

**Виноградова Юлия Леонидовна,**  
студентка ФГБОУ ВО «Нижневартковский государственный универси-  
тет», г. Нижневартовск  
[Vinog\\_Ulek86@mail.ru](mailto:Vinog_Ulek86@mail.ru)



### **Оценка лояльности персонала как способ осуществления управленческих воздействий**

**Аннотация.** Успешное выполнение управленческой деятельности требует навыков и умения строить взаимоотношения с сотрудниками, быть способным убеждать и оказывать побуждающее воздействие, для этого необходима тщательная подготовка: определить цель диалога, изучить психологические особенности оппонента, его интеллектуальный и морально-волевой облик, продумывать тактику поведения и другие важные и второстепенные факторы. Данная статья посвящена одному из способов осуществления управленческих воздействий – оценке лояльности персонала, которая служит инструментом измерения любой установки, актуальной для конкретной организации в данный момент времени.

**Ключевые слова:** лояльность, удовлетворенность персонала, управление, организация, оценка.

**Раздел:** (04) экономика.

В настоящее время организация должна быть не только ориентированными на клиентов, но также учитывать отношение своих сотрудников, так как успех и конкурентоспособность организации напрямую зависит от руководителя, его умения подобрать и удержать компетентных сотрудников. Для этого организации требуется искать индивидуальные подходы, как к группам персонала, так и к отдельным сотрудникам, создавая подходящий микроклимат в организации [1].

По результатам исследования, которое проводилось вначале 2014 г. в Великобритании и США, больше половины (67 и 61%) опрошенных сотрудников были удовлетворены своим нынешним местом работы, однако почти столько же (74 и 63%) утверждают, что готовы сменить свою работу, если другой работодатель предложит им более выгодную. Основными причинами смены места работы сотрудники указали заработную плату, возможность карьерного роста и развития, желание разнообразия и изменения текущей деятельности [2].

Под лояльностью персонала подразумевают многогранное понятие, которое включает в себя следующие основные элементы: степень готовности продолжить работу в данной организации, эмоциональная привязанность к ней, применение, дополнительных усилий в интересах организации, с целью повышения эффективности и производительности своего труда, приверженность к ее целям и ценностям, добровольное соблюдение установленных норм, удовлетворённость сотрудника своей текущей работой, условиями труда и вознаграждением, удовлетворённость коллективом, гордость за принадлежность к организации [3].

Метод оценки лояльности и удовлетворенности трудом – являются способом осуществления управленческих воздействий на сотрудников организации для достижения целей управления [4].

При оценке лояльности и удовлетворенности трудом персонала используются такие показатели, как содержание трудовой деятельности, совокупность выполняе-

мых работником трудовых приемов, условия труда, повышение квалификации, уровень доходов, материальное вознаграждение, сложившийся в коллективе психологический климат, отношения с руководством, статус работника, перспективы и возможности, гарантии и стабильность и т. д.

1. Заработная плата, если она обеспечивает приобретение необходимых для жизни сотрудника благ, соответствует его должности и является справедливой.

2. Материальные вознаграждения, если оно соответствуют приложенным сотрудником трудовым усилиям и принимаются им как справедливые.

3. Статус и содержание работы, если они соответствуют трудовым и нравственным ценностям, которые разделяет сотрудник.

4. Профессиональное развитие сотрудника, если оно позволяет расширить индивидуальные трудовые возможности, потенциал, кругозор и при этом совпадает с интересами сотрудника.

5. Оценка имеющихся заслуг, которые сопоставимы проявлением индивидуальных способностей, умений, навыков и свойств сотрудника, если выделяет его достижения из общей массы коллективных достижений.

6. Моральные обязательства перед организацией, которые создают основу для формирования мотивационной системы конкретного индивида, если они активизируют его трудовую деятельность, соучастие в реализации общеорганизационных целей. Такие обязательства возникают на основе гарантий, возможностей, перспектив, которые предоставляются организацией и обеспечивают связь настоящего и будущего сотрудника с его трудовой деятельностью.

Данные факторы должны рассматриваться в общем комплексе, поскольку исключение хотя бы одного из них из списка исследования приводит к искажению и неточности полученных результатов проводимого анализа. Например, если, не учитывая факторы профессиональной самореализации, можно получить данные, свидетельствующие о высокой лояльности и удовлетворенности трудом персонала. Однако в реальности эти данные покажут лишь, что некоторые самые многочисленные категории в структуре персонала, полностью удовлетворены уровнем заработной платы, чем и объясняется их отношение к организации [5].

В рамках данной статьи на конкретной организации г. Нижневартовска была проведена диагностика уровня лояльности и удовлетворенности трудом среди персонала, которая включает в себя три этапа:

1. Оценка организации в сфере управления персоналом (анализ положительных и отрицательных сторон).

2. Анкетирование сотрудников организации с использованием методики «Измерения удовлетворённости (лояльности) персонала» Александры Зенировой.

3. Разработка рекомендаций по управлению лояльностью и удовлетворенностью трудом персонала организации.

На первом этапе организацию следует рассматривать в рамках управления персоналом. С помощью метода наблюдения следует выявить положительные и отрицательные стороны, которые могут влиять на уровень лояльности и удовлетворенности трудом персонала организации. В табл. 1 представлены полученные данные.

Таблица 1

**Анализ положительных и отрицательных сторон  
в сфере управления персоналом организации**

<i>Положительные стороны</i>	<i>Отрицательные стороны</i>
1. Развитая корпоративная политика	1. Сложная бюрократическая система управления персоналом

2. Обучение и развитие персонала	2. Отсутствие механизмов координации деятельности руководителей
3. Наличие программы кадрового резерва	3. Отсутствия лояльного отношения к организации у персонала
4. Политика в области оплаты труда	4. Сложные межличностные взаимоотношения в коллективе
5. Наличие оценочной системы персонала	5. Отсутствие работы в команде, индивидуализм
6. Благоприятные рабочие условия	6. Персонал ставит свои цели, выше целей компании
7. Расширенный соц. пакет	7. Отсутствие удовлетворенности трудом
8. Наличие системы поощрения	8. Жесткая система контроля персонала

Проанализировав сложившуюся ситуацию, можно сделать следующий вывод: Данная организация является образцовой в сфере управления персоналом, благоприятные условия труда, карьерный рост, обучение и т. д., все это является важными показателями, при оценке эффективности управленческой системы, однако при наличии данных инструментов не решаются важные проблемы, которые являются ключевыми в работе с персоналом, такие как: отсутствие лояльности и удовлетворенности трудом, индивидуализация и т. д., наличие данных условий в работе, являются отрицательными и неблагоприятно сказываются на эффективности работы всей организации.

На втором этапе было проведено анкетирование, которое направлено на выявление лояльности и удовлетворенности трудом в данной организации среди персонала. При проведении анализа была использована методика «Измерения удовлетворённости (лояльности) персонала» Александры Зенировой, которая является практикующим директором по персоналу.

Было опрошено 236 сотрудников, 176 мужчин и 60 женщин. Анкета проводилась анонимно, как среди управленческого, так и среди производственного персонала. Анкетирование проводилось по следующим ключевым показателям: перспективы предприятия; стиль руководства; психологический климат; условия труда; социальный пакет; оплата труда; содержание выполняемой работы; возможность самореализации; карьерный рост.

Важно помнить, что оценка лояльности персонала – это не самоцель, а лишь инструмент «снятия» информации, который необходим для дальнейшей работы.

Анкетирование проводилось по 9 основным блокам: перспективы предприятия; стиль руководства; психологический климат; условия труда; социальный пакет; оплата труда; содержание выполняемой работы; возможность самореализации; карьерный рост. Респонденту предлагалась оценить утверждения по каждому блоку от 1 до 3 баллов, где: 3 – да/согласен, 2 – не знаю/затрудняюсь с ответом, 1 – нет. Далее по каждому отдельному блоку рассчитывалась сумма полученных результатов, по формуле: Сумма = Кол-во баллов/N вопросов.

Для того чтобы понять принцип работы данной методики в табл. 2 представлен пример заполненного 1 блока: Перспективы компании.

Таблица 2

**Пример заполнения анкеты «Измерения удовлетворённости (лояльности) персонала» Александры Зенировой**

1 БЛОК: Перспективы компании				
№	Вопрос	Сумма*		
		1,4 из 3		
		Баллы		
		1	2	3
1.1	Я знаю, какие планы стоят перед компанией на текущий год	1		

1.2	Информация о происходящем в компании всегда предоставляется вовремя	1	
1.3	Я знаю, каких результатов добилась компания за период		2
1.4	Я знаю о долгосрочных планах компании	1	
1.5	Перспективы компании и пути их достижения являются мне понятными		2

Из данной таблицы видно, что респондент оценил 1 блок: Перспективы компании на 1,4 из 3 возможных баллов, данная оценка считается низкой, следовательно, можно сделать вывод, что данный сотрудник не осведомлён о перспективах и планах компании. По такому же принципу были представлены вопросы по следующим блокам.

Исходя из полученных баллов по каждому блоку, была выявлена основная оценка, которую поставил данный респондент. По ней можно судить об уровне лояльности и удовлетворенности трудом этого сотрудника.

В таблице 3 представлен анализ (обработка результатов) анкеты одного сотрудника данной организации по такому же принципу были выведены общие результаты анкетирования, которые представлены ниже в табл. 4 и 5.

Таблица 3

**Анализ результатов анкетирования сотрудника «Измерения удовлетворённости (лояльности) персонала» Александры Зенировой**

Данные о сотруднике			
Пол	Возраст	Стаж работы в компании	Производственный/ управленческий процесс
М	36	5 лет	производственный
№	Категории	План	Факт
	Общая сумма	<b>27</b>	<b>17,4</b>
1	Перспективы предприятия	3	1,4
2	Стиль руководства	3	2,2
3	Психологический климат	3	1,8
4	Условия труда	3	2,6
5	Социальный пакет	3	2
6	Оплата труда	3	2
7	Содержание выполняемой работы	3	1,8
8	Возможность самореализации	3	1,6
9	Карьерный рост	3	2

Из данной таблицы видно, что по 9 блокам респондент поставил общую оценку 17,4 баллов из 27 возможных (64% из 100%), данный результат является удовлетворительным показателем лояльности и удовлетворенности трудом.

Такой результат получен из расчета следующий шкалы:

От 50 до 70% – удовлетворительный уровень лояльности. Является минимальным приемлемым значением, как правило, на данной уровни лояльности в организации имеет место быть текучесть кадров, конфликтность, низкая производительность труда.

От 70 до 85% – хороший уровень лояльности. Является средним (стабильным значением), на данном уровне сотрудник доволен определенными аспектами, например, такими как заработная плата, условия труда, обучение и развитие, и будет продолжать здесь работать, но при этом, не прикладывая особых усилий.

От 85 до 100% – наивысший уровень лояльности. Является образцовым показателем для других организаций. На данном уровне лояльности сотрудник ассоциирует себя со своей организацией, выкладывается и старается работать как можно лучше на всеобщее благосостояние.

Для наиболее глубокой оценки результатов следует рассмотреть каждый блок в отдельности, чтобы понять проблемные места в рамках управления персоналом.

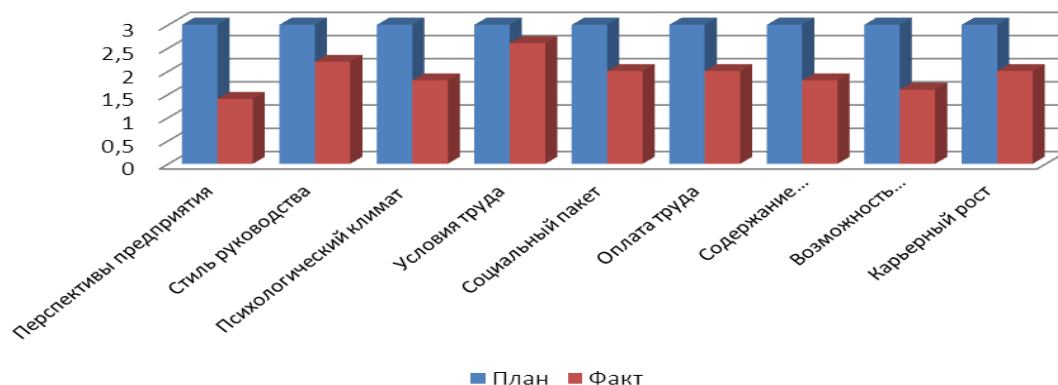


Рис. 1. Анализ результатов анкетирования сотрудника  
«Измерения удовлетворённости (лояльности) персонала» Александры Зенировой

Таким образом, наибольшую оценку получили такие факторы, как условия труда (2,6) и стиль руководства (2,2), следовательно, данные факторы в большей мере удовлетворяют потребности данного сотрудника. Наименьшую оценку получили такие факторы, как перспективы предприятия (1,4), возможность самореализации (1,6), содержание выполняемой работы (1,8), следовательно, на данные факторы стоит обратить особое внимание при работе и мотивации данного сотрудника.

Далее представлены общие результаты анкетирования по всем сотрудникам организации, это нужно для выявления основной тенденции при управлении лояльностью и удовлетворенностью трудом.

Таблица 4

**Анализ респондентов анкетирования сотрудников «Измерения удовлетворённости (лояльности) персонала» Александры Зенировой**

Пол		Возраст			Стаж работы в компании				Производственный/ управленческий процесс	
М	Ж	До 33	33 – 47	47 и выше	До 3	3 – 10	10 – 15	15 и выше	Производство	Управление
176 чел.	60 чел.	63 чел.	91 чел.	82 чел.	25 чел.	97 чел.	79 чел.	35 чел.	128 чел.	108 чел.

Из данной таблицы следует, что всего анкетирование прошло 236 чел., из которых 176 мужчин и 60 женщин. Так же видно, что были задействованы разные группы персонала по стажу, возрасту, а также по участию в процессе (управленческий / производственный).

Далее были проанализированы общие оценки всех респондентов по 9 категориям. Таким образом, хороший уровень удовлетворенности трудом имеет общую оценку для 236 чел. – 6372 балла, в каждой категории, общая оценка равняется -708 баллам.



Таблица 5

**Результаты анкетирования сотрудников «Измерения удовлетворённости (лояльности) персонала» Александры Зенировой**

№	Категории	План	Факт
	<b>Общая сумма</b>	<b>6372</b>	<b>4076</b>
1	Перспективы предприятия	708	450
2	Стиль руководства	708	478
3	Психологический климат	708	367
4	Условия труда	708	645
5	Социальный пакет	708	579
6	Оплата труда	708	432
7	Содержание выполняемой работы	708	429
8	Возможность самореализации	708	325
9	Карьерный рост	708	371

Проанализировав полученные данные можно сделать вывод, что уровень удовлетворенности трудом среди сотрудников данной организации по 9 блоков оценен в 4076 баллов из 6372 возможных (63% из 100%), этот показатель является удовлетворительным, однако с ним надо работать, для дальнейшего благополучия организации.

Следовательно, проблема лояльности и удовлетворенности трудом сотрудников актуальна и имеет место быть, так как хороший уровень лояльности в организации имеет оценку от 70% и выше.

Далее следует проанализировать каждую конкретную категорию отдельно, для более полного анализа ситуации, который в дальнейшем поможет выявить проблемные точки в организации, для разработки соответствующих рекомендаций, нацеленных на устранение данной проблемы, то есть помогут повысить уровень лояльности и удовлетворенности трудом.

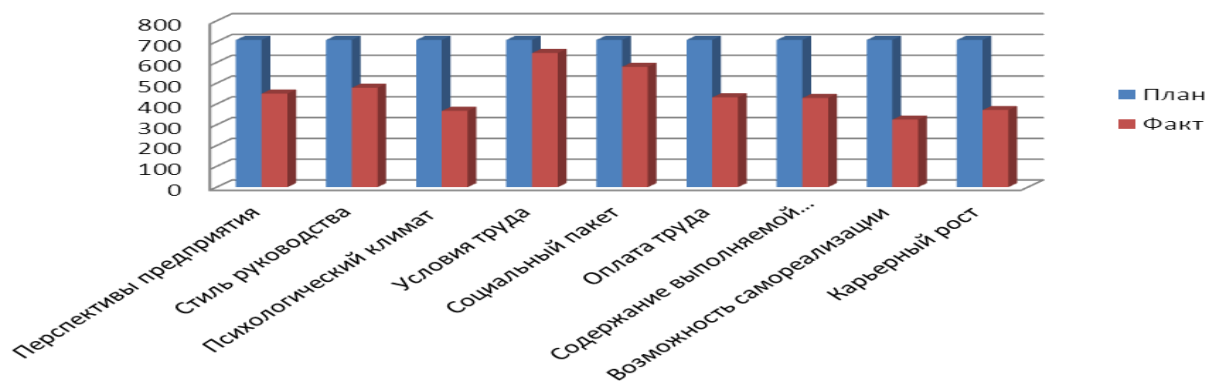


Рис. 2. Анализ результатов анкетирования сотрудников «Измерения удовлетворённости (лояльности) персонала» Александры Зенировой

Таким образом, из полученных данных, можно сделать вывод, что наименьшую оценку получили такие критерии как: возможность самореализации (325), психологический климат (367), карьерный рост (371), именно на них стоит обратить внимание при разработке рекомендаций по «Управлению лояльностью и удовлетворенностью трудом».

На третьем этапе с учетом всего вышеизложенного, можно предложить следующие направления деятельности в сфере управления персоналом, которые помогут организации решить ряд выявленных проблем, такие как:

1. Единая автоматизированная система обработки поступающих инициатив.

Данное мероприятие влияет на такие факторы лояльности персонала, как коммуникация целей и задач, возможность саморазвития, организация рабочего процесса. В ходе использования данной рекомендации от данного сервиса ожидается повышение интереса к текущим проблемам организации, ускорение процессы обмена информацией, а также появление возможность непосредственного направления идей и инициатив руководителям.

2. Уютная обстановка на рабочем месте.

Данное мероприятие подразумевает покупку мини-кухонь для офиса и специальных мест для сна (так называемых Sleepbox). Введение данного мероприятия в рабочую сферу даст такие преимущества как: возможность отдохнуть от монотонной работы, ощущение сотрудником домашнего уюта на рабочем месте, возможность неформального общения с коллегами за организованным обедом, удобство приема пищи, повышение работоспособности за счет 20-ти минутного отдыха, забота о здоровье сотрудника. Затрагиваются такие факторы лояльности, как организация рабочего процесса (организация труда и отдыха), ценности и имидж организации и условия труда.

3. Интеграция отпуска и обучения за рубежом.

Данное мероприятие заключается в совмещении обучения и отпуска. Сотрудник, находясь за рубежом, проводит 50% времени на обучении, а остальные 50% отдыхает.

Претворение данного мероприятия открывает следующие возможности для сотрудников:

- изучение и практика иностранного языка;
- выбор типа отдыха по своим интересам (возможность формирования графика обучения и отдыха);
- получение ценного опыта от иностранных коллег.

Для поездки формируются команды сотрудников смежных должностей из разных отделов.

Мероприятие затрагивает такие факторы лояльности, как возможность саморазвития, уверенность в своей ценности для организации и возможность обучения. Данный опыт позволит сотруднику на отдыхе чувствовать себя востребованным, а командная стажировка позволит сотрудникам совершать обмен опытом с зарубежными компаниями в неформальной обстановке. По окончании поездки сотрудникам положено написать отзыв, в котором будет содержаться информация как о самой стажировке, опыте и впечатлениях, так и фотографии, личные открытия и идеи.

Таким образом, данные рекомендации помогут организации повысить уровень лояльности и удовлетворенности трудом у сотрудников. Это долгий и сложный процесс, который требует тщательного пересмотра корпоративной политики компании, ее основных ценностей, отношения к сотрудникам и т. д.

По результатам оценки HR-служба организации может принимать следующие управленческие решения.

1. Осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в осуществлении мероприятий нацеленных на повышения уровня лояльности персонала в организации.

2. Формирование и проведение кадровой политики с учетом результатов.

3. На основе индивидуального изучения анкетных характеристик сотрудников, составление системы стимулирования.

4. Ведение систематической работы по управлению лояльностью и удовлетворенностью трудом персонала организации. Включает в себя запланированную оценку данной области, анализ полученных данных и разработку актуальных мероприятий.

5. Подбор кандидатур для направления на учебу. Разработка мероприятий по повышению квалификации сотрудников.

6. Оценка уровня комфортабельности, безопасности и условий труда.

7. Содействие улучшению психологического климата в коллективах.

8. Составление учебно-информационных пособий по программам подготовки специалистов.

9. Осуществление мероприятий нацеленных на улучшение организационной структуры.

10. Организация рациональной системы учета персонала и их движения внутри организации.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о том, что оценка лояльности персонала является незаменимым инструментом при осуществлении управленческих воздействий, которые помогут повысить конкурентоспособность и эффективность организации в целом.

Если не уделять должное внимание к сотрудникам организации, то в скорее себя проявят факторы нелояльного отношения персонала, которые ведут к серьезным экономическим потерям для организации, таким как:

1. Выявление недостатков материальных ресурсов при ревизиях.

2. Снижение конкурентоспособности предприятия.

3. Недостоверность основной документации.

4. Увеличение издержек за счет использования имущества фирмы в личных интересах сотрудника.

5. Несвоевременная сдача работы заказчику.

6. Сокращение сбыта продукции.

7. Сокращение прибыли предприятия из-за низкой производительности труда.

Следует отметить, для того чтобы большая часть сотрудников проявляла лояльное отношение к организации, необходимо создавать соответствующие условия труда при помощи внедрения разработанной системы мер и мероприятий, для чего следует проводить регулярное измерение и оценку.

Исходя из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что своевременная диагностика лояльности и удовлетворенности трудом является важным аспектом управления персоналом в организации. Руководство должно придерживаться таким принципам управления, при которых учитываются цели и интересы сотрудников, обеспечивается широкое их вовлечение в процесс решения организационных задач, что способствует повышению управляемости лояльностью и удовлетворенностью трудом персонала и влияет на производительность труда.

Полученные данные могут стать хорошей основой для усовершенствования бизнес-процессов в рамках управления персоналом, помогут выявить интересы и ценности сотрудников. На основе, которых специалисты службы управления персоналом смогут запланировать ряд мероприятий конкретно нацеленных на повышения лояльности и удовлетворенности трудом персонала организации.

#### Ссылки на источники

1. Волкова И. А. Технологическая эффективность использования агресурсного потенциала // Аграрная наука. – 2012. – № 7. – С. 6–7.
2. Козлова О. А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 3–1. – С. 180–182.



3. Смирных Л. И. Удовлетворенность работой на российском рынке труда // Вестник ВГУ. Серия Экономика и управление. – 2011. – № 2.
4. Галынчик Т. А. Трудовой оппортунизм и формы его проявления при внедрении изменений в организации // Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом: материалы пятой международной научно-практической конференции 18–19 апреля 2013 г. / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2013. – С. 315–322.
5. Позднякова Т. В. Лояльность персонала организаций: анализ негативных аспектов. Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – Майкоп: Изд-во «Магарин О. Г.», 2012. – С. 275–277.

**Julia Vinogradova,**  
*student, Nizhnevartovsk State University, Nizhnevartovsk*  
[Vinog\\_Ulek86@mail.ru](mailto:Vinog_Ulek86@mail.ru)

#### **Evaluation of staff loyalty as a way of implementation of management actions**

**Abstract.** The Successful implementation of management activities requires skills and ability to build relationships with the staff, to be able to convince and to have a motivating effect, this requires thorough preparation: identify the purpose of the dialogue, to examine the psychological characteristics of the opponent, his intellectual, moral and volitional character, to consider the tactics of behavior, and other major and minor factors. This article addresses one of the ways of implementation of management actions – assessment of staff loyalty, which serves as a measurement tool of any facility relevant to a particular organization in a given time.

**Key words:** loyalty, employee satisfaction, management, organization, evaluation.

#### **Рекомендовано к публикации:**

Козловой О. А., доктором экономических наук;  
 Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,  
 главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	21.12.16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	29.12.16
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	29.12.16	Опубликована <i>Published</i>	11.01.17



[www.e-koncept.ru](http://www.e-koncept.ru)

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Виноградова Ю. Л., 2017