

<https://doi.org/10.23672/SAE.2023.35.47.043>

УДК 005.35

Сигитова Марина Анатольевна

доцент,

Тихоокеанский государственный университет

marin-s7@mail.ru

Marina A. Sigitova

Associate Professor,

Pacific State University

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

ANALYSIS OF METHODS FOR ASSESSING STAFF LOYALTY

***Аннотация.** В теории и практике менеджмента, персонал рассматривается как важнейший ресурс организации, определяющий уровень ее конкурентоспособности на рынке, влияющий на безопасность и устойчивость функционирования. Следовательно, оценка лояльности сотрудников является значимой функцией руководителя. В статье рассматриваются различные методики оценки лояльности персонала. Проведен сравнительный анализ четырех распространённых методов оценки лояльности: «листа наблюдения проявления лояльности» К. В. Харского, шкалы «организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен; методики исследования лояльности Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой (на основе шкалы Л. Терстоуна), а также индекса eNPS (индекса чистой лояльности). В статье представлены преимущества и недостатки указанных методов оценки лояльности сотрудников.*

***Ключевые слова:** лояльность, персонал, метод оценки лояльности, шкала организационной лояльности, индекс лояльности*

***Abstract.** In the theory and practice of management, personnel is considered as the most important resource of an organization, determining the level of its competitiveness in the market, affecting the safety and stability of functioning. That is why the evaluation of employee loyalty is a significant function of the manager. The paper considers various methods of assessing staff loyalty. A comparative analysis of four common methods of assessing loyalty is carried out: the "loyalty observation sheet" by K. V. Kharsky, the scale of "organizational loyalty" by J. Meyer and N. Allen; methods of loyalty research by L. G. Pochebut and O. E. Koroleva (based on the L.*

Thurstone scale), as well as the eNPS index (the index of pure loyalty). The article presents the advantages and disadvantages of these methods of assessing employee loyalty.

Keywords: *loyalty, staff, loyalty assessment method, organizational loyalty scale, loyalty index*

Трудно отрицать, что в обеспечении эффективной деятельности организации одну из главных ролей играет персонал. Самыми успешными компаниями являются те, руководители которых могут грамотно подбирать и результативно использовать ключевой ресурс – персонал. Стоит отметить, что результаты труда зависят не только от компетенций сотрудников, но и их отношения к организации. В этой области выделяется феномен лояльности, изучением которого занимаются большое количество ученых и практиков в менеджменте. Внимание руководителей привлекают проблемы формирования и оценки лояльности персонала.

Трактовкам понятия «лояльность» посвящено множество работ, исследователи отмечают различия терминологической базы.

Сформировалось три подхода к пониманию лояльности. Поведенческий, основоположником которого является г. Беккер, рассматривает лояльность как «определенный результат деятельности, возникающий из-за вложений в фирму или по причине сокращения каких-либо возможностей в материальном, профессиональном или карьерном плане» [1].

Этого подхода придерживались А.В. Ковров, К. В. Харский, И. Г. Чумарин. Установочный подход определяет лояльность как эмоциональную привязанность, чувство присоединения, ответственность и заботу о компании и коллегах. Представителями этого подхода являются Л. Джуелл, Р. Кантер, Л. Портер и др.

И, наконец, сформирован интегрированный подход, трактующий лояльность как поведение, характеризующееся позитивным отношением персонала к компании на основе удовлетворенности трудом, согласованности интересов и целей. Данного подхода придерживаются Т.О. Соломанидина, К.Э. Оксинайд, В.И. Доминьяк и др.

Обобщив определения лояльности, данные указанными выше авторами, выделим ее основные характеристики:

- социально-психологическую связь работника и организации;
- эмоциональную привязанность сотрудника к организации, желание оставаться ее частью;
- принятие работником ценностей и целей организации, положительной модели поведения;
- добровольное соблюдение обязательств, соответствующих целям и интересам организации.

Для выстраивания кадровой политики и формирования корпоративной культуры руководителю необходимо знать, насколько лоялен организации каждый сотрудник.

На сегодняшний день разработано множество методик, позволяющих определить уровень лояльности работника. Их можно разделить на количественные и качественные. К качественным отнесем интервьюирование сотрудников, а к количественным – применение опросников, позволяющих дать бальную оценку и определить соответствующий уровень лояльности.

Проведение интервью с персоналом применяется, как правило, для получения дополнительной информации о подразделениях с наиболее высоким и низким уровнем лояльности. Интервью позволяет выявить неочевидные причины низкой лояльности. И наоборот, беседы с лояльными сотрудниками позволяют выявить наиболее эффективные инструменты компенсационного менеджмента и распространять их в масштабе организации.

Другой подход – разделение сотрудников на группы: новички; со стажем выше трех лет; увольняющиеся.

Интервью проводится с несколькими представителями из каждой группы, задаются как открытые, так и проективные вопросы.

Наибольшее внимание уделяется тому, чем работник в большей мере недоволен при работе в организации, оправдались ли его ожидания при устройстве на работу, что не устраивает в организации рабочего процесса.

Другой аспект – взаимоотношения в группе, обмен опытом или новостями с коллегами, на кого интервьюируемый может положиться в компании и попросить помощь, насколько, по мнению работника, его заработная плата соответствует вкладу в общий результат.

В группе количественных методов существует множество опросников, нацеленных на выявление тех или иных аспектов лояльности.

Так, опросник удовлетворённости работой Спектора позволяет определить, насколько сотрудника устраивает оплата труда, карьерный рост, стиль руководства, система стимулирования, отношения с коллегами, коммуникации в компании.

Миннесотский опросник удовлетворенности трудом охватывает сферы профессионального развития и использования компетенций, условий, содержания и оплаты труда, стиля и качества менеджмента, корпоративных ценностей, социальных гарантий и отношений в коллективе.

Опросник Липпонена направлен на определение только двух аспектов – отношения сотрудника к подразделению и организации в целом.

Опросник Шпалинского и Шелеста позволяет измерить психологический климат в малой производственной группе. Он направлен на диагностику

взаимоотношений между коллегами и руководителем, степень доброжелательности и сплоченность.

Несмотря на схожесть методики проведения, опросники значительно разнятся по направленности и количеству суждений. Так, Миннесотский опросник включает 100 пунктов; опросник Липпонена содержит 10 пунктов; Шпалинского и Шелеста – 12 пар полярных утверждений. С одной стороны, это позволяет выбрать конкретный инструмент для оценки определенных аспектов лояльности, а с другой – применение только одного опросника может привести к игнорированию важных факторов приверженности персонала.

Наиболее часто упоминаемыми в научных трудах и применяемыми в практике менеджмента являются следующие методы оценки лояльности сотрудников: опросник Л. Портера (существует переводы К. В. Харского, М. И. Магуры, В. Г. Доминяка), шкала «организационной лояльности» Дж. Мейера и Н. Аллен (также в нескольких вариантах переводов, в том числе, В. Г. Доминяка), определение индекса eNPS (индекса чистой лояльности), методика исследования лояльности Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой (на основе шкалы Л. Терстоуна) и др. [2]. Методика Харского предполагает заполнение наблюдателем «листа наблюдения проявления лояльности» с фиксацией поведенческих признаков лояльности конкретного сотрудника. Далее определяется средний уровень лояльности коллектива [3]. Привлечение наблюдателя снижает степень субъективизма, возможность искажения результатов сотрудниками со скрытым уровнем нелояльности (согласно модели Харского).

Трехкомпонентная модель лояльности Джона Мейера и Натали Аллен основана на выявлении типа причин приверженности персонала предприятию. Для определения уровня лояльности опрашиваемому необходимо определить степень своего согласия с утверждениями по трем блокам (так называемые субшкалы). Они оценивают уровень эмоциональной привязанности сотрудника к организации (аффективная приверженность), осознания «цены» ухода из компании (продолжительная лояльность), приверженности на основе ценностей работника (нормативная лояльность) [4].

Методика Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой предполагает выполнение шести этапов: формулирование оценочных суждений, подбор экспертов, дифференциация ими суждений по градациям шкалы, обработка результатов, последующий отбор утверждений на основании экспертной оценки в итоговую шкалу, применение полученного инструмента на большой группе респондентов [5]. Это позволяет получить валидный инструмент, учитывающий особенности конкретной организации. При этом возможно и применение готового опросника.

Индекс eNPS (индекс чистой лояльности) может определяться как для оценки лояльности покупателей, так и сотрудников организации. На наш взгляд,

это самая простая методика оценки, предполагающая ответ всего на два вопроса: «С какой вероятностью Вы порекомендуете работу (приобретение товара) в этой компании?» и «Почему?». Оценивается вероятность от 0 до 100% с шагом 10%. В результате выделяют три группы респондентов - Сторонники (Промоутеры), Нейтралы (Скептики) и Критики (Детракторы) [6]. Каждая из них позволяет получить ответы по определенным аспектам: Сторонники конкретизируют преимущества компании, Нейтралы – барьеры для формирования лояльности, Критики – ключевые проблемы в кадровой политике. Сам индекс eNPS определяется как разность между долей Сторонников и Критиков. Каждый из рассмотренных методов имеет как преимущества, так и недостатки. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Преимущества и недостатки отдельных методов оценки лояльности.

преимущества	недостатки
Методика К. В. Харского	
заполнение наблюдателем снижает искажение информации; простота обработки и интерпретации; возможность модификации листа	значительные затраты времени наблюдателя; сложность внешнего выявления отдельных признаков; не определяются причины поведения
Методика Дж. Мейера и Н. Аллен	
выявление психологических установок работников; относительная простота заполнения; надежность и валидность	возможность недобросовестного заполнения, нет общей оценки лояльности; сложность модификации, сопоставления субшкал; связь между уровнем образования и пониманием отдельных утверждений;
методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой	
надежность, валидность; позволяет изучить отношение работников к разным аспектам деятельности организации; широта применения; простота обработки	трудоемкость разработки и заполнения; низкая согласованность (по оценке Доминьяка); абстрактность формулировок усложняет понимание и заполнение респондентами; сложность применения в малых компаниях
индекс eNPS	
простота; краткость; непредвзятость; возможность выяснить причины (открытый вопрос); непредвзятость ответов;	сложность обработки открытых вопросов; равенство значений индекса при разной структуре групп; иногда требуются дополнительные вопросы

Некоторые компании самостоятельно разрабатывают анкеты для определения удовлетворенности работой ее сотрудников. Это позволяет расширить список вопросов, добавляя те, которые интересуют руководство, учитывать особенности работы компании и функции отдельных работников. Однако проблему может создать отсутствие соответствующей квалификации у

разработчиков анкеты. В результате, часть вопросов может быть неактуальной, а важные аспекты остаться вне содержания анкеты.

Во многих научных трудах авторами разрабатываются опросники на основе рассмотренных нами распространённых методик, комбинируя их и адаптируя к задачам конкретного исследования. Это требует определенного уровня квалификации и апробации авторской методики на нескольких коллективах. Для решения задач кадрового менеджмента эффективнее применять адекватную проблематике известную методику или их сочетание. Тем более что широкий спектр опросников и моделей оценки лояльности позволяет выбрать необходимый инструментарий.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по их запросу.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература

1. Иванова Н.Е. Лояльность персонала как феномен. *Научный вестник Южного института менеджмента*. 2019. № 2 (26). С. 23-28.

2. Доминьяк В. И. Психологическая диагностика лояльности персонала. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Гуманитарные и общественные науки*. 2010. № 2 (111). С. 122-126.

3. Борискевич А. И., Карпенко Е. М. Методы оценки лояльности персонала. *Беларусь - 2030: государство, бизнес, наука, образование. Материалы VI Международной научной конференции*. 2019. С. 292-294.

4. Германов И. А., Плотникова Е. Б. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер-Аллен). *Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология*. 2011. № 3 (7). С. 106-111

5. Зимина И. А. Измерение уровня лояльности персонала ООО «Ариороса»: описание и опыт апробации методики Л. Г. Почебут и О.Е. Королевой. *Сборник статей Всероссийского форума молодых исследователей. Петрозаводск, 2020*. С. 158-164.

6. Сигитова Г. К. Оценка удовлетворенности работников: индекс чистой лояльности. *Методы менеджмента качества*. 2019. № 12. С. 44-48.

Literature:

1. Ivanova N.E. *Staff loyalty as a phenomenon. Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management.* 2019. No. 2 (26). pp. 23-28.

2. Dominyak V. I. *Psychological diagnostics of staff loyalty. Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Polytechnic University. Humanities and social sciences.* 2010. No. 2 (111). pp. 122-126.

3. Boriskevich A. I., Karpenko E. M. *Methods of personnel loyalty assessment. Belarus - 2030: government, business, science, education. Materials of the VI International Scientific Conference.* 2019. pp. 292-294.

4. Germanov I. A., Plotnikova E. B. *Measurement of organizational loyalty of personnel (experience of approbation of the Meyer-Allen methodology). Bulletin of Perm University. Philosophy. Psychology. Sociology.* 2011. No. 3 (7). pp. 106-111

5. Zimina I. A. *Measuring the level of loyalty of the staff of LLC "Ariorosa": description and experience of approbation of the methodology by L. G. Pochebut and O.E. Koroleva. Collection of articles of the All-Russian Forum of Young Researchers. Petrozavodsk, 2020.* pp. 158-164.

6. Sigitova G. K. *Employee satisfaction assessment: Net loyalty index. Methods of quality management.* 2019. No. 12. pp. 44-48.