

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

*А. И. Борискевич,*

аспирант экономического факультета  
Белорусского государственного университета, г. Минск

*Е. М. Карпенко,*

докт. экон. наук, профессор кафедры международного менеджмента  
Белорусского государственного университета, г. Минск

В настоящее время для обеспечения высокой эффективности деятельности организации она должна быть ориентированной не только на потенциальных клиентов, но и значительное внимание уделять отношению своих сотрудников как одному из ключевых факторов, влияющих на успех и конкурентоспособность организации. Руководитель успешной организации осознает, что главным ресурсом является персонал и что именно от него зависит эффективность работы всей организации в целом. Однако успех организации определяется не только знаниями и профессионализмом сотрудников, но и их отношением к делу. Здесь на первый план выходит феномен лояльности, который в наше время оказывает все большее влияние на результативность и динамику развития организаций. Лояльные сотрудники готовы мириться с возникающими временными трудностями организации и принять необходимые организационные перемены. Данные сотрудники ценят свое рабочее место именно в этой организации и стремятся как можно лучше выполнять свои обязанности, побуждая нередко к этому и своих коллег. В достижении максимального результата лояльные сотрудники прикладывают все свои силы, знания и возможности, готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, с помощью которых проблемные вопросы становятся решаемыми. Такие сотрудники берут на себя больше ответственности, дисциплинированы и более привержены организации, стремятся обеспечить сохранность коммерческой информации, что является следствием верности организации и ощущения единства. Спрогнозировать поведение лояльного сотрудника значительно проще, чем то, как поступит нелояльный сотрудник и что именно может его мотивировать и как способствовать поддержанию лояльного отношения к организации.

**Лояльность персонала** – это сложившийся уровень мотивации сотрудников, выраженный верностью, вовлеченностью и преданностью каждого отдельного сотрудника целям и ценностям организации, желание и заинтересованность качественного и эффективного выполнения своих обязанностей для их достижения и более быстрого и эффективного развития организации [2].

Ключевыми факторами, предопределяющими возникновение лояльности персонала выступают: прошлый опыт сотрудника, устоявшаяся система личных ценностей, степень внимания работнику со стороны организации, возможность ощущения чувства гордости в связи с принадлежностью именно к данной организации.

По результатам обобщения имеющихся подходов отдельных авторов можно выделить 3 основных вида лояльности персонала организации [4]:

1. **Аффективная или эмоциональная лояльность** – это преданность организации по внутренним ощущениям и чувствам в силу положительных, приятных чувств, которые сотрудники испытывают на работе. Формирование данного вида лояльности во многом определяется благоприятностью психологического климата в организации, положительной продуктивной корпоративной культурой и стилем управленческой деятельности менеджеров.

2. **Поведенческая или вынужденная лояльность** – формируется у работника при необходимости работать именно здесь в силу невозможности смены места работы, получения новой профессии или должной квалификации. Или в результате достаточно

длительной трудовой деятельности в данной организации что приводит к постепенному и неосознанному отождествлению себя с ней.

3. Нормативная или приверженная лояльность – основывается на привычках, традициях, системе ценностей человека и его убеждениях, подкрепленных поведенческими стереотипами, сформированными в детстве (преданность отдельной сфере, людям, месту).

Нами были проанализированы две методики оценки лояльности персонала организации.

1. *Шкала «организационной лояльности» Д. Мейера – Н. Аллен [1].* Данная методика предложена Джоном Мейером и Натали Аллен (Meuer J. P. и Allen N. J.) в 1990 году. Авторами сделан акцент на рассмотренные ранее три вида лояльности персонала и как следствие компоновка утверждений представлена в трех субшкалах в соответствии с трехкомпонентной моделью и включает по 6 утверждений в каждой. Обработка полученных данных в разрезе каждого блока позволяет оценить уровень лояльности в соответствии с внутренними психологическими установками каждого сотрудника и выявить факторы, предопределяющие лояльность каждого из них. Таким образом, представляется возможным установление природы связи между работником и данной организацией, что обуславливает снижение вероятности добровольного ухода сотрудника из организации посредством наиболее влияющего на него фактора: эмоциональной привязанности к организации; осмыслением потенциально возможных затрат, связанных с уходом из организации; ощущения обязательств перед данной организацией.

В результате обработки полученных данных по трем субшкалам выявляется три типа приверженности исходя из отношения работника к тем или иным утверждениям:

- аффективная приверженность характеризует отношение работника в значении «Я люблю...»;
- нормативная приверженность обусловлена отношением «Я должен...»;
- текущая приверженность ориентирована на последствия и выражает отношение «Мне нужно...».

2. *Методика оценки лояльности персонала по К. В. Харскому [3].* К. В. Харским предложена формализованная методика наблюдения лояльности персонала, которую он назвал «Лист наблюдения проявления лояльности». Хотя данная методика и не свободна от некоторой субъективности, она достаточно надежна, поскольку, пользуясь ею, наблюдатель фиксирует и оценивает реальное поведение конкретного сотрудника, путем оценки наблюдаемых поведенческих признаков лояльности. Задача оценивающего заключается в непосредственном наблюдении за конкретным сотрудником и оценке степени выраженности каждого из приведенных в листе наблюдения поведенческих признаков лояльности. Оценка наблюдаемого производится в соответствии со следующей шкалой:

- 1 – такое поведение никогда не наблюдалось;
- 2 – такое поведение никогда не наблюдалось, но думаю, что оно возможно;
- 3 – такое поведение иногда наблюдается;
- 4 – такое поведение характерно для него (не редкость);
- 5 – он всегда поступает только так.

Данный метод позволяет рассчитать средний уровень лояльности всего коллектива, путем сопоставления полученных баллов по каждому сотруднику в масштабах всей организации или отдельного подразделения.

Приведенный перечень признаков лояльного поведения относительно универсален, однако не является идеальным для всех организаций в силу специфики деятельности организации и особенностей корпоративной культуры. Для получения наиболее достоверного результата оценки по данному методу с учетом отдельных особенностей целевой организации перечень признаков может быть переработан и изменен на усмотрение соответствующих лиц. Стоит также учитывать нестатичность лояльности персо-

нала и ее изменение во времени под воздействием тех или иных факторов. Существенное изменение может быть вызвано сменой руководителя или его стиля руководства, принятием определенных управленческих решений и пр.

Сравнительный анализ двух исследованных методов представлен в таблице 1.

**Таблица 1 – Сравнительный анализ методов Д. Мейера – Н. Ален и К. В. Харского**

Достоинства	Недостатки
<b>Шкала «организационной лояльности» Д. Мейера - Н. Ален</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ возможность оценки уровня лояльности в разрезе доминирующих психологических установок по трем субшкалам;</li> <li>➤ относительная самостоятельность субшкал опросника (исходя из коэффициентов корреляции субшкал, т.е. незначительное влияние их друг на друга);</li> <li>➤ надежность и валидность оценки уровня лояльности различных групп персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ заполняется непосредственно самим сотрудником (риск дачи заведомо ложной оценки);</li> <li>➤ относительная сложность алгоритма обработки результатов (риск искажения результата за счет человеческого фактора);</li> <li>➤ сложность модификации анкеты (в силу соблюдения однозначности восприятия утверждения и его релеванности субшкале);</li> <li>➤ сложность интерпретации результатов сопоставления шкал между собой (для целей обобщенного вывода);</li> <li>➤ значительное влияние уровня образования на восприятие предложенных утверждений сотрудником (характерна прямая связь между уровнем образования и согласованностью отдельных утверждений между собой).</li> </ul>
<b>Методика оценки лояльности персонала по К. В. Харскому</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ заполняется сторонним наблюдателем (что снижает степень влияния на результат объекта наблюдения);</li> <li>➤ простота алгоритма обработки результатов и их интерпретации;</li> <li>➤ простота модификации листа оцениваемых признаков без снижения достоверности результата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ представляется возможным только оценка уровня лояльности в целом (без возможности установления доминирующих психологических установок);</li> <li>➤ степень динамичности лояльности во времени (высокая динамичность приводит к быстрому снижению актуальности результатов и возможности рационального воздействия на отдельные факторы лояльности);</li> <li>➤ существенные затраты времени на оценку отдельных поведенческих признаков наблюдателем (с целью минимизации искажения результатов наблюдений в отдельные моменты времени)</li> </ul>

*Примечание* – Источник: собственная разработка автора.

Исследование существующих подходов и методик к оценке уровня лояльности персонала показали недостаточную разработанность данной области и отсутствие хотя бы одного в значительной мере эффективного метода оценки персонала, решающего полный спектр задач исследования без негативного влияния того или иного фактора на достоверность конечных результатов анализа. Для каждого из существующих методов оценки лояльности персонала присуща определенная степень субъективности, особенности и недостатки, способные оказывать влияние на полученный результат. Так для целей получения максимально достоверного результата оценки лояльности необходимым является одновременное использование нескольких методов, что позволит минимизировать отдельные недостатки каждого из них и более точно выявления тех факторов, на которые необходимо оказывать непосредственное влияние для получения желаемого конечного результата.

#### Список использованных источников

1. Как измерить лояльность персонала к компании [Электронный ресурс]: HR-Лига. – Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1776>. – Дата доступа: 18.11.2019.
2. Лояльность персонала: как научить сотрудников доверять компании [Электронный ресурс]: Коммерческий директор. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1220-qqq-16-m5-11-05-2016-loyalnost-personala>. – Дата доступа: 18.11.2019.
3. Методика оценки лояльности [Электронный ресурс]: HR-Portal. – Режим доступа: <https://hrportal.ru/tool/metodika-ocenki-loyalnosti>. – Дата доступа: 19.11.2019.
4. Оценка лояльности персонала: обзор основных методов [Электронный ресурс]: HR-time. – Режим доступа: <https://hrtime.ru/contents.php?id=353>. – Дата доступа: 19.11.2019.