльный сотрудник планирует свою профессиональную реализацию в компании на достаточно долгий срок, видит перспективу ее развития и потенциал, эффективно взаимодействует с коллегами [21]. В основе лояльности всегда лежит момент солидарности и комплементарности важных аспектов деятельности компании и его собственных ценностных установок. Лояльный сотрудник всегда видит для себя возможность и перспективу профессионального развития [20].

Анализируя научные труды по данной теме, мы можем отметить, что в настоящий момент нет однозначного понимания феномена «организационная лояльность». Научные взгляды можно условно разделить на две подгруппы. Первая – это попытка сформулировать собственное представление лояльности, вторая – преимущественно изучение и приспособление к отечественному бизнесу западных подходов [34, 78].

Изучая литературу отечественных исследователей, мы можем к первой группе отнести научный подход Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой. В своих трудах они раскрывают лояльное отношение сотрудников к организации как социально-психологическую установку. При этом, по мнению авторов, «лояльный» означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает». Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса [48].

Рассматривая научные положения О.С. Дейнека, мы можем отметить, что автор отмечает обязательное присутствие взаимных договоренностей между работниками и работодателем. В частности он пишет следующее:

«работники платят своей лояльностью, а руководство заботится об их благосостоянии и удовлетворении их личных потребностей». В его же научных работах мы встречаемся с понятием межгрупповая идентификация, где лояльность к своей организации предполагает отдаление и неприятие других групп [12].

Т.Н. Чистякова и Н.В. Моисеенко понимают лояльность сотрудников как готовность членов организации строить способы взаимодействия с окружающими людьми не только в рамках трудовых отношений, но и в более широком смысле [70]. Такие сотрудники, безусловно, принимают ценности и цели организации, строго соблюдают договоренности и традиции компании.

В своих публикациях Ю.Ю. Милешкина называет такие поведенческие паттерны лояльности, как:

- значительное превышение рабочего времени;
- чрезмерная ответственность;
- добросовестность;
- игнорирование комфортности в исполнении трудовых обязательств;
- строгое следование установленным нормам;
- межличностное взаимодействие носит исключительно профессиональный контекст, направленный на пользу для организации [26].

Изучая научные труды таких авторов как М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Е.В. Доценко, Е.В. Сидоренко, мы можем отнести их ко второй группе.

В частности, Е.В. Сидоренко, исходя из зарубежных положений, определила основные понятия следующим образом:

- организационная приверженность – аутентификация сотрудника с организацией, проявляется в желании работать в ней и прилагать усилия для ее развития;

- эмоциональная приверженность – эмоциональная включенность человека в жизнь организации, способах взаимодействия, решения поставленных задач;
- приверженность по расчету – лояльное отношение к организации, обусловленная удовлетворением личных потребностей сотрудника.
- приверженность по долгу – нравственная ответственность за качество своей работы и достижения организационных целей [57].

М.И. Магура и М.Б. Курбатова рассматривают организационную лояльность преимущественно как психологический феномен, образованный следующими компонентами:

- позитивная оценка работником своего пребывания в организации;
- намерение действовать на благо организации и ради ее целей;
- стремление сохранять свое членство в организации [32].

При этом авторами лояльность понимается как компонент организационной приверженности. Подобное терминологическое смешение наблюдается и во многих работах зарубежных авторов.

И.М. Марковская, А.Я. Черепанова, наоборот, разделяют эти понятия. Лояльность, по их мнению, больше связана с этическим поведенческим кодексом сотрудника, в то время как приверженность – это комплекс установок личности сотрудника в отношении особенностей его включенности в организацию [35].

В. Морозов рассматривает приверженность как максимально выраженный уровень лояльности, под которой он понимает качественную характеристику отношений между работником и руководителем. От того, насколько адекватны стоящие перед работником цели и задачи, насколько он разделяет корпоративные ценности и получает одобрение от руководства и зависит уровень его лояльности [39].

Сходную точку зрения можно найти в работах Т.О. Соломандиной, понимающей организационную лояльность как часть системы отношений работника к формальной и неформальной структуре организации [60]. Она

указывает, что лояльность сотрудника располагается между такими уровнями как благонадежность и приверженность. Благонадежность работника понимается Т.О. Соломандиной как поведенческое проявление дисциплинированности и предсказуемости, а приверженность как ощущение единства личности и организации.

Данный автор предложила свою модель организационной лояльности, в основу которой были положены два фактора:

- первый – это степень удовлетворения организацией потребностей персонала;
- второй – индивидуально-личностные качества самой личности, обуславливающие развитие лояльности, например, доброжелательность, порядочность, верность и др.

Различная выраженность и сочетание данных факторов могут привести к формированию одного из следующих видов лояльности:

- 1) Имитационная лояльность, проявляющаяся в формальном следовании установленным нормам и правилам. Отсутствие внутреннего компонента приверженности организации может приводить к легкости смены места работы.
- 2) Потенциальная лояльность представляет собой не взаимную эмоциональную привязанность работника ценностям компании. Накопление неоправданных ожиданий и негативных эмоций зачастую приводит к осмысленному уходу работника из организации.
- 3) Мотивированная лояльность представляет собой ответную реакцию работника на предложение компании по удовлетворению его потребностей.
- 4) Стандартная лояльность, понимаемая как достаточно взаимовыгодные отношения в системе «сотрудник-компания», обеспечивающие хорошее функционирование этой системы в штатном режиме.
- 5) Лояльность на уровне ценностей и убеждений как высший уровень лояльности, по мнению Т.О. Соломандиной, может наблюдаться преимущественно у руководства организации за счет совпадения целей и

намерений. Сотрудники компании демонстрируют этот уровень лояльности крайне редко.

В своих работах Т.О. Соломандина также указывает на различие трактовки понятия лояльность в разных организационных культурах.

В иерархической культуре лояльность приравнивается к дисциплинированности. В клановой культуре она понимается как благоприятный психологический климат в коллективе. Лояльным в рыночной культуре считается работник, увлеченный повышением конкурентоспособности организации. Для организации с адхократической культурой лояльным считается креативный и инициативный сотрудник [60].

К.Э. Оксина считает, что лояльность это результат самоотождествления каждого сотрудника с идеальной моделью работника, построенной в сознании руководителя организации. Поскольку степень этого отождествления может быть различной, то и лояльность может варьировать в широких пределах. Им также были выделены факторы, обуславливающие степень проявленности лояльности, а именно:

- существующие условия труда;
- представление руководства в отношении кадровой политики
- особенности личности самих сотрудников [42].

И. Корнеева в своих работах использует понятие организационная лояльность наряду с понятиями нормативной и аффективной лояльности. Под организационной лояльностью данный автор понимает тип и силу связи между организацией и сотрудником, которая базируется на принятии последним корпоративных ценностей и требований, предъявляемых к нему [28].

Представление об организационной лояльности можно найти и в трудах А. Потеряхина. По его мнению, она проявляется как положительное эмоциональное и рациональное отношение сотрудника к организации, результатом чего становится стремление показывать хорошие результаты продуктивности труда [47].

В статье Е. Свешниковой и С. Асютина поднимаются вопросы, касающиеся возможностей управления лояльностью персонала. В качестве основного фактора формирования лояльности ими выделена необходимость создать такие условия и взаимоотношения в организации, которые мотивируют сотрудников на длительное пребывание в трудовом коллективе, а также на приложение усилий по содействию повышению эффективности деятельности организации [56].

В качестве общих условий, влияющих на степень лояльности сотрудника в литературе также можно найти следующие:

- условия труда, к которым относят хорошую заработную плату и социальный пакет, благоприятный психологический климат в коллективе, возможность карьерного роста и др.
- стиль руководства преимущественно демократический,
- индивидуально-психологические особенности работников. В этот пункт также включается внимание со стороны руководства к личности и опыту каждого сотрудника [8, 11, 27].

Полнота и особенности соблюдения этих условий обуславливают уровень лояльности сотрудника компании.

В порядке качественного возрастания выделяют четыре уровня лояльности персонала:

- 1) Формальная лояльность. Внешне проявляемая приверженность требованиям.
- 2) Поведенческая лояльность или демонстрация ожидаемого и одобряемого поведения.
- 3) Личностная лояльность, в основе которой лежит совпадение целей сотрудника и организации. В результате этого проявление инициативы и креативности со стороны работника способствует повышению эффективности деятельности организации.
- 4) Идентификационная лояльность как высший уровень подразумевает присвоение работником ценностей организации, трансформации их в

собственные убеждения. Именно на этом уровне сотрудник испытывает истинную приверженность организации-работодателю [31].

В работах Т.В. Поздняковой представлено понимание лояльности в двух аспектах. С одной стороны, лояльность это положительное отношение сотрудника к организации, с другой стороны – это добросовестное выполнение руководителем всех данных обещаний и хороший психологический микроклимат в коллективе. Она описывает лояльного сотрудника как такого, который чувствует, что в результате его деятельности в организации удовлетворены его потребности, он видит миссию компании и свое место в ней, т.е. осознает совпадение собственных стремлений и стремлений руководства организации [44].

Изучая научно-исследовательскую литературу зарубежных авторов, раскрывающих тему лояльности персонала, можно отметить, что и среди зарубежных исследователей нет единой точки зрения на данный феномен, при том, что большинство из них подчеркивают, что развитие и укрепление лояльности в организации существенно снижает текучесть кадров. В частности, до сих пор является спорным отношение к лояльности как к социально-психологической установке (аттитюду) или поведенческому паттерну. Также авторы по-разному трактуют психологические аспекты развития лояльности [79, 82].

В. Доминьяк, проанализировав всю совокупность научных воззрений зарубежных психологов на сущность феномена лояльности, выделил следующие наиболее распространенные подходы:

- поведенческий подход (Г. Беккер);
- установочный подход;
- подход с позиции преданности организации (Л. Джуэлл);
- аффективный подход (эмоциональная лояльность, Р. Кантер);
- нормативный подход;
- концепцию моральной (ценностной) лояльности;

– интегрированную трех-компонентную концепцию (Д. Мейер, Н. Аллен) [16].

В основе поведенческого подхода лежит мнение о том, что уровень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех факторов:

- добровольности;
- публичности;
- ценности.

Можно сказать, что поведенческий подход рассматривает формирование у сотрудника лояльности к организации через определенный алгоритм действий, которые в дальнейшем не позволят ему изменить отношение к организации и способы взаимодействия внутри и вне ее.

Основателем поведенческого подхода к пониманию лояльности личности к организации, был Говард Беккер. В основе его теории лояльность понимается как результат некой потребности, которую удовлетворяет человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности» [16]. Приверженность к организации формируется, когда дополнительные условия, такие как профессиональные умения, трудовой стаж, профессиональная активность и рост идентифицируются сотрудником в качестве личного вклада в развитие организации.

Поведенческий подход перекликается с концепцией лояльности, основанной на теории обмена, где лояльность формируется как результат удовлетворенности работника поощрениями и признанием организацией его личного вклада. И если человек решает покинуть организацию, то он прекрасно понимает, что данное признание и поощрения в данной организации он потеряет. И если сотрудник оценивает признание организации, материальную и социальную стабильность как более высокую, чем деятельность в новой компании его уровень лояльности к данной организации достаточно высок.

В рамках установочного подхода можно выделить концепцию установочной лояльности. Представители этой точки зрения трактуют установочную лояльность как эмоциональное отношение сотрудника к организации. Основной компонентой лояльности является эмоциональная реакция, которая вмещает в себя эмпатию по отношению к коллегам, чувство общности, психологического комфорта. В данном случае лояльность характеризует эмоциональную связь сотрудника и компании.

Установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к компании, которые затем преобразуются в лояльность.

По мнению Л. Джуэлл лояльность сотрудника синонимична его преданности, которая понимается как отраженная в сознании личности связь с организацией.

Часть исследователей понимают лояльность как положительную эмоциональную реакцию на организацию, включая ее цели и ценности. При этом авторами выделяются три компонента лояльности:

- 1) идентификация – принятие сотрудником целей и ценностей организации как своих собственных;
- 2) вовлеченность – психологическое погружение или «растворение» в своей рабочей деятельности;
- 3) собственно лояльность – чувство любви и привязанности к организации [80].

Одно из наиболее распространенных в западной научной литературе определений лояльности в рамках установочного подхода принадлежит Лиману Портеру и его коллегам. Они определяют ее как «готовность сотрудника прилагать большие усилия в интересах организации, большое желание оставаться в данной компании, принятие основных ее целей и ценностей». В другой работе лояльность определяется как «состояние, в

котором человек идентифицирует себя с организацией и ее целями и желает поддержать принадлежность к ней, чтобы облегчить достижение этих целей» [54]. Степень выраженности лояльности рассматривается исследователями как мера идентификации человека с компанией, вовлеченности в ее деятельность. Она включает в себя:

- силу убежденности и принятия целей и ценностей компании;
- степень готовности проявлять значительные усилия от ее имени;
- силу желания поддерживать принадлежность к компании.

В рамках установочного подхода к лояльности также существует множество взглядов на ее природу и формы.

Заслуживает внимания и концепция аффективной (эмоциональной) лояльности как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к организации.

Базис этой концепции заложила Розабетт Кантер. Она дает следующее определение лояльности: «готовность социальных акторов отдавать энергию и быть преданным организации» и «приложение эмоционального фонда человека к группе». Исследовательница описывает три типа лояльности:

- продолжения,
- сплочения,
- контроля.

Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй – катексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, третий – оценочную с нормами.

В рамках аффективного подхода организационная лояльность рассматривается так же как чувство гордости за организацию и желание присоединиться к ней, эмоциональная привязанность к организации, идентификация и вовлеченность в организацию, степень психологической привязанности к организации и т.д. [55].

Концепция моральной (ценностной) лояльности основана на интернализации организационных норм, целей, ценностей, миссии и

идентификации человека с авторитетом организации. Обычно понятие «моральная лояльность» рассматривается как часть аффективной лояльности и определяется как «принятие организационных целей и ценностей».

Ряд исследователей говорит о нормативной лояльности как принятии человеком обязательства оставаться в организации. Они считают, что лояльность определяется «ценностью лояльности как таковой и долгом по отношению к организации» [30]. Сотрудник продолжает содействовать организации, поскольку полагает, что должен вести себя именно таким образом, поскольку это «правильно», и такого поведения от него ожидают. Эта форма лояльности, по мнению авторов, отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязательства работать в организации, но не всегда включает эмоциональную привязанность.

Очевидно, что многозначность в понимании самого конструкта «организационная лояльность» создавала определенные сложности при разработке концепции лояльности и ее интерпретации. Поэтому стали развиваться интегрированные модели. В настоящее время сторонники установочной концепции постепенно приходят к согласию относительно того, что лояльность является многомерным конструктом. Но имеющиеся исследования не позволяют однозначно определить компоненты лояльности, установить предпосылки и последствия ее возникновения.

Самой распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Д. Мейер и Н. Аллен [74]. Организационная лояльность в ней определяется как «психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию». В рамках этой концепции выделяются три компонента лояльности:

- 1) Аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в компании остаются потому, что хотят этого);

2) Продолженная лояльность: осознание работниками затрат, связанных с уходом из организации (в компании остаются потому, что это выгодно);

3) Нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (в компании остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней).

При этом авторы концепции подчеркивают, что для работника и для организации зачастую более выгодны разные виды лояльности. Так для организации выгодна продолженная лояльность, предполагающая, что страх работника перед последствиями увольнения не позволит ему совершить данный шаг, а это сказывается на низком уровне текучести кадров. Но для работника такой вид лояльности может крайне негативно сказаться на здоровье и благополучии.

М. Пул, М. Уорнер в рамках интегрированного подхода к пониманию лояльности рассматривают ее как организационное обязательство, зависящее от корректности делегирования полномочий сотрудникам [52].

Связь лояльности и обязательства подчеркивается и в работах М. Армстронга. Согласно его мнению демонстрация сотрудником лояльности это результат так называемой «моральной верности» организации, обязательство же демонстрируется упорным трудом.

Анализ различных подходов к изучению организационной лояльности позволил нам выделить ряд составляющих этого конструкта:

– эмоциональное отношение к организации. Оно может быть как позитивным – чувство верности, преданности, гордости и т.д. (и в этом случае соответствует лояльности), так и негативным (соответствует нелояльности);

– разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации (в основе лежат когнитивные механизмы). Здесь также можно выделить два полюса, соответствующих лояльности и нелояльности;

– намерение (готовность) действовать определенным образом. Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в

интересах организации (основных или дополнительных) и намерение продолжать работу в организации [23, 40, 59].

Разнообразие подходов к пониманию лояльности и аспектов ее рассмотрения можно обобщенно представить в следующем виде:

1) По критерию субъекта:

- лояльность сотрудника,
- лояльность руководящего состава.

2) По критерию объекта:

- целостная (по отношению ко всей организации),
- лидерская (по отношению к формальному или неформальному лидеру),
- точечная (по отношению к отдельному подразделению организации).

3) По критерию характера эмоционального восприятия:

- положительная,
- нейтральная,
- терпимая.

4) По характеру формирования:

- целенаправленная,
- стихийная.

5) По основанию формирования:

- потребительская (основанная на удовлетворении потребностей),
- корпоративная (на основе корпоративной культуры и ценностей),
- харизматическая (на основе лидерских качеств руководителя).

6) По степени распространенности:

- полная,
- частичная.

7) По результирующему признаку:

- эффективная (достижение целей организации),
- неэффективная (снижение производительности и прибыли).

Обобщая сказанное, мы предлагаем рассматривать организационную лояльность как отношение работника к организации, социально-психологическую установку, характеризующую связь работника с организацией и определяющую ее силу. Организационная лояльность как социально-психологическая установка включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты, причем последний представлен в интенциональной форме, то есть в форме намерения действовать определенным образом.

К эмоциональной составляющей относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации.

К когнитивной составляющей относится разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д.

К поведенческой (интенциональной) составляющей относится готовность прикладывать усилия в интересах организации.

Таким образом, можно отметить множественность взглядов на понимание сути лояльности с одной стороны и схожесть этих пониманий с другой. Также непротиворечивы и представления о факторах, оказывающих влияние на формирование лояльности персонала. Большинство исследователей относят к ним:

1) Со стороны работодателя:

- создание и поддержание соответствующих содержанию условий труда;
- наличие хорошо функционирующей системы стимулирования;
- поддержание корпоративной культуры, в частности психологического климата в коллективе;
- обеспечение возможности карьерного роста.

2) Со стороны работника – это индивидуально-психологические особенности и социально-демографические факторы (образование, трудовой стаж и т.д.).

В научной литературе выделяют объективные и субъективные индикаторы оценки лояльности персонала. К объективным индикаторам относят:

- количество фактов нарушения трудовой дисциплины,
- количество опозданий и прогулов,
- удельный вес брака в общем объеме производства,
- своевременное и качественное выполнение производственных заданий,
- количество простоев по техническим причинам (например, из-за неисправности в оборудовании),
- коэффициент текучести персонала,
- коэффициент абсентеизма.

Среди субъективных индикаторов можно обозначить:

- эмоциональная привязанность к организации,
- готовность добросовестно работать в ней при любых условиях,
- готовность добровольно следовать этическим предписаниям корпоративной культуры,
- стремление избегать деструктивных конфликтов в процессе труда,
- постоянное внесение предложений, связанных с совершенствованием работы [38].

В итоге можно подчеркнуть, что формирование лояльности состоит в организации взаимодействия между организацией и сотрудником, основанного на удовлетворении потребностей последнего. Высокая лояльность персонала, в свою очередь, обеспечивает эффективность функционирования компании и ее прибыль [68].

1.2 Особенности мотивации персонала организации

Понимание потребности и ее удовлетворения как основы формирования лояльности персонала предполагает обращение к

теоретическим концепциям, раскрывающим особенности мотивации сотрудников организации. Несмотря на то, что тезис относительно влияния мотивации работника на эффективность деятельности не вызывает сомнения, единого понимания мотивации в литературе не представлено [72]. Также можно отметить и многообразие существующих концепций мотивации. Приведем некоторые определения мотивации.

Г.Г. Зайцев дает следующее определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [18].

По мнению Э.А. Уткина: «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [64].

Т.Н. Лобанова считает, что: «Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей» [29].

Т.И. Захарова определяет мотивацию как «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [19].

На наш взгляд определение Т.И. Захаровой является наиболее оптимальным для понимания мотивации сотрудников организации. В основе мотивации личности находятся мотивы, понимаемые как побудители активности, задающие ей направление. Появление мотива является следствием осознания личностью наличия определенной потребности как нужды в чем-то или нехватки чего-то. Мотивированная деятельность личности направлена на удовлетворение осознанной потребности. Применительно к личности сотрудника организации, удовлетворение можно понимать как субъективный показатель отношения работника к труду, а также его эмоциональное состояние, связанное с этим [72]. Такое

многообразии трактовок мотивации отразилось и в совокупности концепций, объясняющих данный феномен. Условно все их можно разделить на:

- содержательные теории мотивации,
- процессуальные теории мотивации.

Содержательными можно назвать теории Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, З. Фрейда, А. Адлера. Их суть сводится к изучению внутренних побудительных сил личности.

З. Фрейд был одним из первых, кто постулировал доминирующую роль потребностей в активности человека. По его мнению, участие в трудовой деятельности – это социально одобряемый способ удовлетворения потребностей бессознательного да [62]. Схожего мнения придерживался и А. Адлер, описывая участие личности в трудовых отношениях как стремление реализовать потребность во власти и доминировании [63].

Ф. Тейлор рассматривал стремление к удовлетворению потребностей в качестве доминирующей движущей силы [24, С. 30].

Теория А. Маслоу является наиболее общей попыткой объяснить любую активность человека. Им была сформулирована иерархическая последовательность потребностей, начиная с физиологических и заканчивая потребностями в самоактуализации, условно разделяемых на дефицитарные и бытийные. В понимании А. Маслоу переход на более высокий потребностный этаж возможен только при условии удовлетворения потребностей предыдущих этажей. По мнению данного автора, потребность не может рассматриваться как основной источник активности личности, поскольку человек постоянно испытывает какие-то потребности, причем зачастую в различных совокупностях.

Основным мотивирующим фактором А. Маслоу рассматривал стремление личности к достижению высшего уровня потребностной пирамиды, а именно стремление к самоактуализации, воплощению всех потенциальных и реальных возможностей личности [36].

По мнению Д. Макклелланда у человека присутствуют три основные потребности, которые он стремится удовлетворить в ходе трудовой деятельности. Это:

- потребности достижения,
- потребности соучастия,
- потребности власти [33, С 25].

Поскольку каждый человек уникален, то и выраженность и соотношение этих потребностей у него индивидуально. Зная, как выражены эти потребности у каждого сотрудника компании, можно составить адресные программы повышения мотивации.

В теории Ф. Герцберга выделено две группы факторов, обуславливающих уровень мотивации персонала:

- 1) Гигиенические факторы, к которым он относил условия трудовой деятельности, распорядок дня, финансовое вознаграждение, систему внутриорганизационных отношений и др. По мнению данного автора удовлетворение данных потребностей – это необходимость, не влияющая на качество деятельности и не выступающая побуждающим стимулом к ней.
- 2) Собственно мотивационные факторы, в основе которых лежат потребности к признанию, в построении карьеры, в достижении успеха и т.д. Именно эти потребности запускают мотивацию эффективной трудовой деятельности и именно удовлетворение этих потребностей приносит личности удовольствие [24].

Процессуальные теории мотивации более ориентированы на рассмотрение и анализ поведения сотрудника организации в соответствии с его потребностями и ожиданиями. В качестве представителей этой группы концепций можно назвать Дж. Адамса, Э. Фромма, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера.

Дж. Адамс в своей теории указывает на то, что оптимальный уровень мотивированности персонала можно достигнуть путем установления баланса между приложенными усилиями и получаемым результатом. Оценка

личностью этого соотношения всегда не объективная, поскольку каждый человек считает, что приложенные усилия превышают полученное вознаграждение, в то время как у его коллег все наоборот [24, С. 26].

По мнению Э. Фромма стремление личности к трудовой деятельности это результат попытки избежать одиночества, вследствие чего сама суть труда не так важна [65].

Согласно воззрениям В. Врума потребности личности – это единственное условие ее мотивации и вся деятельность человека построена на стремлении достичь ожидаемого вознаграждения. Чем реальнее человек ощущает достижение желаемого поощрения, тем эффективнее его деятельность [24, С. 26].

Мотивацию в теории Портера-Лоулера можно представить следующей формулой: «Мотивация = затраченные усилия + результат + вознаграждение, соответствующее ожиданию + степень удовлетворенности». Можно сказать, что мотивация складывается из того, что работник планирует получить на основе своих умений и навыков совместно с приложенными усилиями и того, что он действительно получает с учетом эмоционального компонента.

В. Герчиков выделял пять типов мотивации сотрудников организации [9, С. 53-62].

– инструментальная мотивация. Сотрудник с доминированием данного вида ориентирован, прежде всего, на получение ожидаемого материального вознаграждения. Само содержание трудовой деятельности его не интересует. Получение ожидаемого поощрения является залогом последующей эффективности деятельности;

– патриотическая мотивация связана с ценностным компонентом и осознанием личностью своего места в организации и возможного вклада в продуктивность компании. Поддержание такой мотивации осуществляется посредством признания деятельности работника со стороны коллег и руководства;

– профессиональная мотивация. Работники с таким типом мотивации обращают внимание преимущественно на содержание трудовой деятельности. Стимулом к проявлению активности для них является стремление доказать свою профессиональную компетентность и состоятельность;

– хозяйская мотивация проявляется в добросовестном выполнении трудовых функций вне зависимости от их содержания или возмездности. Такой работник не испытывает потребности в контроле или помощи, что затрудняет возможности управления эффективностью его деятельности;

– избегательная мотивация проявляется стремлением работника выполнять как можно меньше работы. Зачастую такие сотрудники низко квалифицированные, без стремления к профессиональному росту, не испытывающие приверженности организации-работодателю.

Зная различные типы мотивации сотрудников организации, служба управления персоналом может оценить лояльность каждого сотрудника, планировать и осуществлять кадровые перестановки, разрабатывать различные программы обучения и стимулирования профессионального роста персонала, формировать кадровый резерв и т.д.

1.3 Особенности управления лояльностью персонала

Основная задача в управлении персоналом связана со стремлением организации достигнуть поставленные цели. Это становится возможным, когда сотрудники разделяют эти цели и демонстрируют ожидаемое профессиональное поведение. Именно поэтому формирование и поддержание лояльности персонала, как условия эффективности организации, является одной из важных задач кадровых служб [51].

М.В. Полосухина в своей статье подробно описывает какое место занимает управление лояльностью персонала в системе управления организацией [45, 46]. Она считает, что достижение стратегических целей

организации возможно осуществить формируя у сотрудников эффективное и желаемое поведение, что, в свою очередь, осуществляется посредством управления лояльностью. Управление лояльностью персонала она понимает как оптимизацию ресурсов каждого сотрудника за счет вовлечения в профессиональную деятельность и повышение качества ее выполнения.

Выделены три уровня управления человеческими ресурсами и соответствующие каждому уровню принципы управления лояльностью. Рассмотрим их подробнее.

Среди принципов рабочего уровня управления выделяют:

- профессиональный отбор в соответствии с выделенными критериями соответствия;
- возможность работать в команде и обмениваться обязанностями;
- вовлеченность сотрудников в решение корпоративных задач;
- благоприятная психологическая атмосфера.

К принципам функционального уровня управления относят:

- доминирование установки на подбор постоянного персонала;
- систематическое обучение персонала, наличие программ повышения профессиональной компетентности;
- наличие понятной системы дополнительного стимулирования.

Стратегический уровень управления построен на следующих принципах:

- наличие организационной стратегии, поддерживающей мотивацию персонала;
- демонстрация руководством ценности лояльности сотрудников;
- привлечение сотрудников компании к участию в механизме управления.

Также в своих работах М.В. Полосухина предлагает алгоритм управления лояльностью сотрудников организации. В его основу положены сгруппированные в три комплекса факторы, оказывающие влияние на организационную лояльность. Это организационные, неорганизационные и персональные факторы [45, 46]. Автор подчеркивает, что особенности, как

самих факторов, так и их соотношения могут меняться в зависимости от отрасли и специфики конкретной организации, что должно учитываться в ходе реализации предложенного алгоритма. Алгоритм М.В. Полосухиной состоит из трех этапов аудита, образованных взаимосвязанными элементами.

Первый этап – это проверочные испытания лояльности персонала на стадии найма сотрудников. Здесь преимущественно решаются задачи выбрать из всех кандидатов именно тех лиц, которые демонстрируют индивидуально-психологические особенности, предопределяющие формирование лояльности в дальнейшем.

Второй этап связан с отслеживанием уровня лояльности постоянных сотрудников. Он рассматривается как наиболее важный в системе управления персоналом и предполагает выполнение следующих шагов:

1) Первоначальное определение существующего на данный момент уровня лояльности персонала на основе таких индикаторов как:

- уровень текучести кадров;
- степень производительность труда;
- включенность сотрудника в выполнение должностных обязанностей;
- степень качества производимой продукции или услуги;
- наличие или отсутствие у персонала желания профессионального развития.

2) Следующий шаг сопряжен с более глубокой диагностикой особенностей лояльности каждого сотрудника. В качестве этапов этого шага М.В. Полосухина выделяет:

- выявление общего уровня лояльности
- выявление степени выраженности отдельных типов лояльности и их соотношения.

Подобная диагностика осуществляется посредством применения тестов-опросников, имеющих альтернативные варианты ответов, а также посредством специально сконструированных анкет, содержащих открытые вопросы в отношении различных аспектов организации на которые

сотруднику необходимо дать развернутый ответ. Результатом данных диагностических процедур является четкое представление о структуре лояльности каждого сотрудника.

3) Выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на лояльность сотрудников компании. Автор предлагает в качестве возможных рассматривать такие факторы как:

- рабочие характеристики,
- система стимулирования,
- корпоративная культура,
- ценностная структура,
- конфликты в организации,
- возможности продвижения, карьерные ориентации,
- ориентация на обучение,
- персональные факторы: пол, возраст, стаж, образование [45, 46].

Подробный разбор степени влияния каждого из факторов позволит выявить четкую структуру детерминант лояльности в конкретной организации.

4) Данный шаг связан с поиском несоответствия между доминирующим типом лояльности сотрудника и методами управления кадрами.

5) Этот шаг является логическим продолжением предыдущего и сопряжен с внесением корректив в применяемые методы управления персоналом в целях повышения его лояльности. Результатом реализации данного шага могут быть рекомендации по оптимизации системы управления персоналом в общем или в конкретной ситуации, применительно к выявленным в ходе психодиагностике типам лояльности сотрудников компании.

6) Отсроченная проверка эффективности принятых мер. Результаты повторной диагностики персонала и их сравнение с исходными показателями позволяют оценить насколько эффективными были предпринятые меры по повышению лояльности персонала.

Третий этап алгоритма управления лояльностью сотрудников организации состоит в мониторинге лояльности уволившихся сотрудников. Он предполагает проведение анализа причин и мотивов увольнения их соотнесение с методами управления персоналом. Результаты такого анализа также могут быть использованы при модернизации и корректировке системы управления лояльностью персонала.

Преимущества описанного алгоритма очевидны и состоят в возможности набрать и сформировать штат высокоэффективных и лояльных сотрудников, профессиональная деятельность которых будет содействовать достижению целей организации. Но можно отметить и недостатки у этого алгоритма, а именно отсутствие подробного механизма формирования у персонала организационной лояльности.

Используя уровни лояльности, описанные в трудах К.В. Харского можно сформулировать последовательность этапов формирования организационной лояльности. К.В. Харский предложил шкалу с точкой отсчета – «нулевая лояльность» в обе стороны от которой располагаются уровни выраженности лояльности сотрудника организации [67].

На полюсе «нелояльность» он выделил скрытую и открытую нелояльность сотрудника, проявления которой могут быть как заметны, так и замаскированы. Нелояльные сотрудники демонстрируют приоритет личных целей над организационными, пренебрежение ценностями организации, лживость и укрывательство вплоть до расторжения трудовых отношений.

К полюсу «лояльность» он отнес следующие пять уровней:

- 1) Внешне атрибутивная лояльность проявляется в использовании сотрудником каких-либо организационных атрибутов.
- 2) Поведенческая лояльность, проявляющаяся в следовании нормам и правилам, установленным в организации.
- 3) Лояльность на уровне способностей заключается в совпадении целей и стремлений сотрудника и организации, что позволяет сотруднику реализовать свои профессиональные навыки на благо компании.

4) Лояльность на уровне убеждений характеризуется интериоризацией работником целей и ценностей организации, их приоритетом в его сознании.

5) Лояльность на уровне идентичности отражает полное слияние жизнедеятельности сотрудника с интересами организации.

Учитывая содержательное наполнение этих уровней лояльности, можно выделить такие этапы ее формирования в системе управления персоналом.

Предварительный этап. Его назначение состоит в формировании у кандидата на должность благоприятного впечатления об организации и сложившихся в ней отношениях. Это происходит в ходе взаимодействия с кадровой службой и предполагаемым начальством. Корректное формирование представления у потенциального сотрудника о целях и ценностях организации является изначальным фундаментом развития его организационной лояльности;

Второй этап можно посвятить формированию лояльности сотрудников на атрибутивном уровне. Он совпадает с периодом адаптации сотрудника к новым для него условиям труда. Психологическое сопровождение крайне необходимо именно в этот момент знакомства с коллективом, с правилами и требованиями организации, с особенностями и способами выполнения деятельности. Формирование атрибутивной лояльности позволяет создать у сотрудника чувство сопричастности к корпоративной культуре, целям и ценностям организации.

Третий этап. Формирование лояльности на уровне способностей. После окончания адаптационного периода необходимо предоставить сотруднику альтернативные возможности для профессионального и личностного развития и самореализации. Осознание перспектив карьерного роста и повышения квалификации существенно повышает организационную лояльность персонала.

Четвертый этап. Формирование лояльности на уровне убеждений. Высокая важность данного уровня сопряжена и с трудностью ее

формирования. Для того, чтобы сотрудник «присвоил» организационные цели и ценности требуется длительная сплоченная «работа» психологов, коллег, руководства. Формирование этого уровня лояльности предполагает создание благоприятной психологической атмосферы, как в коллективе, так и в организации в целом, внимательное отношение к потребностям сотрудников и своевременное стремление к их удовлетворению, поддержание перспектив карьерного роста и профессионального развития, эффективная коммуникация с руководством и др.

Заключительный этап. Его черед наступает в связи с увольнением сотрудника и предполагает выяснение причин данного решения. Анализ полученной в такой беседе информации позволит внести коррективы в систему управления лояльностью сотрудников компании. В случае инициации решения об увольнении со стороны руководства необходимо оказать сотруднику психологическую помощь и сохранить доброжелательные отношения.

На каждом из рассмотренных этапов доминирующую роль играет та или иная организационная подструктура, что подчеркивает важность всех организационных элементов в обеспечении лояльности персонала. Каждая из этих подструктур обеспечивает свои факторы формирования лояльности, которые можно разделить на материальные и нематериальные.

К материальным факторам можно отнести:

- система материального вознаграждения (зарботная плата, премии, бонусы);
- компенсация оплаты некоторых видов услуг (услуги связи, транспорта и т.д.);
- социальный пакет;
- оказание юридической помощи;
- оплата питания, форменной одежды;
- возможность карьерного роста;
- возможность обучения и профессионального развития.

К нематериальным факторам можно отнести:

- постоянное информирование сотрудников о внутренней и внешней деятельности организации;
- нематериальное стимулирование сотрудников;
- проведение корпоративных мероприятий;
- делегирование сотрудникам обязанностей с более высокой степенью ответственностью;
- работа по развитию идеологической составляющей успеха, повышение гордости сотрудника за свою организацию;
- наличие корпоративной культуры;
- совершенствование взаимодействия между работниками и руководителями всех уровней.

Можно представить лояльность персонала в виде модели (рисунок. 1)



Рисунок – 1 Модель лояльности персонала

Представленная модель имеет практическую значимость, поскольку на ее основе можно построить систему стимулирования лояльности сотрудников в организации.

Так, М.Б. Перфильева предлагает следующие этапы построения программы повышения лояльности персонала:

- определение потенциальной лояльности сотрудников;
- определение целей и формата системы управления лояльностью персонала;
- определение инструментов для оценки уровня лояльности персонала;
- оценка текущего уровня лояльности персонала и интерпретация полученных результатов;
- определение форм и методов формирования лояльности персонала;
- разработка плана реализации мер по формированию лояльности персонала с указанием сроков и исполнителей.
- контроль за исполнением запланированных мероприятий, корректировка плана в случае необходимости [43, С. 33.].

Оценка степени лояльности персонала должна проводиться с использованием как объективных критериев, так и психологических методов опроса и беседы [49, 66]. На основе полученных таким образом результатов, можно строить программу повышения лояльности. Наиболее общими методами формирования лояльности персонала признаются следующие:

- формирование мотивации,
- обеспечение возможности обучения и профессионального развития,
- содействие в построении карьеры.

С психологической точки зрения, фактором, в наибольшей степени определяющим лояльность сотрудника, является мотивация, непосредственно связанная с удовлетворением потребностей [1, 3]. В системе управления персоналом мотивация рассматривается как процесс воздействия на сотрудника, целью которого является стимулирование к осуществлению организационных целей [27].

Способами мотивирования являются:

- внешнее непосредственное воздействие на поведение,

- опосредованное воздействие посредством воспитательных и обучающих мероприятий.

Второй способ направлен на формирование внутреннего компонента мотивации, отражающегося в личном стремлении сотрудника трудиться на благо компании. Эффективность деятельности такого персонала не зависит от системы подкрепления, менее подвержена колебаниям, отличается самодисциплиной и т.д.

А.А. Мицкевич выделяет критерии, позволяющие оценить степень самомотивации персонала. Это:

- наличие положительных эмоций от работы;
- рост заинтересованности в работе;
- идентификация работника с предприятием;
- развитие отношений сотрудничества в организации;
- наличие новых идей, обеспечивающих развитие организации;
- отсутствие потребности в дополнительных стимулах для повышения эффективности персонала [38].

При описании направлений формирования мотивации персонала в научной литературе основной упор делается на включение работников в различного рода обучающие программы. Это может происходить как на этапе адаптации нового сотрудника, так и в ходе отслеживания динамики лояльности постоянного персонала [22].

Другим психологическим методом повышения лояльности сотрудников является планирование их деловой карьеры. Планирование содержания подобных программ состоит в сопоставлении актуального уровня способностей и возможностей сотрудника с целями и требованиями организации.

Высокую мотивационную значимость имеют мероприятия, показывающие сотрудникам с момента их зачисления в организацию возможности для горизонтального и вертикального карьерного роста.

В зависимости от того, кто является субъектом построения карьеры, можно привести следующие приводимые в научной литературе мероприятия.

Со стороны сотрудника – это:

- профессиональная ориентация,
- выбор конкретной должности и организации,
- ориентация в возможностях, предоставляемых организацией,
- оценка направлений и достижимости карьерного роста,
- реализация намеченных целей.

Со стороны непосредственного руководителя – это:

- оценка результатов труда,
- оценка степени мотивированности сотрудника,
- организация программ профессионального развития,
- индивидуальные предложения по стимулированию,
- индивидуальные предложения по росту.

Со стороны менеджера по персоналу – это:

- оценка перспектив кандидата при приеме на работу,
- распределение сотрудника на рабочее место,
- текущая оценка труда и потенциала сотрудников,
- отбор кандидатов в резерв,
- реализация программ дополнительной подготовки,
- разработка и реализация программ работы с резервом кандидатов,
- продвижение наиболее перспективных сотрудников,
- новый цикл планирования.

Из всего перечисленного стоит отдельно рассмотреть пункт формирования кадрового резерва в силу его высокой мотивационной значимости. Под кадровым резервом в самом общем смысле понимается группа отобранных, в соответствии с определенными параметрами, лиц, обладающих наиболее подходящими профессиональными и личностными особенностями для замещения определенных должностей.

Особый мотивационный компонент здесь представлен как осознание сотрудником своих вполне реальных перспектив карьерного роста в данной организации.

В системе управления персоналом используются и другие стратегии и методы, зачастую обусловленные спецификой конкретной организации.

Таким образом, можно сказать, что система управления лояльностью персонала как одно из направлений всей системы управления, представляет собой деятельность различных подструктур организации, начиная с рекламы, и заканчивая психологическим сопровождением уволенного сотрудника. Соответственно, каждое подразделение использует свои методы и методики стимулирования лояльности сотрудников, но все они, так или иначе, содержат психологические компоненты.

Выводы по первой главе

В большом количестве различных научных источников подчеркивается значимость фактора лояльности персонала. Эта значимость определяется тем, что общая эффективность организации и достижение ею поставленных целей в значительной степени основывается на эффективности деятельности всех ее сотрудников. Лояльность персонала напрямую влияет на то, как выполняется деятельность, а значит и на эффективность организации в целом. Единого понимания лояльности, как и единой ее концепции, на данный момент не существует.

Различные авторы в своих публикациях предлагают свое видение. В целом можно сказать, что лояльность – это отношение в системе «работник-работодатель». Для достижения хороших результатов функционирования такой системы и руководитель должен учитывать потребности сотрудников, а сотрудники должны принимать и разделять цели и ценности организации.

Можно сказать, что именно потребность как основа мотивации обуславливает лояльное поведение. Руководство мотивировано на

повышение эффективности организации и увеличение получаемой прибыли, а персонал при осознании удовлетворения организацией его потребностей мотивирован на продуктивную деятельность.

Разнообразие научных воззрений наблюдается и в отношении понятия мотивация. Авторы различных концепций представляют свое мнение о том, что же стимулирует мотивацию персонала. В целом все факторы можно свести к материальным и нематериальным, оптимальное сочетание которых и обеспечивает заинтересованность сотрудника, а значит эффективность его трудовой деятельности.

С позиции теоретических воззрений предполагается, что система управления персоналом в организации должна иметь как отдельное направление работы – систему управления лояльностью персонала. Однозначных рекомендаций по организации ее деятельности также нет, но разработаны отдельные алгоритмы мониторинга лояльности персонала, индикаторов оценки степени лояльности, а также возможные направления деятельности организационных подструктур по оптимизации лояльности персонала. На основе этих общих рекомендаций каждая частная организация разрабатывает собственные комплексы мероприятий повышения лояльности сотрудников.

Глава 2 Эмпирическое исследование эффективности консультирования сотрудников фармацевтической компании по проблеме организационной лояльности

2.1 Организация эмпирического этапа исследования: обзор диагностических методик и характеристика группы, участвующей в исследовании

Исследовательская работа проводилась на базе контрольной лаборатории службы заместителя директора по качеству фармацевтической компании ОЗОН.

Фармацевтическая компания ОЗОН – один из лидеров отечественного фармацевтического рынка по производству генериков – аналогов патентованных готовых лекарственных средств (ГЛС), более 17 лет работает на благо граждан России и СНГ, улучшая качество жизни людей с различными заболеваниями.

В достижении поставленных целей компания руководствуется 5 принципами, которые разделяют работники компании: новаторство, ответственность, скорость, командный стиль и амбициозность.

Фармацевтическая компания Озон, ставит высокие цели и знает, что для их достижения персонал должен непрерывно обучаться. Первостепенную роль в этом процессе играет повышение квалификации персонала. Контрольная лаборатория отдела контроля качества службы директора по качеству фармацевтической компании Озон отвечает за вопросы соблюдения качества продукции на фармацевтическом производстве, в этой связи персонал, задействованный в этом процессе, должен обладать высокой квалификацией, и, прежде всего, профильным образованием: химическим, фармацевтическим или медицинским.

Специалисты с таким уровнем компетенций являются очень востребованными на рынке труда химической отрасли, при общем дефиците

высококвалифицированных кадров. В Самарской области находится немного учебных заведений, которые осуществляют подготовку по данным направлениям, и зачастую, выпускники бывают распределены уже с первого курса обучения. Фармацевтическая компания Озон территориально находится в г. Жигулевск и контрольная лаборатория работает круглосуточно. Соответственно сотрудники работают по графику (день/ночь/отсыпной/выходной). При этом в г. Тольятти находятся несколько химических предприятий, которые наряду с Озоном заинтересованы в профильных кадрах. В этой связи, наличие данных относительно организационной лояльности сотрудников, может привести к предотвращению увольнений персонала, по причине поиска лучших условий труда. Именно, поэтому выявление и повышение уровня организационной лояльности сотрудников является первостепенной задачей HR-службы фармацевтической компании Озон.

Структура лаборатории состоит из множества должностей, от заведующего лабораторией и до санитарки. Штат порядка 80 человек. Каждый сотрудник лаборатории занимается определёнными видами работ.

Ниже представлена организационная структура контрольной лаборатории, численный состав сотрудников, иерархия власти (рисунок 2).

Исследовательская работа проводилась на базе контрольной лаборатории отдела контроля качества службы заместителя директора по качеству фармацевтической компании ОЗОН. В исследовании приняло участие 32 сотрудника лаборатории. Все сотрудники выразили добровольное согласие нахождение тестирования и участие в тренинге с учетом сохранения конфиденциальности полученных результатов тестирования.

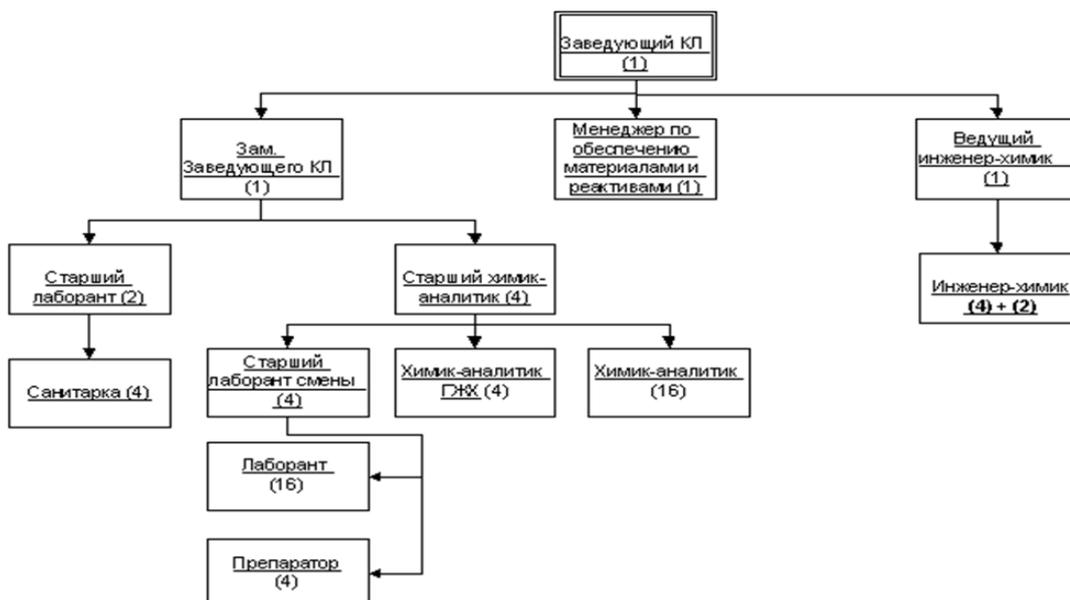


Рисунок 2 – Организационная структура контрольной лаборатории фармацевтической компании ОЗОН

Для проведения исследования была разработана рабочая тетрадь с тестами и описанием, а также, дана устная инструкция [37]. Диагностика осуществлялась в форме анонимного опроса. Анонимность необходима для обеспечения искренности ответов респондентов. Обработка данных предполагала:

- обработку индивидуальных данных в соответствии с ключом опросника и расчет индивидуальных показателей лояльности;
- определение доли персонала с различными уровнями лояльности.

Диагностика предполагает как групповую, так и индивидуальную форму. Обследование проводилось в свободное от работы время в первой половине дня в просторном, хорошо проветриваемом помещении, в котором отсутствовали посторонние.

Распределение участников по возрасту, образованию и должности представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика эмпирической выборки

Образование			
Средне-специальное – 5 человек (16%)		Высшее – 27 человек (84%)	
Стаж			
До 5 лет 15 чел – 47%	До 10 лет 14 чел – 44%	До 15 лет 2 чел – 6%	Свыше 15 лет 1 чел – 3%
Возраст			
До 30 лет 19 чел – 59%	До 40 лет 8 чел – 29%	До 50 лет 3 чел – 9%	Свыше 50 лет 1 чел – 3%
Должность			
Руководитель 6 чел – 19%	Специалист 23 чел – 72%		Младший состав 3 чел – 9%

Таким образом, коллектив, принявший участие в исследовании – молодой, активный с высоким уровнем профильного образования и потенциалом. Такие специалисты в настоящее время очень востребованы на рынке труда. Руководство предприятия заинтересовано в сохранении и лояльности таких кадров.

Для проведения исследовательской работы нами были применены следующие диагностические методы.

В своем исследовании мы использовали следующие методики:

Методика измерения лояльности С.С. Баранской [4].

В описании к методике автор указывает на то, что диагностические инструменты, направленные на измерение организационной лояльности зачастую односторонние и предполагают учет только одного типа отношений, в то время как остальные типы остаются не охваченными. С.С. Баранская выделяет:

- организационную лояльность, которая понимается в двух аспектах: как залог благонадежности сотрудников и как эмоциональное отношение сотрудников к организации;
- профессиональную лояльность, понимаемую как идентификацию сотрудника со своей профессиональной деятельностью;
- лояльность к труду или трудолюбие.

Автор считает, что для получения более полной и целостной картины лояльности персонала организации в конструкт психодиагностической методики должно быть заложено представление обо всех трех видах лояльности.

Методика состоит из 25 утверждений, которые необходимо оценить респонденту используя пятишаговую шкалу от «полностью не согласен» до «полностью согласен». Анализ и интерпретация результатов проводится по следующим шкалам:

- 1) Шкала «Организационная лояльность» представлена тремя подшкалами:
 - гордость за организацию
 - вовлеченность в дела организации
 - нелояльное поведение
- 2) Шкала «Профессиональная лояльность»
- 3) Шкала «Лояльность труду».

Психометрические проверки показали достаточную надежность и валидность данной методики.

Шкала организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен.

Авторы конструировали методику с опорой на предложенную ими трехкомпонентную модель лояльности и указывают, что она измеряет три вида лояльности персонала:

- аффективную лояльность или степень вовлеченности и эмоциональной привязанности работника к организации;
- продолженную лояльность или степень осознания сотрудником издержек при покидании организации;
- нормативную лояльность или степень принятия обязательств перед организацией.

При этом авторы утверждают, что аффективная, продолженная и нормативная лояльность являются именно компонентами организационной лояльности, а не отдельными ее типами, и могут рассматриваться в терминах

профиля лояльности. Соответственно, измерения каждого компонента являются независимыми и относительно не связаны друг с другом [75].

Методика содержит 18 утверждений, степень согласия с которыми респонденту предлагается выразить используя семишаговую шкалу. Обработка и интерпретация результатов осуществляется по всему тесту и по каждой шкале в отдельности.

Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова) [37].

Данная методика позволяет выявить базовые потребности – мотиваторы личности и группы. В ее основу положена процедура парных сравнений. Методика основана на модифицированной пирамиде потребностей А. Маслоу. Суть модификации сводится к замене уровня физиологических потребностей на потребности в материальном обеспечении жизни. Особенность методики состоит в том, что она позволяет оценить относительную удовлетворенность какой-либо потребности, т.е. степень ее удовлетворенности в сравнении со степенями удовлетворенности других потребностей. По итогам психодиагностики респондент получает список мотивирующих его в данный момент потребностей (т.е. неудовлетворенных потребностей), а также список удовлетворенных и частично удовлетворенных потребностей, которые в данный момент не имеют существенной побудительной силы для активизации деятельности респондента.

В результате применения методики измерения лояльности С.С. Баранской:

- были получены показатели уровней трех видов лояльности; (организационной, профессиональной и к труду), а также трех компонентов организационной лояльности (гордость за организацию, вовлеченность в дела организации, нелояльное поведение);
- проведено сравнение показателей реальной и ожидаемой лояльности (лояльности по отношению к реальной и идеальной организации);

– выявлена доля персонала с разным уровнем лояльности.

Полученные результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Средние показатели диагностики организационной, профессиональной лояльности и лояльности труду

Шкалы	Подшкалы	Реальная организация		Идеальная организация	
		Средний	Уровень	Средний	Уровень
Организационная лояльность	Интегративные показатели	51,59	средний	51,19	средний
	Гордость за организацию	16,34	низкий	18,56	средний
	Вовлеченность в дела в организацию	14,19	низкий	17	средний
	Нелояльное поведение	14,09	средний	15,63	средний
Профессиональная лояльность		50,59	низкий	56,63	средний
Лояльность труду		40,59	средний	41,91	средний

Организационная лояльность, демонстрируемая сотрудниками, находится преимущественно на среднем уровне. Это указывает на то, что респонденты, в целом, благожелательно относятся к своей организации и условиям труда. Они соблюдают принятые в организации нормы и правила поведения, демонстрируют принятие организационных требований, участвуют в жизни компании (интересуются состоянием дел, курсом развития, актуальными проблемами), а также готовы прилагать усилия для разрешения возможных проблемных ситуаций и обеспечения успешной работы своей компании. Однако их отношение не является стабильным и устойчивым к воздействию неблагоприятных для развития организационной лояльности факторам и способно измениться в худшую сторону. Негативное влияние на уровень лояльности сотрудников также может оказывать отсутствие необходимых для её формирования личностных и социально-психологических факторов. Можно отметить, что респонденты не склонны испытывать гордость за достижения организации-работодателя и не чувствуют себя достаточно вовлеченными в дела организации. При анализе представлений об идеальной организации в глазах респондентов можно отметить не очень существенную разницу в отношении с оценкой

существующего взгляда на реальное положение дел. Но, статистическая проверка с использованием Т-критерия Вилкоксона, показала достоверное различие в оценках реальной и идеальной организации ($T = \text{минус } 1,98$ при $p,0,05$). Это свидетельствует о существенном расхождении в представлении респондентов о том месте, где хотелось бы трудиться и профессионально развиваться.

Можно отметить, что у данных сотрудников отсутствует стремление к профессиональному росту в данных организационных условиях. Также не наблюдается устойчивого стремления к качественному выполнению профессиональной деятельности.

Результаты психодиагностики трех компонентов лояльности персонала по шкале организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен представлены на рисунке 3.

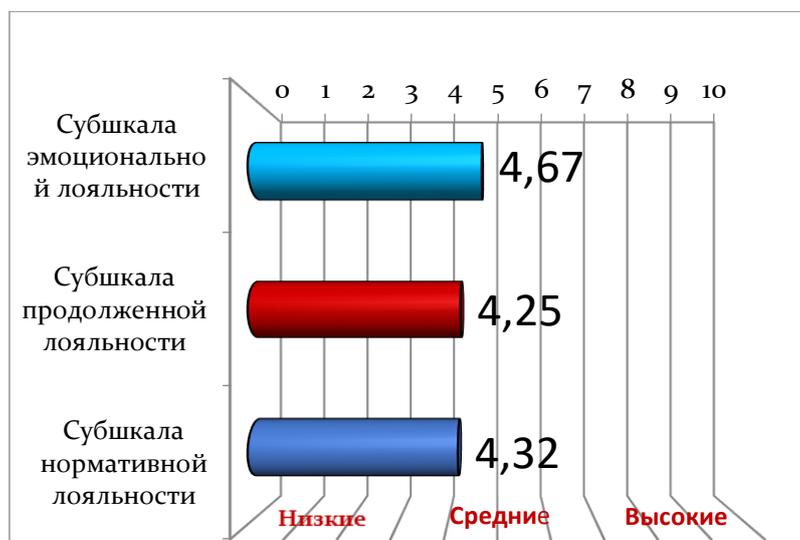


Рисунок 3 – Показатели респондентов по шкалам методики «Шкала организационной лояльности»

Можно отметить, что показатели респондентов по всем трем шкалам расположены в диапазоне средних значений. Обследованные сотрудники имеют умеренную эмоциональную привязанность к организации и трудовому коллективу. Демонстрируют установки долженствования в

отношении требуемого трудового поведения и остаются в организации, поскольку негативно оценивают последствия увольнения.

В результате применения методики диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова) были получены данные о степени удовлетворения у респондентов таких потребностей как потребность в самовыражении, в признании, потребность в безопасности материальные и социальные потребности (таблица 3)

Таблица 3 – Показатели удовлетворенности потребностей респондентов по методике диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова)

Зона	Потребность в самовыражении	Потребность в признании	Материальные потребности	Социальные потребности	Потребность в безопасности
Полной неудовлетворенности (33-42)	–	–	–	–	–
Неполной удовлетворенности (15-32)	27,7	25,5	21	16,7	
Полной удовлетворенности (0-14)	–	–	–	–	12,9

Анализируя данные, представленные в таблице, можно отметить, что только потребность в безопасности расположена в зоне удовлетворенности, что свидетельствует о правильной организации рабочей нагрузки, рабочего места, условий хранения материалов, также сюда можно отнести своевременную выплату заработной платы, неразглашение профессиональной и личной информации, недоступность лаборатории для посторонних лиц. Остальные потребности оцениваются как не в полной мере удовлетворенные. Особенно неудовлетворенной оценивается потребность в самовыражении.

Мы предполагаем, что это может свидетельствовать о достаточно жесткой иерархии в организации, низком уровне возможности реализации творческого подхода в профессиональной деятельности, недостаточной возможностью участия в управление развитием организации. Потребность признания также находится имеет достаточно высокую степень неудовлетворенности, что может свидетельствовать о нехватке персоналу внимания со стороны руководства организацией.

На следующем этапе исследования мы реализовали корреляционный анализ с использованием критерия r-Спирмена. Его цель состояла в определении того, какие виды лояльности связаны с уровнями удовлетворения обозначенных потребностей. В итоге были получены следующие результаты:

- потребность в самовыражении отрицательно коррелирует с уровнем организационной лояльности на данный момент ($r = \text{минус } 0,39$ при $p < 0,05$);
- потребность в признании положительно коррелирует с уровнями эмоциональной и нормативной лояльности ($r = 0,57$ и $r = 0,45$ при $p < 0,05$);
- показатель удовлетворенности материальных потребностей отрицательно коррелирует с показателем нормативной лояльности ($r = \text{минус } 0,38$ при $p < 0,05$);
- степень удовлетворения потребности в безопасности положительно коррелирует с эмоциональной лояльностью ($r = 0,44$ при $p < 0,05$) и реально оцениваемой лояльностью к труду ($r = 0,36$ при $p < 0,05$).

Таким образом, можно говорить о том, что на оценку собственного уровня лояльности к организации-работодателю у обследованных респондентов негативно влияет неудовлетворенность потребности в самовыражении, степень удовлетворенности материальных потребностей не способствует формированию устойчивого стремления достигать организационные цели. При этом выявленные уровни удовлетворенности

потребностей в признании и безопасности положительно влияют на аффективный компонент лояльности к организации и лояльность к труду, частично компенсируя и степень нормативной лояльности. Можно предположить, что выявленные положительные связи обусловлены хорошим психологическим климатом в коллективе. Это обстоятельство было положено в основу реализованных в дальнейшем психологических консультативных сессий и тренинга повышения лояльности персонала фармацевтической компании.

2.2 Особенности консультирования сотрудников фармацевтической компании по проблеме организационной лояльности

После проведения диагностического этапа исследования и обработки полученных результатов, нами был разработан план дальнейших мероприятий по повышению организационной лояльности работников лаборатории.

1-й этап – проведение индивидуальных психологических консультаций с респондентами, цель которых – обратная связь по итогам тестирования и выявление качественных особенностей актуальных потребностей.

2-й этап – проведение тренинга, направленного на повышение оценки степени удовлетворенности актуальных потребностей.

3-й этап – составление рекомендаций для руководителя контрольной лаборатории с целью увеличения благонадежности сотрудников и их преданности организации. Следование данным рекомендациям будет содействовать созданию здоровой рабочей атмосферы, взаимного уважения и внимания друг к другу, а также, поможет улучшить производительность труда и снизит текучесть персонала.

Для реализации первого этапа были созданы индивидуальные психологические карточки на каждого респондента с кратким содержанием

социально-демографической информации и результатами проведенного диагностического обследования [41]. Социально-демографическая информация включает в себя, Ф.И.О., дату рождения, образование, профессию, стаж, семейное положение и т.д.

Психологическое консультирование работников проводилось в форме беседы. Для проведения беседы был выделен отдельный кабинет, с шумовой изоляцией, клиент и консультант находились за столом сидя в комфортных офисных креслах, лицом друг к другу. В нашем случае, в процессе консультирования, была пропущена стадия установления контакта, т.к. консультант в данном случае является сотрудником HR-службы предприятия, и по роду своей основной деятельности сопровождает сотрудников на протяжении всей их карьеры на предприятии.

На основном этапе консультирования респондентам было подробно рассказано о целях проведенного исследования и расшифрованы полученные результаты. В процессе расшифровки, консультант задавал открытые вопросы с целью уточнения и выяснения глубинных потребностей работников [17]. Вопросы были следующего содержания:

- 1) Как вы считаете, что нужно изменить на рабочем месте, чтобы работоспособность была максимально эффективна?
- 2) В какие моменты Вам помощь руководителя особенно необходима?
- 3) Возникают ли во взаимоотношениях с коллегами и руководителями напряженные ситуации? Если да, почему?
- 4) Если вернуться в тот момент, когда вам сделали предложение о работе в компании, чтобы вы ответили, и почему.
- 5) Как вы видите ваше дальнейшее профессиональное развитие в компании?
- 6) Опишите профессионального, на ваш взгляд, работника контрольной лаборатории.
- 7) Какие ваши сильные стороны?
- 8) Какие качества вы бы хотели в себе развить?
- 9) Вы хотите повысить свою квалификацию?

10) Какие дополнительные мероприятия помогут вам ощутить себя уважаемым и значимым на работе?

При помощи вопросов консультант расширил историю клиента, смог раскрыть и уточнить мысли и потребности. Во время консультации были применены следующие приемы: активное слушание, безусловное принятие и эмпатия, перефразирование и обобщение, альтернативные формулировки и ободрение.

В процессе проведения консультаций респонденты вели себя достаточно откровенно, без опасения огласки, чему способствовал тот факт, что консультант знаком им с момента поступления на работу.

По окончании вопросов от консультанта, респондентам была предоставлена возможность задать свои вопросы и получить ответы. Респонденты заканчивали диалог и уходили из кабинета в позитивном настроении.

По итогам проведенных консультаций было выяснено, что для более успешного выполнения профессиональных обязанностей респонденты хотели бы:

- научиться более эффективно планировать свой рабочий день, т.к. работа проходит в режиме многозадачности и не всегда удается правильно расставить приоритеты;
- улучшить внутренние коммуникации в коллективе, т.к. результат работы является командным и любые внутренние недопонимания могут сказаться на нем негативно.
- иметь возможность повышать свою квалификацию.

С учетом полученной информации и анализа должностных инструкций работников нами была составлена программа модульного обучения навыкам психологических знаний.

Для реализации второго этапа мы выбрали интерактивный метод консультирования – тренинг, который является также одним из способов повышения уровня психологических знаний работников. Н.Ю. Хрящевой и

С.И. Макшановым, тренинг описывается как «многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека» [50].

Основная цель тренинга состояла в повышении оценки степени удовлетворенности актуальных потребностей сотрудников лаборатории фармацевтической компании.

Для реализации поставленных задач участники были поделены на микрогруппы по 5-6 человек, составлен график, выделена просторная аудитория – конференцзал, закуплены канцтовары и продукция для организации кофе-пауз, чтобы создать наиболее благоприятную и комфортную обстановку во время проведения мероприятий.

Тренинговые мероприятия осуществлялись на протяжении двух месяцев один раз в неделю, продолжительностью 4-5 часов [13]. Приведем примерный алгоритм встреч и отдельные упражнения.

В начале тренинга на экране демонстрировалась видео миниатюра Аркадия Райкина – «Кто сшил костюм?». Метафора заключалась в том, что командная работа – это, прежде всего командный результат, что компания это единый живой организм, который работает правильно, когда «все органы внутри синхронны».

Далее участникам были разъяснены нормы поведения с целью единого понятийного пространства. Также, были разработаны и розданы рабочие блокноты, в которых перечислены основные тезисы теоретической части тренинга с возможностью вести записи (рисунок 4).

По каким правилам работаем?

- ① Доверительный стиль общения;
- ② Общение по принципу «здесь» и «теперь»;
- ③ Высказывание только от собственного лица;
- ④ Конфиденциальность всего происходящего в группе;
- ⑤ Активное участие во всех упражнениях;
- ⑥ Уважение к говорящему, принцип активного слушания;
- ⑦ Соблюдение установленного тайминга.



У телефона есть
свое место!



Рабочий блокнот
для записей



Если ты что-нибудь
делаешь, делай это
хорошо. Если же ты
не можешь или не
хочешь делать
хорошо, лучше
совсем не делай.

Л.Н.Толстой



Рисунок 4 – Буклет с правилами поведения на тренинге

Следующим этапом тренер максимально подробно и доступно объясняет участникам цель мероприятия, параллельно дает расшифровку понятия «Тренинг» (рисунок 5).

Наша цель?



Дела важнее слов.
Саллюстий



Рисунок 5 – Буклет с описанием целей тренинга

После окончания вводной части, начинается практическая часть тренинга с упражнения «Треугольник ожиданий». Его цели:

- выяснить ожидания участников от тренинга;
- активизировать участников, способствовать групповой сплоченности.

Ресурсы: листы с нарисованными треугольниками, цветные маркеры, скотч.

Тайминг: 20 минут.

Задание: на каждой стороне треугольника написать:

- Чего я жду от себя,
- Чего я жду от тренинга,
- Чего я жду от участников.

После завершения выполнения тренер предлагает прикрепить листы к «Стене ожиданий» при помощи скотча и зачитать свои ожидания. Далее он комментирует личные ожидания участников.

Упражнение «Сотрудник года»

Цели:

- проверка готовности к самораскрытию, рефлексии и самопрезентации.
- тренировка самопознания.

Ресурсы: листы формата А4, ручки для записей.

Тайминг: 40-50 минут.

Задание: Представьте себе, что вы победили в конкурсе «Лучший сотрудник года», подготовьте самопрезентацию продолжительностью 3 минуты и выступите перед собравшимися. После выступления, слушатели должны оценить выступление по 10-и бальной шкале и объяснить выбор своей оценки. После обратной связи от собравшихся, выступающий тоже должен оценить уровень своего выступления, ответив на перечень вопросов:

- Какую цель Вы ставили перед собой?
- Как Вы оцениваете результат выполненной работы?
(с использованием 10-балльной шкалы)
- Что помешало Вам добиться более высокого результата?

– Если бы была возможность выполнить упражнение еще раз, что бы Вы изменили?

Упражнение «Построение модели»

Цель: эффективное командное взаимодействие.

Время работы: 45 минут (30 минут – работа, 7 минут – презентация, 8 минут – обратная связь).

Инструменты: флипчарт бумага, цветные фломастеры, бумага формата А4, цветные стикеры, скотч, ножницы.

Задание: Руководство ведет компанию к реализации трех взаимосвязанных целей:

– обеспечение качества выпускаемой продукции, опираясь на требования стандартов качества, действующих в фармацевтической промышленности;

– обеспечение роста за счет производства новых лекарственных форм и наименований;

– обеспечение экономической эффективности за счет снижения необоснованных издержек. При этом руководствуется принципами, в основе которых лежит сбалансированное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон: потребителей, поставщиков, сотрудников компании и общества в целом, для этого постоянно совершенствуя все аспекты деятельности.

Основой для достижения является персонал. От каждого сотрудника требуется понимание, содействие, стремление к безошибочной и эффективной работе в соответствии с намеченной политикой, внесение своего вклада в дело коллектива, объединенного общими целями.

Прочитав основные тезисы организации, задумайтесь, какой вклад вы вносите в общее дело организации и своего коллектива, как вы взаимодействуете внутри системы, с какими подразделениями сталкиваетесь в процессе работы, какие «механизмы» организации вы заставляете

Инструменты: «Командный рисовальщик из Бука» (рисунок 7), цветные маркеры.

Задача: совместно придумать и нарисовать символ контрольной лаборатории.

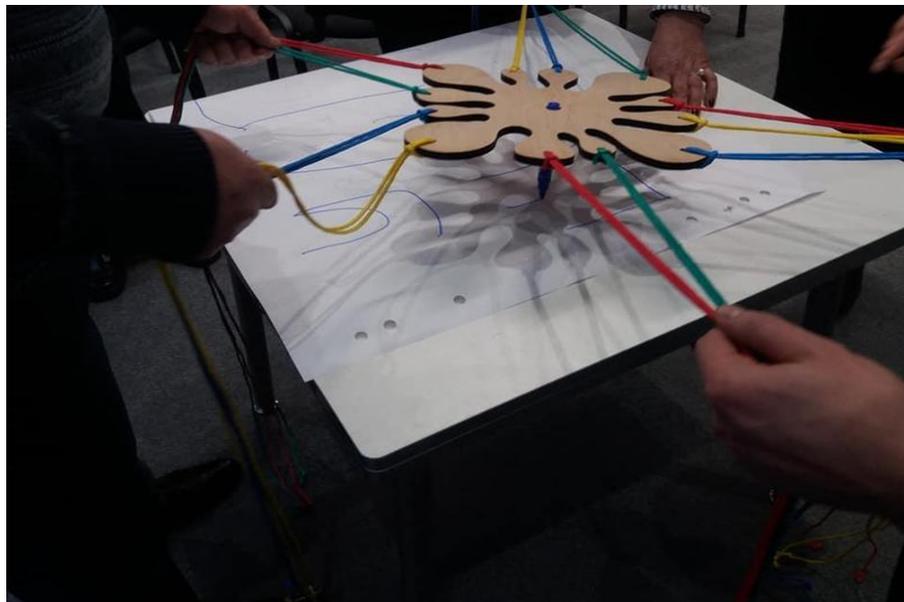


Рисунок 7 – «Командный рисовальщик из Бука»

Игра проходила при положительном настрое. В процессе игры была проанализирована система построения взаимодействия участников, а именно кто проявлял инициативность и лидерские качества. Игра была командной и участвовали все респонденты.

Кейс «Построение эффективного планировщика организации рабочего времени»

Цель:

- научиться планировать, рационально использовать служебное время и достигать результата;
- определять и расставлять приоритеты в своей деятельности.

Время: 40 минут.

Ресурсы: листы формата А4, ручки для записей.

Задача: Каждый из вас попал в такую ситуацию: Вам срочно нужно уехать с работы (садик, родители, учеба и т.д.), в запасе есть всего лишь 30 минут. Неожиданно руководство просит вас срочно провести 4 анализа: определить подлинность вещества и примеси методом тонкослойной хроматографии; определить подлинность вещества и примеси методом тонкослойной хроматографии; подготовить лабораторную посуду и определить плотность с помощью ареометра и пикнометра.

Ваша задача пройти «живой коридор» за 4 минуты не обидев других участников и удовлетворив их потребности настолько, чтобы они сошли с дороги. При этом у Вас есть два выбора, либо Вы ничью просьбу не удовлетворяете и у Вас есть возможность в течение 30 минут подготовиться к поездке, либо Вы можете удовлетворить просьбу кого-либо из участников в течение этих же 30 минут (на удовлетворение 1 просьбы у Вас уходит 30 минут). Проходя коридор, Вы не можете знать, кто Вам повстречается на пути, поэтому вы должны хорошо подумать, чью просьбу (предложение) вы будете или не будете выполнять.

Задача понятна? Тогда я попрошу трех участников выйти, а оставшемуся пройти «живой коридор».

В процессе коллективной рефлексии обсуждались приоритеты, которые расставили участники и действия участников.

Завершающее упражнение «Мячик»

Цель: обратная связь от участников тренинга с учетом записей на «Стене ожиданий».

Время работы: 30 минут.

Ресурсы: теннисный мячик.

Задача: каждый участник, держа в руках мячик делится впечатлениями по проведенному тренингу, насколько совпали «ожидания-реальность» и передает следующему участнику. Последний берет слово тренер, благодарит всех за плодотворную, живую и эмоциональную работу, каждому участнику дает обратную связь, в зависимости от сказанного ранее.

В ходе всех тренинговых встреч участники активно включались в процесс командной работы, малочисленность групп позволяла тренеру отмечать успехи каждого.

Подобранные упражнения были распределены так, чтобы закрепить полученные результаты, развить навыки коммуникаций, самопознания, планирования, расстановки приоритетов, сплочения коллектива и саморефлексии, эффективно разрешать негативные эмоциональные ситуации, устранять разногласия, делить ответственность за успехи и неудачи с коллегами [7].

На 3-м этапе были разработаны рекомендации руководителю контрольной лаборатории с целью повышения организационной лояльности персонала:

– сотрудники лояльно относятся к тем работодателям, которые их уважают и проявляют внимание. Первостепенно, сотрудники ожидают уважения и поддержки от своих руководителей и сотрудников HR-службы, после этого – от коллег. Поэтому, для повышения организационной лояльности необходимо создать в коллективе атмосферу взаимного уважения, поддержки и доверия, соблюдая деловой этикет при взаимодействии;

– при четком распределении обязанностей в коллективе появится понимание степени ответственности за выполняемую работу. В этой связи необходимо проверить четкость регламентирования бизнес-процессов в подразделении и систему контроля результата. Для сотрудников важна прозрачность критериев оценки результатов их труда;

– на этапе проведения собеседования выяснять у соискателя, был ли он лоялен к предыдущему работодателю через задавание стандартных вопросов: расскажите, какие у вас были взаимоотношения на предыдущих местах работы; комфортно ли вам было работать в предыдущих организациях, почему; что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы; что в

человеческих отношениях на предыдущих местах работы было важно и положительно для вас, а что было недопустимо и т.д.;

– на этапе приема на работу начинать работу по повышению организационной лояльности. Каждому вновь принятому сотруднику в день приема на работу выдавать welcome-box с брендированной продукцией (блокнот, ручка и кружка), книгу нового сотрудника с указанием информации по существующим процедурам и правилам в организации. Необходимо сформировать у новых сотрудников гордость за работу в компании, правильно организовав работу с наставником и предоставив план обучения на период стажировки.

- 1) Создание эффективной системы материального стимулирования командной работы.
- 2) Дополнительное стимулирование эффективной трудовой деятельности сотрудников через соревновательный компонент, как пример: конкурс «Лучший сотрудник месяца».
- 3) Планирование профессионального развития каждого сотрудника.
- 4) Проведение регулярного обучения сотрудников с целью развития необходимых «soft skills» и «hard skills», предварительно проводя процедуру оценки персонала.
- 5) Учитывая дефицитность профессии, проявлять активность и заинтересованность в работе с персоналом по повышению организационной лояльности.

2.3 Организация эмпирического этапа исследования

После осуществления консультаций и тренинга нами был организован контрольный психодиагностический этап с применением ранее обозначенных методик.

Полученные в результате применения методики измерения лояльности С.С. Баранской, показатели представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Уровни лояльности персонала по методике измерения лояльности С.С. Баранской на контрольном этапе исследования

Шкалы	Подшкалы	Реальная организация		Идеальная организация	
		оценка	уровень	оценка	уровень
Организац ионная лояльность	Интегративные показатели	55,03	средний	53,1	средний
	Гордость за организацию	18,28	средний	19,84	средний
	Вовлеченность в дела в организацию	18,31	средний	18,3	средний
	Нелояльное поведение	16,9	средний	18,96	высокий
Профессиональная лояльность		56	средний	58,5	средний
Лояльность труду		49,87	средний	52,2	средний

Можно отметить, что после участия в индивидуальных консультациях и тренинге показатели компонентов гордость за организацию, вовлеченность в дела организации повысились до среднего уровня, также на среднюю позицию переместился показатель профессиональной лояльности.

В таблице 5 представлено сравнение показателей по методике С.С. Баранской до и после участия в тренинге.

Таблица 5 – Уровни лояльности респондентов до и после участия в консультациях и психологическом тренинге

Шкалы	Подшкалы	Реальная организация		Идеальная организация	
		до	после	до	после
Организац ионная лояльность	Интегративные показатели	51,59	55,03	51,19	53,1
	Гордость за организацию	16,34	18,28	18,56	19,84
	Вовлеченность в дела в организацию	14,19	18,31	17	18,3
	Нелояльное поведение	14,09	16,9	15,63	18,96
Профессиональная лояльность		50,59	56	56,63	58,5
Лояльность труду		40,59	49,87	41,91	52,2

Применение Т-критерия Вилкоксона в ходе статистической проверки различий в оценках реальной и идеальной организации до и после участия в тренинге показало, что:

- представления о реальной организации статистически достоверно повысились после участия в тренинге ($T = \text{минус } 2,09$ при $p < 0,05$);
- представления об идеальной организации также статистически достоверно повысились после участия в тренинге ($T = \text{минус } 2,29$ при $p < 0,05$);
- представления о реальной и идеальной организации не показали достоверных различий.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что участие сотрудников в индивидуальных консультациях и разработанном тренинге способствовало:

- повышению лояльности к реальной организации,
- снижению степени различий в оценках реальной и идеальной организаций.

Можно предполагать, что это связано с проявленным личностного и профессионального интереса консультанта и руководства к участникам тренинга. Также у участников появилась возможность увидеть коллег и администрацию в другом статусе, взаимодействовать в более неформальной обстановке. Возможность проявить свои организационные и творческие способности благоприятно влияет на потребность в самовыражении.

Также следует отметить, что значение подшкалы нелояльное поведение в идеальной организации переместилось на высокий уровень, что дает нам возможность предположить, что сотрудники лаборатории в большей степени связывают свое профессиональное развитие и реализацию с данной организацией.

Результаты повторного применения анкеты-опросник Дж. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности» представлены на рисунке 8.

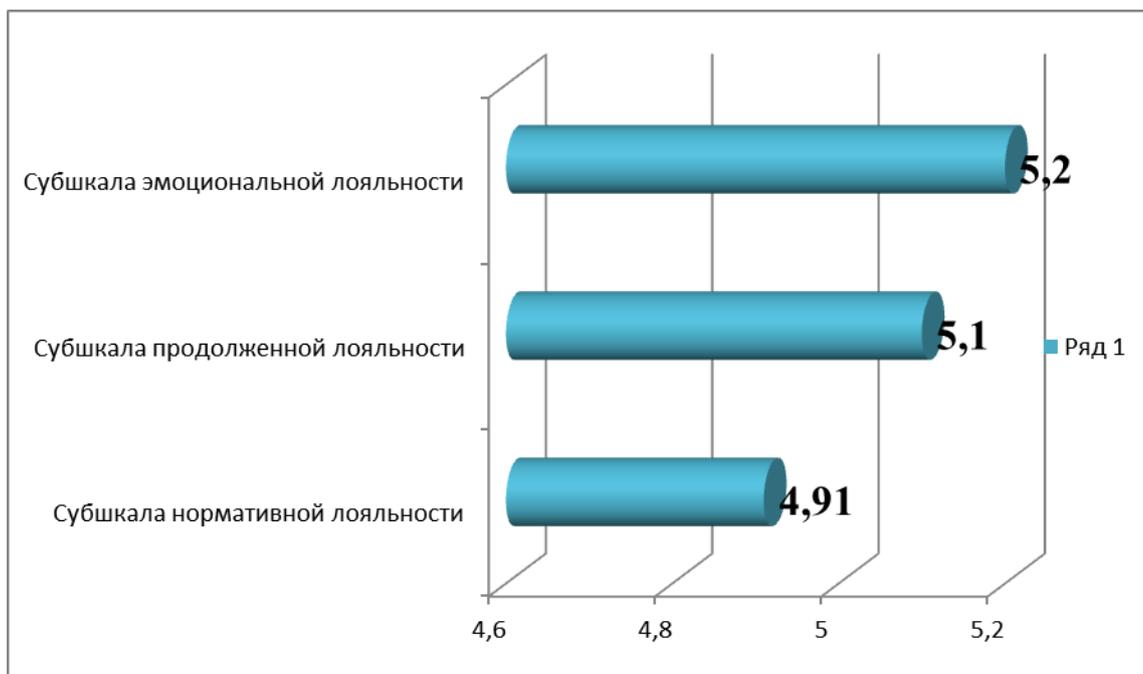


Рисунок 8 – уровни лояльности респондентов по методике «Шкала организационной лояльности» на контрольном этапе исследования

Анализируя полученные данные, можно отметить повышение показателей всех трех шкал. Респонденты стали демонстрировать более лояльное отношение к организации, как в плане аффективной приверженности, так и в плане «присвоения» организационных целей и требований. Последствия потери рабочего места стали рассматриваться обследуемыми еще более критичными.

На рисунке 9 наглядно представлено соотношение показателей респондентов на констатирующем и контрольном этапах исследования с применением «Шкалы организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен.

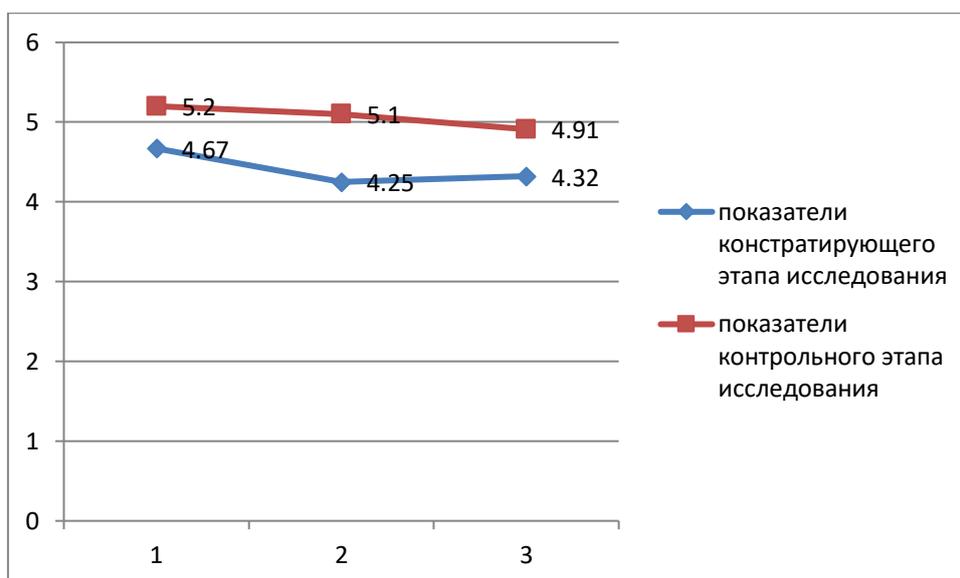


Рисунок 9 – Сравнение показателей респондентов по методике «Шкала организационной лояльности» на констатирующем и контрольном этапах исследования

Значения всех типов лояльности у респондентов после участия в консультациях и тренинге повысились, что свидетельствует об эффективности предпринятых психологических мероприятий и позволяет рекомендовать руководству организации проведение различного рода, деловых игр, практических семинаров, психологических тренингов эмоциональной разгрузки в качестве систематических мероприятий по повышению лояльности персонала. Чем, чаще сотрудники лаборатории будут видеть заинтересованность руководства не только профессиональными качествами, но и личностными характеристиками, тем увереннее и прочнее будет формироваться эмоциональная приверженность организации. Показатели, связанные с принятием организационных норм и правил также повысились, что свидетельствует о готовности сотрудников принимать новые формы взаимодействия внутри коллектива, создавать правила общения и подчиняться им, задумываться о своей роли в развитии и укреплении организации.

Контрольный этап исследования также предполагал повторное изучение степени удовлетворенности потребностей респондентов с

использованием метода парных сравнений В.В. Скворцова. Полученные результаты представлены в таблицах 6, 7.

Таблица 6 – Уровень удовлетворенности потребностей респондентов на контрольном этапе исследования

Зона	Потребность в самовыражении	Потребность в признании	Материальные потребности	Социальные потребности	Потребность в безопасности
Полной неудовлетворенности (33-42)	–	–	–	–	–
Неполной удовлетворенности (15-32)	24,7	21,3	18,6	14,3	12,9
Полной удовлетворенности (0-14)	–	–	–	–	10,7

Таблица 7 – Сравнение степени удовлетворенности потребностей респондентов по методике В.В. Скворцова на констатирующем и контрольном этапах исследования

Название потребности	Потребность в самовыражении	Потребность в признании	Материальные потребности	Социальные потребности	Потребность в безопасности
до	27,7	25,5	21	16,7	
после	24,7	21,3	18,6	14,3	10,7

На основе данных, представленных в таблице 7, можно констатировать динамику изменения степени удовлетворенности потребностей у респондентов после участия в индивидуальных консультациях и тренинге. Статистический анализ с применением Т-критерия Вилкоксона выявил достоверные различия в степени удовлетворенности обозначенных потребностей до участия в психологических мероприятиях и после него (Т=минус 2,03 при $p < 0,05$). Это свидетельствует о том, что разработанный и

апробированный тренинг повышения лояльности способствовал повышению оценки степени удовлетворенности потребностей персоналом организации.

На следующем этапе с использованием корреляционного анализа устанавливалась связь между степенью удовлетворенности выделенных автором методики потребностей и степенью выраженности отдельных типов лояльности. В итоге были получены следующие результаты:

- степень удовлетворения потребности в самовыражении положительно коррелирует с эмоциональной лояльностью ($r=0,38$ при $p,0,05$) со степенью вовлеченности при оценке реальной организации ($r=0,36$ при $p,0,05$) и с организационной лояльностью при оценке реальной организации ($r=0,40$ при $p,0,05$);
- степень удовлетворения потребности в признании положительно коррелирует с эмоциональной лояльностью ($r=0,45$ при $p,0,05$), с нормативной лояльностью ($r=0,44$ при $p,0,05$) и с профессиональной лояльностью при оценке реальной организации ($r=0,38$ при $p,0,05$);
- степень удовлетворения материальных потребностей положительно коррелирует с нормативной лояльностью ($r=0,39$ при $p,0,05$);
- степень удовлетворения потребности в безопасности положительно коррелирует с эмоциональной ($r=0,40$ при $p,0,05$) и нормативной ($r=0,45$ при $p,0,05$) лояльностью.

Таким образом, можно отметить, что достаточный уровень удовлетворенности потребности в самовыражении сказался на трансформации негативной связи с организационной лояльностью в позитивную связь, что отразилось также и на появлении положительных корреляций с такими ее типами как эмоциональная и нормативная лояльность. Иначе говоря, после участия в тренинге и индивидуальных консультациях сотрудники стали более аффективно привержены организации-работодателю, более склонны принимать постулируемые компанией цели и ценности, проявляют стремление следовать установленным требованиям и нормам поведения.

Удовлетворенность потребности в признании отразилась на инвертировании связи с эмоциональной и нормативной типами лояльности. Так отрицательные корреляционные связи преобразовались в положительные. Также стоит отметить появление связи с профессиональной лояльностью при оценке реальной организации, это говорит о том, что участники психологических мероприятий демонстрируют появление идентификации со своей профессиональной деятельностью, что сказывается и на появлении интереса к профессиональному развитию и самосовершенствованию.

В отношении степени удовлетворенности материальных потребностей можно также отметить изменение знака корреляционной связи с нормативной лояльностью с отрицательного на положительный. Это можно трактовать как появление иного, более благожелательного взгляда на соотношение требований к работнику и оплатой его труда.

Изначально уровень удовлетворенности потребности в безопасности был достаточно высок, но после участия в психологических консультациях и тренинге он еще больше повысился. Также можно отметить повторно обнаруженную его связь с эмоциональной лояльностью, а также появление ранее не фиксировавшейся связи с нормативной лояльностью взамен лояльности к труду. Таким образом, можно говорить о том, что приверженность трудовой деятельности как одной из главных категорий в жизни респондентов дополнилось конкретным принятием определенных трудовых функций в определенной организации.

Таким образом, диагностические данные контрольного этапа исследования свидетельствуют о повышении как удовлетворенности потребностей персонала организации, так и различных видов лояльности, что подтверждает гипотезу нашего исследования о том, что психологическое консультирование и реализованные тренинговые мероприятия способствуют повышению лояльности сотрудников фармацевтической компании.

Выводы по второй главе

Контрольная лаборатория отдела контроля качества службы директора по качеству фармацевтической компании Озон отвечает за вопросы соблюдения качества продукции на фармацевтическом производстве. В этой связи персонал, задействованный в этом процессе, должен обладать высокой квалификацией, и, прежде всего, профильным образованием: химическим/фармацевтическим или медицинским.

Специалисты с таким уровнем компетенций являются очень востребованными на рынке труда химической отрасли, при общем дефиците высококвалифицированных кадров. Это обстоятельство повышает обоснованность психологической работы с кадровым составом в целях оптимизации их лояльности к организации работодателю.

Наше исследование предполагало последовательную реализацию следующих шагов:

- первоначальная диагностика степени лояльности и удовлетворенности потребностей персонала фармацевтической компании;
- проведение индивидуальных консультаций и тренинга, направленного на повышение лояльности персонала с учетом его потребностей;
- контрольные диагностические мероприятия и выводы.

На первом этапе нами были применены такие диагностические методики как «Методика измерения лояльности» С.С. Баранской, «Шкала организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен, «Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей» (Метод парных сравнений В.В. Скворцова).

Полученные результаты свидетельствовали о низком уровне организационной и профессиональной лояльности персонала в отношении реальной организации, в отношении идеальной организации они

продемонстрировали средний уровень. Лояльность к труду как таковому была на среднем уровне в обоих случаях. Статистический анализ разницы в оценках подтвердил достоверность различий. Исходя из этих показателей, мы сделали вывод о том, что персоналу организации нравится их профессиональная деятельность, но условия труда их не устраивают и карьерных перспектив в данной компании они не видят. Результаты методики «Шкала организационной лояльности» также отразили низкий уровень проявленности всех трех, заложенных в основу методики, видов лояльности. Применение методики парных сравнений В.В. Скворцова показало, что за исключением потребности в безопасности все остальные потребности находятся на уровне частичной удовлетворенности. Далее нами был проведен корреляционный анализ с целью определения того, какие именно потребности связаны с теми или иными видами лояльности. Его результаты можно обобщить следующим образом:

- неудовлетворенность потребности в самовыражении негативно сказывается на организационной лояльности;
- неудовлетворенность материальных потребностей негативно сказывается на нормативной лояльности;
- потребности в признании коррелируют с эмоциональной и нормативной лояльностью;
- удовлетворенная потребность в безопасности положительно влияет на эмоциональную лояльность и общую лояльность к труду.

Проанализировав полученные диагностические данные, нами были реализованы индивидуальные консультации с представителями выборки, в ходе которых были уточнены особенности потребностно-мотивационной сферы сотрудников фармацевтической организации. Дополнительная цель консультирования состояла в демонстрации внимания руководства к персоналу, что является одним из нематериальных факторов управления лояльностью.

В рамках второго этапа исследования нами был также разработан и апробирован тренинг, направленный на повышение степени удовлетворенности потребностей и лояльности сотрудников лаборатории.

После проведения всех запланированных психологических мероприятий нами был осуществлен контрольный диагностический этап. Его цель состояла в определении степени динамики лояльности поведения сотрудников фармацевтической лаборатории. Сравнение результатов диагностики по методике С.С. Баранской позволило заключить, что все виды лояльности по отношению к реальной организации достигли среднего уровня и статистически достоверно различаются с первоначальными показателями лояльности. При этом различия в оценке реальной и идеальной организации не достигают порога статистической значимости.

Аффективная, нормативная и текущая лояльность, измеряемые методикой Дж. Мейера и Н. Аллен также значительно повысились у респондентов после участия в психологических консультациях и тренинге. В рамках изучения динамики степени удовлетворенности потребностей персонала также были отмечены положительные тенденции.

Результаты последующего корреляционного анализа позволили выделить следующие особенности:

- удовлетворенность потребности в самовыражении положительно сказалась на эмоциональной лояльности, на степени вовлеченности при оценке реальной организации и на организационной лояльности при оценке реальной организации;
- удовлетворенность потребности в признании положительно отразилась на повышении эмоциональной и нормативной лояльности, а также на профессиональной лояльности при оценке реальной организации;
- удовлетворенность материальных потребностей повысилась и стала способствовать проявлению нормативной лояльности;

– повышение удовлетворенности в безопасности стала положительно влиять не только на эмоциональную лояльность, но и на нормативную.

Подводя итоги проведенной психодиагностики и анализа степени динамики различных видов лояльности и компонентов потребностно-мотивационной сферы сотрудников фармацевтической компании, можно сделать вывод о том, что реализованный комплекс психологических мероприятий, включающий индивидуальные консультации и тренинг, способствует повышению степени лояльности персонала к организации. Разработанные и озвученные руководителю контрольной лаборатории рекомендации также направлены на оптимизацию и поддержание высокого уровня лояльности персонала.

Таким образом, можно говорить о том, что в ходе запланированного и осуществленного исследования влияния психологических консультаций и тренинга на уровень лояльности персонала контрольной лаборатории фармацевтической компании, была подтверждена изначально выдвинутая гипотеза. Внимание кадровой службы к потребностям персонала и психологическое сопровождение их трудовой деятельности с использованием описанных в исследовании процедур будет способствовать повышению уровня лояльности и поддержанию его на высоком уровне. А это, в свою очередь, положительно скажется на эффективности деятельности данной фармацевтической компании.

Заключение

В рамках магистерской диссертации нами были рассмотрены особенности реализации психологического консультирования и тренинга в целях оптимизации лояльности сотрудников фармацевтической компании. В теоретической главе представлен анализ понятия лояльность, его многозначность в трактовках разных авторов. В самом общем виде лояльность персонала понимается как его приверженность организации, принятие организационных целей и ценностей, а также демонстрация поведения, отвечающего организационным требованиям. В научной литературе представлено множество психологических теорий и концепций, классифицирующих лояльность персонала по различным основаниям.

Наиболее распространенной является концепция Дж. Мейера и Н. Аллен, выделивших аффективную, нормативную и текущую лояльность. На основе данной концепции была разработана анкета, примененная в нашем исследовании. Анализ всей совокупности литературных источников позволяет сделать вывод о том, что в основе нелояльного поведения сотрудников лежит неудовлетворенность их потребностей. Поэтому в теоретической главе рассмотрены особенности потребностей и мотивации персонала. Представлены теории мотивации и типы сотрудников организации на основе их доминирующей мотивации. Знание этого аспекта позволяет эффективнее организовать систему управления персоналом, рассмотрению чего также посвящен теоретический параграф. Однозначного и четкого подхода к управлению лояльностью сотрудников организации в научной литературе не представлено, но отражены различные подходы к этому процессу и алгоритмы его осуществления. В целом мотивационные факторы подразделяют на материальные, связанные с условиями организации и оплаты труда. Не менее важны и нематериальные факторы, сводящиеся к возможности сотрудников развиваться на рабочем месте и строить карьеру. Среди нематериальных мотиваторов выделяют и внимание

к персоналу со стороны руководства, что было подтверждено в результате осуществленного нами исследования.

Реализация исследования проходила на базе контрольной лаборатории фармацевтической компании Озон.

В рамках исследования нами было проведено два диагностических замера, между которыми были реализованы психологические консультации и тренинг повышения лояльности персонала. Результаты первоначального диагностического измерения выявили недостаточную проявленность организационной и профессиональной лояльности, а также лояльности к труду. Результаты методики, основанной на трехкомпонентной модели лояльности Дж. Мейера и Н. Аллен также указывали на недостаточную выраженность аффективной, нормативной и текущей лояльности. Изучение удовлетворенности потребностей сотрудников фармацевтической компании показало, что респонденты оценивают их как не вполне удовлетворенные, за исключением потребности в безопасности. В результате проведенного корреляционного анализа нами были установлены как прямые, так и обратные связи между различными видами лояльности и потребностями в самовыражении, в признании, в безопасности и материальными потребностями.

Руководствуясь гипотезой исследования, нами были организованы индивидуальные консультативные встречи с представителями эмпирической выборки. Основная их суть сводилась к выяснению того, что устраивает и не устраивает персонал организации. Также были конкретизированы ожидания сотрудников и их представления о собственной профессиональной компетентности.

Также нами был разработан и апробирован тренинг повышения лояльности персонала, в котором охотно согласились участвовать все респонденты. По итогам проведенных психологических мероприятий нами были составлены рекомендации руководителю лаборатории по повышению лояльности ее сотрудников.

Контрольный этап диагностических измерений был направлен на определение того, как изменились параметры лояльности и степень оценки удовлетворенности потребностей у сотрудников лаборатории после участия в психологических мероприятиях. Полученные результаты отразили положительную динамику по всем видам лояльности. Оценка степени удовлетворенности потребностей также возросла. Нами были обнаружены статистически достоверные различия практически между всеми диагностическими показателями до и после психологических консультаций и участия в тренинге. Также с использованием корреляционного анализа нами были установлены связи между различными видами лояльности и отдельными потребностями личности сотрудников компании. Их особенность состояла в отсутствии обратно пропорциональных связей, что свидетельствует о том, что внимание к сотрудникам со стороны руководства способствует удовлетворению потребностей в самовыражении и признании, что положительно сказывается на повышении лояльности персонала организации.

Таким образом, организованное и реализованное исследование позволило нам подтвердить гипотезу о том, что комплекс психологических мероприятий, направленных на повышение степени удовлетворенности потребностей способствует повышению лояльности сотрудников фармацевтической компании.

То есть, при комплексном подходе в работе по повышению организационной лояльности персонала можно получить благонадежных и преданных компании работников, которые будут трудиться на благо предприятия, удовлетворяя свои насущные потребности в стенах компании.

Список используемой литературы

1. Александрова Н. А., Александров В. А., Бутаков С. В. Удовлетворенность трудом и мотивационные предпочтения персонала промышленного предприятия / Современное образование в условиях реформирования: инновации и перспективы. I Всероссийская научно-практическая конференция. – Красноярск: Издательский дом «Новый Енисей», 2010. С.211 – 213.
2. Анисимова С. Н. Роль кадровой службы в формировании лояльности персонала [Электронный ресурс] // Студопедия URL: <http://studepedia.org/index.php?vol=1&post=109484> (дата обращения: 03.06.21).
3. Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал Науковедение. 2015. № 4 (29). С. 1-11.
4. Баранская С. Новый взгляд на управление лояльностью персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal URL: <http://www.hr-portal.ru/article/novyivzglyad-na-upravlenie-loyalnostyu-personala> (дата обращения: 03.06.21).
5. Батурина, О. В. Лояльность сотрудников: причины и преимущества // Кадровый менеджмент. 2003. № 35. С. 17 – 24.
6. Берлизева Я. В. Интегральная модель организационной лояльности персонала // Вестник КемГУ. 2013. №4 (56). С. 174-178.
7. Верц С. В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. №2 (50). С. 3-14.
8. Виноградова Ю. Л. Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий // Концепт. 2017. №1. С. 2-9.
9. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53-62.

10. Голубков С. В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения // Управление персоналом. 2003. № 10. С. 62-63.
11. Гордейко С. Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода // Мотивация и оплата труда. 2014. №2. С. 94-109.
12. Дейнека О. С. Экономическая психология: Учеб. пособие. СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2000. 160с.
13. Довлекаева А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала // Молодой учёный. 2017. 5. С. 101-103.
14. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник АГАУ. 2014. №9 (119) . С. 157-162.
15. Доминяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации : дис... канд. психол. наук : 19.00.05. СПб., 2006. 281 с.
16. Доминяк В. И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. 2006. № 4. С. 34-40.
17. Дудин М. Н., Лясников Н. В., Сенин А. С., Сидоренко В. Н., Высоцкая Н. В., Никишина И. В., Фролова Е. Е. Управленческое консультирование: учебно-методическое пособие. М. : Издательство «Элит», 2016. 320 с.
18. Зайцев, Г. Г. Управление персоналом: учебное пособие. СПб. : Северо-Запад, 2014. 251 с.
19. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. М. : ЕАОИ, 2014. 216 с.
20. Ильинский С. В. Социально-психологические факторы лояльности работников к организации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия : Психология. 2014. №2 (16). С. 69-84.

21. Каз Е. М. Лояльность сотрудников: от концепции продуктивности деятельности к практике // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2015. №2 (30). С. 35-42.
22. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами : Учебное пособие. СПб. : Питер, 2012. 208 с.
23. Кетова Е. Г. Управление лояльностью персонала организации // Современные проблемы менеджмента: выявление, анализ, решения : сборник II студенческой научно-практической конференции ф-та менеджмента НИУ ВШЭ - Пермь. Пермь, 2011. С. 129-141.
24. Кибанов, Я. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : ИНФРА-М, 2017. 485 с.
25. Ключева Н. В. Организационная психология : учеб. пособие. Ярославль : ЯгГУ, 2008. 136 с.
26. Ковров А. В. Лояльность персонала. М. : Бератор-пресс, 2004. 165 с.
27. Комарова И. В. Управление лояльностью персонала // Кадровик. 2014. №6. С. 8-14.
28. Корнева, И. Лояльность персонала [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/loyalnost/> (дата обращения: 03.06.21).
29. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : Гриф УМО ВО, 2015. 337 с.
30. Лобачева М. М. Лояльность к компании как инструмент управления мотивацией персонала // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. 2012. №4. С. 46-48.
31. Лячин М. А. Лояльность в системе мотивации трудовой деятельности // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. №4 (28). С. 32-45.
32. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Управление персоналом. 2001. № 6. С. 45-50.

33. Маккеланд, Д. К. Мотивация достижения. М.: Евразия, 1998. 285 с.
34. Малиц Е. М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. 2012. №3 (Том 12). С. 57- 60.
35. Марковская И. М. Динамика мотивации и приверженности сотрудников производственного предприятия в период кризиса / И. М. Марковская, А. Я. Черепанова // Известия Уральского государственного университета. 2010. Т. 78. № 3. С. 67-74.
36. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу ; [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. Москва [и др.] : Питер, 2013. 351 с.
37. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко, Л. И. Скворцова, С. Г. Старцева ; под ред. Е. В. Киселевой. Вологда : Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. 422 с.
38. Мицкевич А. А., Грошев Д. С. Основы сбалансированной системы мотивации // Мотивация и оплата труда. 2012. №4. С.262–280. URL: <https://grebennikon.ru/article-Obza.html> (дата обращения: 03.06.21).
39. Морозов, В. В. Показатели мотивации в формировании лояльности персонала : Пример исследования // Вестник ЮУрГУ : Серия «Психология». 2010. № 10. С. 56-61.
40. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. М. : Экзамен, 2004. 256 с.
41. Оконечникова, Л. В. Основы консультативной деятельности психолога в организации: теоретические и практические аспекты : учеб. пособие / Л. В. Оконечникова, А. А. Печеркина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 114 с.

42. Оксинайд, К. Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.elitarium.ru/lojalnost_predannost_personala/ (дата обращения: 03.06.21).

43. Перфильева М. Б. Управление лояльностью персонала : [монография]. Санкт-Петербург : Ин-т бизнеса и права, 2010. 183 с.

44. Позднякова Т. В. Лояльность персонала организации: анализ теоретико – методологических и методический аспектов// Перспективы науки и образования. 2013.№ 2. С. 95-103.

45. Полосухина, М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе hr – менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-algoritma-upravleniya-loyalnostyupersonala-s-sisteme-hr-menedzhmenta#ixzz43jnostJq> (дата обращения: 03.06.21)

46. Полосухина М. В. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организацией // Управление экономическими системами. 2012. №36 (12). С. 117.

47. Потеряхин, А. Л. Организационная лояльность персонала: определение понятия // Бизнес и безопасность. 2007. № 2. С. 129-131.

48. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. СПб. : Речь, 2000. 298 с.

49. Почебут Л. Г. Оценка лояльности сотрудника к организации // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб. : Речь, 2001. С. 283-287.

50. Психогимнастика в тренинге / Под редакцией Н. Ю. Хрящевой. СПб. : Речь, Институт тренинга, 2000. 141с.

51. Пугачев В. Г. Руководство персоналом организации : учеб. для студентов вузов. М. : Аспект Пресс, 2005. 415 с.

52. Пул, М. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб. : Питер, 2002. 1200 с.
53. Ребзуев Б.Г. Четырехмерная модель аффективной преданности работников организации: опыт применения на российской выборке // Психологический журнал. 2006. Т. 27. № 2. С. 44-59.
54. Резник С. Д., Игошина И. А., Шестернина О. И. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкурентные ситуации). : Учебное пособие. – 2-е изд., перераб и доп. / Под ред. С.Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2013. 214 с.
55. Самохвалова С. М. Формирование лояльности персонала в организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. №11. С. 727-728.
56. Свешникова, Е. Управление лояльностью персонала в организации / Е. Свешникова, С. Асютин // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 11. С. 81-88.
57. Сидоренко Е. В. Развитие организационной приверженности // Материалы семинара-тренинга. М. : Школа менеджеров «Арсенал». 2004. 42с.
58. Соловейчик А. В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2012. №125. С. 76-80.
59. Соловьева Я. А., Чувашова А. А. Разработка системы управления лояльностью персонала организации: основные положения // Science Time. 2015. №4 (16). С. 734-741.
60. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2007. 624 с.
61. Талтынов С. М., Минакова Н. В. Классификация подходов к определению лояльности персонала // ЭКОНОМИНФО. 2016. №25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-podhodov-k-opredeleniyu-loyalnosti-personala> (дата обращения: 03.06.2021).

62. Теория мотивации Фрейда [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stud24.ru/management/teoriya-motivacii-frejda/74839-237246-page1.html>. – Загл. с экрана. (дата обращения: 03.06.2021).

63. Теория человеческой мотивации в теории А. Адлера [Электронный ресурс]. Режим доступа : <https://www.referat911.ru/Psihologiya/priroda-chelovecheskoj-motivacii-v-teorii/19095-1138416-place2.html>. – Загл. с экрана. (дата обращения: 03.06.2021).

64. Уткин, Э. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум для академического бакалавриата М. : Гриф УМО ВО, 2015. 482 с.

65. Фромм Э. Бегство от свободы. М. : АСТ, 2017. 288 с.

66. Федотова И. В. Оценка уровня лояльности персонала предприятия // Экономика транспортного комплекса. 2014. №23. С. 73-75.

67. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб. : Питер, 2012. 496 с.

68. Челнокова Н. Ю. Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации // Инновационная наука. 2012. №11-1. С. 277-181.

69. Чернышева Е. В. Лояльность персонала как условие успешного функционирования организации // Символ науки. 2015. №5. С. 146-148.

70. Чистякова, Т. Н. О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации / Т. Н. Чистякова, Н. В. Моисеенко // Современная конфликтология в контексте культуры мира : Материалы I Международного конгресса конфликтологов, Москва, 01 января – 31 2001 года / Редактор: Е. И. Степанов. Москва : Едиториал УРСС, 2001. С. 63-67.

71. Чумарин И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие // Люди и организации. Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции. СПб. : ЗАО «ИМАТОН-М», 2000.

72. Ядов, В. А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований // Советская социология. Т. 2. М. : Наука, 1982. 432 с.
73. Якименко Н. В., Сальченкова Е. В. Управление лояльностью персонала с целью обеспечения эффективности деятельности предприятия // Вестник экономики транспорта и промышленности. 2013. №41. С. 251-254.
74. Allen, N. J., Meyer, J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity // Journal of Vocational Behavior. 1996. Vol. 49. P. 252-276.
75. Allen, N. J., Meyer, J. P. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment // R. D. Goffin, E. Helmes (Eds.) Problems and Solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy. – Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000. P. 285-314.
76. Allen, N. J., Meyer, J. P. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation // Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33. P. 847-858.
77. Americans more loyal to jobs than japanese // Corporate Board. 1990. Vol. 11. P. 27.
78. Barling, J., Fullagar, C., Kelloway, K. E., McElvie, L. Union Loyalty and Strike Propensity // The Journal of Social Psychology. 1992. Vol. 132. P. 581-590.
79. Costanzo, C. Increasing Employee Loyalty Requires Daily Diligence // American Banker. 2003. Vol. 168. P. 3-4
80. Fullagar, C., Barling, J. Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty // Journal of Occupational Psychology. 1991. Vol. 64. P. 129-143.
81. Kalbaugh, E. G. A new definition of loyalty // Forum. 1999. Issue 200. P. 6-7.
82. Payne, T. Company loyalty: may it rest in peace // Manage. 1995. Vol. 47. P. 30-32.