ПРИМЕНЕНИЕ КОМБИНИРОВАННЫХ МЕТОДОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ

М.В. Селиверстова, канд. пед. наук

А.В. Кубасова, студент

Сургутский государственный педагогический университет (Россия, г. Сургут)

Аннотация. В статье рассматривается понятие лояльности работников, роль лояльности работников в современных организациях и методы ее оценки. Автор предлагает несколько комбинированных методов для оценки лояльности работников.

Ключевые слова: лояльность, персонал, оценка, комбинированные методы, методы оценки.

В современном мире нам часто приходится слышать словосочетание «лояльность персонала». И можно сказать, что это вполне естественно, так как рынок развивается и возрастает конкуренция между компаниями. В такие моменты каждый руководитель задумывается о лояльности своего персонала и ее повышении.

В толковом словаре В.И. Даля понятие «лояльный» рассматривается как доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный [1].

Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой говорит о лояльном, как о держащемся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к комунибудь [3].

В литературе существуют различные точки зрения на понятие лояльность персонала организации (часто в качестве синонимов используются такие понятия, как «преданность», «верность», «привязанность», «патриотизм», «приверженность»), комплексность данного понятия можно представить на рисунке [4].

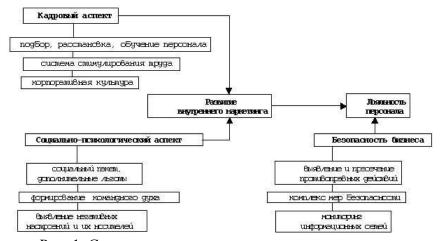


Рис. 1. Составляющие понятия лояльности персонала

Таким образом, можно сказать, что лояльность отражает доброжелательность, честность, верность, приветливость, доступность работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников.

Проблема лояльности персонала сохраняет свою актуальность не только для ру-

ководителей российских предприятий, но и для их зарубежных коллег. Наиболее успешными считаются две модели: американская (рационально-индивидуальная) и японская (коллективная). Различия между ними определяются подходами к работнику. Различия в подходах представлены в таблице [4].

Таблица 1	Полх	оды к работнику	в CIIIA и	Японии
т аолина з	I. IIOAA	оды к очоотиик	в Сши и	ZIIIOIIIII

США	R иноп R
В США процветает тейлоризм, названный так по	Укреплена теория использования личностного потен-
имени Ф.У. Тейлора, автора книги «Принципы науч-	циала, логически оформленная в единое целое про-
ного управления».	фессором Калифорнийского университета В. Оучи. В
Лейтмотив данной концепции заключается в том, что	ней он обосновал коллективистские принципы япон-
	цев, которые раскрепощали инициативу каждого от-
ное обстоятельство тормозит всю тягу к дальнейшему	дельного работника.
творческому развитию личности, самосовершенство-	
ванию и раскрытию потенциала. Подчиненному уго-	
товано монотонное существование на работе, автома-	
тическое выполнение производственных задач.	
Практикуется краткосрочный прием на работу.	Пожизненный прием на работу.
Американские менеджеры принимают деловые реше-	Японские менеджеры принимают деловые решения
ния на свой страх и риск.	на основе всеобщего консенсуса.
Американец при удаче быстро продвинется по служ-	Японец будет продвигаться по службе медленно, по-
бе.	степенно, но наверняка.
В Штатах к работнику подходят жестко, с системой	В Японии работника периодические поучают стар-
фиксированных санкций.	шие коллеги, подсказывают правильные решения,
	наставляют на истинный путь.
Американец повышает квалификацию на курсах, тре-	Японцы чаще учатся на работе, молодежь перенимает
нингах, вечернем колледже.	опыт пожилых работников.
Руководитель в Америке больше интересуется рабо-	В Японии, напротив, руководитель знает про подчи-
той сотрудника, чем самим человеком, его проблема-	ненного все – кто его родители, чем он увлекается в
ми, личной жизнью, интересами. В Штатах менеджер	свободное время, какие у него отношения с женой, и
- настоящая рабочая юла, не имеющая права на ма-	почему он опять допустил оплошность.
лейшую ошибку.	
Если менеджер совершил проступок, то его строго	Если провинился японец, то начальник сначала попы-
накажут, не выясняя никаких мотивов.	тается его понять, даст указания старшим коллегам
	помочь человеку. Накажут виновного лишь в том
	случае, если он снова совершит то же самое, но даже
	тогда будут учтены его психологические особенно-
	сти.

В деле формирования и поддержания лояльности побеждает японская модель с ее «человеческим» лицом. Отношение японцев к труду рассматривается как моральная миссия или долг, что представляет собой черту национальной культуры. Для нее характерен синтез нового и старого, когда традиционные структуры не исчезают, а изменяются и приспосабливаются к новому.

Снижение или повышение уровня лояльности сотрудников напрямую влияет на развитие и производительность организации. Важной частью работы HRменеджера является своевременное распознавание негативных изменений в вопросе лояльности работников и применение мер по изменению ситуации в положительную сторону. Помочь в данной ситуации может использование методов оценки лояльности и вовлеченности сотрудников.

Руководителю каждой организации каждые шесть месяцев следует проводить

оценку лояльности персонала, с целью анализа ситуации в организации и контроля эффективности и результативности работы сотрудников. Кроме этого, оценка лояльности сотрудников поможет руководителю:

- 1. Разработать систему нематериальной мотивации персонала.
 - 2. Улучшить условия труда.
- 3. Выявить слабые и сильные стороны работы в компании.
- 4. Проанализировать удовлетворенность персоналом разных профессий, возрастов с целью формирования пакета социальных гарантий для каждой группы сотрудников.
- 5. Планирование подбора персонала на период.
 - 6. Ротация персонала.

В настоящее время есть множество методик, анкет и опросников, с помощью которых можно оценить лояльность и вовлеченность персонала. Ниже представлены некоторые из них:

- 1. Опросник оценки лояльности по шкале Терстоуна.
- 2. Опросник лояльности персонала Баранской С.С.
 - 3. Проведение интервью с сотрудником.
- В современных условиях становится обязательной необходимость теоретического обоснования и разработки комбинированных методов для оценки лояльности сотрудников. Применение отдельных методов оценки могут не дать руководителю полностью рассмотреть «картину» в вопросе лояльности сотрудников. Комбинированные методы более полно оценят лояльность персонала и помогут в разработке мер по повышению лояльности работников.

Для получения наиболее достоверной оценки поможет следующий комплекс методов:

- 1. Оценка текучести кадров. Является одним из косвенных показателей лояльности персонала. Увеличение этого показателя свидетельствует о том, что с лояльностью персонала на предприятии что-то не так, и руководителю стоит задуматься о выборе другой модели взаимодействия с сотрудниками.
- 2. Проведение интервью с сотрудниками тех отделов, где проблема с текучестью кадров наиболее сильна.
- 3. Определение индекса eNPS (индекс чистой лояльности сотрудников).
- eNPS метод, оценивающий лояльность сотрудников к организации. В отличие от методик, требующих заполнения многостраничных анкет, в данном случае, от сотрудника требуется дать ответ только на 2 вопроса:
- Какова вероятность того, что вы будете рекомендовать работу в организации друзьям, родственникам?

– Почему Вы даете такой ответ на 1-й вопрос?

Вероятность оценивается по шкале от 0 до 100% с шагом 10%.

Обработка ответов на первый вопрос анкеты eNPS определяет лояльность персонала, процентное соотношение сотрудников, желающих и дальше работать в данной организации. Ответы на второй вопрос дадут понимание, почему в коллективе сложилась такая ситуация.

Процент ответивших на опрос по отношении ко всему числу сотрудников, которые участвовали в опросе (если это опрос, не личный, а, например, по электронной почте) показывает такой критерий, как вовлеченность персонала [5, 6].

Для поддержания хорошего уровня лояльности руководителю следует так же идти сотрудникам на встречу и не оставлять их без внимания, а именно:

- 1. Делиться опытом и знаниями с сотрудниками.
- 2. Позволять сотрудникам предлагать новые идеи и разрешать им самостоятельно их реализовывать.
- 3. Быть искренним и открытым по отношению к подчиненным.
- 4. Не перегружать работой и позволять отдыхать.
- 5. Обсуждать спорные ситуации и вопросы коллективом.

Лояльность персонала — это важная часть работы организации и возможность руководителя оценить вовлеченность персонала в работу и их приверженность организации. Любые изменения в уровне лояльности сотрудников могут повлиять на мотивацию сотрудников и финансовую часть компании [7]. Поэтому важно держать руку на пульсе и следить за изменением ситуации в данном вопросе.

Библиографический список

- 1. Даль В.И. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] Режим доступа: http://slovardalja.net/
- 2. *Овчинникова О. Г.* Лояльность персонала [Текст] / О.Г. Овчинникова // Управление персоналом 2006. №10.
- 3. *Ожегов С.И.*, Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] Режим доступа: http://ozhegov.info/slovar/
- 4. *Ранде Ю.П.* Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга [Текст] / Ю.П. Ранде, Ю.П. Овчинникова // Маркетинг в России и за рубежом. -2006. -№3.

- 5. Чернопятов А.М. Маркетинг персонала. Raleign, North Carolina, USA, 2016. 265 р.
- 6. Российский кейс eNPS: две трети сотрудников проигнорировали исследование лояльности [Электронный ресурс] Режим доступа: https://alhorum.ru/rossijskij-kejs-enps-sotrudniki-proignorirovali-issledovanie/
- 7. Селиверстова М.В. Чапанян Л.А. Особенности стимулирования продавцов в сети обувных магазинов «LISETTE» // Инновационная экономика: информация, аналитика и прогнозы. -2016. -№1. С. 33-35.

THE USE OF COMBINED METHODS TO ESTIMATE EMPLOYEES LOYALTY

M.V. Seliverstova, candidate of pedagogical sciences A.V. Kubasova, student Surgut state pedagogical university (Russia, Surgut)

Abstract. The article discusses the concept of employee loyalty, the role of employee loyalty in modern organizations and assessment methods. The author offers several combined methods to assess employee loyalty.

Keywords: loyalty, staff, assessment, combination methods, assessment methods.