



ПСИХОЛОГИЯ

Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2022. Т. 22, вып. 2. С. 176–182

Izvestiya of Saratov University. Philosophy. Psychology. Pedagogy, 2022, vol. 22, iss. 2, pp. 176–182
<https://phpp.sgu.ru> <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2022-22-2-176-182>

Научная статья
УДК 005.32

Организационные эффекты лояльности персонала в учреждениях социальной сферы

О. В. Андриященко, Н. В. Моисеенко, И. Ю. Суркова 

Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, 410012, г. Саратов, ул. Московская, д. 164, в/г № 2

Андриященко Оксана Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом, deskew@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2721-4952>

Моисеенко Наталья Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой управления персоналом, mois1971@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6816-5555>

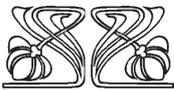
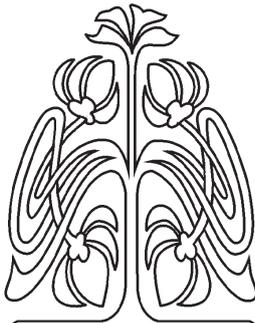
Суркова Ирина Юрьевна, доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом, irina_surkova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5483-0128>

Аннотация. В статье рассмотрены результаты диагностики лояльности персонала Управления социальной поддержки населения и Центра занятости населения, выполненной в рамках комплексного исследования учреждений социальной сферы. Анализируются основные факторы, влияющие на организационную лояльность, описываются опорные теоретические модели, послужившие теоретико-методологической основой исследования. Для определения уровня и структуры лояльности применялся комплексный подход с использованием опросника OCS Портера-Стирса, при этом для диагностики объектов и факторов лояльности использовались отдельные индикаторы авторской анкеты. Обосновывается влияние на уровень лояльности таких показателей, как категория персонала (руководители и рядовые сотрудники); стаж работы в организации (новички и опытные работники); принадлежность к определенным отделам организации, соответственно, влияющей на функционал сотрудников; уровень профессионального выгорания (напряжение, резистенция, истощение). Отдельно анализируется влияние лояльности на потенциальную текучесть персонала, что фактически маркирует проблемные зоны в управлении персоналом и актуализирует задачи закрепления кадров, чрезвычайно важные для социальной сферы.

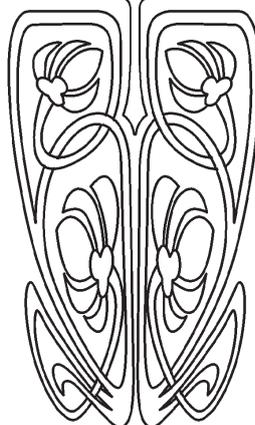
Ключевые слова: организационная лояльность, удовлетворенность персонала, профессиональное выгорание, потенциальная текучесть, социальные службы, социальная поддержка населения

Для цитирования: Андриященко О. В., Моисеенко Н. В., Суркова И. Ю. Организационные эффекты лояльности персонала в учреждениях социальной сферы // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2022. Т. 22, вып. 2. С. 176–182. <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2022-22-2-176-182>

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





Article

Organizational effects of staff loyalty in social institutions

O. V. Andryuschenko, N. V. Moiseenko, I. Yu. Surkova ✉

Povolzhsky Institute of Management named after P. A. Stolypin – the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 164 bld. 2, Moskovskaya St., Saratov 410012, Russia

Oksana V. Andryuschenko, deskew@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2721-4952>

Nataliya V. Moiseenko, mois1971@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6816-5555>

Irina Surkova, irina_surkova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5483-0128>

Abstract. Introduction. The article presents the research based on the organizations' request to improve the efficiency of their activities, the need to build complex HR systems in modern conditions of a dynamic and rapidly changing environment. Authors consider the results of the staff commitment diagnostics of "Social Support Department" and "Employment Center". This research is a part of a comprehensive study of social support institutions and employment centers, implemented by order of the Ministry of Labor and Social Protection in the Saratov region. **Theoretical analysis.** The main factors influencing organizational commitment are analyzed, the basic theoretical models that served as the theoretical and methodological basis of the study are described: the behavioral approach of H. S. Becker, the *attitudinal commitment* of Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, multidimensional models of J. P. Meyer, N. J. Allen, P. Morrow, T. Becker's theory of loyalty foci. The Porter-Steers OCS questionnaire was used for determining the level and structure of commitment within the context of integrated approach. Separate indicators of the author's questionnaire were used to diagnose objects and commitment factors in addition. **Conclusions.** According to the study's results, the authors conclude that the influence on the commitment level of such indicators as the category of personnel (managers, supervisors and ordinary employees); work experience in the organization (beginners and experienced employees); belonging to certain departments of the organization, respectively, affecting the functionality of employees; the level of professional burnout (tension, resistance, exhaustion). Separately, the influence of commitment on potential staff turnover is analyzed. It marks problem areas in personnel management and actualizes the tasks of securing personnel, which are extremely important for the social sphere.

Keywords: organizational loyalty, staff satisfaction, professional burnout, potential turnover, social services, social support of the population

For citation: Andryuschenko O. V., Moiseenko N. V., Surkova I. Yu. Organizational effects of staff loyalty in social institutions. *Izvestiya of Saratov University. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2022, vol. 22, iss. 2, pp. 176–182 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2022-22-2-176-182>

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Введение

Организационная лояльность длительное время является объектом внимания как теоретиков, так и практиков. Пик интереса к этому явлению приходится на 2000-е гг., именно к этому времени завершается формирование теоретического корпуса материалов и происходит накопление большого массива эмпирических данных. Позднее феномен лояльности переосмысливается в контексте связи с другими явлениями, такими как организационная культура, социально-психологический климат, бренд работодателя и пр. На место восприятия лояльности как универсального средства от всех организационных проблем приходит более зрелое понимание того, что это комплексное явление, имеющее в своей основе сложный механизм предикторов. Запрос от организации на быстрые «рецепты» в управлении лояльностью смещается в сторону более осознанных трансформаций, в которых лояльность – это не столько цель, сколько метрика, позволяющая организациям не сбиваться с курса в деле организационных и hr-изменений.

Теоретическая рамка исследования

Прежде чем приступить к описанию результатов, зафиксируем теоретическую рамку проведенного исследования – обозначим основные подходы к пониманию организационной лояльности и представим панораму ключевых факторов, влияющих на данное явление.

Теория лояльности имеет давнюю традицию. Истоком теоретической концептуализации данного феномена принято считать работы Г. Беккера 1960–1964 гг. [1], однако ее оформление как самостоятельного направления приходится на 1970–1990-е гг. (проекты Р. Маудэя, Л. Портера, Р. Стирса [2], затем – Дж. Мейера и Н. Аллен [3]).

Г. Беккер, будучи одним из первых, кто представил теоретическую концепцию лояльности, трактовал ее как результат позитивных транзакций индивида и организации на основе позитивных подкрепителей. Слабой стороной его интерпретации лояльности было недостаточное внимание к эмоционально-поведенческому комплексу реакций индивида на организацию. Этот пробел был воспол-



нен десятилетие спустя в рамках проекта Р. Маудэя, Л. Портера и Р. Стирса, которые систематизировали и оформили наработки предшественников по психологической линии, в частности Р. Кантер [4] и Г. Келмана [5].

Маудэй, Портер, Стирс определили лояльность в терминах идентификации сотрудника с организацией и выделили в ее структуре три компонента: 1) силу веры и принятие целей и ценностей компании; 2) готовность проявлять значительные усилия на благо организации; 3) силу желаний поддерживать принадлежность к компании [2, р. 226]. Несмотря на явный «психологизм» проекта Маудэя, как и у Беккера, поведение индивида занимает центральное место. Помимо прочего, несомненная заслуга Маудэя – создание первого в теории лояльности опросного инструмента для диагностики лояльности (опросник ОСQ). Его логическим продолжением стал опросник OCS-93 Дж. Мейера и Н. Аллен. В отличие от проекта Маудэя их модель лояльности, заложенная в структуру опросника, является многомерной и содержит следующие компоненты: 1) аффективный – в компании остаются потому, что хотят этого; 2) продолженная лояльность – в компании остаются потому, что это выгодно; 3) нормативная лояльность – в компании остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней [3, р. 64].

Что касается факторов, влияющих на лояльность, то в этом направлении «классическим» считается исследование Дж. Мэтью и Д. Зака [6]. Ими была обнаружена положительная корреляция между лояльностью и полом, возрастом, стажем работы, уровнем заработной платы. Негативно с лояльностью коррелировали семейное положение и уровень образования. Впоследствии множество исследований, проведенных в разных социокультурных контекстах, либо подтверждали, либо опровергали полученные результаты. Наиболее часто противоречивые данные получают по таким характеристикам, как пол, возраст, уровень образования, стаж работы. Так, Э. Синх и Б. Гупта (Singh & Gupta, 2015), проведя опрос 500 сотрудников крупнейших индийских компаний, получили стабильно высокие показатели корреляции – чем старше сотрудники, тем выше их аффективная лояльность к компании. Однако сами авторы подчеркивают, что их исследование не репрезентативно для других социокультурных контекстов [цит. по: 7, р. 14]. Ряд исследователей получили варианты нелинейной зависимости лояльности от возраста. Это объясняется преимущественно наличием переменных-медиаторов. Б. Эшфорт и Дж. Чанг обнаружили U-образный график

зависимости. Р. Несмеянова на российской выборке также получила данные о том, что стаж работы является медиатором для связи лояльности и возраста, однако, в отличие от Эшфорта, Чанга и других исследователей ее результаты демонстрируют линейную зависимость [цит. по: 8, р. 279].

Среди факторов, влияющих на лояльность, отечественные и зарубежные исследователи называют следующие: автономия работы; разнообразие трудовых задач; сложность и напряженность работы; условия труда; степень вовлеченности в решение проблем организации; степень информированности работников о проблемах организации; стиль лидерства; групповая сплоченность; доверие к организации; соответствие ценностей; организационная поддержка; организационная справедливость; организационная культура; структура организации; оплата труда [9, с. 9–11].

Среди наиболее значимых последствий лояльности в поле исследовательского интереса чаще всего попадает текучесть. Здесь большинство авторов сходятся в наличии негативной корреляции (Likewise, Mathieu and Zajac, 1990, Shelby and Vaske, 2008, Haidich, 2010). Сильная негативная корреляция наблюдается даже в тех отраслях, где высокая текучесть является нормой, например в секторе HORECA [10, р. 112]. Помимо этого, в качестве значимых последствий высокой лояльности называется вовлеченность, хотя многие исследователи полагают, что между этими двумя явлениями существуют переменные-медиаторы, в частности удовлетворенность.

Дизайн исследования

Диагностика уровня и факторов лояльности была проведена в рамках исследовательского проекта учреждений социальной сферы, реализованного с сентября по декабрь 2020 г. на базе двух организаций – Управления социальной поддержки населения и Центра занятости населения. Цель проекта состояла в выявлении факторов, влияющих на результативность деятельности, и разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования и реализации стратегии развития.

Для определения уровня и структуры лояльности применялся опросник OCS Портера-Стирса, для диагностики объектов и факторов лояльности – авторская анкета. Суммарный объем выборки по двум организациям составил 89 респондентов. На основе исходных данных был проведен кросс-анализ для установления текущего состояния лояльности и основных факторов.



Результаты исследования

На основе анкетирования персонала в ГКУ СО «Управление социальной поддержки населения» по опроснику Портера-Стирса был выявлен уровень лояльности персонала как в самой организации, так и в ее структурных подразделениях. В качестве нормативных были взяты значения, полученные В. Доминьяком при валидации ОСQ на российской выборке: в целом по организации среднее 4,5 (стандартное отклонение – 0,93), рядовые сотрудники – 4,4 (стандартное отклонение – 0,87), руководители среднего звена – 4,6 (стандартное отклонение – 0,81).

Общеорганизационный уровень лояльности можно назвать средним, так как больше половины респондентов (53%) находятся в диапазоне 3,58–5,42 (средняя – 4,46), 30% сотрудников аккумулирует диапазон с низкими значениями. Наименьшее число респондентов, а именно 17%, дали достаточно высокую оценку уровня лояльности персонала (рис. 1).

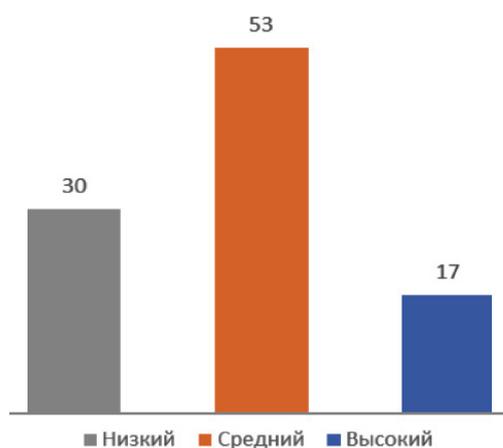


Рис. 1. Распределение сотрудников по уровням лояльности, % (цвет online)

Fig. 1. Stratification of employees by commitment levels, % (color online)

В разбивке по категориям персонала были получены следующие данные: и руководители среднего звена, и рядовые сотрудники находят-

ся преимущественно в диапазоне среднего уровня лояльности (69,2 и 47,1% соответственно). Второй по частотности диапазон – **низкая лояльность**. Здесь процент рядовых сотрудников выше, чем руководителей – 31,4% против 23,1%. **Высокий уровень** характерен для 21,6% рядовых сотрудников и всего для 7,7% руководителей. Таким образом, наблюдается более однородная группа руководителей, но их показатели не поднимаются выше среднего, в то время как рядовые сотрудники, в том числе в силу своей большей численности, менее однородны и имеют полярные группы в диапазонах высокой и низкой лояльности.

В исходных ответах респондентов **минимальные значения** (1–2 балла) чаще всего набирали утверждения, касающиеся готовности работать сверхурочно (38%) и рекомендовать организацию знакомым (32%), преданности организации (28%), согласия на любую работу (35%). **Максимальные баллы** (6–7) получали чаще всего – гордость за организацию (40%), готовность повышать свою производительность (36%), забота о судьбе организации (40%).

В рамках кросс-анализа можно наблюдать зависимости между лояльностью и другими переменными. В частности, таблицы сопряженности показывают, что наибольшее количество сотрудников с **высоким уровнем** лояльности имеют **стаж работы до 3 лет** (33%), среди тех, кто проработал в организации **4–10 лет, преобладает средний уровень** лояльности (65%) и в диапазоне **низкой лояльности** почти поровну распределились респонденты со стажем 4–10 (30%) и более 11 лет (35%) (рис. 2).

Можно предположить, что подобные результаты связаны с тем, что «новички» не так давно пришедшие в организацию, пока что видят ее в более благоприятном свете, чем сотрудники с более длительным опытом работы. На этапе 4–10 лет уровень лояльности падает и фиксируется в среднем диапазоне, что, скорее всего, связано с увеличением сложности и объема выполняемой



Рис. 2. Кросс-зависимости по переменным «лояльность – стаж работы», % (цвет online)

Fig. 2. Cross-dependencies on the variables “commitment – work experience”, % (color online)



работы. Гипотетически на этой стадии происходит накопление симптомов профвыгорания. И после 11 лет можно наблюдать дифференциацию сотрудников на две группы: тех кто адаптировался к ситуации, их лояльность попадает

в диапазон высоких значений; тех, кто не смог этого сделать и пополнил ряды респондентов с низким уровнем лояльности. Проверим нашу гипотезу на кросс-зависимостях стажа и стадии профвыгорания (рис. 3).

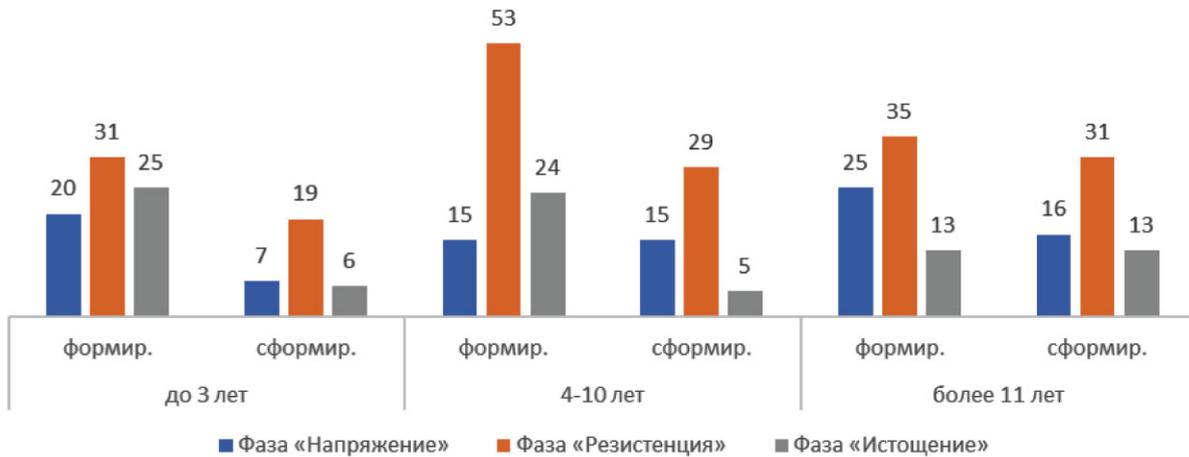


Рис. 3. Кросс-зависимости по переменным «стаж работы – фазы профвыгорания», % (цвет online)
 Fig. 3. Cross-dependencies on the variables “work experience – phases of professional burnout”, % (color online)

Формирующиеся и сформированные стадии профвыгорания наблюдаются как раз у сотрудников со стажем 4–10 лет, преимущественно это стадия «Резистенции» (аккумулирует 82%). У «новичков» задействованы все 3 фазы, но нет четкого доминирования какой-то одной, что свидетельствует о неоднородности этой группы респондентов с точки зрения восприятия стрессогенных факторов. Тревожный сигнал – почти треть «новичков» уже находятся в терминальной фазе «Истощение» (у 25% формируется, у 6% сформирована), потенциально – это кандидаты на уход из организации.

По связке переменных «фаза истощение – лояльность» можно проследить две явные и предсказуемые тенденции: если фаза профвыгорания уже **сформирована, то уровень лояльности падает.**

И лояльность, и профвыгорание – это результат действия комплекса факторов, определяющих уровень развития этих явлений. На первый взгляд, очевидные факторы, связанные материальным/нематериальным вознаграждением, соответствием заработка объему и сложности работы, **практически не влияют на лояльность**, равно как и восприятие работы значимой. Среди респондентов с низким, средним и высоким уровнем лояльности количество тех, кого частично устраивает система материального вознаграждения, 67, 79 и 64% соответственно. По системе нематериального поощрения значения ниже, но тоже не имеют тенденцию к связи с уровнем лояльности – 50,

54, 45%. Вне зависимости от уровня лояльности почти все респонденты (от 95 до 100% в каждой подвыборке) считают свою работу значимой. Что касается соответствия уровня заработка сложности и объему выполняемой работы, то здесь достаточно неожиданно наибольшее количество респондентов (91%) с высоким уровнем лояльности считают, что их оплата труда не соответствует их трудовому вкладу.

В то же время отношения в коллективе и отношение к работе как интересной имеют очень явную тенденцию к **повышению уровня лояльности**. Среди респондентов с низким уровнем лояльности только 39% считают свой коллектив дружным. С высоким уровнем лояльности таких уже 82%.

Отдельно следует сказать про режим работы, материально-техническое обеспечение и удобство индивидуального рабочего места – факторы, которые традиционно относят к «гигиеническим», т.е. тем, которые потенциально могут снизить удовлетворенность, но в своем оптимальном состоянии практически не влияют на нее. Несмотря на то, что прослеживается явный тренд к положительной оценке этих факторов при высокой лояльности и снижение удовлетворенности при низкой, мы предполагаем, что это **связано с опосредующими переменными**. В зависимости от своего состояния гигиенические факторы могут либо эскалировать, либо редуцировать состояние профвыгорания, которое, в свою очередь, влияет на уровень лояльности персонала.



Одним из маркеров лояльности, наиболее значимым для организации, является низкий уровень потенциальной и фактической текучести. На данный момент половина сотрудников (51%) не готова покинуть организацию, а вероятность смены места работы рассматривают 43%, 6% затруднились с ответом. В целом, анализируя связку «лояльность – текучесть», можно отметить, что **уровень потенциальной текучести не настолько высок**, чтобы претендовать на критический. Из 44%, рассматривающих возможность уйти из организации, только 2% готовы сделать это при первой возможности. Для всех остальных это лишь потенциальная ситуация. При этом 46,4% из указанных респондентов имеют стаж более 11 лет, что является очень сильным сдерживающим фактором. Более вероятно, что они продолжают работать в организации. **В группу риска** попадают «новички» со стажем до 3 лет, задумывающиеся об уходе из организации, таких 14,3%. В случае накопления негативной симптоматики, в частности профвыгорания, неудовлетворенности условиями и содержания труда высока вероятность, что для этих респондентов потенциальная текучесть станет фактической.

В целом по организации можно говорить **о среднем уровне лояльности, имеющем тенденцию к понижению** за счет накапливающейся неудовлетворенности условиями труда.

Схожие результаты были получены и в Центре занятости. Общеорганизационный уровень лояльности можно назвать средним, так как подавляющее число респондентов (87,5%) находятся в диапазоне 3,58–5,42 (средняя – 4,46), 12,5% дали достаточно высокую оценку уровня лояльности персонала. Примечательно, что нижний диапазон оказался нулевым.

В привязке уровня лояльности к потенциальной большинство ответов попадают в зону средних значений. **Минимальные значения** (1–2 балла) набрало утверждение о готовности на любую работу, чтобы остаться в организации (27% опрошенных выбрали минимальные баллы). **В наибольшей степени** (6–7 баллов) респонденты согласны с утверждениями о том, что они не сильно преданы и организации и решение о работе в учреждении было для них ошибкой. Таких 28 и 29% соответственно. Однако ответы на остальные вопросы анкеты выравнивают низкие баллы по этим двум позициям, и в целом полученные результаты по Анкете лояльности достаточно оптимистичные.

Что касается данных по уровню потенциальной и фактической текучести, то, на первый взгляд, они противоречат полученным значени-

ям по уровню лояльности – 70% респондентов готовы покинуть организацию, несмотря на средний либо высокий уровень лояльности. Однако подобные настроения вполне объяснимы в свете предстоящей реорганизации и слияния Центра занятости с Управлением социальной поддержки. Сотрудники опасаются сокращений, поэтому рассматривают возможность ухода из организации как вполне реальную. Кроме того, необходимо брать в расчет и то, что у значительной части респондентов либо формируются, либо сформированы фазы «Напряжение» и «Резистенция», а 20% уже находятся в терминальной фазе «Истощение». Все это в совокупности повышает вероятность текучести персонала даже на фоне довольно высоких показателей лояльности.

Выводы

В целом по организации мы можем говорить **о среднем уровне лояльности**, потенциально негативные поведенческие маркеры (текучесть персонала, снижение производительности) в большей степени вызваны внешними обстоятельствами, приводящими к накоплению тревожности и фрустраций у сотрудников. В качестве основных предикторов лояльности были зафиксированы состояние социально-психологического климата, отношение к работе как интересной. Практически не отразились на уровне лояльности материальное и нематериальное вознаграждение, соответствие заработка объему и сложности работы, восприятие работы как значимой для общества.

Структура выборки (ее смещение относительно генеральной совокупности) не позволила проанализировать зависимости лояльности от гендерных характеристик. Что касается возрастных параметров, то здесь результаты гораздо ближе к U-образному графику Эшфорта, чем прямой линейной зависимости Несмеяновой. Данный результат объясняется состоянием переменных-медиаторов (в основном уровнем профвыгорания у персонала с длительным стажем работы). Вместе с тем уровень лояльности практически не сказывается на потенциальной текучести, если не считать более высокие риски по группе новичков со стажем до 1 года.

Анализируя полученные данные в сравнении с аналогичными отечественными и зарубежными исследованиями, следует отметить высокую контекстную зависимость получаемых результатов от специфики деятельности конкретной организации. Несмотря на имеющийся запрос на поиск универсальных предпосылок и следствий лояльности, их конфигурация выглядит скорее чем-то ускользающим и измен-



чивым, чем стабильным и определенным. Это никоим образом не обесценивает значимость этих поисков, а требует каждый раз более гибкой интерпретации получаемых данных и выявления скрытых неочевидных взаимосвязей.

Список литературы

1. Becker H. S., Carper J. The Elements of Identification with an Occupation // *American Sociological Review*. 1956. Vol. 21, № 3. P. 341–348.
2. Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. Measurement of Organizational Commitment // *The Journal of Vocational Behavior*. 1979. № 14. P. 224–247.
3. Meyer J. P., Allen N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment // *Human Resource Management Review*. 1991. № 1. P. 61–89.
4. Kanter R. M. Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities // *American Sociological Review*. 1968. Vol. 33, № 4. P. 499–517.
5. Kelman H. C. Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change // *The Journal of Conflict Resolution*. 1958. Vol. 2, № 1. P. 51–60.
6. Mathieu J. E., Zajac D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment // *Psychological Bulletin*. 1990. Vol. 108 (2). P. 171–194.
7. Al-Jabari B., Ghazzawi I. Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda // *International Leadership Journal*. 2019. Vol. 11 (1). P. 78–119.
8. Volkova N., Chiker V. What demographics matter for organisational culture, commitment and identification? A case in Russian settings // *International Journal of Organizational Analysis*. 2020. Vol. 28, № 1. P. 274–290.
9. Лунатов С., Синчук Х. Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций) // *Организационная психология*. 2015. Т. 5, № 4. С. 6–28.
10. Guzeller C., Celiker N. Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis // *International journal of culture, tourism and hospitality research*. 2020. Vol.14, № 1. P. 102–120.

Поступила в редакцию 23.01.2022; одобрена после рецензирования 26.02.2022; принята к публикации 25.03.2022
The article was submitted 23.01.2022; approved after reviewing 26.02.2022; accepted for publication 25.03.2022