

**Ламихов Юрий Борисович****Lamikhov Yury Borisovich**

аспирант Саратовского национального  
исследовательского государственного  
университета имени Н.Г. Чернышевского

PhD student,  
Saratov State University

## ОЦЕНКА УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

## THE ASSESSMENT OF STAFF LOYALTY AS AN ELEMENT OF WORK MOTIVATION

---

**Аннотация:**

*Статья посвящена актуальной проблеме формирования трудовой мотивации персонала посредством применения инструмента оценки лояльности работников к предприятию. В процессе анализа данных социологического опроса, а также отечественной и иностранной научной литературы установлено, что лояльность является характеристикой персонала, связанной с приверженностью компании, одобрением его целей, средств и способов их достижения, открытостью трудовых мотивов. Такая характеристика, согласно авторской позиции, выступает основой высокой трудовой мотивации, служит ключевым вектором развития и стабильности современного предприятия. Автором исследованы факторы, способные обеспечить лояльное отношение персонала к компании, в которой он работает. Результаты исследования получены в ходе социологического опроса работников саратовских промышленных предприятий, проведенного с помощью методики employee Net Promoter Score (eNPS). Последняя широко применяется в российской и зарубежной практике управления персоналом для оценки уровня лояльности сотрудников как элемента формирования трудовой мотивации.*

**Ключевые слова:**

*трудовая мотивация, работодатель, работник, персонал, лояльность персонала, удовлетворенность персонала, предприятие, методика eNPS, оценка уровня лояльности.*

---

---

**Summary:**

*The study discusses the development of staff motivation through the assessment of employee loyalty to a company. Having analyzed sociological survey results, Russian and international scientific literature, the author reveals that loyalty is a characteristic of the staff associated with the commitment to a company, approval of staff goals, means and ways of their achievement, open labor motives. This characteristic serves as the basis of high work motivation, a key area of development and stability of the modern company. The author examines factors that can ensure staff loyalty to the company. The sociological survey of employees in Saratov industrial companies has been conducted with the help of employee Net Promoter Score (eNPS). It is a widely used method in Russian and international HR practices to assess employee loyalty as an element of work motivation.*

**Keywords:**

*work motivation, employer, employee, staff, staff loyalty, staff satisfaction, company, eNPS, loyalty assessment.*

---

Вопросы трудовой мотивации волновали общество с древнейших времен. Зарубежный опыт изучения данной проблемы напрямую связан с процессами внедрения научного управления трудом.

В частности, Ф. Тейлор, занимавшийся всесторонним изучением трудового процесса, отмечал, что традиционная система управления трудом имеет ряд недостатков, причина которых в том числе связана с недостаточной мотивацией рабочих [1, с. 29]. Одной из первых попыток исследовать трудовую мотивацию в ракурсе «человеческих отношений» стало проведение хоторнских экспериментов под руководством Э. Мэйо. Эксперимент показал зависимость производительности труда не только от технико-экономических факторов, но и от социально-психологических, связанных со сплоченностью группы, взаимоотношениями с руководством, благоприятной атмосферой на рабочем месте, удовлетворенностью условиями труда [2, с. 63]. Исследователи Тавистокского института обозначили такие принципы трудовой мотивации, как стимулирование в исполнителях чувства достижения и ответственности за качество работы, разнообразие выполняемых задач, предоставление прав саморегулирования трудового ритма, расширение возможностей внутригруппового общения [3, с. 177].

Отечественные социологи также активно исследовали проблемы трудовой мотивации на предприятиях. Например, В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов выявили изменение роли мотивационных факторов при увеличении стажа у рабочих. С возрастом наблюдается повышение роли санитарно-гигиенических условий труда, поскольку у человека обостряется чувствительность

к недостатку комфорта [4, с. 34]. Нарботки, сделанные исследователями, принимаются во внимание при формировании трудовой мотивации в коллективах и на современном этапе. Однако быстрая смена социокультурных условий, политической, экономической обстановки, эволюция технологий и цифровизация общества требуют от предприятий пересмотра подходов к исследуемым проблемам в соответствии с тенденциями времени.

Сегодня работодатели все чаще изучают уровень лояльности персонала [5, р. 1301], прежде чем приступить к разработке и внедрению мотивационных мероприятий. Действенность системы трудовой мотивации связана с уровнем лояльности персонала. Как правило, формирование последней происходит за счет применения в отношении персонала различных рычагов мотивации. Лояльность служит характеристикой персонала, связанной с приверженностью предприятию, одобрением его целей, средств и способов их достижения, открытостью трудовых мотивов. Исследования, посвященные этой теме, начали проводиться сравнительно недавно. На Западе сущность и опыт практического применения лояльности изучались К. Беккером [6, р. 32], Р. Бэйроном, Дж. Гринбергом [7, с. 115], Л. Портером [8], Д. Шульцом [9]. Но по-прежнему мало изучены способы оценки и возможности повышения уровня лояльности персонала, выраженной в степени намерения человека продолжать работу в организации, быть причастным к компании.

Лояльность персонала – одна из важнейших составляющих, способных обеспечить финансовый успех предприятия [10, с. 94]. Именно поэтому возникает необходимость понимания того, какие факторы могут способствовать созданию лояльного отношения сотрудников к компании, в которой они работают. В целях выявления этих факторов и оценки степени их воздействия на персонал было проведено эмпирическое исследование посредством опроса с применением распространенной методики employee Net Promoter Score (eNPS).

Соответствующий индекс eNPS предполагает измерение лояльности сотрудников, отвечающих на вопросы об их готовности рекомендовать работодателя своим знакомым и родственникам [11, р. 449]. Инновация данной методики заключается в том, что сотруднику следует оценить, насколько он уверен в компании (работодателе), чтобы «поставить на кон» свою репутацию в глазах тех, чье мнение для него важно. Выбор показателей для измерения уровня лояльности предопределяет мышление работников и дальнейшие действия руководителей. Регулярно измеряя уровень eNPS, работодатель получает объективную оценку лояльности, удовлетворенности персонала условиями труда и, как следствие, готовности работников идти к долгосрочным целям [12, с. 64]. Employee Net Promoter Score позволяет оценить, доволен ли персонал работой в компании, настроен ли на совместное развитие или работники разочарованы сотрудничеством и готовы уйти к другому работодателю при появлении более выгодного предложения.

Итак, оценка уровня лояльности персонала промышленных предприятий Саратовской области производилась путем анкетирования. 530 сотрудникам предлагалось ответить на вопросы «С какой вероятностью Вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?» и «Какова основная причина такой оценки?». Тип выборки при опросе – стратифицированная, выделяющая в генеральной совокупности слои, являющиеся наиболее однородными. Респонденты из числа сотрудников компании были условно разделены на три группы при анализе ответов:

1) промоутеры (поставили оценку 9 или 10 в отношении работодателя) – проявляют лояльность к предприятию, действуют в его интересах и готовы порекомендовать работодателя своим друзьям, знакомым, родственникам);

2) нейтралы (поставили оценку 7 или 8) – как правило, не настроены рекомендовать работодателя друзьям или знакомым, чаще всего нейтралы, т. е. пассивные работники, готовые поменять компанию;

3) критики (детракторы) (поставили оценку в интервале от 1 до 6) – разочарованы работой в компании, находятся в активном поиске альтернативного варианта и не готовы рекомендовать ее друзьям.

Ответы на вопрос: «С какой долей вероятности от 0 до 10 Вы могли бы рекомендовать свою компанию в качестве места работы друзьям, знакомым?» – показали низкий уровень лояльности персонала саратовских предприятий, следовательно, и недостаточную мотивацию качественно выполнять работу. По результатам исследования выявлено только 24 % промоутеров (рис. 1).

Незначительная доля промоутеров по сравнению с долей детракторов и нейтралов свидетельствует о том, что ситуация на объектах становится критичной. В итоге она может привести к уходу активных и ценных сотрудников из коллектива, а также вызвать проблемы с наймом персонала ввиду негативных отзывов о работодателе. Низкая оценка eNPS говорит о большой вероятности сопротивления изменениям, которые попытается осуществить руководство компании. При низком показателе eNPS работники не настолько лояльны к предприятию, чтобы разделить с ним риски, связанные с выбором активной конкурентной позиции по росту или расширению бизнеса в ближайшее время.

Следующий вопрос анкеты раскрывает истинные причины поставленной оценки, т. е. позволяет определить, что сотрудников удерживает в компании, а что демотивирует (рис. 2). Более половины опрошенных (52 %) считают работу интересной, 27 % дали нейтральную оценку, 21 % оценили отрицательно. Соответственно, интересная работа – критерий, который чаще всего удерживает сотрудников на предприятии.



**Рисунок 1 – Вероятность того, что респонденты порекомендуют компанию своим друзьям и знакомым, %**



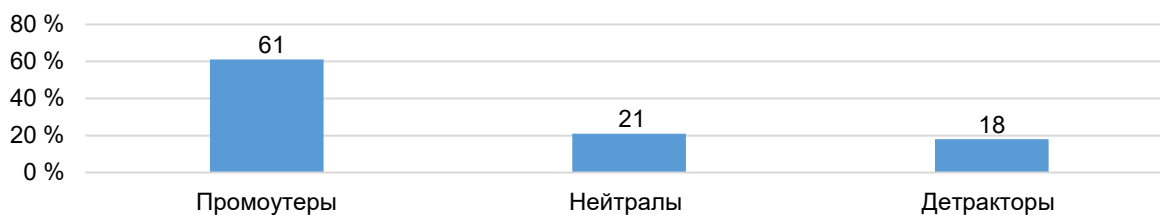
**Рисунок 2 – Уровень увлеченности сотрудников выполняемой работой, %**

Оплата труда в настоящее время не является удерживающим и мотивирующим фактором, так как 45 % респондентов выступили в качестве детракторов, 38 % – нейтралов и лишь 17 % опрошенных положительно оценили фактор заработной платы.



**Рисунок 3 – Уровень оплаты труда, %**

В ходе опроса стало очевидным, что для большинства (61 %) важную роль играет наличие дружного коллектива, что подтверждает рисунок 4, и этот фактор удерживает их на предприятии.



**Рисунок 4 – Оценка отношений внутри коллектива, %**

По данным опроса, отраженным на рисунке 5, предприятия не предоставляют сотрудникам полный спектр социальных гарантий. 42 % респондентов негативно оценили соответствующий фактор, 20 % – нейтрально, 38 % поставили позитивную оценку 9–10 баллов.



**Рисунок 5 – Наличие социальных гарантий, %**

Отношениям с руководством позитивную оценку дали всего 33 % опрошенных, 21 % отнесли себя к нейтралам, 46 % – к детракторам, что следует из рисунка 6. Итак, на многих предприятиях отсутствует конструктивное взаимодействие «руководитель – подчиненный», что негативно сказывается на действенности системы мотивации персонала.



**Рисунок 6 – Отношения с руководителем, %**

Вместе с тем наблюдается позитивная тенденция поддержки и продвижения по карьерной лестнице эффективно работающих сотрудников, что находит отражение на рисунке 7. По мнению 47 % участников опроса, на их предприятии существуют перспективы карьерного роста, 36 % оценили этот фактор нейтрально, 17 % – позитивно.



**Рисунок 7 – Перспективы карьерного роста, %**

Однако неудобный график работы, частые авралы – демотирующий фактор для персонала, судя по ответам 57 % респондентов. 31 % находят свой рабочий график удобным, 12 % вошли в категорию нейтралов, что подтверждают сведения, представленные на рисунке 8.



**Рисунок 8 – Оценка графика работы, %**

43 % считают, что их удерживает на предприятии стабильность, 32 % оценивают такой фактор нейтрально, 25 % – критически, на что указывают цифры, отраженные на рисунке 9.



**Рисунок 9 – Оценка стабильности компании, %**

44 % указали, что на их предприятии созданы условия для развития персонала, действует система обучения. 41 % ответили отрицательно, 15 % оценили этот фактор нейтрально.

Таким образом, в настоящее время, судя по итогам проведенного опроса, уровень лояльности персонала на предприятиях Саратовской области достаточно низкий. Сотрудники соответствующих предприятий не хотели бы, чтобы близкие им люди трудились вместе с ними. Низкий

уровень лояльности обусловлен влиянием ряда факторов. Речь идет не только о неудовлетворенности системой материального вознаграждения – заработной платой и премированием. Важна, как выяснилось, роль нематериальной мотивации. Низкая лояльность работников к предприятиям – следствие деструктивных отношений с руководством, ненормированного рабочего дня и постоянных авралов, отсутствия желаемого социального пакета.

Данные факторы, безусловно, влияют на отношение сотрудников к компании. Чтобы повысить уровень лояльности членов трудового коллектива, работодателю при формировании или корректировке системы мотивации необходимо учитывать указанные факторы. Они будут оказывать существенное влияние на работников, независимо от сферы деятельности, поскольку являются ключевыми в процессе формирования лояльности персонала. Оценка этого показателя на саратовских предприятиях позволила получить объективные представления о том, насколько компании готовы к активному развитию и росту в тот или иной период своего существования. Анализ результатов помогает работодателю быстрее реагировать на вопросы о создании и реализации эффективной системы трудовой мотивации. Чтобы система мотивации соответствовала ожиданиям работников, на наш взгляд, на предприятии следует регулярно измерять уровень eNPS, содержащий такие сведения, как настроение сотрудников, стабильность компании, удовлетворенность персонала политикой компании, уровнем оплаты, социальным пакетом.

#### Ссылки:

1. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. М., 1991. 104 с.
2. Чистякова К.А., Овчинников С.А. История научного менеджмента в США: Хоторнские эксперименты // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2012. № 10. С. 60–75.
3. Матросов Т.А. Эволюция управленческих парадигм руководства – подчинения в западной социологии // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. Серия: История, философия, социология. 2006. № 101. С. 177–179.
4. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после : учеб. пособие для вузов. М., 2003. 485 с.
5. Locke E.A. The Nature and Causes of Job Satisfaction // Handbook of Industrial and Organizational Psychology / ed. by M.D. Dunnette. Chicago, 1976. P. 1297–1349.
6. Becker H.S. Notes on the Concept of Commitment // American Journal of Sociology. 1960. Vol. 66, no. 1. P. 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>.
7. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. М., 2004. 878 с.
8. Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. The Measurement of Organizational Commitment // Journal of Vocational Behavior. 1979. Vol. 14, iss. 2. P. 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
9. Schultz D.E., Kitchen P.J. Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach. Basingstoke, Hants ; L., 2000. 280 p.
10. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2010. № 125. С. 93–98.
11. Cochran Ph.L. The Evolution of Corporate Social Responsibility // Business Horizons. 2007. Vol. 50, iss. 6. P. 449–454. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.004>.
12. Эсаулова И.А. Внутрифирменные рынки труда в современных организациях : монография. Пермь, 2009. 202 с.

#### References:

- Becker, HS 1960, 'Notes on the Concept of Commitment', *American Journal of Sociology*, vol. 66, no. 1, pp. 32-40, <https://doi.org/10.1086/222820>.
- Chistyakova, KA & Ovchinnikov, SA 2012, 'History of Scientific Management in the USA: Hawthorne Experiments', *Vestnik Rossiyskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta*, vol. 10, pp. 60-75, (in Russian).
- Cochran, PhL 2007, 'The Evolution of Corporate Social Responsibility', *Business Horizons*, vol. 50, iss. 6, pp. 449-454, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.004>.
- Esaulova, IA 2009, *Internal Labor Markets in Modern Organizations: a Monograph*, Perm, 202 p., (in Russian).
- Greenberg, J & Baron, R 2004, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Moscow, 878 p., (in Russian).
- Locke, EA 1976, 'The Nature and Causes of Job Satisfaction', in MD Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, pp. 1297-1349.
- Matrosov, TA 2006, 'The Evolution of Leadership-Subordination Managerial Paradigms in Western Sociology', *Nauchnyy vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta grazhdanskoj aviatsii. Seriya: Istoriya, filosofiya, sotsiologiya*, no. 101, pp. 177-179, (in Russian).
- Mowday, RT, Steers, RM & Porter, LW 1979, 'The Measurement of Organizational Commitment', *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, iss. 2, pp. 224-247, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Schultz, DE & Kitchen, PJ 2000, *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*, Basingstoke, Hants, London, 280 p.
- Soloveichik, AV 2010, 'Personnel Loyalty and Organization's Factors', *Izvestiya RGPU im. A.I. Gertsena*, no. 125, pp. 93-98, (in Russian).
- Taylor, F 1991, *The Principles of Scientific Management*, Moscow, 104 p., (in Russian).
- Zdravomyslov, AG & Yadov, VA 2003, *A Person and His Work in the USSR and the Post-Soviet Period: a Study Guide*, Moscow, 485 p., (in Russian).