

УДК 005.32

## **САМОЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДЕТЕРМИНАНТА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ**

*В.П. Иванова, А.В. Черненко*

В статье организационная приверженность выступает в Я-концепции личности сотрудников как самоэффективность. Представлены результаты экспериментального исследования взаимосвязи процесса самоэффективности личности и организационной приверженности сотрудников. Установлено, что существует линейная взаимосвязь уровней организационной приверженности и самоэффективности. Компоненты организационной приверженности по-разному выражены у специалистов и руководителей среднего звена и находятся в различных соотношениях с компонентами самоэффективности.

*Ключевые слова:* организационная приверженность; самоэффективность; лояльность; специалисты; руководители.

---

## **SELF-EFFICACY AS A PSYCHOLOGICAL DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF STAFF**

*V.P. Ivanova, A.V. Chernenko*

In the article, organizational commitment appears in the Self-concept of the personality as a self-efficacy. The results of an experimental study of the relationship between the process of self-efficacy of an individual and the organizational commitment of staff are presented. It is established that there is a linear relationship between levels of organizational commitment and self-efficacy. The components of organizational commitment are expressed differently by professionals and mid-level managers and have different ratios to the components of self-effectiveness.

*Keywords:* organizational commitment; self-efficacy; loyalty; specialists; managers.

В затруднительных социально-экономических условиях для современных организаций основной целью является не просто оптимальное существование на рынке, а стремление квалифицировать себя как успешных, конкурентоспособных, обладающих не только высокоэффективными технологиями, но и наиболее ценным человеческим ресурсом. В условиях динамично развивающегося общества для осуществления данных целей крайне необходимо найти решение актуальных проблем, связанных с мотивацией персонала, удержанием наиболее продуктивных и высококачественных сотрудников, а также в целом повышением уровня удовлетворенности трудом. Ученые социально-гуманитарных наук небезосновательно связывают разрешение данных проблем с изучением приверженности сотрудников к своей организации, поскольку именно они отличаются эффективной работоспособностью, преданностью своей компании, связаны между собой общими ценностями, инте-

ресами и целями и ориентированы на достижения значимых для организации результатов. Основным преимуществом для предприятия является то, что приверженность предоставляет возможность уменьшить издержки, связанные с текучестью кадров. По данным Fleet Boston Financial Corp., увеличение на 1 % приверженности персонала может дать одиннадцать миллионов долларов годового дохода и экономит от пятнадцати до девятнадцати миллионов долларов при найме и обучении только в пределах одного направления деятельности [1].

Наибольшую известность в понимании организационной приверженности получили подходы таких зарубежных авторов, как Л. Портер с коллегами (1982), Дж. Мейер и Н. Аллен (1996). Среди российских авторов можно назвать М.И. Магура (2001), В.И. Доминяк (2006), В.В. Агейкина (2007), Е.Ю. Чернякевич (2010), рассматривающих взаимосвязи организационной приверженности с типом организации, ценностями, установками

и мотивами деятельности. При этом, несмотря на социальную востребованность и практическую направленность, до сих пор структурные компоненты организационной приверженности изучены недостаточно и в теоретическом, и в практическом плане.

Организационная приверженность понимается как “степень идентификации индивида и его вовлеченности в конкретную организацию” [2, с. 226]. Согласно модели, созданной Л. Портером и его коллегами, организационная приверженность характеризуется как сильное желание остаться членом данной организации, направленностью сотрудников эффективно работать на успех предприятия, т. е. вносить вклад в ее процветание, и твердой убежденностью в корпоративных ценностях и принятием целей данной организации.

Эту концепцию развивает в российских условиях В.И. Доминьяк, определяя лояльность персонала, как “доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании; соблюдение норм, правил и обязательств (включая неформальные)” [3, с. 50].

Организационная приверженность подвергается анализу с двух подходов. В рамках поведенческого подхода (Г. Беккер) приверженность отражает стоимость или ставку затраченных сил человеком, при соотношении внутренних интересов с внешней деятельностью. К таким ставкам причисляют особенности работника: стаж, возраст, профессиональные знания, умения и навыки, которые объединяются, формируя специфичные вознаграждения или положительные оценки нахождения себя в данной компании [4, с. 15].

Противоположным подходом является установочный или аттитюдный, в котором приверженность – это эмоциональное отношение человека к своей организации, включающее в себя беспокойство и заботу о компании и коллегах, доверие и чувство присоединения к организации. Одну из самых известных типологий организационной приверженности в контексте данного подхода представили Дж. Мейер и Н. Аллен. Авторы выделяли три основных компонента приверженности – аффективный, продолженный и нормативный. Аффективная приверженность представляет собой чувство любви к организации и зависимости от принадлежности к коллективу, преувеличение гордости по отношению к своему делу или фирме. При аффективном компоненте приверженности работник проявляет стремление обучаться новым знаниям, умениям и развивать свои профессио-

нальные знания и навыки именно по причине непосредственного желания удержаться на своем рабочем месте. Продолженная приверженность отображает намерения человека – как можно длительнее сохранить свою должность на предприятии, так как увольнение может привести к разнообразным негативным последствиям, например, к потере финансовой поддержки. И наконец, нормативная приверженность основана на ощущении обязательства по отношению к организации. Служащие с сильной нормативной приверженностью остаются, потому что они чувствуют, что они должны так поступать [5, с. 252].

Эффективная деятельность на благо компании требует особое внимание уделять поиску внутренних ресурсов, активизация которых приведет к повышению успешности и продуктивности саморазвития личности и ее деятельности. Таким интегральным понятием выступает самоэффективность (А. Бандура), как “восприятие человеком своей способности успешно действовать в наличных ситуациях, которое основывается на принципе взаимной детерминации личностных факторов, поведенческой активности и окружения” [6, с. 112]. В соответствии с таким подходом можно сказать, что человек управляет событиями и ситуациями, которые происходят в его жизни, и в этом значительную роль играет мотивация, а именно желания и возможности превосходить будущие свершения и перспективы. Таким образом, организационная приверженность выступает в Я-концепции личности сотрудника как самоэффективность, которая охватывает не только изменения профессиональной деятельности, но также и процесс самореализации работника.

Цель исследования – выявить общие закономерности проявления организационной приверженности у сотрудников различных уровней ИТ-компаний, изучить взаимосвязи организационной приверженности и самоэффективности личности сотрудников.

**Методика.** В качестве психодиагностического инструментария использовались следующие методики: опросник уровня лояльности ОСQ Л. Портера (перевод Доминьяк В., 2006), направленный на определение уровня приверженности к организации [7]; шкала организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллена OCS (перевод Доминьяк В., 2006), предназначенная для углубленного изучения трех компонентов приверженности [там же]; тест-опросник самоэффективности Дж. Маддукс, М. Шеер в адаптации А.В. Бояринцевой, позволяющий определить уровень оценки испытуемым своего потенциала в сфере предметной деятельности и в сфере общения [8].

Таблица 1 – Средние значения по шкалам методики “ОСQ” у специалистов (Группа 1) и руководителей среднего звена (Группа 2)

| Шкала                                  | Группа 1<br>(n=54) | Группа 2<br>(n=26) | t       | p        |
|--|--------------------|--------------------|---------|----------|
|  | M                  | M                  |         |          |
| Уровень организационной приверженности | 3,050              | 4,276              | -6,661* | p ≤ 0,05 |

Примечание: \* – различия достоверны при p < 0,05.

Таблица 2 – Средние значения по шкалам методики “OCS-93” у рядовых сотрудников (Группа 1) и руководителей среднего звена (Группа 2)

| Шкалы                             | Группа 1<br>(n=54) | Группа 2<br>(n=26) | t       | p        |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|---------|----------|
|                                   | M±m                | M                  |         |          |
| Аффективная приверженность (ACS)  | 3,001              | 4,427              | -7,873* | p ≤ 0,05 |
| Нормативная приверженность (NCS)  | 4,138              | 3,320              | 4,023*  | p ≤ 0,05 |
| Продолженная приверженность (CCS) | 4,426              | 2,923              | 6,637*  | p ≤ 0,05 |

Примечание: \* – различия достоверны при p < 0,05.

**Выборка.** Эмпирическую базу исследования составили 90 сотрудников коммерческой компании, в возрасте от 20 до 40 лет. Основанием деления на группы послужили выполнение должностных обязанностей и уровень управленческой ответственности, а именно разделение сотрудников на специалистов и руководителей среднего звена. Соответственно специалисты были отнесены к первой группе (54), а исполняющие обязанности управления – ко второй группе (26). Анализ данных проводился с помощью статистического пакета программ SPSS 22.0. Колмогорова-Смирнова и позволил определить нормальность распределения.

**Результаты и их обсуждение.** По результатам методики обнаружены достоверные различия между группами по уровню приверженности (таблица 1), в группе руководителей показатели выше (3,05 и 4,276; t=-6,661; p ≤ 0,05), чем у специалистов. Это может объясняться тем, что с повышением должностного статуса расширяется круг интересов и возможностей для осуществления мотивов профессиональной деятельности. Кроме этого повышается уровень заработной платы, поднимается авторитет в глазах подчиненных и вышестоящих лиц, что непосредственно влияет на вовлеченность в принятие решений более глобальных организационных проблем компании.

Однако данные обеих групп показали уровень приверженности чуть ниже среднего. Это говорит о том, что сотрудники выполняют лишь формальные и неформальные нормы и правила. Возможно, это связано с тем, что компания ценит и мотивирует лишь избранных сотрудников, чаще всего это менеджеры старшего звена или исполняющие обязанности генерального директора.

Проведенные компанией Taylor Nelson Sofres (TNS) исследования в 33 странах мира в 2010 г. (20 тыс. чел.) позволили выделить два вида персонала: вовлеченных и недовольных работников, различающихся по мере выраженности приверженности организации, в которой они непосредственно работают. Страны Центральной Азии, Восточной Европы и Юго-Восточной Азии оказались в числе держав с низкой приверженностью компании. Оказалось, что сотрудники данных стран не придают своему начальству значительной роли, в отличие от европейских работников. Сюда же относится нестабильность и неэффективность организационной структуры управления, что не дает сотрудникам уверенность и надежность в собственном будущем, а, стало быть, не позволяет им быть приверженными к работодателю. Трудновато быть верным своей организации, если неизвестно, что с ней будет спустя год [9].

Таким образом, для специалистов технического отдела характерен более низкий уровень организационной приверженности по ряду причин, свойственных как данной компании, так и всему региону страны.

Сравнительный анализ данных, полученных в результате психодиагностического обследования по методике “OCS-93” респондентов двух групп, выявил достоверные статистические различия по показателям всех шкал: “аффективная приверженность” (t=-7,873; p ≤ 0,05), “нормативная приверженность” (t=4,023; p ≤ 0,05), “продолженная приверженность” (t=6,637; p ≤ 0,05) (таблица 2).

“Аффективная приверженность” чуть выше у руководителей, что, возможно, связано со спецификой их деятельности, с наличием высокой ответственности к выполнению профессиональных

Таблица 3 – Средние значения по шкалам методики “Самозффективности” у специалистов (Группа 1) и руководителей (Группа 2)

| Шкалы  | Группа 1<br>(N=54) | Группа 2<br>(N=26) | t       | p             |
|--|--------------------|--------------------|---------|---------------|
|  | М                  | М                  |         |               |
| Уровень самоэффективности в предмет деятельности | 23,52              | 31,96              | -3,197* | $p \leq 0,05$ |
| Уровень самоэффективности в межлич. общении      | 8,93               | 9,42               | -0,408  | $p > 0,05$    |

Примечание: \* – различия достоверны при  $p < 0,05$ .

обязанностей, склонности к переживанию тревоги за принимаемые решения. Показатель шкалы “Нормативная приверженность” у специалистов находится на высоком уровне (4,138), а у руководителей – на более низком (3,320). Данная приверженность вытекает из следствия реальной или воображаемой степени ощущения работником обязательств перед организацией, препятствующих привязанности к ней, из-за выражаемого давления и сверхконтроля со стороны управления. Сотрудники, обладающие высоким уровнем нормативной приверженности, придают значение тому, что подумают другие коллеги об их выполненной работе, о потенциальном уходе в другую организацию, где условия труда и отношения с коллективом будут более благоприятными и удовлетворительными, чем на прежнем месте.

“Нормативная приверженность” руководителей мало выражена, поскольку они испытывают ответственность за своих подчиненных и не могут оставить коллектив без наблюдения. Нормативная приверженность не особо затруднительна, поскольку руководитель считает, что он в целом соответствует тому представлению, как компания движется в выбранном направлении, и у него больше чувства долга, чем веры, то он может достаточно хорошо выполнять свои должностные обязанности. Описывая “нормативную приверженность”, исследователи не озвучивают знаний о том, в какой мере производительны работники, имеющие такую приверженность.

Обнаруженные различия между группами в показателях “Продолженной приверженности” в большей степени отражают то, что специалисты могли бы поменять работу в ущерб приверженности компании, если бы им предложили более высокую заработную плату, нежели в данной организации. Однако компания, где сотрудники работают в настоящее время, является лидером на рынке, поэтому им идти просто пока некуда.

Схожие результаты были получены и в исследовании Н.И. Сальниковой, которая приводит следующее описание типичной успешной российской

компании со слов сотрудников: “Работа в подразделениях строится таким образом, что роль личности нивелируется, а вознаграждение сотрудника зависит не от его личного вклада, а от результатов деятельности команды” [10, с. 90]. В таких компаниях низкая приверженность сотрудников и высокая текучесть кадров, при этом они обладают высокими показателями конкурентоспособности и устойчивости. Это показывает, что не только аффективная, но и продолженная и нормативная приверженность мотивируют сотрудника к эффективному труду.

Таким образом, рассмотрев компоненты приверженности, можно сказать, что, во-первых, эффективность труда у аффективных приверженных руководителей выше, чем у нормативных и поведенческих рядовых сотрудников. Во-вторых, у организации меньше затрат (на обучение новых сотрудников, формальности, разрешение конфликтов), что благоприятно влияет на конкурентоспособность и устойчивость компании на рынке труда.

По результатам методики показатель шкалы “Самозффективности в сфере предметной деятельности”, представленный в таблице 3, в группе руководителей выше (23,52 и 31,96;  $t=-3,197$ ;  $p \leq 0,05$ ), чем у специалистов.

Как известно, продвижение к более высокому управленческому или профессиональному уровню (от специалиста к руководителю отдела, затем к руководителю всей организации и т. п.) требует формирования ряда способностей, умений и навыков, таких как способность быстрого перевоплощения ролевых позиций, умение ориентироваться в экстремальных ситуациях, соответствие определенным ожиданиям и образцам поведения, конкретной задаче и условиям. Управленческая работа всегда тесно связана с эмоциональным выгоранием и большим нервно-психическим напряжением. И поэтому нередко нуждается в мобилизации всех имеющихся ресурсов личности, а именно использование стратегии эффективности прежде всего в предметной, профессиональной деятельности.

Таблица 4 – Коэффициенты парной корреляции между показателями организационной приверженности и самооффективности

| Шкалы  | OCQ (2) | ACS (2) | NCS (2) | CCS (2)  |
|--|---------|---------|---------|----------|
| Уровень самооффективности в предмет. деят-ти | 0,331*  | 0,073   | -0,202  | -0,311** |
| Уровень самооффективности межлич. общения    | 0,70    | 0,276*  | -0,77   | -0,117   |

Примечание: \*\* – различия достоверны при  $p < 0,01$ ; \* –  $p < 0,05$ .

Представленные результаты дают возможность говорить, что в отношении предметной деятельности у большинства сотрудников в целом наблюдается средний уровень самооффективности, они способны планировать и убеждены в своей способности привести в исполнение установленные в работе цели и способны проявлять упорство в сложных условиях деятельности. В противоположной закономерности полученные данные говорят о том, что эта категория сотрудников (группа 1), видимо, слабо осознает наличие у себя профессионально существенных компетенций, они, возможно, не совсем уверены в том, что смогут воспользоваться ими как профессиональным инструментом в случае выраженной необходимости.

По личностному фактору самооффективности в сфере общения обе группы обнаружили низкий показатель (8,93 и 9,42), что позволяет говорить о достаточно низком уровне коммуникативного функционирования между собой сотрудников первой и второй группы и о нормативно средней оценке своих коммуникативных способностей в различных ситуациях межличностного общения. Большинство респондентов в коллективе в какой-то степени боятся конфликтов и показывают повышенную значимость наружной доброжелательности в межличностной коммуникации. Полученные результаты указывают и на то, что уверенность в способности возвести результативную межличностную коммуникацию можно отнести к виду компетенций, обеспечивающих успешную профессиональную деятельность, но не целиком и полностью гарантирующих успешную профессиональную и должностную карьеру. Поэтому в отношении карьерного роста к высшему управленческому уровню существенно уверенность работника в его способности реализовать себя, прежде всего, в сфере предметной деятельности.

Корреляционный анализ позволил установить взаимосвязь между различными шкалами. Положительная взаимосвязь имеется по следующим шкалам – “OCQ” и “Уровень самооффективности в сфере предметной деятельности” ( $r=0,331$  при  $p \leq 0,05$ ). Это может быть обусловлено тем фактом, что сотрудники с нормативной приверженностью отличаются высокой личностной самооффективностью в профессиональной деятельности и верят,

что способны преодолеть любые рабочие проблемы, оптимистично настроены относительно своей работы и жизни.

Данные таблицы 4 содержат положительную корреляцию между шкалами “ACS” и “Уровень самооффективности в сфере межличностного общения” ( $r=0,276$  при  $p \leq 0,05$ ). Это можно объяснить тем, что чем более сотрудник погружен в трудовую деятельность и предан ей, тем больше ему нравится процесс и последствия этой деятельности, тем самым он проявляет эмоциональную привязанность к компании. В этой же последовательности увлеченный сотрудник удовлетворен тем, в каких условиях протекают межличностные коммуникации внутри коллектива и как это скажется на общей самооэффективности.

Была обнаружена отрицательная взаимосвязь между показателями шкал “CCS” и “Уровень самооффективности в сфере предметной деятельности” ( $r=-0,311$  при  $p \leq 0,01$ ). Данные показатели говорят о том, что респонденты с менее выраженным уровнем самооффективности трудовой деятельности чаще прибегают к использованию продолженной стратегии приверженности. Возможно, сотрудники, обладающие более выраженной продолженной приверженностью, способны в большей степени сохранять заинтересованность в работе, включенность в свои обязанности, готовность преодолевать имеющиеся сложности в работе, и, тем не менее, не проявлять полноценную уверенность в своих итоговых результатах работы. Для таких сотрудников трудовая деятельность не является приоритетным направлением в развитии. Даже незначительные достижения мотивируют, а значительные успехи не притягивают в той степени, которая позволит рискнуть и взять на себя ответственность за решение сложной профессиональной задачи.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

- Трудовая деятельность специалистов нередко является приоритетной сферой для реализации своего потенциала, достижения значимых результатов и самоутверждения. Достижение в работе существенных результатов способствует повышению самооценки и осознанию значимости своего труда и является

психологическим детерминантом организационной приверженности.

- Уровень организационной приверженности выше у руководителей среднего звена, чем у рядовых сотрудников.
- Нормативная и продолженная приверженность более выражена у специалистов, в то время как аффективная у руководителей.
- Самоэффективность в сфере предметной деятельности выше у руководителей, нежели у специалистов.
- Корреляционный анализ показал связь организационной приверженности с самоэффективностью в предметной деятельности, аффективной приверженности с самоэффективностью в межличностном общении. Более высокому уровню самоэффективности соответствует более высокий уровень организационной приверженности. В то же время отрицательная взаимосвязь выявлена между продолженной приверженностью и уровнем самоэффективности в сфере предметной деятельности.

#### *Литература*

1. *Costanzo C.* Increasing Employee Loyalty Requires Daily Diligence / C. Costanzo // *American Banker*. 2003. 168 p.
2. *Mowday R.T.* The measurement of organizational commitment / R.T. Mowday, L.W. Porter, R.M. Steers // *Journal of Vocational Behaviour*. 1979. № 14.
3. *Доминяк В.И.* Организационная лояльность: основные подходы / В.И. Доминяк // *Менеджер по персоналу*. 2006. № 4.
4. *Iverson R.D.* Casual Model of Behavioral Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-collar Employees / R.D. Iverson, P.A. Roy // *Journal of Management*. 1994. Vol. 20.
5. *Allen N.J.* Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Journal of Vocational Behavior*. 1996. Vol. 49.
6. *Бандура А.* Теория социального научения / А. Бандура. СПб.: Евразия, 2000. 319 с.
7. *Доминяк В.И.* Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / В.И. Доминяк. СПб., 2006. 281 с.
8. *Иванова Н.Л.* Диагностика самоэффективности [Электронный ресурс] / Н.Л. Иванова. 2018. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/diagnostika\\_samojeffektivnosti](http://www.elitarium.ru/diagnostika_samojeffektivnosti)
9. *Овчинникова О.Г.* Лояльность персонала / О.Г. Овчинникова // *Управление персоналом*. М.: Журнал, 2010. №3. С. 45–51.
10. *Сальникова Н.И.* Конкурентоспособность компании – результат эффективной кадровой политики / Н.И. Сальникова // *Корпоративная культура и мотивация*. 2008. № 2 (14).