

УДК 338.4

E.M. Tarasova, L.V.Khoreva

ASSESSING THE LEVEL OF LOYALTY OF EMPLOYEES OF A SERVICE ORGANIZATION: AN EMPIRICAL STUDY

The article shows that among modern megatrends, not the least important is the change in the employment model of the working population; the emergence of models that do not bind a person to contractual relations with an employer actualizes the tasks of studying the factors of increasing employee loyalty; the work systematizes theoretical approaches to the consideration of organizational loyalty of personnel; characterizes the basic approaches to the study of loyalty in scientific literature, which include: behavioral, attitudinal, affective, normative, value and three-component approaches. It is shown that the assessment of staff loyalty is one of the tools for reducing staff turnover, saving resources and increasing the company's sustainability in the market; three methods for conducting such an assessment are described. Using one of the presented methodological approaches (the Pochebut and Koroleva methods), a study was conducted on the level of organizational loyalty in an operating company operating in the market of video surveillance equipment distribution services. During the analysis of empirical results, the degree of emotional involvement of employees was determined, the main factors that form organizational loyalty were identified, and recommendations for strengthening the corporate culture in the company were proposed.

Keywords: employment models, organizational loyalty, loyalty assessment methods, personnel management, staff turnover, service sector.

E.M. Тарасова¹, Л.В. Хорева²**ОЦЕНКА УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

В статье показано, что в числе современных мегатрендов не последнее место занимает изменение модели занятости трудоспособного населения, появление моделей, которые не связывают человека договорными отношениями с работодателем, актуализируют задачи изучения факторов повышения лояльности сотрудников; в работе систематизируются теоретические подходы к рассмотрению организационной лояльности персонала; охарактеризованы базовые подходы к изучению лояльности в научной литературе, среди которых: поведенческий, установочный, аффективный, нормативный, ценностный и трёхкомпонентный подходы; показано, что оценка лояльности персонала является одним из инструментов снижения текучести кадров, экономии ресурсов и повышения устойчивости компании на рынке; описаны три методики для проведения такой оценки. С использованием одного из приведённых методических подходов (методики Почебут и Королевой) проведено исследование уровня организационной лояльности в действующей компании, работающей на рынке дистрибуции оборудования для видеонаблюдения. В ходе анализа эмпирических результатов определена степень эмоциональной вовлечённости сотрудников, выявлены основные факторы, формирующие организационную лояльность; предложены рекомендации по укреплению корпоративной культуры в компании.

Ключевые слова: модели занятости, организационная лояльность, методы оценки лояльности, управление персоналом, текучесть кадров, сфера услуг.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-83-91

¹ Тарасова Е.М., магистрант программы "Управление бизнесом в сервисной экономике"; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Tarasova E.M., Undergraduate in the program "Business Management in a Service Economy"; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg
E-mail: ektarassova@gmail.com

² Хорева Л.В., профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг, доктор экономических наук, профессор; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Khoreva L.V., Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector, Doctor of Economics, Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg
E-mail: luhor@inbox.ru

Введение

Мир сегодня развивается в контексте различных мегатрендов, которые отчётливо прорисовываются в системе социальных, политических, культурных, конфессиональных, экономических и прочих отношений [2]. Одним из экономических мегатрендов является изменение модели занятости трудоспособного населения: повышается ценность свободного времени, используются гибкие рабочие графики, убыстряется переход к фрилансу, расширяется платформенная занятость, возникает и приобретает легитимность прекарный формат трудовых отношений (самозанятость и неформальная занятость) [17], увеличивается доля молодёжи, которая позиционирует себя как "не работаю, не учусь и не прохожу тренинги" NEET¹. Появление моделей, которые не связывают человека трудовыми отношениями с конкретной организацией или предприятием, актуализируют задачи по повышению лояльности к своим компаниям наёмных работников, формируя тем самым устойчивость компании на рынке за счёт снижения текучести кадров [8]. Сегодня ключевую роль в эффективном функционировании компании играют квалифицированные сотрудники. Благодаря вкладу каждого специалиста компания развивается и достигает поставленных целей. При этом стоит отметить, что результаты труда зависят не только от компетенций сотрудников, но и от их отношения к организации, т.е. организационной лояльности [12].

Оценка уровня лояльности персонала (организационной лояльности) является важным управленческим инструментом, позволяющим снизить текучесть кадров и сократить издержки на поиск новых квалифицированных кадров. В сервисных организациях вопросы обеспечения организационной лояльности стоят особенно остро, поскольку сфера услуг – это вид экономической деятельности, который связан с высоким риском возникновения стрессовых ситуаций, эмоциональным напряжением и, как следствие, "выгоранием" работников, что приводит к высокой текучести кадров во многих сферах сервиса.

Материалы и методы

Исследование уровня организационной лояльности проводилось в действующей компании, которая работает на рынке услуг дистрибуции оборудования для видеонаблюдения и контроля доступа, поставки электронной сантехники и системы "умный дом", а также имеет собственное производство термошкафов. Компания имеет несколько филиалов в крупных городах России, которые располагаются в Санкт-Петербурге, Москве, Казани, Краснодаре, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и Новосибирске. Общая численность сотрудников компании составляет 265 человек.

Для определения уровня организационной лояльности было проведено исследование по методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой [10]. Методика использует методы формализованного опроса, который был разработан авторами статьи с частичным привлечением ряда утверждений из работы Г.С. Солдаткиной [13]. Опрос был проведён среди сотрудников описанной компании, в нём приняли участие 50 человек из различных подразделений, включая коммерческий департамент, отдел маркетинга, проектный и финансовый департаменты. В ходе исследовательской работы были использованы методы теоретического анализа; сбор эмпирической информации методом опроса; методы систематизации и обобщения полученных эмпирических данных.

В ходе работы были выдвинуты следующие гипотезы: эмоциональная привязанность сотрудников преобладает над остальными компонентами лояльности; для большинства сотрудников приоритетным фактором является материальное вознаграждение, а не удовлетворённость содержанием выполняемой деятельности; для большинства сотрудников дополнительные усилия остаются незамеченными и недооценёнными со стороны руководства; большинство сотрудников воспринимают справедливо только ту систему сверхурочной работы, за которую предусмотрено вознаграждение.

Результаты и их обсуждение

Изучению организационной лояльности, факторов её формирующих и подходов к оценке лояльности сотрудников посвящено сегодня значительное число работ как российских, так и зарубежных авторов. Спектр подходов к определению лояльности обычно группируют следующим образом [11]:

- поведенческий подход (основоположником считается Г. Беккер [1]), в основе этого подхода лежит экономический взгляд на человеческое поведение, когда учитывается прежде всего "соотношение выгод и издержек в процессе работы в конкретной организации" [11, с. 382], здесь оценивается и стиль руководства, и организационная культура, и методы стимулирования, и условия труда и пр.;

¹ NEET – Not in Employment, Education or Training.

- установочный подход, акцентирующий внимание на преданности работника организации (представителями подхода являются Л. Портер [23] и Л. Джуэлл [4]), в рамках этого подхода акцент делается на формировании "установочной лояльности", которая представляет собой эмоциональную реакцию на работу в организации, что может проявляться через "беспокойство со стороны работника о своих коллегах и организации в целом" [11, с. 382]; изучаются чувство присоединения, ответственность и забота о компании и коллегах, "степень идентификации сотрудника к конкретной организации и его вовлечённость в конкретную деятельность" [3, с. 130];

- аффективный подход/эмоциональная лояльность (одним из разработчиков называют Р. Кантер [21], [22], который считал, что "лояльность – это "приложение эмоционального фонда человека к группе"), в рамках этого подхода лояльность рассматривается как форма "психологической привязанности к организации, набор сильных положительных установок по отношению к организации" [18, с. 40];

- нормативный подход [20], [24] – эта форма лояльности, по мнению авторов, "отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязательства работать в организации, но не всегда включает эмоциональную привязанность" [5, с. 38]. Среди приверженцев подхода называют Ю. Винера и А. Гехмана, которые отмечали, что лояльность – это "социально одобряемое поведение, которое превышает формальные и/или нормативные ожидания" [25, с. 48], при этом формируется "ощущение обязательства оставаться в организации" [6, с. 49];

- моральный (ценностный) подход основан на принятии норм и идентификации сотрудника с организационными принципами компании. Так, С. Ярош и Дж. Джермер определили "моральную лояльность как соответствие между человеком и ценностями организации" [20, с. 958];

- трёхкомпонентная концепция (активные приверженцы: Д. Мейер и Н. Аллен) [11] – это самая распространённая концепция лояльности, которую авторы определяют как "психологическую связь между служащим и его организацией, которая снижает вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию" [18, с. 252].

Существуют и иные подходы к классификации типов организационной лояльности, например, у В.П. Фисенко и И.В. Голиковой, которые отталкиваются от работы Дж. Гринберга и Р. Бэйрона [19], выделяется три типа лояльности персонала: (1) эмоциональная лояльность как чувство приверженности и готовности действовать на благо организации; (2) вынужденная лояльность, основанная на сложности с поиском другой работы или места приложения своих компетенций, но при появлении новых рабочих мест на рынке труда такая лояльность может привести в росту текучести кадров; (3) нормативная лояльность – она основывается, как правило, на сформированных ранее поведенческих стереотипах (например, о том, что часто менять работу – это неэтично) [16, с. 158-159].

Наличие разнообразных подходов приводит к тому, что существует множество трактовок понятия "лояльность", если попробовать выделить ключевые характеристики лояльности, то мы укажем, что прежде всего – это:

- эмоциональная приверженность сотрудника к организации, проявляемая в чувстве общности и желании оставаться её частью;

- социально-психологическая связь работника с компанией и готовность продвигать её ценности;

- нацеленность на соблюдение трудовых и профессиональных обязательств, соответствующих целям компании;

- и, зачастую, полное принятие ценностей, взглядов и мотивов компании, как соответствующих личным целям сотрудника.

В целом мы согласны с формулировкой В.И. Доминьяка, который определяет организационную лояльность как "социально-психологическую установку, характеризующую связь субъекта с организацией и включающую в себя эмоциональную, когнитивную, поведенческую и интенциональную составляющие" [6, с. 53]. Формирование высокого уровня организационной лояльности в компании обеспечивается правильной и целенаправленной кадровой политикой, для разработки грамотной системы кадровой политики руководству необходимо знать уровень лояльности сотрудников. Благодаря этому можно спрогнозировать кадровые риски, т.е. выявить сотрудников, склонных к увольнению; оценить действующую кадровую стратегию в компании; повысить общую продуктивность работы и укрепить корпоративную культуру компании.

Существуют различные методики исследования лояльности персонала [7, с. 2], основанные на проведении опросов сотрудников компании, среди этих методик наиболее популярными считаются:

- методика МИЛ Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой (основу составляет опрос на базе оценки 36 утверждений по шкале от 1 до 11, где 1 – максимально негативное отношение, 6 – нейтральное, а 11 – максимально позитивная оценка суждения, предлагаемого работодателем);

- трёхкомпонентная модель Д. Мейера и Н. Аллен (основанная на использовании опросника с 18 утверждениями и семью степенями согласия с предлагаемым утверждением);

- модель OCQ Л. Портера. Р. Моудей (используется опросник с 15 вопросами, которые нужно оценить по 7-балльной шкале).

В данной работе авторы статьи использовали для проведения оценки уровня лояльности сотрудников компании методику Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой [14], как наиболее развёрнутый вариант опросного листа для исследования. Для достижения поставленной цели (оценки уровня лояльности сотрудников к организации) были решены следующие задачи:

- проанализированы компоненты лояльности (эмоциональная привязанность, рациональная лояльность, готовность к дополнительным усилиям, восприятие справедливости);

- оценён вклад отдельных компонентов в общий показатель уровня лояльности;

- предложен перечень рекомендаций, направленных на повышение уровня лояльности сотрудников к действующей сервисной компании.

Методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой оценки уровня лояльности сотрудника делит все компоненты лояльности на четыре блока, каждый из которых определяет ключевой аспект лояльности в рамках отдельного блока вопросов (Табл. 1).

Таблица 1 – Базовые блоки компонентов организационной лояльности и содержание задаваемых вопросов по методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой [9], [14]

№	Основные блоки	Содержание вопросов
1	Эмоциональная привязанность: оценка психологической связи работника с организацией	- вопросы направлены на выявление чувства гордости за компанию и эмоционального комфорта в коллективе. Высокие показатели эмоциональной привязанности говорят о высоком уровне вовлечённости сотрудника
2	Рациональная лояльность: оценка степени осознания ценности материальных и нематериальных преимуществ работы в компании	- вопросы направлены на выявление удовлетворённости условиями труда, соответствия ожиданий и реальности, а также оценки перспектив карьерного роста в компании. Сотрудники с высоким уровнем рациональной лояльности, как правило, стабильны до тех пор, пока выгоды на текущем месте работы перевешивают альтернативные варианты
3	Готовность к дополнительным усилиям: оценка поведенческих проявлений лояльности	- вопросы направлены на выявление уровня инициативности сотрудника, готовности работать сверхурочно и желания способствовать развитию компании. Высокий уровень готовности к дополнительным усилиям говорит о вовлечённости сотрудника в работу, преданности компании и сформированной эмоциональной привязанности, когда сотрудник не просто выполняет свои профессиональные обязанности, а искренне переживает "победы" и "поражения" компании и в целом за результат работы
4	Восприятие справедливости: оценка объективности выполняемой деятельности и справедливости системы вознаграждения	- высокие показатели восприятия справедливости свидетельствуют о доверии к руководству (сотрудник уверен, что его вклад в общее дело оценивается в достаточной степени и честно), прозрачности системы мотивации (у сотрудника есть чёткое понимание о связи между прилагаемыми усилиями в выполняемой работе и вознаграждением), а также о высоком уровне психологического комфорта (отсутствие у сотрудника скрытых обид на руководителя или коллег, отсутствие напряжённой обстановки в коллективе)

В ходе анализа полученных результатов опроса 50 сотрудников различных подразделений компании было выявлено, что приверженность сотрудников компании в целом находится на среднем уровне. Рассмотрим результаты анализа по каждому блоку каждого из блоков компонентов организационной лояльности подробнее.

1. Блок – эмоциональная привязанность сотрудников. В данном блоке рассмотрим вопросы, связанные с общей удовлетворённостью, чувством принадлежности к компании и атмосферой в коллективе. В ходе анализа были приведены следующие утверждения для оценки (ряд утверждений был заимствован из работы Г.С. Солдаткиной [13]):

а – "если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной" [13] – большинство респондентов отметили данное утверждение как значимое – 9 баллов из 11 возможных. Соотнося полученные результаты опроса сотрудников на тему трат времени на дорогу, можно сделать вывод, что продолжительное время дороги до работы (более 1 часа) снижает уровень эмоциональной вовлечённости сотрудников, негативно сказывается на удовлетворённости работой в организации. Усталость от дороги до работы может заметно снизить энтузиазм

сотрудника, мотивацию, привести к быстрой утомляемости и физическому истощению. Данный фактор может привести к снижению производительности труда и качеству выполнения профессиональных задач;

б – "в дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять" – большинство респондентов высоко оценили данное утверждение – 8 баллов. Как правило, работа в дружном коллективе повышает мотивацию и качество выполняемой деятельности, в таких коллективах царит взаимопомощь и взаимовыручка. Доверительные отношения существенно снижают уровень стресса в команде. С другой стороны, в таких коллективах часто стирается граница между субординацией и дружбой. В результате у руководителя может быть снижен авторитет в команде, поставленные задачи могут выполняться недостаточно качественно и с опозданием; руководителю труднее оценивать эффективность работы отдельно взятого сотрудника, так как дружба может исказить профессиональное общение (работник – руководитель).

Рекомендации по улучшению эмоциональной привязанности сотрудников, выбранной нами для анализа, компании:

- переход на гибкий формат работы: на рынке преобладает тенденция к гибкому и смешанному графику работы. Компании стоит внедрить данный формат для повышения удовлетворённости сотрудников;

- подумать об изменении локации офиса (опрос в основном проходил среди сотрудников филиала в Санкт-Петербурге): было выявлено, что две трети сотрудников добираются на работу на общественном транспорте, среднее время, затрачиваемое на дорогу, от 50 мин. до 1,5 часа. Целесообразно найти новую локацию для офиса: вблизи крупного пересадочного узла, например, на площади Восстания, Пушкинской или Сенной площади (это может быть связано с дополнительными издержками, однако может позитивнее повлиять на лояльность и сохранение квалифицированного персонала). Более удобное расположение офиса не только по времени, затрачиваемого на дорогу, но и по инфраструктуре будет способствовать повышению удовлетворённости и снижению усталости сотрудников;

- проведение тренингов по управлению коллективом: данное мероприятие поможет руководителям департаментов сохранить дружную атмосферу в коллективе и не потерять авторитет в глазах сотрудников, а также улучшить навыки по эффективному управлению коллективом.

2. Блок – рациональная лояльность сотрудников. Рассмотрим вопросы, связанные с материальной мотивацией. В ходе анализа были выделены как наиболее значимые для сотрудников следующие утверждения:

а – "если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за неё платят" [13] – мнения респондентов при оценке данного утверждения разделились. Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что часть сотрудников, увлечённых выполняемой работой, испытывают большее удовлетворение, даже если их заработная плата ниже ожидаемой. Благодаря интересной работе такие сотрудники более продуктивные и мотивированные, они ощущают свою принадлежность к общему делу. С другой стороны, часть опрошенных респондентов считает, что материальное вознаграждение – главный фактор, формирующий удовлетворённость от работы.

Это связано со следующими аспектами: интерес к выполняемым профессиональным обязанностям не компенсирует личные обязательства (содержание семьи, выплату кредитов и пр.), большинство опрошенных – это люди в возрасте от 30 до 45 лет, и на данном этапе профессиональной карьеры у них может быть много финансовых обременений; сравнение с аналогичной должностью в другой компании вызывает чувство несправедливости и недооценённости сотрудника (например, специалисту проектного отдела в компании такого же уровня платят в 2 раза больше, чем в компании, которую исследуют авторы). Сотрудники быстро потеряют мотивацию из-за отсутствия перспектив роста дохода, как следствие – риск текучести кадров.

б – "работа должна приносить не удовлетворение, а деньги" – анализ данного утверждения показал, что мнение респондентов неоднозначно. Сотрудники считают, что важен баланс между удовлетворённостью работой и заработной платой. Стоит отметить, что в опросе принимали участие сотрудники, в том числе, отдела продаж и проектного отдела: первых чаще привлекает работа с прозрачной системой KPI и бонусной системой, т.е. таким людям важен уровень материального вознаграждения; для работников проектного отдела, напротив, важна возможность работы над перспективными и интересными проектами. Такие люди, как правило, творческие личности, готовые ставить профессиональный интерес выше по шкале приоритетов, чем материальное вознаграждение.

Тем самым, высказанная гипотеза о приоритете материального вознаграждения как фактора лояльности подтвердилась частично.

Компании могут быть предложены следующие рекомендации по улучшению рациональной лояльности сотрудников:

- дифференцированный подход к мотивации: для сотрудников отдела продаж разработать прозрачную систему KPI, включающую в себя выполнение плана продаж, бонус за достижение целевых показателей и развитие флагманских брендов компании, объем продаж в денежном выражении по брендам; для сотрудников проектного отдела стоит разработать систему мотивации, нацеленную на развитие профессиональных компетенций (например, участие в отраслевых конференциях, работа над инновационными проектами, конкурс по разработке нового продукта, изготовленного на собственном производстве);

- усилить внимание к корпоративной культуре компании. Многим сотрудникам важно видеть, что их работа является ценным вкладом в общее дело. Практичным решением стало бы внедрение корпоративного дайджеста, в котором бы освещались новости компании (например, достижения сотрудников, знакомство с новыми специалистами, успешно реализованные кейсы командой сотрудников). Помимо этого, освещать подобные события можно было бы в социальных сетях, так как они пользуются большой популярностью не только у самих сотрудников, но и у клиентов;

- разработать программу по удержанию специалистов для снижения текучести кадров. Кроме этого необходимо регулярно проводить мониторинг вовлеченности сотрудников, выявлять на ранней стадии риски возможных увольнений, проводить профилактические беседы с сотрудниками и узнавать степень удовлетворенности работой. Данные мероприятия позволят выявить недостатки в управлении коллективом и сгладить их негативное влияние на лояльность персонала.

3. Блок – готовность сотрудников к дополнительным усилиям. В данном блоке рассмотрим вопросы, связанные с инициативностью и готовностью сотрудников к сверхурочной работе. В ходе анализа были наиболее популярны следующие утверждения:

- а – "если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить" [13] – мнения респондентов при оценке данного утверждения также разделились. Часть респондентов позитивно воспринимают дополнительные инициативы, считают, что инициативность может повысить ценность и значимость сотрудника в компании и активность и перевыполнение плана влияют на продвижение по карьерной лестнице. В целом такие сотрудники лояльно относятся к компании и имеют высокий уровень мотивации. Другая часть респондентов скептически относится к дополнительным инициативам: они считают, что подобного рода активность в большинстве случаев остаётся незамеченной со стороны руководства, что дополнительные задачи служат не поощрением за быструю и эффективную работу, а напротив – наказанием. У многих сотрудников складывается мнение, что чрезмерная активность может привести к перераспределению обязанностей таким образом, что им будут поручать задачи большого объема, от которых уклоняются остальные менее активные сотрудники. Гипотеза о том, что для большинства сотрудников дополнительные усилия остаются незамеченными и недооцененными со стороны руководства также подтвердилась лишь частично.

- б – "как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени" – мнения респондентов разнятся: для части респондентов дополнительные усилия в достаточной степени оцениваются и поощряются руководством. Остальные респонденты считают, что руководство не замечает инициативы сотрудников. Разрозненность результатов может быть обусловлена тем, что в опросе принимали участие сотрудники разных департаментов. В случае, если руководство не поощряет должным образом инициативы, у сотрудников развивается демотивация, которая может привести к снижению производительности труда и текучести кадров. "Недооцененные" сотрудники будут чувствовать себя некомфортно в коллективе, в связи с чем искать более подходящее место работы в другой компании. Компании могут быть предложены следующие рекомендации по повышению уровня готовности сотрудников к дополнительным усилиям:

- разработать прозрачную систему оценки дополнительных инициатив: конкретизировать понятие "дополнительной инициативы", а также внедрить структурированную систему признания. Например, материальное поощрение – премии, бонусы за активную работу и нематериальное поощрение в виде благодарности или включения сотрудника во внутрикорпоративный дайджест;

- устранить дисбаланс в распределении нагрузки на персонал и внедрить систему учёта дополнительной нагрузки. Идеальным вариантом было бы создание базы учёта дополнительных задач для сотрудников и оценки степени сложности задач. Это позволит визуализировать уровень занятости сотрудника, распределить задачи так, чтобы ни один из сотрудников не получил слишком большой и невыполнимый в сжатые сроки объём работы;

- проводить тренинги по управлению инициативами сотрудников: обучения позволят руководителям грамотно распределять дополнительную нагрузку в коллективе, оценивать работу сотрудников и планировать карьерное развитие специалистов.

4. Блок – восприятие справедливости сотрудниками. Рассмотрим вопросы, связанные с оценкой организационной справедливости и отношения руководства к персоналу. В ходе анализа полученных результатов были отмечены следующие утверждения:

- "сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно" – средняя оценка данного утверждения 7 баллов, что говорит о достаточно высокой выраженности и значимости. В ходе работы была поставлена гипотеза о том, что большинство сотрудников воспринимают справедливо только ту систему сверхурочной работы, за которую предусмотрено вознаграждение. Данная гипотеза подтвердилась. Сотрудники считают справедливым получать вознаграждение за дополнительную работу. Переработки без поощрения, в большинстве случаев, снижают уровень мотивации и приводят к выгоранию сотрудника.

- "если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам" – сотрудники оценили данное высказывание в 7 баллов. Можно сказать, что респонденты видят в данном утверждении справедливость, подобные сотрудники высоко ценятся как специалисты, способные вывести компанию на новый уровень.

Рекомендации по улучшению восприятия справедливости сотрудниками: установить чёткие правила и единые стандарты поведения для всего коллектива, включая талантливых сотрудников; внедрение прозрачной системы KPI для всего коллектива; признание не только талантливых сотрудников, но и тех, кто стабильно выполняет свою работу. Реализовать данную активность можно с помощью внедрения внутрикорпоративного дайджеста, рассмотренного ранее в статье. Важно показать, что вклад абсолютно каждого сотрудника по-своему ценный и важный. Ведь коллектив – это целый механизм и только благодаря вкладу каждого этот механизм будет успешно и эффективно функционировать. Тем самым, одна из поставленных гипотез исследования о том, что эмоциональная привязанность преобладает над остальными компонентами общего уровня организационной лояльности в результате анализа подтвердилась.

Обобщая полученные результаты можно сделать вывод, что в компании уровень эмоциональной привязанности и восприятие справедливости выше, чем уровень рациональной лояльности и готовности к дополнительным усилиям (Рис. 1).



Рисунок 1 – Среднее значение элементов общего уровня лояльности сотрудников к организации

Выводы

Полученные результаты свидетельствуют о следующей тенденции в компании:

- Сотрудники могут быть эмоционально привязаны к компании, т.е. чувствовать свою принадлежность к общему делу, гордиться достижениями, например, в реализованных крупных проектах, но при этом не видеть достаточной материальной заинтересованности в виде дополнительных бонусов, зарплатных ожиданий и карьерных перспектив. Также было выявлено, что сотрудники не готовы выходить за рамки своих професси-

ональных обязанностей и не приветствуют переработки. Получается, что сотрудники любят компанию, но при этом не хотят работать сверхурочно: наблюдается определённый дисбаланс в системе мотивации. Корпоративная культура в компании развита в большей степени, чем карьерные и материальные стимулы. Например, в компании не пренебрегают способом сплочения людей, регулярно проводят тимбилдинги, заботятся о морально-психологическом климате, но при этом с точки зрения выполняемой деятельности у сотрудников нет чётких KPI и премирование не связано с конкретными результатами.

Если рассматривать данный феномен на примере департаментов в компании, то у сотрудников отдела продаж эмоциональная привязанность характеризуется азартным отношением к работе, а рациональная неудовлетворённость в большей степени связана с необъективным распределением бонусов по итогам месяца или квартала. Если говорить об инженерах в IT-отделе, то можно сказать, что у них, с одной стороны, присутствует привязанность к технологическим вызовам. Это характеризуется стремлением решить нестандартную задачу и обеспечить предприятие более эффективной системой безопасности или придумать и внедрить инновационное решение. С другой стороны, у таких специалистов отсутствует желание работать сверхурочно без гарантированных бонусов за переработку. В целом это нельзя назвать критической проблемой, способной нарушить баланс в компании, однако следует уделять достаточное внимание не только корпоративной культуре, но и расширять систему материальных и нематериальных стимулов.

- Руководство в большей степени делает акцент на "семейную атмосферу" в компании, создаёт обстановку взаимопонимания и доверия, но при этом игнорирует реальные запросы сотрудников. С одной стороны, в компании проблемные ситуации преодолеваются коллективно, отношения строятся на взаимопомощи и поддержке. С другой стороны, для большинства сотрудников лояльность измеряется исключительно экономическими показателями, а в случае финансовых трудностей в компании "члены семьи" могут попасть под сокращение. Это говорит о достаточно высоком уровне сплочённости, особенно в трудные периоды, готовности сотрудников к временным трудностям. Если говорить об обратной стороне, то у сотрудников может проявляться скрытое недовольство к уровню заработной платы и необходимости выполнения дополнительных времязатратных задач. В целом "семейная" атмосфера в компании, как правило, эффективна, добавляет сплочённости и приводит к более высоким результатам, но требует сбалансированности.

Рассмотренные тенденции в компании могут привести к следующим результатам: повышение уровня текучести кадров – увольнение при наличии на рынке более выгодных и интересных предложений; пассивность сотрудников – снижение инициативности; эмоциональная привязанность может перерасти в разочарование, если ожидания от работы не оправдаются.

Для минимизации возможных проблемных ситуаций следует уделить больше внимания рациональной лояльности. Необходимо систематизировать, внедрить прозрачную и понятную систему премирования сотрудников. Например, в компании ценится инициативность, для адекватного стимулирования можно создать систему подачи и реализации идей. Также следует уделить время улучшению коммуникации между персоналом и руководством, например, используя систему регулярных опросов с обязательной обратной связью и реализацией выдвигаемых инициатив. Так каждый в коллективе будет чувствовать себя нужным и услышанным.

Проведённая оценка уровня организационной лояльности сотрудников сервисной компании, работающей на рынке услуг дистрибуции оборудования для видеонаблюдения, позволила сделать вывод, что присутствует средний уровень лояльности персонала, а это говорит о потенциале для дальнейшего развития систем мотивации и стимулирования. Внедрение предложенных мероприятий позволит устранить проблемные моменты и повысить уровень организационной приверженности сотрудников. Важно использовать комплексный подход к изменениям, что будет способствовать дальнейшему развитию эффективной системы управления персоналом.

Список использованных источников

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход // Избранные труды по экономической теории: Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.
2. Бхаргава Р. Мегатренды. Как предсказывать грядущие тенденции и видеть то, что упускают другие. – М.: Эксмо, 2021.
3. Вдовина О.А., Киреева Е.В. Лояльность персонала как конкурентное преимущество компании // Менеджмент в социальных и экономических системах: сб. статей XII

Международной научно-практической конференции. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 129-132.

4. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001.
5. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 34-40. – URL: https://dominyak.com/assets/templates/site/files/Organizacionnaya_loyalnost_osnovnye_podhody.pdf (дата обращения: 07.06.2025).
6. Доминьяк В.И. Основные подходы к определению понятия "организационная лояльность" // Лояльность персонала. Альманах. – М.: ИД "Имидж-медиа", 2007. – С. 43-53.
7. Иващенко Н.С., Исаева Ю.В. Теоретические аспекты определения лояльности сотрудников // Евразийское Научное Объединение. – 2019. – № 11-4(57). – С. 282-285. – DOI 10.5281/zenodo.3572884.
8. Коптева Л.А., Романова И.В. Влияние причин текучести персонала на устойчивость развития компаний // Финансовый бизнес. – 2023. – № 3(237). – С. 43-47.
9. Корень В.А., Ма Ц., Семунина С.Е. Анализ методик измерения организационной лояльности // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 8(60). – С. 19-27.
10. Методы организационной диагностики в управлении персоналом / под ред. Е.В. Киселевой. – Вологда: Вологодский филиал РАНХИГС, 2016.
11. Пилюгина Н.В. К понятию "лояльность сотрудников организации" в зарубежной и отечественной литературе // Актуальные проблемы социального развития. Философские и социологические исследования: Материалы VII Всероссийской научной конференции молодых учёных. – Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова, 2024. – С. 381-385.
12. Сигитова М.А. Анализ методов оценки лояльности персонала // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 6. – С. 266-269. – DOI 10.23672/SAE.2023.35.47.043.
13. Солдаткина Г.С. Связь образа будущего организации с лояльностью сотрудников // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2011. – № 4(18). – С. 106-109.
14. Почебут Л.Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С. 283-287.
15. Талтынов С.М. Минакова Н.В. Классификация подходов к определению лояльности персонала // ЭКОНОМИНФО. – 2016. – № 25. – С. 39-43.
16. Фисенко В.П., Голикова И.В. Теоретические подходы к изучению организационной лояльности персонала // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2018. – С. 157-160.
17. Хорева Л.В., Калашникова И.В., Сигитова М.А. Кадровая уязвимость российского рынка труда в промышленности и в сфере услуг // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 4(148). – С. 60-70.
18. Allen N.J., Meyer J.P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity // Journal of Vocational Behavior. – 1996. – Vol. 49. – P. 252-276.
19. Greenberg J., Baron R.A. Behavior in Organizations. Pearson, Hoboken, 2008.
20. Jaros S.J., Jermier J.M. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models // Academy of Management Journal. – 1993. – Vol. 36. – P. 951-995.
21. Kanter R.M. Three Things that Actually Motivate Employees // Harvard Business Review. URL: <http://blogs.hbr.org/2013/10/three-things-that-actually-motivate-employees/> (дата обращения: 24.05.2024).
22. Kanter R.M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities // American Sociological Review. – 1968. – Vol. 33. – P. 499-517.
23. Porte, L.W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and among psychiatric technicians // Journal of Applied Psychology. – 1978. – № 5. – P. 603-609.
24. Randall D.M., Fedor D.B., Longnecker C.O. The behavioral expression of organizational commitment // Journal of Vocational Behavior. – 1990. – Vol. 36. – P. 210-224.
25. Wiener Y., Gechman A.S. Commitment: A behavioral approach to job involvement // Journal of Vocational Behavior. – 1977. – Vol. 10(1). – P. 47-52.