



Прогноз организационной лояльности железнодорожного персонала на основе теории Глассера



Аббас МОХАММЕДЗАДЕХ

Abbas MOHAMMADZADEH

Prediction of Organizational Loyalty of Railway Personnel based on Glasser's Theory
(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 241)

Целью исследования, проведенного с использованием описательного и сравнительного методов, является анализ применимости теории Глассера об удовлетворении потребностей к оценке лояльности персонала. При рассмотрении данных, полученных на Иранской железной дороге, использовался инструментарий регрессионного и многофакторного дисперсионного анализа. Результаты исследования позволили сделать вывод о том, что между теорией У. Глассера об удовлетворении потребностей и лояльностью персонала существует тесная взаимосвязь ($p < 0,001$); при этом автор показывает, какие потребности имеют наибольшее значение, и знакомит с рекомендациями, которые касаются перспектив работы с персоналом.

Ключевые слова: железная дорога, Иран, теория выбора Глассера, основные потребности, лояльность персонала, функциональный и управленческий персонал, дисперсионный анализ, анкетирование.

*Мохаммедзадех Аббас — магистр клинической психологии Исламского университета Азад (филиал в г. Рудехен), старший специалист Железной дороги Исламской Республики Иран, Рудехен, Иран.**

В течение длительного периода времени большинство государственных организаций придерживается подхода, в соответствии с которым наличие квалифицированных кадров является залогом устойчивого развития. В этой связи большая часть управленцев ориентирована на стимулирование лояльности к соответствующим организациям. Однако зачастую имеет место очевидное несоответствие между тем, к чему стремятся руководители, преследуя интересы организации, и тем, что в действительности имеет место быть в той или иной структуре.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ПРЕАМБУЛА

Уильям Глассер явление, когда возникает несоответствие интересов и реальности, квалифицирует как «неблагоприятный разрыв». По его теории в основе любого поведения лежит стремление выбрать оптимальный вариант для удовлетворения потребностей. То есть персонал организации лоялен к компании при условии, что такой выбор является оптимальным решением с точки зрения удовлетворения их потребностей. В свою очередь, персонал нелоялен к организации тогда, когда ожидаемое поведение не отвечает основным потребностям служащих компании, и они вынуждены выби-

* Научный консультант: д-р Хадиджех Аболмаали.

рать другой стиль поведения и способ удовлетворения потребностей [1, с. 22-44].

С другой стороны, потребность в чувстве ответственности перед организацией отражает мышление персонала и создает условия для демонстрации им своих способностей и навыков [2, с. 102-111].

Таким образом, в течение последних десятилетий проблема лояльности персонала изучается экспертами и специалистами в области бихевиоризма ввиду той важной роли, которую данная составляющая играет в формировании среды для ведения коммерческой деятельности и развития организации. Между тем, нет единого комплексного определения понятия «лояльность персонала»; разные подходы, как правило, описывают разные аспекты трудовой этики, тогда как некоторые специалисты считают, что в определении лояльности следует основной акцент делать на психологическое и психическое поведение персонала как личностной структуры, что позволит спрогнозировать причины лояльности и нелояльности [3].

Безусловно, удовлетворенность персонала условиями для ведения трудовой деятельности является следствием восприятия различных компонентов организации, ее руководителя и самой работы. Это чувство удовлетворенности может трансформироваться в приятные образы в том мире, в котором им хотелось бы жить, и проявляться в лояльности к организации.

В соответствии с теорией Глассера мир, в котором хочется жить человеку, объединяет зрительные образы, типы поведения и решения, отвечающие его потребностям. Непременным условием для непрерывного формирования таких образов становится осознание удовлетворенности основных потребностей в рабочей среде, что формирует, в том числе, и лояльность служащего. Такое восприятие заставляет персонал действовать максимально эффективно на благо организации. И совершенно очевидно, что для повышения производительности и сокращения числа несчастных случаев и аварий руководителям крайне важно поддерживать определенный психологический настрой работников, чтобы обеспечить лояльность к организации со стороны подотчетного персонала.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель настоящего исследования — определить последствия удовлетворения пяти потреб-

ностей на основе теории выбора Глассера с точки зрения оценки лояльности к организации персонала железной дороги.

РЕФЕРАТИВНЫЙ ОБЗОР

Как считают специалисты, проблемы, с которыми сталкивается большая часть крупных предприятий, неизменно связаны с поведением, включая наблюдаемую изо дня в день неспособность отдельных сотрудников подготовиться и начать работу вовремя, отсутствие на своем месте без уважительной причины, стремление как можно быстрее покинуть рабочее место, совершение каких-либо действий, направленных на увольнение из организации, и т.п. [4, с. 82-94].

По мнению Аллена и Мейера, организационная лояльность — следствие наличия у персонала чувства удовлетворенности в части испытываемых потребностей и соответствия или совместимости их ценностей с ценностями организации [5].

В некоторых научных исследованиях приводится мнение о том, что организационная лояльность — результат справедливого распределения и надлежащего исполнения должностных обязанностей, что, в свою очередь, влечет за собой удовлетворенность трудом и обеспечивает надлежащее взаимодействие на всех уровнях организационной структуры предприятия [6].

В последние годы весомый вклад человеческих ресурсов в процесс производства товаров и услуг заставил ученых и специалистов, рассматривающих приверженность и лояльность персонала как зависимые факторы, повысить внимание к вопросам качества организации. Вместе с тем некоторые исследователи предположили, что организационная лояльность персонала способна обеспечить сокращение числа фактов отклонения от норм поведения на рабочем месте [7]. При этом другие придерживаются мнения, согласно которому эмоциональные и когнитивные характеристики персонала в части отношения к работе, коллегам и организации существенно помогают при прогнозировании различных аспектов непродуктивного поведения [8]. Типичным примером непродуктивного поведения является хищение имущества организации и отсутствие на рабочем месте без уважительной причины [9].

У. Глассер — один из первых, кто стал заниматься проблемами психологии внутреннего



контроля. При оценке различных факторов физических и физиологических потребностей он делает акцент на том, почему и как формируется та или иная модель поведения. По мнению ученого, любая выполняемая человеком работа представляет собой определенный тип поведения; при этом все важные модели поведения соответствуют определенной цели и намерениям, что, по сути, является удовлетворением одной или сразу нескольких из пяти основных потребностей (выживание, любовь и чувство причастности (привязанность), возможности и развитие (самооценка), свобода и получение удовольствия)¹ [10, с. 32-80].

Основные положения теории выбора Уильяма Глассера были озвучены в 1998 году в поддержку «терапии реальностью»². В отличие от некоторых учений психологии и подхода, которого придерживаются традиционные психоаналитики, теория выбора основана прежде всего на убеждении, что прошлое любого человека не может определять его настоящее поведение; при этом накопленный опыт включает в себя факторы и информацию, которые человек получает из окружающего его мира. Эти сведения и опыт могут учитываться при осуществлении выбора. Однако определяющим фактором поведения служит выбор, который делает человек при удовлетворении своих потребностей, но не факторы, сказывающиеся на таком выборе. Именно человек выбирает из имеющихся вариантов [1, с. 22-44].

Применив теорию выбора в области управления человеческими ресурсами, У. Глассер пришел к выводу, что всякий раз, когда желания человека не соответствуют реальности, возникает неблагоприятный разрыв и нарушается внутреннее равновесие. Как следствие, человек совершает дей-

ствия, направленные на обеспечение такого равновесия. Эти действия являются отражением степени его ответственности. Чувство ответственности — способность человека удовлетворить собственные потребности таким образом, чтобы не лишить других возможности удовлетворить свои. Напротив, уход от ответственности представляет собой неэффективную и нереалистичную модель поведения для удовлетворения потребностей [11, с. 81-91]. Как ответственное, так и безответственное поведение имеет целью удовлетворение пяти основных потребностей [10, с. 32-80]. При этом в любой организации лояльность (ответственность) или, напротив, нелояльность (безответственность) представляют собой превалирующую модель поведения персонала при удовлетворении потребностей.

Кроме того, по результатам исследований, которые в течение десяти лет подряд (2003-2013 годы) проводились на железных дорогах Исламской Республики Иран, было установлено, что железнодорожные аварии и происшествия на 50-60% [12] связаны с человеческим фактором. Причем многие специалисты придерживаются мнения, что факторы технического и природного свойства, лежащие в основе таких аварий и происшествий, также являются следствием действий человека и требуют дальнейшего изучения.

С другой стороны, некоторые рассматривают организационную лояльность как своего рода подход или склад ума по отношению к работе, понятие, отражающее отношение работника к своему начальнику, руководителю, коллегам и организации в целом. Именно это отношение и определяет степень удовлетворенности человека трудом в структуре такой организации, сделанный им интеллектуальный и практический выбор. Данный фактор учитывается при принятии решения о том, остаться или уйти с занимаемой должности, а если остаться, то демонстрируя непродуктивное поведение.

Безусловно, людям свойственно отличаться друг от друга в части способности к удовлетворению своих потребностей. В связи с этим (по мнению У. Глассера) каждый из нас изучает характерные особенности и порядок удовлетворения потребностей во взаимосвязи с другими людьми. Если человек не научится правильно удовлетворять свои потребности, он останется неудов-

¹ Под самооценкой в данном контексте можно понимать наличие возможностей к самореализации, полномочий действовать наилучшим, с точки зрения индивида, образом, развивать свои способности и расширять круг возможностей, повышать свою личностную и (в дальнейшем контексте статьи) профессиональную самооценку. Под удовольствием понимается потребность в получении удовлетворения от деятельности и удовольствия от жизни, досуга. Теория выбора У. Глассера, в том числе и в отношении ее переноса на социальные явления, не разделяется значительным числом сторонников «классической», в том числе и социальной психологии. — *Прим.ред.*

² См.: Glasser, William. Choice Theory: A New Psychology of Personal Freedom. Harper, 352 p. — *Прим.ред.*

летворенным и будет иметь болезненный вид. В этом случае любой индивид для нивелирования таких последствий совершает не соотносимые с действительностью и неэффективные поступки [13].

Человек продолжает вести себя подобным образом до тех пор, пока не будет выбрана более подходящая модель поведения для удовлетворения потребностей, поскольку, невзирая на то, что такие поступки не соотносятся с действительностью и являются неэффективными, они позволяют формировать приятные образы в мире, где хочется существовать. В связи с этим У. Глассер сконцентрировался на тренинге в трех областях («терапия реальностью», стратегическое управление и образование), заявив, что после прохождения тренинга с применением подхода, в основе которого лежит теория выбора, человек может более четко определять и удовлетворять свои потребности. В результате человек приобретает чувство удовлетворенности и убеждение в том, что он способен управлять собственной жизнью так, как этого ему хочется [11, с. 81-91].

МЕТОДОЛОГИЯ

Публикуемый материал представляет собой прикладное исследование с точки зрения поставленной цели и использованной методики (описание и сравнение); цель его заключается в оценке организационной лояльности на основе теории удовлетворения потребностей У. Глассера на примере мужской части персонала железных дорог, постоянно проживающего в Тегеране.

В исследовании приняли участие 2899 человек (официальные и штатные сотрудники, с посуточной оплатой труда, работающие по трудовому договору и принятые на работу в 2013 году). По методу Крамера размер выборки составил 200 человек, которые были отобраны по результатам двухэтапной групповой случайной выборки. С учетом типа шкалы измерений (шкала интервалов), в том числе вследствие применения пяти независимых (вспомогательные шкалы для оценки величины потребностей в качестве прогностических параметров) и одной зависимой переменных (организационная лояльность рассматривается как зависимая) был использован метод множественной регрессии.

СРЕДСТВА

Исходя из цели и объекта исследования применялись два типа анкет (для оценки организационной лояльности и величины потребностей).

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Для сбора данных об организационной лояльности респондентам предлагалась анкета, в которую вошли семь вопросов. Анкета была составлена Али Валказеми и переведена Голпарвар и Нади в Иране (2011 год.). Анкета признана объективной и обоснованной. При оценке ответов использована 5-балльная шкала, где предельные значения присваивались соответственно ответам «категорически не согласен» и «полностью согласен». Таким образом, выбирая тот или иной ответ, респондент получал определенный балл, отражающий уровень его собственной лояльности [7]. В рамках исследования внутренняя однородность оценивалась исходя из коэффициента надежности Кронбаха, равного 0,78.

ОЦЕНКА ВЕЛИЧИНЫ ПОТРЕБНОСТЕЙ

С помощью самих респондентов выяснялось, как удовлетворяются их пять основных потребностей (выживание, любовь и чувство причастности, возможности и развитие, свобода и получение удовольствия). Каждый вопрос включал две составляющие.

Перед проведением исследования на стадии конечной выборки состоялся пробный опрос, в котором приняло участие 30 человек, выбранных случайно; итоговый коэффициент надежности Кронбаха рассчитывался по пяти переменным (основным потребностям) и составил 0,71 (в пределах допустимой надежности). В том числе:

Выживание — 0,60.

Любовь и чувство причастности (привязанность) — 0,76.

Возможности и развитие (самооценка) — 0,65.

Свобода — 0,64.

Получение удовольствия — 0,60.

Достоверность по содержанию исследования подтверждена специалистами.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Как показали результаты исследования, теория удовлетворения потребностей на работе (Глассера) имеет существенное значение



Результаты анализа методом регрессии при прогнозировании организационной лояльности исходя из удовлетворения пяти основных потребностей

Прогностический параметр	Нестандартизированные коэффициенты	Стандартизированные коэффициенты	Т	Уровень значимости	Получающаяся корреляция
	В	Бета			
Постоянная	22,906	—	70,699	0,000	—
Выживание	0,148	0,112	1,892	0,06	0,087
Любовь и чувство причастности (привязанность)	0,466	0,337	5,222	0,000	0,241
Возможности и развитие (самооценка)	0,593	0,427	6,689	0,000	0,309
Свобода	0,081	0,06	1,023	0,308	0,047
Получение удовольствия	−0,067	−0,062	−1,153	0,25	−0,053

Таблица 2

Модель прогнозирования на основе зависимых переменных (общие сведения)

Уровень значимости	F	Среднеквадратическая ошибка	Скорректированный R-квадрат	R-квадрат	R
0,000	55,609	3,545	0,581	0,592	0,769

с точки зрения прогнозирования лояльности персонала железной дороги.

Исходя из обобщенных результатов, приведенных в таблицах 1 и 2, можно сделать вывод о том, что между теорией удовлетворения потребностей Глассера и организационной лояльностью персонала железной дороги наблюдается устойчивая взаимосвязь ($p < 0,001$). Данные по переменной Т и уровню значимости (пять прогностических параметров) говорят о том, что три переменные (возможности и развитие, любовь и чувство причастности, выживание) тесно связаны с переменной лояльности. Полученные бета-коэффициенты указывают на то, что потребности в выживании, любви и чувстве причастности, возможностях и их развитии положительно и существенным образом сказываются на организационной лояльности. Наконец, учитывая изложенное, фиксируем уравнение регрессии на основе нестандартизированных коэффициентов:

(Лояльность) $Y = 22,906 + 0,148$ (выживание) $+ 0,466$ (любовь и чувство причастности) $+ 0,593$ (возможности и развитие).

По результатам сравнения стандартизированных бета-коэффициентов был сделан вывод о том, что переменная «возможности и развитие» (0,427) имеет наибольшее значение с точки зрения прогнозирования организационной лояльности персонала железной дороги; за ней следуют переменные «любовь и чувство причастности» (0,337) и «выживание» (0,112).

Эти результаты соотносятся с теорией ожиданий, согласно которой мотивация персонала напрямую зависит от соответствия ожиданий действительности и удовлетворения потребностей по критериям условий труда, организации и управления [14, с. 50–52]. Кроме того, они согласуются с теорией контрольной группы, которая предполагает, что то, насколько персонал удовлетворен условиями труда, не зависит от соответствия интересам, удовлетворения потребностей и условий труда отдельных личностей или контрольной группы [15, с. 17–23].

Опираясь на данные таблиц 1 и 2, несмотря на допустимый уровень организационной лояльности персонала, можно утверждать, что основные его потребности удовлетворяются непропорционально; персонал железной дороги предпочитает отдавать приоритет потребностям (по убывающей): в возможностях и их развитии, любви и чувству причастности, выживании, свободе и получении удовольствия. Здесь все в соответствии с теорией Глассера, который считает, что сотрудники при удовлетворении своих потребностей расставляют приоритеты исходя из выбора и значимости таких потребностей. При этом необходимо учитывать наследственные факторы, под их воздействием формируются те разные зрительные образы мира, в котором желает жить тот или иной человек [10, с. 32–80].

Выбрав в качестве приоритета удовлетворение потребности в наличии возможностей

и развитии, персонал железной дороги оказывается под воздействием таких факторов и характеристик, как отличительные особенности и уникальность профессии, влияние наличия возможностей [к самореализации] и их развития на удовлетворение других потребностей.

Как следствие выбора потребности в повышении самооценки персонал железной дороги формирует желаемое убеждение, что удовлетворение данной потребности одновременно означает достижение других целей. Их восприятие реальности в сравнении с их потребностями сопровождалось фактическим отождествлением наличия большего числа возможностей с пропорционально большим числом преимуществ, получаемых ими в организации. Такая несогласованность в удовлетворении потребностей возникает ввиду невозможности равномерно удовлетворить все потребности сразу. По сути, персонал акцентирует значительную часть своих усилий на потребностях, удовлетворить которые проще и с меньшими затратами. Кроме того, персонал не случайно выбирает удовлетворение потребностей в любви и чувстве причастности, поскольку убежден, что большая часть руководящих документов и административных норм организации устарела, а иногда является просто обременительной. Следовательно, для решения отдельных вопросов нужны близкие и неформальные отношения с коллегами, чтобы обойти подобные правила и так решить то, что нужно.

Такой вывод также не противоречит теории Глассера, который считает, что от удовлетворения четырех психологических потребностей (в возможностях, любви, свободе и удовольствиях) зависит улучшение качества работы персонала централизованных государственных организаций (по сравнению с удовлетворением физиологических потребностей), ибо в данном случае персонал таких центров уверен в том, что вне зависимости от объема выполненной работы ежемесячный размер оплаты труда останется неизменным и это не скажется на их укладе жизни [1, с. 22-44]. В связи с этим вполне естественно, что служащие прилагают усилия, направленные на самосохранение и выживание, однако удовлетворение данной потребности стоит на третьем месте. Это означает, что здесь предъядвляется минимум требований и что эта потребность не является приоритетной (за исключением аварий и происшествий), не имеет отрицательных последствий для жизни отдельно взятого человека.

Между тем, ввиду отсутствия квалифицированных специалистов на должностях, предусматривающих сменный график работы, неудовлетворительного уровня оплаты труда и суточных на первый план выходит удовлетворение потребности в свободе и получении удовольствия.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Учитывая бета-коэффициенты по пяти потребностям, выделяемым в теории Глассера, выбор и удовлетворение потребности в расширении возможностей имели наиболее масштабные следствия с точки зрения организационной лояльности. В связи с этим рекомендуется использовать специальное программное обеспечение для оценки возможностей к карьерному росту, надежные и достижимые количественные и качественные характеристики персонала для определения реальных и объективных перспектив в части назначения на вышестоящие должности и продвижения по карьерной лестнице.

Рекомендуется создать комитет по оценке психического состояния персонала для анализа, оценки и обучения теории выбора и внедрения надлежащих стратегий удовлетворения основных потребностей работников на пропорциональной основе.

Учитывая, что (исходя из результатов исследования) теория удовлетворения потребностей Глассера тесно связана с организационной лояльностью персонала железной дороги, рекомендуется акцентировать внимание на взаимодействии руководства и рядовых сотрудников организации в удовлетворении их потребностей для повышения мотивации, решения поставленных задач и оказания качественных услуг. Имея в виду расставленные персоналом приоритеты в части удовлетворения потребностей (первая, четвертая и пятая), предлагается внести изменения и пересмотреть действующие в организации нормы и правила, разработать и запустить образовательные программы (в частности, курс «общие сведения о профессиональных правах рабочих») для информирования персонала о задачах, которые можно решить за счет соблюдения правил, и последствиях соблюдения или нарушения таких правил (в том числе ради доведения до сведения персонала сведений, которые могут потребоваться при подготовке оптимальных решений).

Полученные бета-коэффициенты указывают на то, что приоритетный выбор и удов-





летворение потребностей в расширении возможностей и любви/чувству причастности в сравнении с другими потребностями позволяют достичь, согласно теории Глассера, максимального эффекта с точки зрения организационной лояльности персонала железной дороги. В связи с этим рекомендуется для активного привлечения и информирования персонала о личном участии в ответственном удовлетворении потребности в расширении возможностей и любви/причастности к организации уточнить цели организации и создать системную методологию сбора, классификации и анализа данных о потребностях персонала, с тем чтобы выявить требования к его развитию и повышению благосостояния.

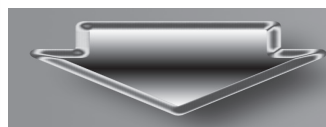
ЛИТЕРАТУРА

1. Glasser, William. Management without Force and Obligation. Trans. by E. Sahebi, Tehran, Saye-e-Sokhan Press, 2011.¹
2. Tanhaei, Hossein Abolhassan. Introduction to Sociological Schools and Theories. Mashhad, Marandiz Press, 2010.
3. Hart, David W., Thompson, Jeffery A. Untangling employee loyalty: a psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 2007, Vol. 17, Iss. 2, pp. 297-323.
4. Spector, Paul E. Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. Trans. by Shahnaz Mohammadi. Arasbaran Press, 2012.
5. Allen, Natalie J., Meyer, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol. 63, Iss. 1, pp. 1-18.
6. Fischer, R. Organizational reward allocation principles: Testing organizational and cross-cultural differences. *International Journal for Intercultural Relations*, 2004, 28, pp. 151-164.
7. Golparvar, M., Nadi, M. A. Mediating Role of Organizational Loyalty in Relation between Work Ethic with Deviant Workplace Behavior. *Quarterly Ethics in Science & Technology*, 2011, Vol. 6, No. 1, pp. 43-52.
8. Salehi, Parviz et al. Effect of Emotional and Cognitive Factors on Counterproductive Behavior of Personnel. *Psychological Researches*, 12th Year, 2009, No. 3-4.
9. Muchinsky, Paul, M. Psychology applied to work (with Study Guide). 8th ed. Wadsworth Publishing, 2006, 576 p.
10. Glasser, William. Choice Theory. Trans. by E. Sahebi. Tehran, Saye-e-Sokhan Press, 2011.
11. Glasser, William. Reality Therapy. Trans. by E. Sahebi. Tehran, Saye-e-Sokhan Press.
12. General Dept of Safety & Supervision on Railing Network of IR Iran's Railways. Annual Statistical Bulletins, 2003-2013.
13. Mottern, Ron. Choice Theory as a Model of Adult Development. *International Journal of Reality Therapy*, 2008, Vol. XXVII, No. 2, pp. 35-39.
14. Oskamp, Stuart. Applied Social Psychology. Trans. by Farhad Maher. Mashhad, Astan Ghods Razavi publication, 1990.
15. Korman, Abraham K. Industrial and Organizational Psychology. Trans. by Hossein Shokrkoon. Roshd Press, 1991.
16. Ali, J.A., Ali, A. A. Islamic work ethics in Kuwait. *Cross culture management: An international Journal*, 2007, 14(2), pp. 93-104.
17. Burdinski, Thomas K., Jr. What Does the Future Hold for Choice Theory and Reality Therapy from a Newcomer's Perspective? *International Journal of Choice Theory and Reality Therapy*, 2010, Vol. XXIX, No. 2, pp. 13-16.
18. Howatt, William A. The Evolution of Reality Therapy to Choice Theory. *International Journal of Reality Therapy*, 2001, Vol. XXI, No. 1, pp. 7-11.
19. Mickel, Elijah, Hall, Cecilia. Choosing to Love: Basic Needs and Significant Relationships. *International Journal of Reality Therapy*, Vol. XXVIII, No. 2, pp. 24-27. ●

¹ Здесь и далее названия работ, изданных в Иране, даются в авторском переводе на английский язык. — *Прим. ред.*

Координаты автора: Аббас Мохаммедзадех – Abbas.mohamadzadeh@yahoo.com.

Статья поступила в редакцию 28.05.2015, принята к публикации 30.06.2015.



РЕЗЮМЕ

Хотя основные постулаты теории У. Глассера не находят признания многих экспертов, заявленная и апробированная на практике попытка автора разработать на ее основе исследовательский инструментарий и применить его к изучению мотиваторов трудовой деятельности работников железнодорожного транспорта и оценке их лояльности компании заслуживает, по мнению редакции, самого пристального внимания. При этом автор делает вывод не об абсолютной при-

менимости метода, а о значительной корреляции полученных результатов и прева-лировании некоторых из обозначенных потребностей в процессе оценки лояль-ности персонала. С учетом данного факта и несмотря на то, что практические реко-мендации касаются прежде всего специ-фичных для Иранской железной дороги условий, демонстрируемый метод дает весомый повод для дальнейшей дискуссии и, возможно, для его проверки на других железных дорогах. ●