

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель магистерской
программы
_____ Филимоненко И.В.
подпись
« ____ » _____ 20 __ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Исследование влияния лояльности персонала на эффективность работы
компании**

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.06 «Маркетинг»

Научный руководитель _____ Е.В. Смирнова, к.э.н., доцент

Выпускник _____ К.В. Горбович

Рецензент _____ Н.С. Воробьева, к.ф.н , доцент
кафедры «Инновационное
предпринимательство»
МГТУ им. Н.Э. Баумана

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.В. Филимоненко

«25» декабря 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
(в форме магистерской диссертации)

Студенту Горбович Карине Владимировне

Группа УБ16-13М

Направление (программа подготовки)

38.04.02 «Менеджмент» Программа подготовки 38.04.02.00.06 «Маркетинг»

Тема выпускной квалификационной работы: «Исследование влияния лояльности персонала на эффективность работы компании»

Утверждена приказом по университету № 7598/с от 25.05.2018

Руководитель ВКР: Смирнова Е.В., кандидат экономических наук, ФГАОУ ВО СФУ доцент кафедры «Маркетинг» Института управления бизнес-процессами и экономики

Исходные данные для ВКР: научные труды отечественных и зарубежных авторов, материалы научных конференций.

Перечень разделов ВКР:

1 Лояльность сотрудников как основа конкурентоспособности предприятия.

2 Исследование лояльности персонала в системе менеджмента компании.

3 Разработка программы лояльности сотрудников

Перечень графического материала:

1) Титульный лист;

2) Содержание презентационного материала;

3) Актуальность исследования и цель МД;

4) Объект и предмет исследования МД;

5) Задачи исследования МД;

6) Факторы удовлетворенности персонала;

7) Причины проведения исследования удовлетворенности персонала;

8) Значимые факторы удовлетворенности для сотрудников;

9) Методики измерения уровня лояльности персонала;

10-11) Мотивирующие и демотивирующие факторы удовлетворенности (использование теории Герцберга);

12) Программа лояльности персонала;

13) Методика оценки экономической эффективности программы лояльности персонала;

14) Публикации по теме МД.

Руководитель МД

Задание принял к исполнению

Е.В.Смирнова

К.В.Горбович

«25» декабря 2017 г.

РЕФЕРАТ

на магистерскую диссертацию
ГОРБОВИЧ КАРИНЫ ВЛАДИМИРОВНЫ

на тему «Исследование влияния лояльности персонала на эффективность работы компании»

Представленной к защите по направлению

38.04.02 «Менеджмент»

Программа – 38.04.02.00.06 «Маркетинг»

Целью магистерской диссертации является исследование влияния лояльности персонала на эффективность работы компании.

Объектом магистерской диссертации является процесс управления лояльностью персонала в системе маркетинговой деятельности компании.

Предметом исследования являются методы управления и оценки лояльности персонала, формирующие экономический результат для компании.

Поставленные цель, выбранный объект и предмет исследования обусловили необходимость решения следующих **задач**:

- определение методов сбора информации и изучения характеристики информации, необходимой для выявления степени лояльности персонала.

- провести анализ существующих методов и подходов к оценке лояльности персонала;

- исследовать степень влияния различных факторов удовлетворенности на уровень лояльности персонала компании;

- усовершенствовать методику оценки лояльности сотрудников компании.

Объем и структура исследования. Магистерская диссертационная работа включает в себя введение, три основные главы, включающие в себя каждая по три подпункта, заключение, список использованных источников и приложения. Изложена на 101 листе машинописного текста, содержит 15 таблиц, 24 рисунка, 11 формул. В магистерской диссертации были изучены и использованы 125 источников.

Во введении обосновываются актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи проведения исследования, определены объект и предмет исследования, обоснована научная новизна диссертации.

В первой главе магистерской диссертации исследуется роль лояльности персонала в формировании конкурентоспособной компании: рассматриваются модели бизнеса, основанные на лояльности, способы измерения лояльности персонала и возможность в рамках стратегического планирования внедрения системы сбалансированных показателей в компании.

Во второй главе магистерской диссертации уделяется внимание исследованию лояльности клиентов с помощью опроса персонала в виде анкетирования, где сотрудникам предлагается ответить на ряд представленных вопросов. На основе полученных результатов рассчитан уровень лояльности сотрудников, осуществлено выявление степени влияния факторов удовлетво-

ренности на уровень лояльности сотрудников с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

Третья глава магистерской диссертации посвящена выявлению мотивирующих и демотивирующих факторов удовлетворенности, влияющих на степень лояльности сотрудников, модернизации анкеты исследования уровня удовлетворенности и лояльности персонала, разработке методики оценки экономической эффективности использования программы лояльности сотрудников.

В заключении обобщены и сформулированы результаты проведенного исследования, обладающие признаками научной новизны, сформулированы основные выводы и рекомендации.

Актуальность данного исследования заключается в том, что в настоящее время одним из наиболее эффективных инструментов в системе маркетинга становится управление лояльностью: как внешней (потребители), так и внутренней (персонал).

Научная новизна заключается в:

- определении и обосновании системы факторов удовлетворенности, влияющих на повышение и снижение уровня лояльности персонала, с выделением мотивирующих и демотивирующих факторов;
- разработке алгоритма программы лояльности персонала;
- разработке методики расчета экономической и практической значимости использования программы лояльности персонала.

Ключевые слова: лояльность, персонал, исследование лояльности персонала, факторы удовлетворенности, анкета, методика оценки эффективности программы лояльности персонала, программа лояльности персонала, мотиваторы и демотиваторы удовлетворенности персонала, эффективность работы компании.

Публикации в журналах.

1. «Роль CRM-технологий при принятии управленческих решений в маркетинге». Выходные данные статьи: Горбович К.В., Смирнова Е.В. Роль CRM-технологий при принятии управленческих решений в маркетинге // Студенческий вестник: научный журнал. № 7(7). Часть 2. – М., Изд. «Интернаука», 2017. – С. 25-30.

2. «Лояльность персонала как фактор эффективной работы компании». Выходные данные статьи: Проспект Свободный – 2018: материалы науч. конф., посвященной Году гражданской активности и волонтерства (23-27 апреля 2018 г.) [Электронный ресурс] / Электрон. дан. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. – Систем. требования: PC не ниже класса PentiumI ; 128 Mb RAM ; Windows 98/XP/7 ; Adobe Reader V8.0 и выше. – Загл. с экрана.

3. «Исследование факторов, влияющих на удовлетворенность и лояльность сотрудников сервисной компании». Журнал «Российское предпринимательство», 2018.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 7 |
| 1 Лояльность сотрудников как основа конкурентоспособности предприятия | 9 |
| 1.1 Роль лояльности сотрудников в повышении конкурентного преимущества компании | 9 |
| 1.2 Использование маркетинговых метрик для расчета уровня лояльности сотрудников | 16 |
| 1.3 Роль информационных технологий при сборе и обработке информации о лояльности сотрудников | 24 |
| 2 Исследование лояльности персонала в системе менеджмента компании ... | 28 |
| 2.1 Маркетинговое исследование удовлетворенности сотрудника с помощью проведения опроса | 28 |
| 2.2 Определение уровня лояльности с помощью индекса лояльности сотрудника | 33 |
| 2.3 Выделение причинно-следственных связей уровня лояльности внутренних сотрудников с помощью корреляционно-регрессионного анализа | 37 |
| 3 Разработка программы лояльности сотрудников | 58 |
| 3.1 Роль программы лояльности сотрудников в системе менеджмента компании | 58 |
| 3.2 Роль исследования уровня удовлетворенности и лояльности персонала в рамках программы лояльности..... | 65 |
| 3.3 Методика оценки экономической эффективности использования программы лояльности персонала | 72 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 77 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 79 |
| Приложение А – Результаты анкетирования | 89 |
| Приложение Б – «Критические значения корреляции $r_{кр}$ для уровня значимости α и степени свободы f » | 95 |
| Приложение В – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Сотрудник и организация» с незначимым уровнем корреляции | 96 |
| Приложение Г – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Уровень развития коммуникации» с незначимым уровнем корреляции | 97 |
| Приложение Д – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Уровень развития персонала» с незначимым уровнем корреляции | 98 |
| Приложение Е – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Наличие командного духа» с незначимым уровнем корреляции | 100 |

| | |
|--|-----|
| Приложение Ё – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Действующая система поощрения» с незначимым уровнем корреляции | 101 |
|--|-----|

ВВЕДЕНИЕ

Для поддержания своей конкурентоспособности на рынке предприятие должно большое внимание уделять своим ресурсам, одним из которых является персонал – важнейший стратегический ресурс в эпоху информационных технологий.

При выработке стратегии конкуренции предприятие, с одной стороны, должно ясно представлять свои слабые и сильные стороны, свою позицию на рынке, а с другой – владеть необходимой информацией о своих клиентах, персонале, конкурентах, тенденциях, происходящих на рынке.

Обладая необходимой информацией, на предприятии могут быть приняты верные управленческие решения в отношении способов и методов формирования приверженных и лояльных сотрудников.

Потребитель всегда находится в фокусе всей маркетинговой деятельности. При этом основой конкурентного потенциала компании в маркетинге является лояльность как самих потребителей, так и сотрудников компании.

Ко всему прочему существует прямая связь между удовлетворением сотрудников компании, находящихся в контакте с потребителями, и, в свою очередь, удовлетворением самих покупателей – что в совокупности приводит к финансовому успеху компании на рынке.

Актуальность данного исследования заключается в том, что в настоящее время одним из наиболее эффективных инструментов в системе маркетинга становится управление лояльностью: как внешней (потребители), так и внутренней (персонал).

Для компании необходимо осознать тот факт, что сотрудник большей частью своего времени проводит на работе и ему крайне важно быть окруженным интересными и заинтересованными коллегами, руководством, получать отдачу от проделанной работы в виде удовлетворения и вознаграждения – сотрудник ждет реализации его ожиданий от компании.

Понимаемая экономическая эффективность влияния персонала на потребительскую лояльность, с одной стороны, и важность мотивации к работе персонала руководством, с другой стороны, позволяют утверждать необходимость развития теоретико-методических положений по управлению лояльностью персонала и оценке ее эффективности в системе маркетинга предприятия.

Таким образом, целью написания магистерской диссертации является исследование влияния лояльности персонала на эффективность работы компании.

Объектом исследования в настоящей работе является процесс управления лояльностью персонала в системе маркетинговой деятельности компании. Предметом исследования являются методы управления и оценки лояльности персонала, формирующие экономический результат для компании.

Поставленные цель, выбранные объект и предмет исследования обусловили необходимость решения следующих задач:

- определение методов сбора информации и изучения характеристики информации, необходимой для выявления степени лояльности персонала.
- провести анализ существующих методов и подходов к оценке лояльности персонала;
- исследовать степень влияния различных факторов удовлетворенности на уровень лояльности персонала компании;
- усовершенствовать методику оценки лояльности сотрудников компании.

Степень разработанности темы исследования: исследования мотивации и стимулирования персонала еще в XX веке проводились западными и американскими исследователями – А. Маслоу, Ф. Герцбергом, К. Аргирисом, Д. Мак-Грегором и другими [1]. В конце XX века началось уделяться внимание анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора: на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества» [1]. Исследованию лояльности персонала посвящены труды Л. Шлезингера, Дж.Хескетта, Ф.Рейхельда и т.д.

В условиях российской экономики процессу формирования системы управления персоналом уделялось внимание в трудах П.В.Журавлева, А.П.Егоршина, В.А.Полякова и др.[2]. Исследования в области социально-психологических аспектов современного управления проводились В.А.Спивак, В.А.Пугачевым, С.Б.Кавериным, Е.П.Ильиным и др. [2].

В первой главе магистерской диссертации исследуется роль лояльности персонала в формировании конкурентоспособной компании: рассматриваются модели бизнеса, основанные на лояльности, способы измерения лояльности персонала и возможность в рамках стратегического планирования внедрения системы сбалансированных показателей в компании.

Определение лояльности персонала осуществляют с помощью различных метрик, таких как: удовлетворенность, индекс лояльности сотрудников, коэффициент текучести персонала. Каждая метрика оценивает лояльность персонала с различных сторон, что позволяет компании изучить поведение сотрудников более детально и составить точный портрет лояльного сотрудника.

Во второй главе магистерской диссертации уделяется внимание исследованию лояльности клиентов с помощью опроса персонала в виде анкетирования, где сотрудникам предлагается ответить на ряд представленных вопросов. На основе полученных результатов рассчитан уровень лояльности сотрудников, осуществлено выявление причинно-следственных связей степени влияния факторов удовлетворенности на уровень лояльности сотрудников с помощью корреляционно-регрессионного анализа.

Третья глава магистерской диссертации посвящена выявлению мотивирующих и демотивирующих факторов удовлетворенности, влияющих на степень лояльности сотрудников, модернизации анкеты исследования уровня удовлетворенности и лояльности персонала, разработке и оценки экономической эффективности использования программы лояльности сотрудников.

1. Лояльность сотрудников как основа конкурентоспособности предприятия

1.1 Роль лояльности сотрудников в повышении конкурентного преимущества компании

В настоящее время многие компании приходят к пониманию, что для улучшения своих финансовых показателей необходимо акцентировать свои усилия на привлечение и удержание лояльных покупателей, сотрудников и инвесторов за счет создания уникальной для них ценности.

Модель бизнеса, построенная на основе лояльности, лучше проясняет причины успеха и провалов в современном бизнесе, так как наблюдается более тесная взаимосвязь уровня лояльности и прибыли компании, чем доля рынка, масштаб деятельности и любые другие традиционные экономические показатели.

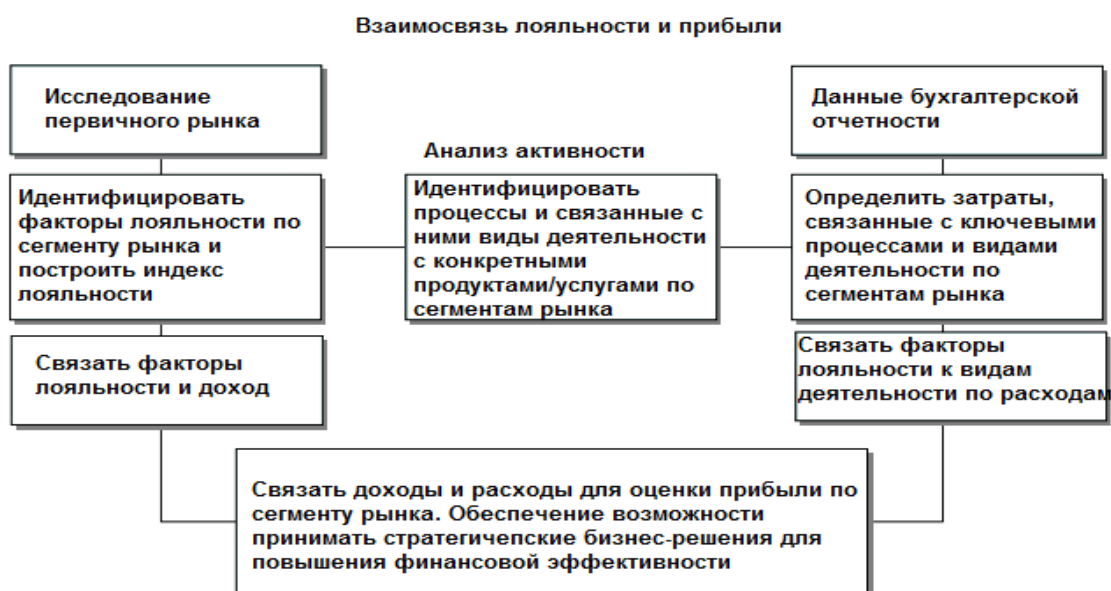


Рисунок 1 – Взаимосвязь лояльности клиента и прибыли [3]

Модель лояльности клиентов и прибыли компании (рисунок 1) показывает, что улучшить результаты бизнеса возможно с помощью понимания факторов, создающих базу доходов и расходов компании, которые приводят к созданию экономической прибыли [3].

Модель показывает целостный подход к использованию исследований клиентов и целенаправленного финансового анализа для улучшения финансовых результатов от инвестиций в исследования клиентов. Такой подход дает информацию, которая позволяет компании сосредоточить ресурсы на конкретных требованиях клиентов, которые обеспечат максимальную отдачу с точки зрения доходов и прибыльности.

При этом существует прямая связь между удовлетворением сотрудников компании, находящихся в контакте с потребителями, и, в свою очередь,

удовлетворением самих покупателей – что в совокупности приводит к финансовому успеху компании на рынке.

Как причина лояльность вызывает следующие экономические последствия [4]:

1. Привлечение наиболее ценных потребителей вызывает устойчивый рост объема продаж и, как следствие, доли рынка компании, увеличивается доля повторных покупок.

2. Устойчивый рост позволяет компании привлекать на работу и мотивировать наиболее квалифицированных и энергичных сотрудников. Устойчиво долговременное создание уникальной ценности для потребителей мотивирует сотрудников из-за чувства гордости за свою компанию и удовлетворенности результатами труда, а давно работающие сотрудники в компании лучше понимают и знают потребности постоянных клиентов. В результате это приводит к росту уровня лояльности как потребителей, так и сотрудников.

3. Лояльные и давно работающие сотрудники в компании накапливают опыт по снижению издержек, улучшению качества товаров/услуг, что способствует еще большему увеличению производительности труда и ценности для потребителей. Компания использует увеличивающийся рост производительности труда для дальнейшего инвестирования в персонал: выплаты конкурентной заработной платы, обучение и повышение квалификации и т.д.

4. Повышение производительности труда вместе с растущим эффективным управлением деятельности приносит компании лидерство по издержкам. При этом устойчивое лидерство по издержкам с увеличением объема продаж обеспечивает высокую рентабельность и, как следствие, становится привлекательным для инвесторов. Компания получает возможность выбора источников капитала.

5. Лояльные инвесторы считают себя партнерами компании. Они стремятся к стабильности ведения бизнеса, снижают цену капитала и не предъявляют чрезмерных требований к выплате дивидендов, так как заботятся о наличии достаточного количества денежных средств для расширения бизнеса.

Поэтому основой конкурентного потенциала любой компании становится лояльность, как потребителей товаров/услуг, так и сотрудников компании, инвесторов.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что сокращение текучести трех основных групп контрагентов компании: потребителей, персонала и инвесторов, – приводит к увеличению показателей темпов роста прибыли и чистого денежного потока.

Там где высока лояльность потребителей, наблюдается и низкая текучесть кадров.

Но зачастую многие компании считают, что высокая заработная плата персонала вполне является достаточным и исчерпывающим условием для по-

вышения производительности труда сотрудника и степени его удовлетворенности работой.

Из экономической теории мы знаем о существовании зависимости предложения труда от заработной платы, которую графически отражают с помощью индивидуальной кривой предложения труда (рисунок 2).

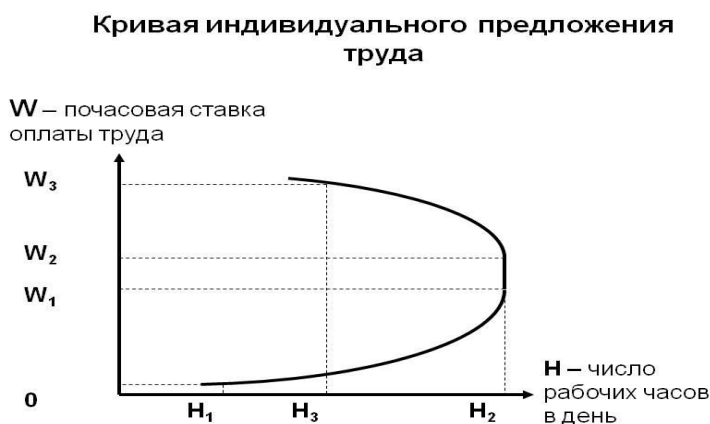


Рисунок 2 – Кривая индивидуального предложения труда [5]

Как видно из рисунка 2 индивидуальная кривая предложения труда имеет вид кривой «обратного изгиба», т.е. на первоначальном этапе увеличение заработной платы от W_0 до W_1 приводит к увеличению числа рабочих часов с H_1 до H_2 , затем на втором этапе рост заработной платы с W_1 до W_2 не влияет на увеличение рабочих часов в день, и на последнем этапе повышения оплаты труда с W_2 до W_3 ведет к сокращению рабочего дня с H_2 до H_3 [5].

Тем самым мы наблюдаем явление, когда по мере повышения оплаты труда сотрудник заинтересован уделять работе больше времени («эффект замещения») [5]. Но при этом сотрудник начинает жертвовать своим свободным временем и рано или поздно у сотрудника формируется потребность в отдыхе [5]. Поэтому, наступает момент, когда начинает происходить обратный эффект («эффект дохода») – увеличение заработной платы побуждает сотрудника больше уделять времени досугу за счет сокращения рабочего дня [5].

Поэтому в настоящее время один только фактор удовлетворенности оплатой труда не сформирует лояльного персонала в компании, для получения лояльного сотрудника необходимо еще также уделять другим существующим факторам удовлетворенности работой в компании.

Еще в 1992 году Питер Друкер в статье «The New Society of Organizations» отметил, что «В современных условиях компании должны рекламировать и продвигать себя как работодателей точно так же, как рекламируют и продвигают свои товары и услуги. Они должны привлекать людей, закреплять их, ценить по заслугам и вознаграждать, мотивировать и заботиться об удовлетворенности сотрудников не меньше, чем об удовлетворенности потребителей» [6].

Отделы кадров обычно пытаются количественно оценить потери от текучести сотрудников в компании, суммируя издержки на наем новых работников, их обучение, убытки от снижения производительности труда в первое время работы новых сотрудников, а также снижение качества обслуживания потребителей в результате высокой текучести кадров [4].

Вследствие чего, все бизнес-процессы компании должны быть организованы с расчетом на низкую текучесть сотрудников [4]. Ключом к удержанию персонала и росту прибыли служат управление виртуальным циклом формирования лояльности, обучение персонала и создание ценности для потребителей [4].

В 1991 году Л.Шлезингер и Дж. Хескетт расширили базовую модель лояльности клиентов, добавив в цепочку лояльность сотрудников (рисунок 3).



Рисунок 3 – Расширенная модель Л. Шлезингера и Дж. Хескетта модели лояльности потребителей (1991) [7]

В рамках данной модели они разработали понятия «цикл успеха» и «цикл неудачи». В цикле успеха инвестиции в развитие и обучение сотрудников могут привести к повышению уровня удовлетворенности и компетентности сотрудников. Удовлетворенные сотрудники стремятся повысить качество обслуживания клиента, что способствует формированию лояльных клиентов.

Тем самым лояльные клиенты чаще возвращаются, покупают дополнительные продукты и услуги, склонны рекомендовать продукт (услугу, бренд) своим друзьям, родственникам, коллегам, обеспечивая полезную обратную связь.

Позже в 1996 году Фред Рейхельд расширил бизнес-модель лояльности, рассматривая преимущества получения лояльности не только сотрудников и клиентов, но и также поставщиков, банков, клиентов, дистрибьюторов, акционеров и совета директоров.

В 1994 году в опубликованной статье под названием «Putting the Service-Profit Chain to work» в журнале Harvard Business Review было отмечено, что когда компания ставит на первом месте клиентов и сотрудников, происходит радикальный сдвиг в управлении и измерении их успеха на рынке.



Рисунок 4 – Элементы цепочки «Сервис-Прибыль» [8]

Представленный вывод авторами статьи был отражен в виде цепочки «Сервис-Прибыль» (рисунок 4).

Прибыль и рост стимулируются в первую очередь лояльностью клиентов, а лояльность – это прямой результат удовлетворенности клиентов [8]. Удовлетворение в значительной степени зависит от стоимости услуг, предоставляемых клиентам. Ценность создается удовлетворенными, лояльными и производительными сотрудниками. В свою очередь, удовлетворенность сотрудников связана, прежде всего, с высококачественной службой поддержки и внутренней политикой компании, которая позволяет сотрудникам эффективно обслуживать клиентов.

Лояльность сотрудника проявляется в отношении своей фирмы с помощью проявления заинтересованности к работе, готовности прилагать максимум усилий для реализации стоящих перед ним задач, полное согласие с корпоративными ценностями и доверие к компании.

Таким образом, развитие базовой бизнес-модели лояльности в стратегическом управлении компании привело к появлению расширенных бизнес-моделей лояльности, принимающих во внимание важность формирования не только лояльных клиентов, но и сотрудников, а также других заинтересованных лиц компании.

Бизнес-модель лояльности требует от компании на сегодняшний день разработки новой системы оценки эффективности деятельности компании и мотивации сотрудников. Внедрение данной бизнес-модели позволит не только всем участникам процесса создания ценности понять интересы друг друга, но и повысить доверие между контрагентами.

При этом система оценки эффективности деятельности компании должна использовать реальные и достижимые цели и критерии их достижения.

Так, использование технологии системы сбалансированных показателей позволяет компании реализовывать одну из главных ее целей – это возможность развивать каждого работника и всю компанию в целом.

Все показатели, используемые в данной системе, через цепь причинно-следственных связей согласуются с финансовыми целями (рисунок 5).

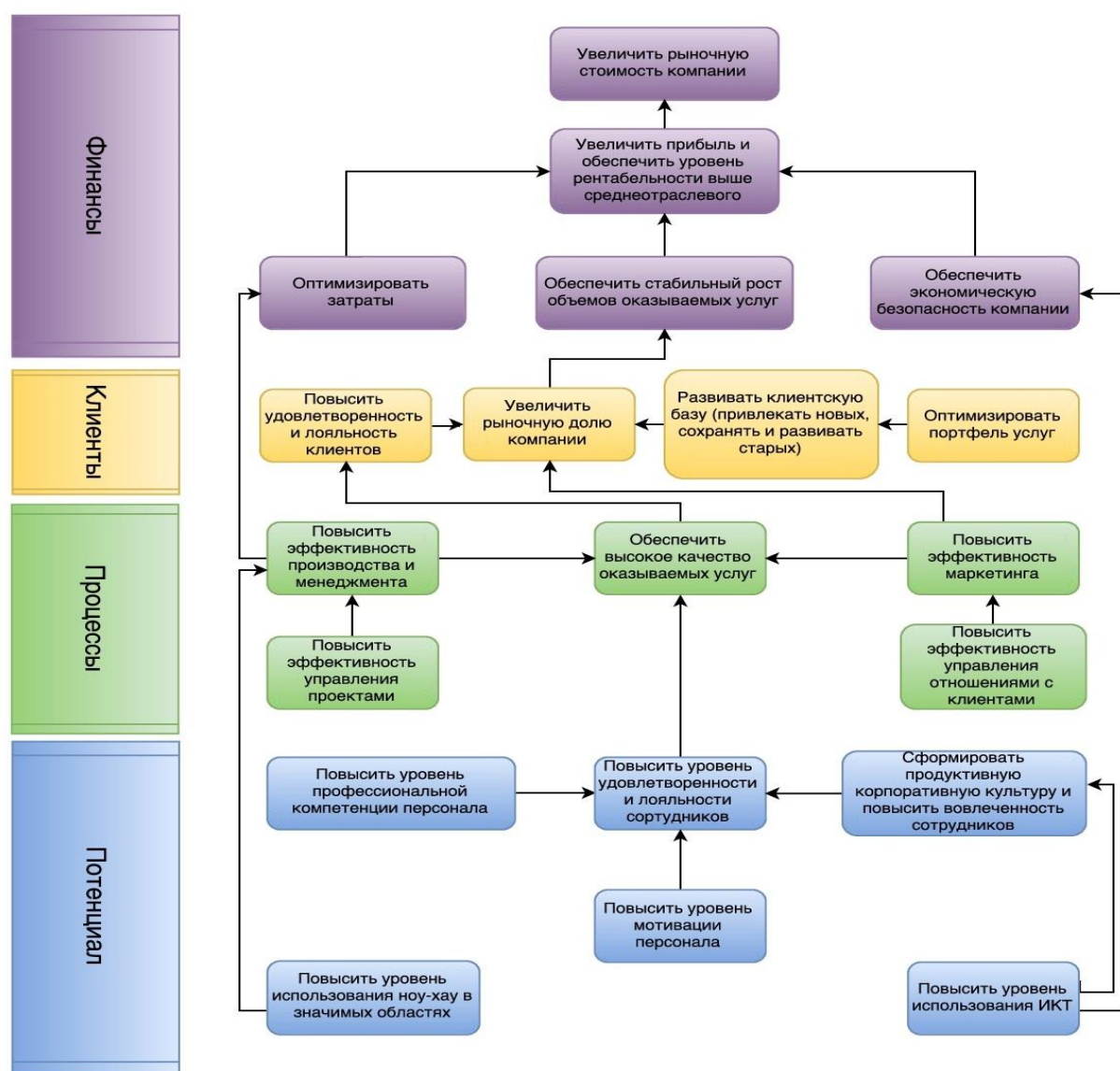


Рисунок 5 – Пример сбалансированной системы показателей

Внедрение сбалансированной системы показателей трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным

направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и повышение квалификации (рисунок 5) [9]:

1. Направление «Финансы» служит для оценки финансовой стабильности компании и уровня соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования компании в целом.

2. Направление «Клиенты» рассматривается в компании как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует компания. В данный блок включают показатели удовлетворения потребностей потребителей, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, объем и доля целевого сегмента рынка. Также в блок «Клиенты» должны входить показатели ценности предложений, или по-другому факторы, являющиеся важнейшими для потребителя в вопросе сохранения лояльности.

3. Особенность направления «Бизнес-процессы» в сбалансированной системе показателей заключается в использовании показателей, оценивающих не только существующие внутренние процессы компании, от которых зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач в целом, но и также абсолютно новые.

4. Направление «Обучение и развитие персонала», по-другому еще ее можно назвать «Потенциал» – определяет инфраструктуру, которую необходимо создать для обеспечения долговременного роста и совершенствования компании (рисунок 6).

В данный блок входят такие показатели, как удовлетворенность и текучесть персонала, обучение и развитие сотрудников.

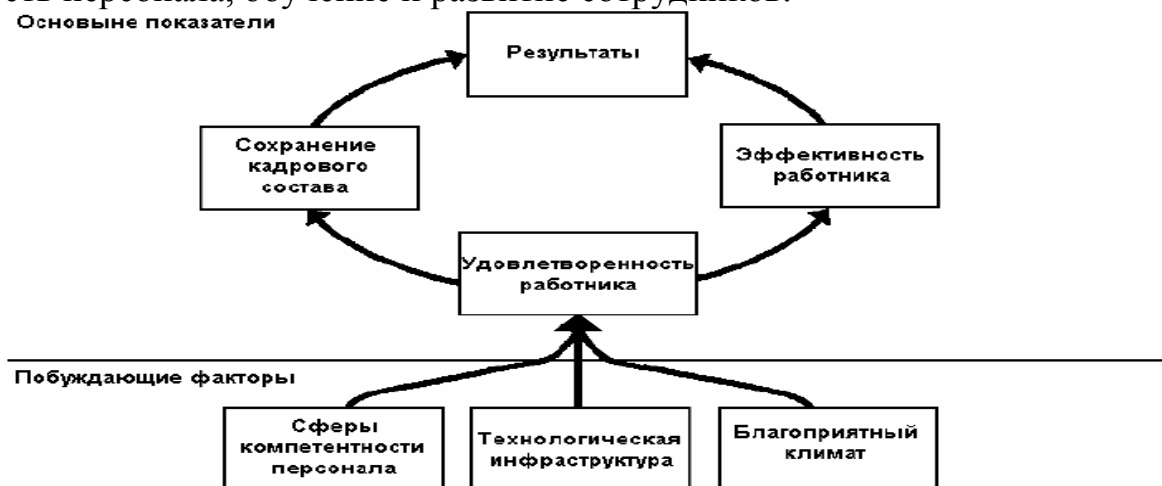


Рисунок 6 – Схема составляющей обучения и развития [9].

Система сбалансированных показателей также признает важность показателя «удовлетворенность персонала», так как для достижения высокого уровня удовлетворения запросов и потребностей покупателей служащие компании должны быть удовлетворены своей работой.

Обычно компании оценивают степень удовлетворенности персонала на основе ежегодных (или ежемесячных) опросов в основном по 5-балльной шкале от «крайне неудовлетворен» до «полностью удовлетворен».

Общий показатель вносится в систему сбалансированных показателей, тем самым давая возможность руководителям определить отношение персо-

нала к выполняемой работе и самой компании по каждому подразделению, отделу и сектору [9].

Показатель сохранения кадровой базы в направлении «Обучение и развитие персонала» направлен на сохранение кадрового потенциала компании, так как уход даже одного сотрудника может привести к серьезным интеллектуальным и финансовым потерям для фирмы.

Осуществление целей, поставленных в финансовой, клиентской и внутренней составляющей системы сбалансированных показателей, зависит от возможностей компании, связанных с обучением и развитием персонала.

Для осуществления обучения и развития персонала компания должна уделять внимание следующим факторам – это переобучение сотрудников, возможности использования информационных систем для осуществления эффективной деятельности, мотивация, делегирование полномочий и соответствие личных целей работника корпоративным [9].

Таким образом, стратегии, направленные на достижение определенных результатов, предполагают инвестирование в персонал, информационные системы и процессы, которые являются потенциалом компании [9].

В правильно составленной системе сбалансированных показателей каждый ее показатель должен быть звеном в цепи причинно-следственных связей, доводящий до сведения всех сотрудников компании смысл стратегии компании и нацеленный в итоге на совершенствование финансовой деятельности.

При этом каждая компания уникальна и может адаптировать под себя систему сбалансированных показателей.

1. 2 Использование маркетинговых метрик для расчета уровня лояльности сотрудников

На удовлетворенность персонала компании влияют такие факторы, как (рисунок 7):

1. Удовлетворенность оплатой труда.
2. Удовлетворенность руководством.
3. Удовлетворенность условиями работы (в первую очередь, это экология и эргономика рабочего места).
4. Удовлетворенность интенсивностью работы.
5. Удовлетворенность содержанием и результатом работы.
6. Удовлетворенность карьерой и развитием личности.
7. Удовлетворенность окружением.



Рисунок 7 – Факторы удовлетворенности сотрудников компании

В 1959 году в книге «Мотивация к работе» психолог Фредерик Герцберг выявил двухфакторную теорию мотивации, в которой выделялись определенные наборы факторов, приводящих к удовлетворенности персонала, и другие отдельные наборы факторов, вызывающих их неудовлетворенность [10].

Фредерик Герцберг предположил, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой действуют независимо друг от друга.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на отношение к работе [11]

| Преодоление неудовлетворенности | Удовлетворенность (Мотиваторы) |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Политика компании | Достижение |
| Надзор | Признание |
| Отношения с руководством | Суть работы |
| Условия труда | Обязанности |
| Заработная плата | Продвижение |
| Отношения с коллективом | Карьерный рост |

В таблице 1 представлены шесть основных факторов удовлетворенности и неудовлетворенности работой, перечисляющихся в порядке более высокого и меньшего значения.

Герцберг обнаружил, что характеристики работы, связанные с характером выполняемой работы, приводят к росту удовлетворения мотивирующих потребностей таких, как достижение, компетентность, статус, личная ценность и самооценка.

Однако их отсутствие не приводит к неудовлетворенности персонала работой. Вместо этого неудовлетворенность возникает в результате несоответствия ожиданиям факторов, связанных с работой: политика компании,

контроль деятельности, уровень заработной платы, отношения с руководством и коллективом, условия труда.

Таким образом, если руководство хочет повысить удовлетворенность персонала работой, оно должно повышать уровень развития и самореализации сотрудников.

Если, с другой стороны, руководство компании хочет уменьшить неудовлетворенность, тогда компания должна сосредоточиться на рабочей среде персонала – обеспечения выплаты разумной заработной платы, обеспечения безопасности работы сотрудников и создания положительной культуры на рабочем месте.

Согласно двухфакторной теории существует четыре возможные комбинации удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудников [10]:

1. Высокий уровень преодоления неудовлетворенности и высокий уровень удовлетворенности: идеальная ситуация, когда сотрудники мотивированы и имеют мало жалоб на условия работы в компании.

2. Высокий уровень преодоления неудовлетворенности и низкий уровень удовлетворенности: у сотрудников в компании наблюдается мало жалоб на условия работы, но они не мотивированы. Работа, в основном, рассматривается как способ получения заработной платы.

3. Низкий уровень преодоления неудовлетворенности и высокий уровень удовлетворенности: наблюдается мотивация сотрудников, но имеются много жалоб. Ситуация, когда работа увлекательна и сложна, но заработная плата и условия работы не соответствуют ожиданиям сотрудников.

4. Низкий уровень преодоления неудовлетворенности и низкий уровень удовлетворенности: наихудшая ситуация, когда сотрудники компании не мотивированы и недовольны условиями работы.

Критики теории Герцберга утверждают, что двухфакторный результат наблюдается, потому что люди склонны брать на себя ответственность за достижение удовлетворенности работой в компании и винить недовольство условиями труда внешние, независимые от персонала факторы. Кроме этого, удовлетворенность работой не обязательно подразумевает высокий уровень мотивации или производительности [11].

Несмотря на это, неизменная ценность теории Герцберга является признание, что истинная мотивация исходит от человека, а не от факторов условий труда [11].

Рассмотрим более подробно метрики, имеющие отношение к измерению уровня лояльности сотрудник.

Метрики, связанные с персоналом:

1. Удовлетворенность сотрудника, желание рекомендовать:

Маркетологи тесно связывают удовлетворение факторов персонала с лояльностью.

Удовлетворенность персонала обычно измеряется с помощью опросов по 5-балльной шкале от «крайне неудовлетворен» до «совершенно удовлетворен» (рисунок 8).

| | Крайне недоволен | Недоволен | Ни то, ни другое | Удовлетворен | Совершенно доволен |
|--------------------|------------------|-----------|------------------|--------------|--------------------|
| Количество ответов | 3 | 7 | 40 | 100 | 50 |
| % (n=200) | 2% | 4% | 20% | 50% | 25% |

Рисунок 8 – Пример результата измерения удовлетворенности [12]

Второй важный показатель, связанный с удовлетворением, – это «Индекс чистой лояльности сотрудников» (Employee Net Promoter Score или индекс eNPS) – рассчитывается как процент опрошенных сотрудников, сообщивших, что хотели бы рекомендовать работу в компании другим людям за вычетом процента опрошенных сотрудников, сообщивших, о нежелании рекомендовать компанию. За основу расчета индекса eNPS использовали индекс потребительской лояльности, который был впервые предложен Фредериком Райхельдом в статье «The One Number You Need to Grow» [13] (в переводе с английского «Единственный показатель, который нужно увеличивать») в журнале «Harvard Business Review» в декабре 2003 года.

Является одним из мощных маркетинговых инструментов для оценки лояльности персонала к фирме, так как когда сотрудник удовлетворен своей работой в компании, он может рекомендовать его друзьям, родственникам и коллегам. Данный показатель необходимо регулярно отслеживать, точно так же, как компания следит за своей финансовой деятельностью.

Показатель eNPS рассчитывается на основе ответов по 10-балльной шкале на вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?» [14]

В соответствии с полученными ответами сотрудников разделяют на три группы [14]:

- «промоутеры» / лояльные сотрудники (9-10 баллов) – сторонники компании, обычно действующие в интересах компании, а также рекомендуемые работу своим друзьям, знакомым и родственникам;

- «пассивные» / удовлетворенные сотрудники (7-8 баллов) – нейтральные сотрудники, которые в дальнейшем могут стать, как промоутерами, так и противниками. Редко рекомендуют компанию и, если другими работодателями будут предлагаться более выгодные условия – с большей долей вероятности «перейдут на их сторону»;

- «детракторы» / недовольные сотрудники (0-6 баллов) – сотрудники, являющиеся не сторонниками компании. Для уменьшения процента таких сотрудников, необходимо выяснять причину их разочарования и искать пути решения сложившихся проблем.

При этом нейтральных сотрудников для расчета eNPS учитывают в общем числе опрошенных работников – не относят ни к категории «сторонников», ни к категории «противников» компании.

Цель анализа eNPS заключается не только в исследовании отношения к компании, но и в том, чтобы поделить сотрудников компании на категории и в итоге спрогнозировать устойчивое, количественно измеримое поведение разных групп.

Необходимо точно знать, сколько у компании промоутеров, детракторов и пассивных, а также, почему и как эти цифры изменяются со временем.

Компании способны вычислить индекс чистой лояльности сотрудников как в целом по компании, так и по ее филиалам, отделам и т.д. в зависимости от цели исследования.

Увеличение числа промоутеров и сокращение числа детракторов со временем должно помочь компании расти быстрее и прибыльнее.

Разделяя клиентов на промоутеров и детракторов по результатам их ответов на вопрос «Насколько вероятно, что вы порекомендуете?..», со временем компания сможете определить реальные модели удержания и количественно оценить их воздействие, также сможет оценить средний срок удержания текущей совокупности промоутеров и детракторов до того, как соберет все данные за определенные промежутки времени.

Но высокий показатель Индекса лояльности персонала сам по себе не является гарантией успеха – данный показатель измеряет качество отношений компании с имеющимися сотрудниками, а качественные отношения с сотрудниками – необходимое, но недостаточное условие устойчивости компании и ее прибыльности.

Интересным вариантом адаптации показателя «Индекса потребительской лояльности» является показатель «Индекс Эмоциональной Лояльности», разработанный для ритейла и сферы услуг.

Данный показатель можно также интерпретировать и для показателя индекса чистой лояльности сотрудников.

Вместо использования десятибалльной шкалы предлагается разделение ответов для пользователей на четыре варианта: «Да» (лояльные клиенты/промоутеры), «Нет» (критики/детракторы), «Затрудняюсь ответить» (пассивные) и «Не буду отвечать» (молчуны) [15].

Индекс эмоциональной лояльности рассчитывается следующим образом (формула 1 [15]).

$$\text{ИЭЛ} = \% \text{ «Лояльных»} - (\% \text{ «Критиков/детракторов»} + 0,8 * \text{ «Молчунов»}) \quad (1)$$

При расчете показателя ИЭЛ в качестве базы, относительно которой рассчитываются проценты, используется общее число сотрудников компании (а не число людей, принявших участие в опросе) [15].

На втором этапе расчета показателя «Индекса эмоциональной лояльности» необходимо определить причины недовольства и удовлетворенности сотрудников [15]:

– если сотрудник при ответе на ключевой вопрос выбирает вариант ответа «Нет» или «Затрудняюсь ответить», то ему предлагается ответить на второй вопрос: «Что бы Вы улучшили в нашей компании в первую оче-

редь?» В качестве вариантов ответа предлагается набор из не более пяти основных факторов недовольства: уровень заработной платы, условия работы, карьера, окружение сотрудника, отношение руководства, а также вариант «другое»;

– если сотрудник при ответе на ключевой вопрос выбирает вариант ответа «Да», то тогда работнику задают второй вопрос: «Что Вас больше всего привлекает в нашей компании?» В качестве вариантов ответа также предлагается не более пяти основных факторов удовлетворенности, одним из которых является «Другое», позволяющий сотруднику предложить свой вариант ответа.

На основе полученных результатов ответов рассчитываются два показателя: фактор недовольства и фактор удовлетворенности, где определяются наиболее весомые факторы, вызывающих недовольство/удовлетворенность сотрудников.

2. Уровень текучести персонала:

Текучестью кадров называют показатель, показывающий, как долго сотрудники остаются с компанией, и как часто компании приходится их заменять по какой-либо причине.

Является важным показателем, так как сменяемость сотрудников часто для компании оборачивается высокими затратами, особенно для низкооплачиваемых рабочих мест, которые, как правило, имеют самые высокие показатели текучести кадров. Замена сотрудника в большинстве случаев требует не только вложений на поиск следующего кандидата на должность, но и, в конечном итоге, последующее обучение нового сотрудника.

Коэффициент текучести рассчитывает количество сотрудников, покинувших компанию, и выражается в процентах от общего числа сотрудников (формула 2 [16]):

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{NELDY}{(NEBY+NEEY)/2} * 100\% \quad (2)$$

где NELDY – количество сотрудников, уволившихся в течение года;

NEBY – количество сотрудников на начало года;

NEEY – количество сотрудников на конец года.

Коэффициент текучести персонала можно измерять ежемесячно, ежеквартально или ежегодно в зависимости от сложившейся ситуации в компании и целей ее измерения.

Уровень коэффициента текучести персонала различен в зависимости от сферы деятельности компании на рынке, от обстановки внутри компании и его подразделений.

Так, допустимый уровень текучести кадров для управленцев высшего уровня равен 0-2%, для управленцев среднего звена норма возрастает до 8-10%. В свою очередь, для линейного персонала уровень текучести не должен превышать 20%, а для квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала нормой уже считается 20-30%, для неквалифицированной рабочей силы – 30-50% [17].

При этом коэффициент текучести кадров не всегда является достоверным, так как недавно принятые на работу сотрудники более склонны к уходу из компании, чем сотрудники, проработавшие не один год в компании.

В связи с этим, повышенный уровень текучести кадров при условиях массового приема на работу сотрудников еще не говорит о возрастающей неудовлетворенности работников компании условиями труда.

Также нередко на одну и ту же должность увольняются и нанимаются сотрудники более одного раза, что говорит о сотрудниках, проработавших короткий срок в компании.

Поэтому наряду с коэффициентом текучести персонала также рассчитывают индекс стабильности рабочей силы, отражающий долю работников, проработавших в компании больше года (формула 3) [18]:

$$\text{Индекс стаб. раб. силы} = \frac{\text{Число сотрудников, проработавших более 1 года}}{\text{Число сотрудников, принятых год назад}} * 100\%$$

(3)

В результате полученных данных компания сможет выявить, на каком уровне присутствует уровень текучести в компании, узнать долю постоянных сотрудников, но данные показатели не смогут объяснить, почему в результате расчетов получился именно такой результат.

Для этого компании необходимо будет произвести дальнейшее исследование (рисунок 9 [19]):

- почему в компанию приходят сотрудники;
- почему в компании остаются сотрудники;
- почему сотрудники уходят из компании.



Рисунок 9 – Модель «Join, Stay, Leave» [19]

Модель «Join, Stay, Leave» [19]:

1. Почему сотрудники приходят – обычно именно привлекательность вакантной должности побуждает в сотрудниках желание работать в компании.

Тем не менее, наем кандидатов на вакантную должность – это только половина проблемы, а удержание сотрудников – другая. Понимание того, что сотрудники ищут в работе, одновременно убедившись, что ожидания верны, являются важными факторами, которые необходимо учитывать в процессе найма. Удержать высокопроизводительных сотрудников получится с боль-

шей вероятностью, когда им будут предоставлены реалистичные перспективы работы в компании.

Компании, которые пытаются определить наиболее привлекательные факторы удовлетворенности, побуждающие кандидатов прийти в организацию, позволит ей не только найти способы удержания сотрудников, но и тем самым повысить уровень лояльности персонала.

Это поможет компании должным образом соответствовать ожиданиям сотрудников и преподносить информацию в таком виде, чтобы в дальнейшем не было разногласий между тем «что ожидали» и тем «что получили» у сотрудников и самой компании.

2. Почему сотрудники остаются – понимание того, почему сотрудники остаются в организации, в равной степени важно как и понимание того, почему сотрудники предпочитают покинуть организацию.

Сотрудники принимают активное участие в их профессиональной и общественной жизни, тем самым развивая связи и отношения внутри коллектива и компании.

Чем больше сотрудники вовлечены в работу компании и коллектива, тем больше шанса, что сотрудники останутся в компании и не будут искать работу в другом месте.

Компания может выяснить, почему сотрудники остаются, проводя интервьюирование и опросы с персоналом, с их топ-исполнителями, что позволяет выявить рабочую среду компании и ее влияние на производительность персонала.

3. Почему сотрудники уходят – понимая причины, почему сотрудники уходят из компании, позволяют ей лучше понимать и обслуживать свои трудовые ресурсы, и, как следствие, влиять на принимающие стратегические решения в будущем.

Зачастую причинами ухода является низкая удовлетворенность персонала и приверженность к компании. Наиболее распространенными причинами, по которым уходят сотрудники, являются факторы неудовлетворенности оплатой труда, условиями работы и уровнем развития персонала.

Эти распространенные ответы на увольнение часто указывают на гораздо более глубокую проблему, которую работодатели должны исследовать дальше. Задавая соответствующие и верные вопросы работодатели могут получать более точные и количественные данные.

Диагностика удержания персонала позволяет определять затраты и помогает выявить факторы, влияющие на лояльность, производительность и участие сотрудников.

1.3 Роль информационных технологий при сборе и обработке информации о лояльности сотрудников

В настоящее время любое управленческое решение должно основываться на тщательном анализе, а не на интуиции и догадках.

Для поддержания своей конкурентоспособности на рынке предприятие должно большое внимание уделять своим ресурсам, одним из которых является информация – важнейший стратегический ресурс эпохи информационных технологий.

Отличительными особенностями информации является ее рост и аккумулярование, а также старение – уменьшение ценности с течением времени. Таким образом, самая ценная информация – объективная, достоверная, полная и актуальная.

При выработке стратегии конкуренции предприятие, с одной стороны, должно ясно представлять свои слабые и сильные стороны, свою позицию на рынке, а с другой – владеть необходимой информацией о своих клиентах, сотрудниках, конкурентах, тенденциях, происходящих на рынке.

Потребитель всегда находится в фокусе всей маркетинговой деятельности. Информация о потребителях необходима компании для проведения эффективного сегментирования рынка, разработки товаров и предложения услуг, ориентированных на выбранный целевой сегмент, грамотного позиционирования и продвижения товаров или услуг [20].

В свою очередь, информация о сотрудниках в компании, об их уровне удовлетворенности работой также играет ключевую роль в эффективности работы компании и получении прибыли, так как именно сотрудники являются лицом компании и при взаимодействии с клиентами формируют у последнего представление о компании.

Такая информация, собираемая с помощью кабинетных и полевых исследований, должна включать следующие сведения о персонале [20]:

- характеристики сотрудников: демографические, экономические, культурные, поведенческие, принадлежность к социальному классу;
- информацию о потребностях, профессиональном опыте, предпочтениях;
- данные об известности компаний и его привлекательности, знание продуктов/услуг компании среди сотрудников;
- сведения об отношении сотрудников к работе в компании, о самой компании, о продуктах/услугах компании;
- данные о факторах, оказывающих влияние на принятие решения о выборе работы в компании или его отказе;
- сведения о стиле жизни сотрудников, системе их ценностей;
- факты о предшествующем профессиональном опыте сотрудников, а также о намерениях и ожиданиях сотрудников относительно существующей работы в компании.

Помимо использования информации о персонале необходимо также собирать существующие сведения о рынке труда, которые в дальнейшем помогут понять, например, почему потенциальные сотрудники предпочитают того или иного работодателя [20]:

- информация о деятельности ключевых игроков (субъектов) рынка, их конкурентных преимуществах, стратегии и тактике;
- информация о тенденциях на рынке труда и динамике показателей рынка (изменении уровня безработицы, спроса и предложения, уровень заработной платы);
- информация о внутреннем маркетинг других компаний на рынке, непосредственных конкурентов.

Обладая необходимой информацией, на предприятии могут быть приняты верные управленческие решения в отношении способов и методов привлечения новых клиентов, сотрудников, инвесторов и т.д., а также сохранения существующих.

Но зачастую в поиске и получении информации появляются основные трудности, в силу ограничения и искажения данных, низкой доступности тех или иных источников, формализации передачи информации, проблемами поступления данных по различным каналам связи, влиянием человеческого фактора. Поэтому от компаний требуется налаживание системы сбора, анализа и использования информации.

Только своевременное получение информации о деятельности компании поможет руководству принять верное решение.

В наши дни программное обеспечение имеет важное значение не только для ведения бухгалтерского учета, но и также управленческого, где, в свою очередь, должно уделяться внимание не только клиентам, но и также персоналу компании.

Система сбалансированных показателей создает основу для эффективного управления, но ее эффективность зависит от качества внедрения.

Внедрение системы сбалансированных показателей в настоящее время возможно осуществить в четыре этапа с помощью следующих программных продуктов «ARIS 7.0», «Microsoft Office Business ScoreCard Manager 2005», «Business Studio 2.0» [21]:

- подготовка к построению системы сбалансированных показателей;
- построение системы сбалансированных показателей;
- каскадирование системы сбалансированных показателей;
- контроль выполнения стратегий.

На первом этапе подготовки к построению системы необходимо разработать стратегию, определить перспективы и принять решение, для каких организационных единиц и уровней необходима внедряемая система.

Одним из важных мероприятий при подготовке к разработке сбалансированной системы показателей является выбор перспектив [21].

Рассмотрение разнообразных перспектив при формировании и реализации стратегии является специфичной чертой концепции сбаланси-

рованной системы показателей и ее ключевым элементом [19]. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании (рисунок 10).

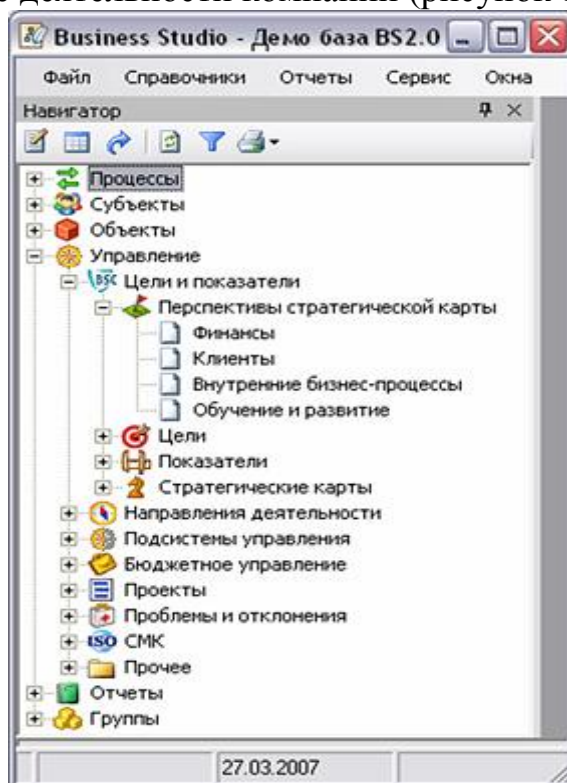


Рисунок 10 – Перспективы системы сбалансированных показателей [21]

Роберт Каплан и Дейвид Нортон утверждают, что успешные компании в своих системах сбалансированных показателей учитывают, как минимум, четыре перспективы (рисунок 10): финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Все перспективы должны быть логически взаимосвязаны между собой для лучшего понимания процессов к достижению поставленной стратегии.

На втором этапе внедрения системы осуществляется построение сбалансированной системы показателей, включающей в себя пять элементов [21]:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками, построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- разработка стратегических мероприятий.

При конкретизации стратегических целей необходимо, чтобы каждая стратегическая цель была связана с одной из перспектив развития компании. При этом рекомендует не выделять слишком большое количество стратегических целей – не более 25 целей, так как слишком большое количество стратегических целей в системе показателей говорит о неспособности компании сосредоточить свое внимание на главном (рисунок 11).

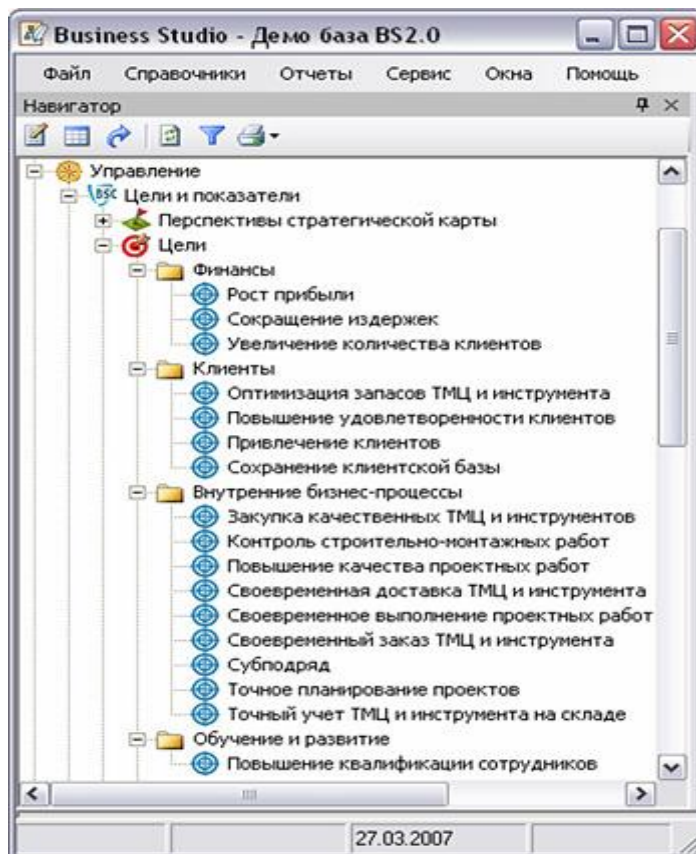


Рисунок 11 – Стратегические цели системы сбалансированных показателей [21]

Для графического отображения взаимосвязи стратегических целей и перспектив применяют стратегическую карту (рисунок 5).

Следующий важный элемент на этапе внедрения системы сбалансированных показателей является выбор показателей степени достижения стратегических целей.

Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми. Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей.

В системе Business Studio 2.0 содержание краткосрочных планов детализируется по периодам (кварталам, месяцам, неделям, дням) и выражается в виде плановых значений показателей [21]. Показатели и их целевые значения (значения, которые планируется достичь), предоставляют менеджменту своевременные сигналы, основанные на отклонениях реального положения вещей от планового, т. е. полученные фактические количественные результаты сравниваются с запланированными [21].

На третьем этапе внедрения системы сбалансированных показателей уделяют внимание каскадированию, т.е. происходит установление моста между последовательными уровнями иерархии, по которому корпоративная стратегия последовательно спускается вниз.

И на последнем этапе внедрения системы сбалансированных показателей на постоянной основе проводится анализ и оценка деятельности организации «сверху вниз».

Оценку показателей необходимо проводить для того, чтобы проводить сравнения полученных значений показателей с целевыми значениями с последующим выяснением причин отклонений. Что, в свою очередь, ведет либо к корректировке целевого значения показателя, либо к корректировке мероприятий, направленных на достижение установленного ранее целевого значения.

На сегодняшний день практика работы многих компаний показывает, что реализация концепции системы сбалансированных показателей без использования информационной поддержки возможна только при очень малых проектах [22].

Поэтому если компания планирует внедрить систему сбалансированных показателей для нескольких структурных подразделений и к тому же на постоянной основе контролировать и корректировать показатели, то без использования преимуществ информационных технологий не обойтись [22].

2 Исследование лояльности персонала в системе менеджмента компании

2.1 Маркетинговое исследование удовлетворенности сотрудника с помощью проведения опроса

Лояльность сотрудников играет важную роль для любой компании, но является величиной непостоянной и изменяется с течением времени, по мере того, как развиваются отношения между работником и компанией.

Для систематического сбора информации об удовлетворенности персонала в организации был выбран способ проведения опроса в виде анкетирования.

Достоинством данного способа сбора информации является возможность опросить большое количество респондентов.

Анкетирование применяется в социологических, социально-психологических, экономических, демографических и других исследованиях [23]. Анкетирование может включать в себя как открытые, так и закрытые вопросы.

Но при большом числе анкет открытые вопросы приводят к значительным трудностям в обработке в связи с нестандартностью ответов. Сложность заключается и в неоднозначности, часто несравнимости ответов.

Ответы на вопросы анкеты носят, как правило, анонимный характер. Считается, что это обеспечивает большую открытость респондентов и как результат – большую правдивость ответов [23].

Для проведения исследования был взят за основу шаблон анкеты, который уже в настоящее время используется в компании для оценки уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников.

С использованием шкалы Лайкерта респонденту необходимо оценить степень согласия с предложенным утверждением (таблица 2).

Таблица 2 – Шаблон анкеты «Оценка удовлетворенности и лояльности персонала»

| | Вопрос | Варианты ответов | | | | | Поставьте "1" над нужным ответом |
|---|---|------------------|--|--|--|--|----------------------------------|
| Необходимо поставить оценку от 1 до 5 в зависимости от Вашего уровня согласия с утверждением. 5 - полностью согласен (да), 4- скорее согласен, 3 - ни то ни другое, не знаю, 2- Скорее нет, 1 - категорически не согласен с утверждением (нет). | Ваша оценка | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 1 Блок вопросов "Оценка своей работы сотрудниками" | | | | | | | |
| | Я с удовольствием жду начала рабочего дня | | | | | | |
| | В организации высок уровень трудовой энергии | | | | | | |
| | Сотрудники относятся к работе положительно и оптимистично | | | | | | |
| | По моим наблюдениям в ходе работы, удовлетворение потребностей клиента является первостепенной важностью для каждого сотрудника | | | | | | |
| | Людям похоже нравится здесь работать | | | | | | |
| 2 Блок вопросов "Сотрудник и организация" | | | | | | | |
| | Здоровье, безопасность, отдых сотрудников важны для руководства организации | | | | | | |
| | У меня есть все основания чувствовать себя важной частью своей организации | | | | | | |
| | Труд в этой организации является для меня больше, чем просто работой | | | | | | |
| | Я удовлетворен тем, как руководство компании поздравляет сотрудников с праздниками (8 марта, 23 февраля, Новый год и т.д.). | | | | | | |
| | Меня устраивает уровень и качество оснащения моего рабочего места (орг.техника, компьютер, кабинет и т.д.) | | | | | | |
| | Меня устраивает система работы на которой я нахожусь (офис/ home - office) | | | | | | |
| | У сотрудников организации есть гордость за свою компанию и то, что они в ней работают | | | | | | |
| | Проблем с получением зарплаты нет (вовремя, в должном количестве) | | | | | | |
| | Я хорошо информирован(а) о видении, задачах, стратегии и целях организации | | | | | | |
| 3 Блок вопросов "Взаимоотношения сотрудника с руководством организации" | | | | | | | |
| | Я чувствую, что (менеджмент) руководство интересуется мое мнение | | | | | | |
| | Сотрудников поощряют вносить предложения по усовершенствованию методов работы | | | | | | |
| | Менеджмент прилагает все усилия, чтобы снизить или вообще убрать препятствия на пути к моему успеху | | | | | | |
| | Руководство идет на диалог с сотрудниками, учитывая их мнения в обсуждаемых вопросах | | | | | | |

Продолжение таблицы 2 – Шаблон анкеты «Оценка удовлетворенности и лояльности персонала»

| | Вопрос | Варианты ответов | | | | | Поставьте "1" над нужным ответом |
|---|--|--------------------|--|--|--|--|----------------------------------|
| Необходимо поставить оценку от 1 до 5 в зависимости от Вашего уровня согласия с утверждением. 5 - полностью согласен (да), 4- скорее согласен, 3 - ни то ни другое, не знаю, 2- Скорее нет, 1 - категорически не согласен с утверждением (нет). | | Ваша оценка | | | | | |
| | | | | | | | |
| 4 Блок вопросов "Уровень развития персонала" | | | | | | | |
| | Приобретение знаний сотрудниками является одним из главных приоритетов организации | | | | | | |
| | Менеджмент постоянно нацелен на постоянное улучшение своей работы и работы сотрудников | | | | | | |
| | Сотрудникам предоставляется возможность проходить тренинги, стажировки, мастер - классы для повышения квалификации и уровня знаний за счет средств организации | | | | | | |
| | Я удовлетворен существующей в компании возможностью повышения квалификации | | | | | | |
| | Главный приоритет организации заключается в выполнении качественной работы | | | | | | |
| 5 Блок вопросов "Уровень развития коммуникации" | | | | | | | |
| | Между сотрудниками и руководством организации налажено эффективное двустороннее общение | | | | | | |
| | Сотрудники всегда хорошо информированы о событиях в организации | | | | | | |
| | Информация не скрывается от сотрудников | | | | | | |
| | Менеджмент организации чутко реагирует на потребности и проблемы персонала | | | | | | |
| 6 Блок вопросов "Наличие командного духа" | | | | | | | |
| | Сотрудники всех подразделений работают над проектом сплоченно как одна команда, для обеспечения должного качества | | | | | | |
| | Между отделами нет никаких конфликтов | | | | | | |
| | Менеджмент (руководство) ценит всех и каждого сотрудника | | | | | | |
| | В организации отлично налажена работа сотрудников по подразделениям | | | | | | |
| 7 Блок вопросов "Адекватность оценки работы сотрудника" | | | | | | | |
| | Моя работа всегда оценивается справедливо, соотношение трудозатраты/оплата адекватно | | | | | | |
| | Я доволен темпом роста уровня моей зарплаты в компании | | | | | | |
| | Я получаю часто объективные отзывы о качестве своей работы | | | | | | |

Продолжение таблицы 2 – Шаблон анкеты «Оценка удовлетворенности и лояльности персонала»

| | Вопрос | Варианты ответов | | | | | Поставьте "1" над нужным ответом |
|---|---|--------------------|--|--|--|--|----------------------------------|
| Необходимо поставить оценку от 1 до 5 в зависимости от Вашего уровня согласия с утверждением. 5 - полностью согласен (да), 4- скорее согласен, 3 - ни то ни другое, не знаю, 2- Скорее нет, 1 - категорически не согласен с утверждением (нет). | | Ваша оценка | | | | | |
| 8 Блок вопросов "Действующая система поощрения" | | | | | | | |
| | Сотрудники чувствуют, что их ценят | | | | | | |
| | Награды и поощрения предоставляются заслуженно и справедливо | | | | | | |
| | Я считаю, что мой труд оплачивается честно | | | | | | |
| | Когда я выполняю дополнительную работу, это всегда оценивается | | | | | | |
| | Я не слышу жалоб других сотрудников на то, как плохо к ним относятся в этой компании | | | | | | |
| 9 Блок вопросов "Лояльность сотрудников организации" | | | | | | | |
| | В настоящее время многие сотрудники компании параллельно ищут другую работу | | | | | | |
| Пожелания сотрудников | | | | | | | |
| | Как Вы считаете, нужно ли что-то в компании изменить, улучшить, чтобы сотрудники были удовлетворены от работы и лояльны компании? Если да, напишите, пожалуйста, что. | | | | | | |

Анкета включает в себя 40 вопросов, разделенных на 9 блоков. Каждый блок вопросов представляет разные виды удовлетворенности сотрудника.

Блок вопросов «Оценка своей работы сотрудниками» характеризует фактор удовлетворенности интенсивностью работы. Для некоторых людей очень важно получать удовлетворенность от интенсивности рабочего процесса: получение ощущения жизни, движения, изменения. Часто этот фактор становится особенно важным среди представителей тех профессий, которые принято считать представительскими: секретари, коммерческие агенты и т. д. Интенсивность также важна для творческих профессий.

Блок вопросов «Сотрудник и организация» отражает такие факторы удовлетворенности, как «удовлетворенность содержанием и результатом работы», так и «удовлетворенность условиями работы (в первую очередь, это экология и эргономика рабочего места)».

Для некоторых сотрудников важно понимать, что работу, которую они выполняют – наполнена смыслом, видна отдача от проделанной ими работой. Если предложить сотруднику выполнять совершенно бессмысленную и бесполезную работу за те же деньги, что и на своем нынешнем месте, то остался бы данный сотрудник и дальше работать в такой компании? Одни сотрудники будут склонны уволиться, если они не понимают смысла работы,

если не удовлетворены ее содержанием. Некоторые же не обращают на эти вещи внимания до тех пор, пока работа исправно оплачивается.

В последнее время все чаще люди стали обращать внимание на условия труда, которые одним словом можно охарактеризовать как экологические. Считается нормальным и само собой разумеющимся, когда компания обеспечивает своих сотрудников кондиционерами, отопительными системами, чистой питьевой водой, возможностью посещать оздоровительные учреждения, когда приобретается оргтехника самых последних моделей с минимально возможными вредными воздействиями на организм человека.

Если раньше работа разделялась на наличие вредных условий труда и их отсутствие, то теперь вводится понятие микроклимата офиса.

Блок вопросов «Взаимоотношения сотрудника с руководством организации», «Уровень развития коммуникации» и также блок вопросов «Адекватность оценки работы сотрудника» отражают фактор удовлетворенности руководством – это один из важнейших факторов в появлении лояльности внутреннего потребителя. Ведь преданный сотрудник всегда испытывает удовлетворение руководством и уважение по отношению к руководителю.

Сотрудникам необходимо знать, что их мнение ценят, и оно играет важную роль при формировании управленческих решений руководством. Немаловажным является конструктивная критика и способность руководства выражать благодарность сотрудникам.

Блок вопросов «Уровень развития персонала» отражает фактор удовлетворенности карьерой и развитием личности. Всегда в любой компании присутствует некоторая часть сотрудников, которые заинтересованы в карьерном росте.

Поэтому в случае отсутствия возможности продвижения по служебной лестнице или присутствует его ограничение способствует самовольному уходу сотрудника из организации.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, равно как и удовлетворенность карьерой – тесно связаны с индивидуальными представлениями о справедливости продвижений. Они зависят от сравнения себя с другими работниками.

Блок вопросов «Наличие командного духа», в свою очередь, отражает фактор удовлетворенности окружением внутреннего потребителя.

Человек является существом биосоциальным, поэтому фактор отношений между сотрудниками организации также играет важную роль в формировании их лояльности.

Окружение сотрудника компании оказывает сильное влияние на настроение, трудоспособность, желание продолжать работу или желание уволиться. Поэтому социальный фактор все чаще принимается во внимание. Негативный психологический климат может вынудить уволиться всех настоящих специалистов.

Блок вопросов «Действующая система поощрения» характеризует фактор удовлетворенности оплатой труда. Безусловно, это важный фактор

для возникновения чувства преданности и лояльности сотрудника компании. При помощи финансовых выплат компания сообщает сотруднику о его ценности и о том, какие у него перспективы. Для работника важно, что его вклад оценивается справедливо. Для появления преданности оплата не всегда может быть высокой, она должна быть справедливой. Сотрудники компании должны знать, какие их действия приведут к повышению вознаграждения, какие - к уменьшению.

Блок вопросов «Лояльность сотрудников организации» является важным блоком в исследовании лояльности сотрудников. На основании полученных ответов на утверждение «в настоящее время многие сотрудники компании параллельно ищут другую работу», дается возможность рассчитать уровень существующей лояльности в организации с использованием индекса лояльности персонала, адаптированный под данную шкалу анкетирования.

Таким образом, в проведенном исследовании было опрошено 26 респондентов, из них 11 мужчин и 15 женщин.

Все участвовавшие в анкетировании респонденты относятся к высшему управленческому персоналу, уделяющих особое внимание обеспечению скоординированной, целенаправленной деятельности всей компании, а также его отделов.

Полученные ответы участников анкетирования были занесены в таблицу (Приложение А – Результаты анкетирования) с помощью программы Microsoft Excel для дальнейшего проведения корреляционно-регрессионного анализа.

2.2 Определение уровня лояльности с помощью индекса лояльности сотрудника

Исследовать лояльность персонала возможно по косвенному показателю как «текучесть кадров» – является одной из главных проблем, с которой сталкивается любая компания.

Уход даже одного ценного сотрудника может привести к значительным финансовым потерям в компании. Излишняя же текучесть персонала в организации не только негативно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой активности и приверженности, но и также может приобрести лавинообразный характер.

Поэтому увеличение текучести кадров (при тех же экономических условиях работы) сигнализирует о снижении уровня лояльности, и, наоборот, уменьшение текучести, соответственно, о её росте.

Для определения уровня лояльности сотрудников компании воспользуемся индексом чистой лояльности сотрудников.

В нашем случае вместо вопроса «Какова вероятность, что вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?» будет использовано ключевое утверждение: «В настоящее время многие сотрудники компа-

нии параллельно ищут другую работу», – по которому будет рассчитываться индекс лояльности сотрудника.

Полученные ответы в соответствии с оценочной шкалой анкеты разбиваем на три категории: лояльных сотрудников, нейтралов (пассивных) и детракторов (критиков). Пункты опросника представляют собой простые утверждения:

1. 1 балл – категорически не согласен с утверждением (нет);
2. 2 балла – скорее нет;
3. 3 балла – ни то, ни другое (не знаю);
4. 4 балла – скорее согласен;
5. 5 баллов – полностью согласен.

В данном случае к лояльным сотрудникам будут относиться те респонденты, которые полностью или скорее не согласны с утверждением – это может сказать нам о том, что существующие условия труда не вынуждают сотрудников или самого респондента искать другую работу.

К категории пассивных сотрудников, будут относить те ответы респондентов, которые не знают, соглашаться или нет с предложенным утверждением. При этом данная категория сотрудников в дальнейшем может стать, как лояльными, так и детракторами.

И к категории детракторов (критиков) относятся те ответы респондентов, которые скорее согласны или согласны полностью с утверждением о существующей напряженности в организации, побуждающих людей искать другую работу.

Таким образом, разделение сотрудников по трем группам осуществилось следующим образом: респонденты, поставившие 5 или 4 баллов, относят к критикам (детракторам), 3 балла – к нейтральным (пассивным), а 2 и 1 баллов – к лояльным (промоутерам).

На основе полученных результатов чистый индекс лояльности сотрудников рассчитывается по следующей формуле 4:

$$eNPS = \% \text{ Лояльных} - \% \text{ Критиков} \quad (4)$$

При этом пассивных сотрудников, выбравших по своему усмотрению 3 балла в соответствии с оценочной шкалой, для расчета NPS учитывают в общем числе опрошенных респондентов.

По результатам рассчитанного показателя соотносим процент полученного индекса лояльности сотрудников с его видом лояльности в компании по модели зависимости лояльности и удовлетворенности персонала (рисунок 12).

Модель зависимости лояльности и удовлетворенности персонала выделяет три зоны уровня лояльности (рисунок 12):

1. Зона нелояльных сотрудников и зона бегства: присутствуют негативно настроенные сотрудники и сотрудники, рассматривающие другие предложения работодателей, готовые уйти из компании в любой момент.

2. Зона безразличия: неопределившиеся сотрудники.

3. Зона лояльных сотрудников и зона привязанности: сотрудники, привязанные к компании и остающиеся при различных условиях работы.

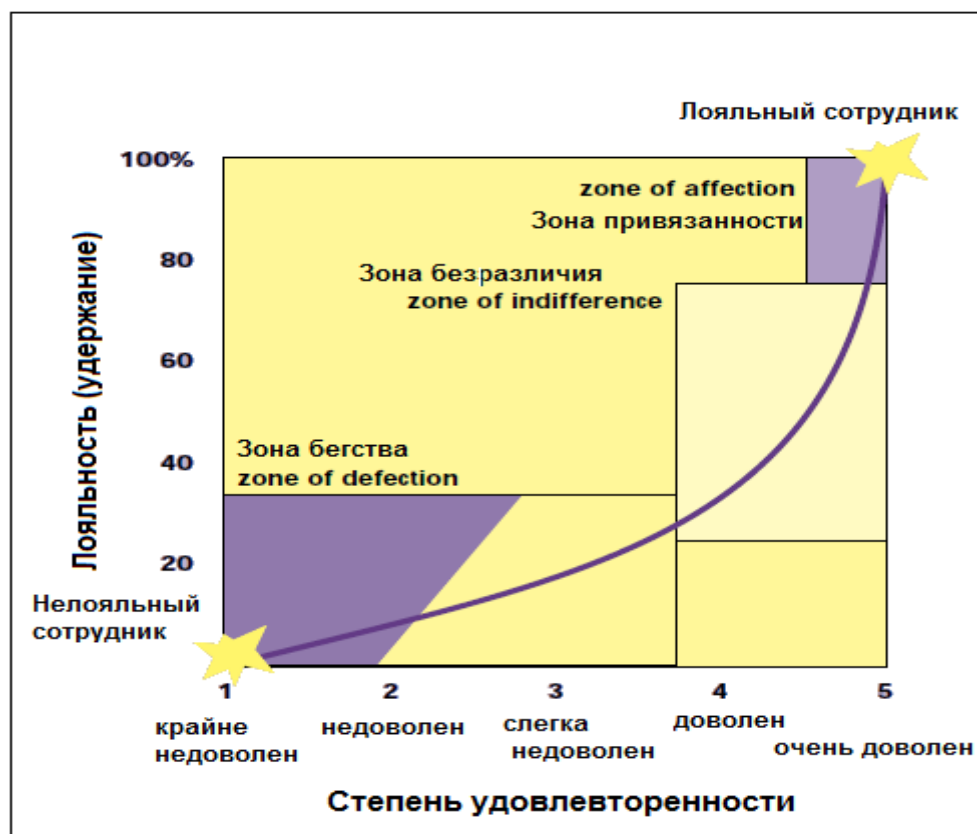


Рисунок 12 – Модель зависимости лояльности и удовлетворенности персонала [8]

В ходе проведения исследования были получены ответы 26 респондентов, результаты оценивания которых представлены следующим образом:

- 1 балл поставили 5 респондентов;
- 2 балла – 9 респондентов;
- 3 балла – 11 респондентов;
- 4 балла – 1 респондент;
- 5 баллов – не выбрал ни один из опрошенных респондентов.

В процентном соотношении результаты проведенного исследования показывают нам, что 42% опрошенных относятся к категории пассивных работников, 54% - к лояльным работникам, а 4% - к критикам.

Таким образом, в соответствии с формулой расчета уровень eNPS рассматриваемой компании составил 50%. В соответствии с рисунком 6 полученный уровень индекса чистой лояльности относится к зоне безразличия, что говорит нам об отсутствии устойчивой привязанности у сотрудников к рассматриваемой компании.

При этом присутствует 42% сотрудников – нейтралов, которые либо действительно не знают, присутствует ли скрытая текучесть персонала в компании, или же просто опрошенные сотрудники не хотят выразить свое мнение. В любом случае, нейтральные потребители могут быть долгое время

с компанией и при этом сами искать для себя лучшие возможности, поэтому если их не вовлекать в деятельность компании, то их количество будет расти.

Поэтому, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в целом сотрудники компании удовлетворены условиями работы, но присутствуют ряд неизвестных факторов, которые мешают сотрудникам чувствовать себя частью компании.

Отсюда возникает вопрос, какие же факторы удовлетворенности сотрудников оказывают наибольшее влияние на их уровень лояльности и в следствие чего на уровень текучести?

В открытом вопросе анкеты сотрудники компании к пожеланиям ответили: введение премиальной системы, повышения заработной платы, обустройство места сотрудника (в частности, уделение внимания вентиляционной системе, освещению, шумоизоляции), а также нормированный режим работы и сокращение рабочего дня в пятницу на один час за счет сокращения обеденного перерыва на 15 минут.

В отношении руководства и окружения – четкое распределение сроков, обязанностей и приоритетов подчиненным, а также налаживание коммуникации между отделами для предупреждения конфликтов.

Один сотрудник отметил о предоставлении возможности частичной оплаты жилья иногородним (иностранным) гражданам.

Таким образом, сотрудники отмечали улучшение аспектов условий труда рабочих, относящихся к факторам удовлетворенности оплатой труда, уровнем развития персонала, окружением и руководством персонала, условиями работы (эргономика рабочего места).

Однако количество респондентов, откликнувшихся на открытый вопрос по высказыванию замечаний и предложений для повышения уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников, составило всего 9 из 26 опрошенных, или 35% из 100%.

Но на основе только 35% полученных открытых ответов компания не сможет с полной уверенностью отметить, что вышеизложенные замечания помогут повысить уровень удовлетворенности и тем самым уровень лояльности персонала, поскольку остальные 65% мнения сотрудников компания получила в виде ответов к утверждениям по 5-тибалльной шкале.

Поэтому полученные данные необходимо проанализировать и на основе их определить с помощью корреляционно-регрессионного анализа факторы удовлетворенности сотрудников, существенно влияющих на уровень их текучести и лояльности.

2.3 Выделение причинно-следственных связей уровня лояльности сотрудников с помощью корреляционно-регрессионного анализа

[изъята 21 страница]

3 Разработка программы лояльности сотрудников

3.1 Роль программы лояльности сотрудников в системе менеджмента компании

[изъято 7 страниц]

3.2 Роль исследования уровня удовлетворенности и лояльности персонала в рамках программы лояльности

Главная цель исследования удовлетворенности персонала – определить наиболее важные факторы удовлетворенности, влияющие на уровень лояльности персонала в компании, тем самым помогающие привлечь новых сотрудников и удержать существующих.

Исследование и анализ лояльности персонала, как правило, рекомендуют проводить два раза в год. Но если в компании присутствует определенные проблемы, то руководство может проводить исследование с заданной частотой по-своему усмотрению.

Исследование удовлетворенности персонала необходимо проводить, если в компании наблюдается один или ряд факторов [28]:

1. Высокие показатели текучести персонала – определение причин ухода сотрудников из компании и сокращение издержек производства.
2. Проведение организационных изменений в компании – улучшение процессов по управлению изменениями.
3. Низкая результативность работы – определение причин и вариантов решения по оптимизации трудового процесса.

Выбор методологии исследования удовлетворенности персонала определяется причинами его проведения и бюджетными ограничениями.

Правильно составленные вопросы в проведении исследования удовлетворенности условиями работы сотрудников обеспечивают компании понимание причин недовольства, что дает возможность построить эффективные мероприятия по созданию, использованию и укреплению удовлетворенности и лояльности персонала для максимального использования человеческого капитала.

Существуют различные формы анкетирования, для проведения исследования в зависимости от целей, принятых руководством. Наибольшую распространенность получило анонимное заочное анкетирование, где анкета публикуется в Интернете. Именно такой вид опроса дает возможность руководителю компании получить наиболее достоверные ответы от работников.

Удовлетворенность условиями работы зависит, как мы знаем, от того, в какой степени, по мнению персонала, они соответствуют своим специфическим требованиям: стабильность, защищенность, комфорт, развитие и т.д.

На удовлетворенность персонала также оказывают влияние сама должность (ее суть), имидж компании и ряд дополнительных факторов.

Поэтому для проведения анкетирования с целью выявления уровня лояльности персонала необходимо включать вопросы отражающие аспекты каждого фактора удовлетворенности, влияющие на уровень лояльности персонала и его текучесть:

1. Удовлетворенность оплатой труда.
2. Удовлетворенность руководством.
3. Удовлетворенность условиями работы (в первую очередь, это экология и эргономика рабочего места).
4. Удовлетворенность интенсивностью работы.
5. Удовлетворенность содержанием и результатом работы.
6. Удовлетворенность карьерой и развитием личности.
7. Удовлетворенность окружением.

Так как анкета, предоставляемая для сотрудников, не должна быть громоздкой и неоднозначной по смыслу, то для этого необходимо модернизировать ранее используемую анкету.

В первую очередь предлагаем перефразировать те вопросы, где спрашивают мнение о работе других коллег, поскольку каждый сотрудник может отвечать с полной уверенностью только за свои поступки и мысли, а в отношении других людей будет присутствовать определенный процент неуверенности и незнания полной ситуации.

1. Блок вопросов «Оценка своей работы сотрудниками»:

Начнем с рассмотрения первого блока вопросов «Оценка своей работы сотрудниками», характеризующих фактор удовлетворенности интенсивностью работы.

Утверждение «Сотрудники относятся к работе положительно и оптимистично» и «Людам, похоже, нравится здесь работать» перефразируем на «Я отношусь к работе положительно и оптимистично» и «Мне нравится моя работа и то, чем я занимаюсь».

Убираем утверждения «Я с удовольствием жду начала рабочего дня» и «В организации высок уровень трудовой энергии», так как вопросы по смыслу схожи с двумя вышесказанными ранее.

Утверждение «По моим наблюдениям в ходе работы, удовлетворение потребностей клиента является первостепенной важностью для каждого сотрудника перенесем в последний блок вопросов «Лояльность сотрудников организации», поскольку напрямую связан с клиентоориентированностью и лояльностью сотрудников.

2. Блок вопросов «Сотрудник и организация»:

Перейдем к рассмотрению второго блока вопросов «Сотрудник и организация», который отражает такие факторы удовлетворенности, как «удовлетворенность содержанием и результатом работы», так и «удовлетворенность условиями работы (в первую очередь, это экология и эргономика рабочего места)».

Оставляем вопросы, которые оказались значимыми в ходе проведения корреляционно-регрессионного анализа для сотрудников компании: «Я удовлетворен тем, как руководство компании поздравляет сотрудников с праздниками (8 марта, 23 февраля, Новый год и т.д.)», «Меня устраивает уровень и качество оснащения моего рабочего места (орг.техника, компьютер, кабинет и т.д.)», «Меня устраивает система работы, на которой я нахожусь (офис/ home)».

Также оставляем утверждения «Я хорошо информирован(а) о видении, задачах, стратегии и целях организации» и «Труд в этой организации является для меня больше, чем просто работой», которые означают причастность и значимость сотрудника в компании.

Высказывание «У меня есть все основания чувствовать себя важной частью своей организации» исключаем из опроса, в силу схожести по смыслу с двумя вышеперечисленными утверждениями.

Утверждение «У сотрудников организации есть гордость за свою компанию и то, что они в ней работают» и «Здоровье, безопасность, отдых сотрудников важны для руководства организации» перефразируем другими словами «Я чувствую гордость за свою компанию и то, что в ней работаю», «Компания оплачивает мне надлежащим образом все больничные, отпускные и сверхурочную работу»

Утверждение «Проблем с получением зарплаты нет (вовремя, в должном количестве)» по смыслу относится к фактору удовлетворенности оплатой труда, поэтому переносим в блок «Действующая система поощрения».

3. Блок вопросов «Взаимоотношения сотрудника с руководством организации», «Уровень развития коммуникации» и «Адекватность оценки работы сотрудника»:

Данные блоки вопросов отражают фактор удовлетворенности отношениями с руководством, поэтому объединим их в один блок «Взаимоотношения сотрудника с руководством организации».

Оставляем значимые показатели, выявленные в ходе проведенного корреляционно-регрессионного анализа, фактора удовлетворенности отношения с руководством – это «Руководство идет на диалог с сотрудниками, учитывая их мнения в обсуждаемых вопросах», «Сотрудников поощряют вносить предложения по усовершенствованию методов работы» и «Я получаю часто объективные отзывы о качестве своей работы».

Утверждения «Я чувствую, что (менеджмент) руководство интересуется мое мнение» и «Между сотрудниками и руководством организации налажено эффективное двухстороннее общение» аналогичны по смыслу с вышеупомянутыми высказываниями и поэтому исключаются из анкетирования.

В свою очередь, перефразируем утверждение «Менеджмент компании чутко реагирует на потребности и проблемы персонала» на «Руководство компании чутко реагирует на потребности и возникающие у меня проблемы, оказывает поддержку и помощь».

Оставляем утверждение «Сотрудники всегда хорошо информированы о событиях в организации», отражающую существующую политику в компании, при этом утверждение «Информация не скрывается от сотрудников» исключаем из опроса сотрудника в силу схожести и двойкости.

Утверждение «Менеджмент прилагает все усилия, чтобы снизить или вообще убрать препятствия на пути к моему успеху» в силу неоднозначной трактовки перефразируем для более лучшего понимания на «Для меня в компании нет препятствий в развитии по карьерной лестнице».

Последние утверждения из данных блоков «Моя работа всегда оценивается справедливо, соотношение трудозатраты/оплата адекватно» и «Я доволен темпом роста уровня моей зарплаты в компании» относятся к условиям оплаты труда в компании, поэтому переносим их на рассмотрение в блок «Действующая система поощрения».

4. Блок вопросов «Уровень развития персонала»:

Данный блок анкетирования, отражает факторы удовлетворенности карьерой и развитием личности и включает в себя 5 утверждений:

– «Приобретение знаний сотрудниками является одним из главных приоритетов организации»;

– «Менеджмент постоянно нацелен на постоянное улучшение своей работы и работы сотрудников»;

– «Сотрудникам предоставляется возможность проходить тренинги, стажировки, мастер - классы для повышения квалификации и уровня знаний за счет средств организации»;

– «Я удовлетворен существующей в компании возможностью повышения квалификации»;

– «Главный приоритет организации заключается в выполнении качественной работы».

Фактор «Главный приоритет организации заключается в выполнении качественной работы» исключаем из блока вопросов «Уровень развития персонала», т.к. присутствует схожая связь с утверждением «Менеджмент по-

стоянно нацелен на постоянное улучшение своей работы и работы сотрудников».

Также исключаем из анкетирования высказывание «Я удовлетворен существующей в компании возможностью повышения квалификации», поскольку в утверждении «Сотрудникам предоставляется возможность проходить тренинги, стажировки, мастер - классы для повышения квалификации и уровня знаний за счет средств организации» уже говорится о существующей возможности (или его отсутствии) повышения квалификации персонала.

5. Блок вопросов «Наличие командного духа» (фактор удовлетворенности окружением сотрудника) включает в себя следующие утверждения:

- «Сотрудники всех подразделений работают над проектом сплоченно как одна команда, для обеспечения должного качества»;
- «Между отделами нет никаких конфликтов»;
- «Менеджмент (руководство) ценит всех и каждого сотрудника»;
- «В организации отлично налажена работа сотрудников по подразделениям».

Утверждение «Менеджмент (руководство) ценит всех и каждого сотрудника» по смыслу больше относится к блоку вопросов «Взаимоотношения сотрудника с руководством организации». Остальные утверждения оставляем без изменений.

6. Блок вопросов «Действующая система поощрения», характеризующий фактор удовлетворенности оплатой труда:

Утверждения «Сотрудники чувствуют, что их ценят» и «Я не слышу жалоб других сотрудников на то, как плохо к ним относятся в этой компании» больше относятся к фактору удовлетворенности отношениями с руководством, поэтому второе утверждение перенесем в блок «Взаимоотношения сотрудника с руководством организации». А первое высказывание исключаем из опросника в силу схожести по смыслу с другими утверждениями из данного блока.

Ранее говорилось, что из блока «Адекватность оценки работы сотрудника» переносим в блок «Действующая система поощрения» утверждения «Моя работа всегда оценивается справедливо, соотношение трудозатраты/оплата адекватно» и «Я доволен темпом роста уровня моей зарплаты в компании».

Аналогично из блока «Сотрудник и организация» переносим в рассматриваемый блок утверждение «Проблем с получением зарплаты нет (вовремя, в должном количестве)».

В связи с этим, высказывание «Я считаю, что мой труд оплачивается честно» убираем из списка вопросов для сотрудников, так как присутствует такая же смысловая нагрузка, что и у утверждение «Моя работа всегда оценивается справедливо, соотношение трудозатраты/оплата адекватно».

Также убираем из списка вопросов утверждение «Когда я выполняю дополнительную работу, это всегда оценивается», поскольку ранее в блоке «Сотрудник и организация» уже высказывался схожий вопрос.

Таким образом, преобразованная анкета исследования уровня удовлетворенности и лояльности персонала, выглядит следующим образом:
Таблица 3 – Шаблон модернизированной анкеты «Оценка удовлетворенности и лояльности персонала»

| | Вопрос | Варианты ответов | | | Поставьте "1" над нужным ответом | |
|---|--|--------------------|----------|----------|----------------------------------|----------|
| Необходимо поставить оценку от 1 до 5 в зависимости от Вашего уровня согласия с утверждением. 5 - полностью согласен (да), 4- скорее согласен, 3 - ни то ни другое, не знаю, 2- Скорее нет, 1 - категорически не согласен с утверждением (нет). | | Ваша оценка | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | |
| 1 Блок вопросов "Оценка своей работы сотрудниками" | | | | | | |
| 1 | Я отношусь к работе положительно и оптимистично | | | | | |
| 2 | Мне нравится моя работа и то, чем я занимаюсь | | | | | |
| 2 Блок вопросов "Сотрудник и организация" | | | | | | |
| 3 | Компания оплачивает мне надлежащим образом все больничные, отпускные и сверхурочную работу | | | | | |
| 4 | Труд в этой организации является для меня больше, чем просто работой | | | | | |
| 5 | Я удовлетворен тем, как руководство компании поздравляет сотрудников с праздниками (8 марта, 23 февраля, Новый год и т.д.). | | | | | |
| 6 | Меня устраивает уровень и качество оснащения моего рабочего места (орг.техника, компьютер, кабинет и т.д.) | | | | | |
| 7 | Меня устраивает система работы на которой я нахожусь (офис/ home - office) | | | | | |
| 8 | Я чувствую гордость за свою компанию и то, что в ней работаю | | | | | |
| 9 | Я хорошо информирован(а) о видении, задачах, стратегии и целях организации | | | | | |
| 3 Блок вопросов "Взаимоотношения сотрудника с руководством организации" | | | | | | |
| 10 | Сотрудников поощряют вносить предложения по усовершенствованию методов работы | | | | | |
| 11 | Менеджмент (руководство) ценит всех и каждого сотрудника | | | | | |
| 12 | Руководство идет на диалог с сотрудниками, учитывая их мнения в обсуждаемых вопросах | | | | | |
| 13 | Для меня в компании нет препятствий в развитии по карьерной лестнице | | | | | |
| 14 | Я получаю часто объективные отзывы о качестве своей работы | | | | | |
| 15 | Руководство компании чутко реагирует на потребности и возникающие у меня проблемы, оказывает поддержку и помощь | | | | | |
| 16 | Сотрудники всегда хорошо информированы о событиях в организации | | | | | |
| 17 | Я не слышу жалоб других сотрудников на то, как плохо к ним относятся в этой компании | | | | | |

Продолжение таблицы 3 – Шаблон модернизированной анкеты «Оценка удовлетворенности и лояльности персонала»

| | Вопрос | Варианты ответов | | | | | Поставьте "1" над нужным ответом |
|---|--|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------------|
| Необходимо поставить оценку от 1 до 5 в зависимости от Вашего уровня согласия с утверждением. 5 - полностью согласен (да), 4- скорее согласен, 3 - ни то ни другое, не знаю, 2- Скорее нет, 1 - категорически не согласен с утверждением (нет). | | Ваша оценка | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | | | |
| 4 Блок вопросов "Уровень развития персонала" | | | | | | | |
| 18 | Приобретение знаний сотрудниками является одним из главных приоритетов организации | | | | | | |
| 19 | Менеджмент постоянно нацелен на постоянное улучшение своей работы и работы сотрудников | | | | | | |
| 20 | Сотрудникам предоставляется возможность проходить тренинги, стажировки, мастер - классы для повышения квалификации и уровня знаний за счет средств организации | | | | | | |
| 5 Блок вопросов "Наличие командного духа" | | | | | | | |
| 21 | Сотрудники всех подразделений работают над проектом сплоченно как одна команда, для обеспечения должного качества | | | | | | |
| 22 | Между отделами нет никаких конфликтов | | | | | | |
| 23 | В организации отлично налажена работа сотрудников по подразделениям | | | | | | |
| 6 Блок вопросов "Действующая система поощрения" | | | | | | | |
| 24 | Моя работа всегда оценивается справедливо, соотношение трудозатраты/оплата адекватно | | | | | | |
| 25 | Я доволен темпом роста уровня моей зарплаты в компании | | | | | | |
| 26 | Проблем с получением зарплаты нет (вовремя, в должном количестве) | | | | | | |
| 27 | Награды и поощрения предоставляются заслуженно и справедливо | | | | | | |
| 7 Блок вопросов "Лояльность сотрудников организации" | | | | | | | |
| 28 | В настоящее время многие сотрудники компании параллельно ищут другую работу | | | | | | |
| 29 | По моим наблюдениям в ходе работы, удовлетворение потребностей клиента является первостепенной важностью для каждого сотрудника | | | | | | |
| Пожелания сотрудников | | | | | | | |
| 30 | Как Вы считаете, нужно ли что-то в компании изменить, улучшить, чтобы сотрудники были удовлетворены от работы и лояльны компании ? Если да, напишите, пожалуйста, что. | | | | | | |

Таким образом, модернизированную анкету возможно на сегодняшний день опубликовать с помощью конструкторов онлайн-опросов с использованием хорошо зарекомендовавших себя как бесплатных, так и платных сервисов «Google Forms», «Testograf», «Survio» и т.д.

Это позволит сотруднику компании заходить на форму сайта и абсолютно анонимно высказывать свое мнение в соответствии с предложенными утверждениями.

3.3 Методика оценки экономической эффективности использования программы лояльности персонала

В настоящее время в мире бизнеса начинают понимать, что успех и потенциал компании заложен в удовлетворенных и лояльных сотрудниках [29]. Ведь неудовлетворенность персонала негативно сказывается на эмоциональной атмосфере в коллективе, уровню производительности и обслуживания потребителя, в следствие чего приводящая к неэффективной работе компании [29].

При этом неудовлетворенные сотрудники не только покидают компанию, но и зачастую начинают распространять информацию в своем круге общения, тем самым приводя к новым увольнениям существующих сотрудников и оттоку прихода потенциальных.

Еще в 2000 году западные ученые Л. Грюнхольд и А. Мартенсен копенгагенской школы маркетинга исследовали на примере компании Radisson SAS Hotels and Resorts взаимосвязь показателей лояльности персонала, лояльности клиентов и прибыли [30].

В результате исследования учеными были высказаны следующие выводы [30]: «При увеличении лояльности работников на 1 единицу в квартале, лояльность клиентов увеличивается на 1,25 в том же самом квартале. При росте лояльности клиентов на 1% прибыль в следующем квартале увеличится на 0,885%» (рисунок 24).

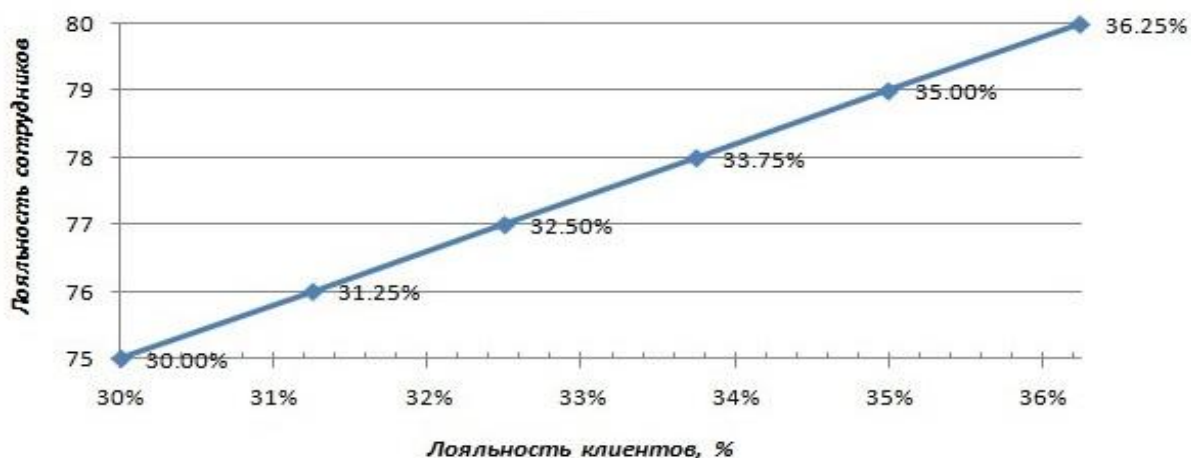


Рисунок 24 – Упрощенный график зависимости лояльности клиентов от лояльности персонала [31]

В следствие чего, результаты ученых Л. Грюнхольда и А. Мартенсена демонстрируют прямую зависимость между повышением уровнем лояльности и удовлетворенности персонала и повышением уровня прибыли компании.

Также подтверждают данную гипотезу данные WorkUSA 2000 Survey, по которым были опубликованы результаты исследований, доказывающих, что «Прибыль компаний, характеризующихся высоким уровнем лояльности персонала на 22% выше, чем в компаниях со средней лояльностью и на 46% выше показателя прибыли компаний с низким показателем лояльности [32, 33].

Согласно полученным данным проведенного исследования консалтинговой компании Towers Watson операционная прибыль тех компаний, которые уделяют внимание формированию лояльных персоналов, активно вовлекают их в деятельность компании, составляет в среднем 27,4% [34]. Те же компании, которые используют только стандартные методы мотивации и полностью сосредоточены на целях, а не на вовлеченности, операционная прибыль составляет 14,3% [34]. А у компаний, которые полностью игнорируют вовлеченность и включенность специалистов в общее дело, этот показатель равняется всего 9,9% [34].

Тем самым исследователи компании Towers Watson также пришли к выводу, что «Уровень эмоциональной вовлеченности сотрудников в цели и задачи компании прямо пропорционален эффективности бизнеса и росту прибыли» [34].

Не смотря на то, что концепция лояльности сотрудников ориентирована на удержание сотрудников, компания должна осознавать, что текучесть персонала никогда не будет равна нулю. К тому же удержание неэффективных и непроизводительных сотрудников, не соответствующих своей должности, наоборот будет приводить к обратному эффекту.

Но так как стоимость ухода сотрудника высока, то поэтому чем больше уровень текучести персонала, тем дороже обходится это для компании.

Идеальной ситуации в компании принято считать уход сотрудника по естественным причинам (переезд, болезнь и другое) и по инициативе работодателя [35].

Для компании расходы от увольнения одного сотрудника включают в себя как прямые, так и косвенные затраты [36].

К прямым затратам относят конкретные измеримые расходы, связанные с уходом нынешнего сотрудника компании и с наймом и обучением нового сотрудника [36]:

1. Обработка документов увольняющихся сотрудников.
2. Выплата любых отпускных, больничных и выходных пособий.
3. Мероприятия по набору персонала, включая расходы на рекламу, работу ярмарок и поисковых фирм.
4. Проведение собеседований, интервьюирование нового сотрудника.

5. Обучение новых сотрудников, в том числе обучение начальниками, сотрудниками и наставниками, обучение в рамках повышения квалификации.

Косвенные затраты связаны с измерением величин потерянной производительности и обслуживания, влияющие на недополученные доходы за период, когда происходит замена работника [36]:

1. Разница в производительности между уволившимся и новым сотрудником.
2. Ошибки, связанные с неопытностью сотрудника.
3. Снижение производительности и морального духа других сотрудников.
4. Нагрузка других сотрудников, пока идет поиск нового сотрудника.

В общем виде рассчитать стоимость текучести (на одного сотрудника) можно по следующей формуле [37,38]:

Стоимость ухода одного сотрудника = расходы на период до увольнения с работы + расходы на замещение вакантной должности + расходы на найм и заполнение вакантной должности + расходы на адаптацию и обучение (5)

В свою очередь в формуле (5) ее компоненты рассчитываются следующим образом:

1. Расходы на период увольнения с работы = работа сотрудника до увольнения + расходы на обработку документов + выплата компенсационных затрат, (6)

где «Работа сотрудника до увольнения» включает в себя: кол-во недель работы сотрудника до увольнения * потеря производительности в кол-ве часов в неделю, пока увольняющийся сотрудник работает (50-75% от всех часов в неделю) * почасовая оплата (в рублях);

«Расходы на обработку документов»: кол-во часов на обработку документов * почасовая оплата (в рублях) сотрудника отдела кадров;

«Выплата компенсационных затрат» - выплата любых больничных, отпускных и выходных пособий в рублях.

2. Расходы на замещение вакантной должности = кол-во дней для заполнения вакантной должности * суточная оплата замещения вакантной должности (в рублях), (7)

где «Суточная оплата замещения вакантной должности – оплата в размере 33% от ежедневной заработной платы увольняющегося сотрудника.

3. Расходы на найм и заполнение вакантной должности = расходы сотрудника отдела кадров по оформлению вакансии и поиска кандидата + стоимость рекламы (онлайн и/или печать) + стоимость скрининга резюме + стоимость проверки сведений о кандидате, (8)

где «Расходы сотрудника отдела кадров по оформлению вакансии и поиска кандидата»: кол-во часов на оформление вакансии*кол-во часов проверки рекомендаций*кол-во часов проведения интервью с кандидатами*почасовая оплата (в рублях) сотрудника отдела кадров;

«Стоимость рекламы (онлайн и/или печать) – стоимость размещения вакансии на сайтах Интернета и/или в печатных изданиях;

«Стоимость скрининга резюме» - стоимость услуги поиска персонала методом скрининга;

«Стоимость проверки сведений о кандидате» - стоимость проверки сведений о кандидатах при приеме на работу (криминальных, справочных, образовательных, кредитных).

4. Расходы на адаптацию и обучение = стоимость курсов повышения квалификации + расходы на наставничество, (9)
где «Расходы на наставничество» - кол-во часов обучения тонкостям работы * почасовая оплата наставника (в рублях).

В общем виде совокупные расходы текучести персонала можно рассчитывать за определенный выбранный период - год/полгода/квартал по формуле (10):

Общая стоимость текучести персонала = Стоимость ухода одного сотрудника * Кол-во уволившихся сотрудников за n период (10)

С практической точки зрения реализация программы лояльности персонала считается успешной, когда происходит увеличение уровня удовлетворенности и лояльности персонала.

С экономической точки зрения эффективная реализация программы лояльности персонала влечет к увеличению производительности труда, уменьшению уровня текучести персонала и т.д.

Поэтому знание стоимости ухода одного работника и уровня текучести персонала в компании позволит ей оценить экономическую эффективность внедрения и использования программы лояльности сотрудников (формула 11):

Экономическая эффективность реализации программы = стоимость ухода одного сотрудника * ((общее кол-во уволившихся сотрудников – кол-во уволившихся сотрудников по естественным причинам на начало реализации программы) - (общее кол-во уволившихся сотрудников – кол-во уволившихся сотрудников по естественным причинам через n период)) (11)

Как мы видим из формулы (11) при эффективной реализации программы повышения уровня лояльности персонала сокращение уровня его текучести наглядно показывает компании экономию денежных средств.

Тем самым внедрение программы лояльности персонала позволит компании снизить расходы на текучесть рабочей силы и разумно тратить свои ресурсы.

Ведь измерение – это первый шаг, который должна предпринять компания, прежде чем она сможет осуществить значимые действия по улучшению взаимодействия со своими сотрудниками.

При этом сегодняшняя рабочая среда диктует необходимое наличие регулярных и последовательных мероприятий, которые фокусируются на повышении морального духа сотрудников и благополучия компании.

Концентрация на вовлеченности и заинтересованности сотрудников, повышения их удовлетворенности работой и формирования лояльности может компании помочь процветать в трудные экономические времена.

Таким образом, компания, рассчитав экономическую эффективность реализации программы, может определить финансовую выгоду от сокращения текучести персонала и сравнить ее с затратами на проведение программы повышения лояльности персонала.

Главное, о чем стоит помнить всем компаниям, – то, что развитие технологий уравнивает возможности участников рынка, и успешность компании на данном этапе в первую очередь определяется уровнем ее персонала [39]. Именно люди являются самым ценным интеллектуальным ресурсом организации, ее главным капиталом, обеспечивающим конкурентные преимущества на рынке [39].

Разработка программы лояльности персонала должна стать одним из важнейших направлений компании. Только тогда внедренная программа будет работать эффективно и позволит не только решить проблему текучести персонала, но и создать кадровый резерв, необходимый для дальнейшего развития организации [39].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компании много сил и энергии тратят на повышение уровня лояльности клиентов, но при этом забывают про один очень важный аспект – это уровень лояльности их персонала.

Ведь в настоящее время долгосрочный успех любой компании зависит от уровня квалификации работников и степени их лояльности к компании.

В ходе исследования магистерской диссертации «Исследование влияния лояльности персонала на эффективность работы компании» было определено, что лояльный сотрудник – это мотивированный, заинтересованный, амбициозный человек, имеющий желание работать в компании и развиваться вместе с ней, рекомендовать работу в данной компании своим друзьям, близким и знакомым.

При этом на лояльность влияют определенные факторы условия труда (факторы удовлетворенности), такие как: уровень заработной платы, отношением с коллегами, руководством, содержанием работой, развитие по карьерной лестнице и т.д.

В результате проведения исследования влияния лояльности персонала на эффективность работы компании с помощью использования корреляционно-регрессионного анализа были выявлены мотивирующие и демотивирующие факторы удовлетворенности, которые влияют с различной степенью на уровень лояльности персонала и тем самым на экономическую составляющую компании.

Для грамотного принятия управленческих решений руководству компании необходимо на систематической основе:

1. Исследовать уровень удовлетворенности и лояльности персонала с помощью проведения опроса.

2. На основе полученных данных формирования, а также модернизации программы повышения лояльности персонала.

Концепция лояльности основана на удержании и удовлетворении персонала компании, поэтому программа повышения лояльности персонала играет важную роль в создании и удержании приверженных, удовлетворенных, высокопроизводительных и лояльных сотрудниках.

Важно уже на начальном этапе отбора кандидатов на работу формировать лояльный персонал, ведь именно на начальной стадии есть риск получения конфликта интересов, поэтому необходимо выявить ожидания сотрудника и предоставить ему реальные перспективы развития в компании.

Но компании необходимо помнить, что удержание всех сотрудников нереально, всегда будет присутствовать текучесть персонала по естественным причинам, таким как: переезд, болезнь, уход за детьми и т.д. А также удержание работников с низкой производительностью наоборот будет вести к обратному экономическому эффекту компании.

Поэтому знание стоимости ухода одного работника и уровня текучести персонала в компании позволит ей оценить экономическую эффективность внедрения и использования программы лояльности сотрудников.

Таким образом для компании одной из главных задач стоит снижение уровня текучести персонала, поскольку уход даже одного сотрудника обходится для компании дорого.

Вследствие чего, эффективность реализации программы повышения лояльности персонала с практической точки зрения проявляется в формировании удовлетворенных и лояльных сотрудников, а с экономической точки зрения - в снижении уровня текучести персонала и его расходов, в повышении производительности труда, что в совокупности приводит к успешному функционированию компании на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Система мотивации в Западной Европе и США [Электронный ресурс]: мотивация персонала. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/sistema-motivatsii-personala-v-zapadnoi-evrope-i-ssha>.
2. Куткович, Т.А. Проектирование системы управления персоналом предприятия: автореф. дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Куткович Тамара Анатольевна. – Краснодар, 2006. – 24 с.
3. Manage customer loyalty and profitability, not just satisfaction [Электронный ресурс]: a white paper from 'Customer Lifecycle'. – Режим доступа: <http://www.customerlifecycle.us/pdfs/clcwhitepapers/Manage%20Customer%20Loyalty%20and%20Profitability.pdf>
4. Райхельд, Фредерик Ф. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Фредерик Ф. Райхельд, Тил Томас. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 384 с.
5. Колосова, Р.П. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения: учебно-методическое пособие / Р.П. Колосова, Г.Г.Меликьян. – М. Экономический факультет МГУ, 2008. 458 с.
6. Drucker, Peter F. The New Society of Organizations [Электронный ресурс] / Peter F.Drucker // Harvard Business Review. – 1992. – № September-October. – Режим доступа: <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>.
7. Loyalty business model [Электронный курс]: WIKIPEDIA – бесплатная энциклопедия. Режим доступа: https://en.wikipedia.org/wiki/Loyalty_business_model.
8. James L.Haskette. Putting the Service-Profit Chain to Work / James L.Haskette, Thomas O.Jones, Gary W.Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A.Schlesinger // Harvard Business Review. – 1994. – № март-апрель. – С. 165-174
9. Клапан, Роберт С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С.Клапан, Дейвид П.Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.
10. Two-factor model [Электронный курс]: WIKIPEDIA – бесплатная энциклопедия. Режим доступа: https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor_theory.
11. Herzberg's motivation-hygiene theory [Электронный курс]: NetMBA – Business Knowledge Center. Режим доступа: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg>.
12. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance / Paul W.Farris [and others]. – Wharton School Publishing, 2010. – 432 с.
13. The one number you need to grow by Frederick F. Reichheld [Электронный ресурс]: issue from the December 2003 // Harvard Business

- Review. – Режим доступа: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.
14. Как измерить лояльность персонала к компании [Электронный ресурс]: Human Resources по-русски. Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kak-izmerit-loyalnost-personala-k-kompanii>.
 15. Индекс эмоциональной лояльности [Электронный ресурс]: управление клиентским опытом по КРІ в ритейле и сфере услуг. – Режим доступа: <http://911.prolan.ru/articles/iel.html>.
 16. Turnover (employment) [Электронный курс]: WIKIPEDIA – бесплатная энциклопедия. Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/Turnover_\(employment\)#Calculation](https://en.wikipedia.org/wiki/Turnover_(employment)#Calculation).
 17. Текучесть кадров [Электронный ресурс]: формула и пример расчета. Режим доступа: <http://copdoc.ru/articles/806/>.
 18. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс]: управление персоналом. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/tekuchest-kadrov-kojefficient-uvolnenie-zatraty-stoimost-analiz-personal/>.
 19. Employee retention [Электронный курс]: WIKIPEDIA – бесплатная энциклопедия. Режим доступа: https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_retention#Join,_stay,_leave_model.
 20. Маркетинговые исследования [Электронный курс]: конспекты лекций по курсу MBA Start – 11.6 модуль. – Москва: MBA Start – бизнес-образование без границ, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
 21. BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio [Электронный курс]: Business Studio – Проектирование организации. – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine.
 22. Поддержка сбалансированной системы показателей информационными технологиями [Электронный курс]: Market Journal. – Режим доступа: <http://www.market-journal.com/vnedrenie/146.html>.
 23. Белякова Г.Я. Методология научных исследований в менеджменте: учеб. пособие / Г.Я. Белякова, Л.Р. Батукова, С.А. Беляко. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – 128 с.
 24. Бараз, В.Р. Корреляционно-регрессионный анализ связи показателей коммерческой деятельности с использованием программы Excel: учебное пособие / В.Р. Бараз. – Екатеринбург: ГОУ ВПО «УГТУ-УПИ», 2005. – 102 с.
 25. Титкова, Л.С. Математические методы в психологии: учебно-методическое пособие / Л.С. Титкова. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2002. – 85 с

26. How Your Employee Loyalty Program Should Evolve in 2018 [Электронный ресурс]: МТИ-EVENTS. – Режим доступа: <https://www.mtievents.com/blog/employee-loyalty-program-evolve-2018>.
27. Лустина, Т.Н. К вопросу о формировании лояльности персонала / Т.Н.Лустина // Сервис PLUS. – 2014. – № 1. – С. 71-75.
28. Анкета удовлетворенности персонала [Электронный ресурс]: Директор по персоналу – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66738-qqq-17-m6-anketa-udovletvorennosti-personala>.
29. Проспект Свободный – 2018: материалы науч. конф., посвященной Году гражданской активности и волонтерства (23-27 апреля 2018 г.) [Электронный ресурс] / Электрон. дан. – Красноярск : Сиб. фе-дер. ун-т, 2018. – Систем. требования: PC не ниже класса PentiumI ; 128 Mb RAM ; Windows 98/XP/7 ; Adobe Reader V8.0 и выше. – Загл. с экрана.
30. Berry, L. L. Marketing Services: Competing through Quality / L. Berry, A. Parsuraman // The Free Press. – New York, 1993.
31. Лояльность персонала позволяет повысить прибыль компании [Электронный ресурс]: поиск работы и сотрудникам в ритейле. – Режим доступа: <http://www.naim.ru/news/лояльность-персонала-позволяет-повысить-прибыль-компании0014653.html>.
32. Employees' nonwork obligations and organizational commitments / S. Mellor [et al.] // Human Resource Management. – 2001. – № 40.
33. Берлизова, Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала / Я.В. Берлизова // Вестник КемГУ. – 2013.- Т2, № 4 (56). – С. 174-178.
34. Чем выше вовлеченность сотрудников, тем выше эффективность работы компании [Электронный ресурс]: результаты исследования консалтинговой компании Towers Watson. – Режим доступа:
35. Как управлять текучестью кадров в розничных компаниях [Электронный ресурс]: опыт ГК «АЛЮ». Режим доступа: <https://trademaster.ua/zakon/1015>.
36. The Turnover Tool Kit [Электронный ресурс]: A Guide to Understanding and Reducing Employee Turnover. Режим доступа: <http://cpshr.us/workforceplanning/documents/ToolKitTurnover.pdf>.
37. Cost of Turnover Calculator [Электронный ресурс]: DRAKE International. Режим доступа: <https://us.drakeintl.com/hr-tools/cost-of-turnover-calculator.aspx>.
38. 7 полезных формул для расчета стоимости текучести персонала [Электронный ресурс]: NeoHR. – Режим доступа: http://neohr.ru/kadrovye-voprosy/article_post/7-poleznyh-formul-dlya-rascheta-stoimosti-tekuchesti-persona.

39. Снижение текучести кадров за счет внедрения системы адаптации и обучения производственного персонала [Электронный ресурс]: Деловой мир. – Режим доступа: https://delovoymir.biz/snizhenie_tekuchesti_kadrov_za_schet_vnedreniya_a_sistemy_adaptacii_i_obucheniya_proizvodstvennogo_personala.html.
40. Аналитическая отчетность в управлении персоналом [Электронный ресурс]: BaseGroup Labs – технологии анализа данных. – Режим доступа: <https://basegroup.ru/community/articles/hrm>.
41. «Битрикс24 или 1С - какую платформу для CRM выбрать?» [Электронный ресурс]: SLIDESHARE. – Режим доступа: <https://www.slideshare.net/HelenKopteva/24-1-crm>.
42. Баранов, А.С. Роль информации в принятии управленческих решений при воздействии внешней неравновесной среды / А.С.Баранов // Вестник. – 2008. - № 1 (20). – С. 22-24.
43. Басовский, Л.Е. Маркетинг: учебное пособие / Л.Е.Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. 294 с.
44. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. – Москва: Финансы и статистика, 2001. – Гл. 1-2. – С. 12-87.
45. Божук, С.Г. Маркетинговые исследования: серия «Маркетинг для профессионалов» / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2004. С. 30-50.
46. Верный путь к сердцу сотрудника [Электронный ресурс]: специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/vernyi-put-k-serdtsu-sotrudnika>.
47. Вороной, А. Софт-мозаика: обзор программных продуктов для маркетологов и аналитиков / А. Вороной, П.Манько // Маркетолог. – 2007. – № 7.
48. Все о 1С:CRM [Электронный ресурс]: официальный сайт 1С:CRM. – Режим доступа: <http://1crm.ru>.
49. Грибанов, Ю.И. Информационное обеспечение системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю.И. Грибанов, К.О.Ершов // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2. С. 66-72.
50. Грошев, А.С. Информатика: учебник для вузов / С.А. Грошев. – Архангельск: Арханг. гос. техн. ун-т, 2010. С. 9-14.
51. Даниленко, Н.Н. К вопросу о методике оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Н.Н. Даниленко, Е.А.Арбатская // Известия УрГЭУ. – 2013. - № 3-4 (47-48) – С. 95-99.
52. Железнякова, М.С. Построение эффективного маркетинга на основе CRM-технологий / М.С. Железнякова // Новый университет. Серия: экономика и право. – 2015. – № 8-9. С. 18-21.
53. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов. М.: ИНФА-М, 2001. 496 с.

54. Идем на снижение [Электронный ресурс]: снижение текучести кадров. – Режим доступа: <https://zhazhda.biz/base/snizhenie-tekuchesti-kadrov>.
55. Информатика и информационные технологии [Электронный ресурс]: учебный курс Департамента разработки электронного контента. – Режим доступа: <http://www.e-biblio.ru/xbook/new/xbook331>.
56. Информационное обеспечение стратегического управления и планирования [Электронный ресурс]: стратегическое управление и планирование. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stplinfo.htm>.
57. Кейнингем, Т. Одной лояльностью сыт не будешь, или как увеличить свою долю кошелька / Тимоти Кейнингем, Лерзан Эксой, Александр Буи, Брюс Куил // Harvard Business Review. – 2011. – Ноябрь. – С. 21-23.
58. Как рассчитать удержание клиентов [Электронный ресурс]: блог Evergage. – Режим доступа: <http://www.evergage.com/blog/how-calculate-customer-retention>.
59. Как рассчитать и увеличить пожизненную ценность клиента (CLV) [Электронный ресурс]: LPGENERATOR – технологии привлечения клиентов. – Режим доступа: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/08/04/kak-rasschitat-i-velichit-pozhiznennuyu-cennost-klienta-clv>.
60. Как убедить подчиненных работать лучше [Электронный ресурс]: специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/kak-ubedit-podchinennykh-rabotat-luchshe>.
61. Калапова, Т.В. Информационное обеспечение стратегического планирования развития предприятия / Т.В. Калапова // Управление экономическими системами. – 2013. – № 1. С. 50-59.
62. Карпов, А.В. Организационная психология: учебник для бакалавров / А.В. Карпов. – Москва: Юрайт, 2012. – 570 с.
63. Карпова, С.В. Особенности разработки и принятия комплексных маркетинговых решений в системах управления нестабильными системами / С.В. Карпова, Я.В. Чупина // Управленческие науки. – 2015. № 3. – С. 63-69.
64. Ковалевский, В.П. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / В.П. Ковалевский, О.М. Калиева, О.П. Михайлова. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 188 с.
65. Коваль, О.С. Классификация и анализ факторов, определяющих эффективность управленческих решений в предпринимательских структурах / О.С. Коваль // Экономическое возрождение России. – 2012. - № 3(33). – С.124-130.
66. Контроль и оценка эффективности маркетинговой деятельности [Электронный курс]: конспекты лекций по курсу MBA Start – 11.8

- модуль. – Москва: MBA Start – бизнес-образование без границ, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
67. Корженгулова, А.А. Потребность управления предприятием в информации: содержание и требования, предъявляемые к ней / А.А. Корженгулова, М.К. Искакова // *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире*. – 2016. № 13(2). – С. 65-69.
68. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим междисциплинарным специальностям / Н.Ю. Круглова. – Москва: Кнорус, 2013. – 395 с.
69. Кудинов А. CRM: российская практика эффективного бизнеса / А. Кудинов. – Москва: 1С-Паблишинг, 2009. 251 с.
70. Лебедева, О.А. Маркетинговые исследования: учебник / О.А. Лебедева, Н.И. Лыгина. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 192 с.
71. Либерман, В.Б. Автоматизированная система обработки экономической информации на предприятиях. – М.: Экономика, 1981. – 184 с.
72. Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.С. Лифшиц. – Москва: КноРус, 2015. 244 с.
73. Лучшие CRM-системы 2016 года [Электронный ресурс]: 10 лучших CRM – независимые эксперты. – Режим доступа: <http://www.top10crm.ru>.
74. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – Москва: Журнал «Управление персоналом», 2003. – 304 с.
75. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва: «Журнал управление персоналом», 2003. 384 с.
76. Малино, П. Технологии CRM. Экспресс-курс / П. Малино. – Москва: Фаир-Пресс, 2004. 272 с.
77. Мифы о маркетинге и лояльности потребителей / Тимоти Л. Кейнингом [и др.]. – М.: Издательство «Добрая книга», 2007. – 344 с.
78. Морозов, Е.В. CRM-системы как средство автоматизации взаимодействия с клиентами / Е.В. Морозов // *Современные научные исследования и инновации*. – 2015. – № 3 (3). С. 132-137.
79. Неретина, Е.А. Современные потребители и особенности взаимодействия субъектов бизнеса с ними / Е.А. Неретина // *Вестник торгово-экономического института*. – 2011. – № 5. – С. 229-233.
80. Нечеухина, Н.С. Актуальные вопросы моделирования учета в системе контроллинга / Н.С. Нечеухина, В.Н. Шеметов // *Известия УрГЭУ*. – 2012. – № 3 (41). С. 108-116.

81. Носов, А.Л. Информация в управлении организацией / А.Л. Носов // Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании. – 2016. № 4. – С. 136-141.
82. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Электронный ресурс]: федер. закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
83. Обзор десяти лучших CRM-систем 2016 года [Электронный ресурс]: консалтинговое агентство «Последний оптимист». – Режим доступа: <http://lastoptimist.ru/obzor-desyati-luchshix-crm-sistem-2016-goda-2>.
84. Оценка эффективности методов управления лояльностью [Электронный ресурс]: управление персоналом. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-metodov-upravleniya-loyalnostyu>.
85. Перекалина, Н.С. Позиционирование маркетинга в качестве центра системы менеджмента современных предприятий / Н.С. Перекалина, И.В. Рожков // Управленческие науки. – 2012. – № 2 (3). – С. 69-74.
86. Полякова, А.А. Роль маркетинговой информационной системы / А.А. Полякова // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2015. № 1. – С. 121-123.
87. Пудовкина, О.Е. Уточнение понятия маркетинговая информация как основного элемента маркетинговой информационной системы предприятия / О.Е. Пудовкина // Вестник СГТУ. – 2013. – № 1 (69). – С. 310-318.
88. Пяткова, М.А. Влияние программы лояльности на проблему текучести кадров в ресторанном бизнесе / М.А. Пяткова // Туризм: технологии и тренды : материалы II студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 20 февраля 2016 г. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2016. – С. 155-164.
89. Процесс, виды, стратегии, методы и объекты управленческих исследований. Качественные исследования [Электронный курс]: конспекты лекций по курсу MBA Start – 6.1 модуль. – Москва: MBA Start – бизнес-образование без границ, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
90. Райхельд Фред. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Фред Райхельд, Роб Марки. – Москва: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 184 с.
91. Рейтинг CRM-систем (управление отношениями с клиентами) на 2016 год [Электронный ресурс]: TAGLINE – рейтинги сервисов и технологий. – Режим доступа: <http://tagline.ru/crm-systems-rating>.
92. Рожков, И.В. Маркетинговые информационные системы: современные подходы к определению и использованию / И.В. Рожков // Управленческие науки. – 2013. – № 3 (8). – С. 68-75.

93. Селиверстова, А.В. Совершенствование механизма отбора информации для принятия управленческих решений на предприятиях промышленности: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Селиверстова Анна Вячеславовна. – Челябинск, 2002. – 156 с.
94. Словарь Ожегова [Электронный ресурс]: Толковый словарь русского языка Ожегова. Режим доступа: <http://www.ozhegov.org>.
95. Соколянский, В.В. Управление развитием предприятия с помощью маркетинговой информационной системы / В.В. Соколянский, Е.С. Сергеева, В.Д. Сергеев // Проблемы экономики. – 2015. – № 2. С. 47-50.
96. Соломандина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломандина. – Москва: Журнал «Управление персоналом», 2003. – 455 с.
97. СТО 4.2–07–2014. Система менеджмента и качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности. – Красноярск: СФУ, 2014. – 60 с.
98. CRM-маркетинг в России на 2016 год [Электронный ресурс]: экспертные агентства RUWARD, INBRIEF. – Режим доступа: <http://www.ruward.ru/crm-marketing-2016>.
99. CRM-система как один из способов построения клиентоориентированной политики компании / С.А. Новокрещенов, В.В. Кириллова, Е.В. Бурова, Г.В. Савин // Инновации и инвестиции. – 2014. – № 2. С. 206-210.
100. Сравнение сервисов amoCRM и Битрикс24 [Электронный ресурс]: Startpack – поиск и подбор сервисов для бизнеса. – Режим доступа: <https://startpack.ru>.
101. Ташкинова, Т.В. Применение CRM-технологий в маркетинговых исследованиях / Т.В. Ташкинова, А.М. Виноградов // Экономика и бизнес. Взгляд молодых. – 2016. – № 1 (1). С. 308-311.
102. Тенденции российского рынка CRM-систем [Электронный ресурс]: TADVISOR – информационные технологии завтра. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru>.
103. Титкова, Л.С. Математические методы в психологии: учебно-методическое пособие / Титкова Л.С. – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2002. – 85 с.
104. Толстяков, Р.Р. Маркетинговая информационная система как инструмент менеджмента предприятия / Р.Р. Толстяков, С.Г. Зюкин // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 12. С. 84-88.
105. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Инфра-М, 2009. 343 с.
106. Харасова, А.С., Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента / А.С. Харасова, Н.М. Блаженков // Лидерство и менеджмент. – 2015. – № 2(2). – С. 99-110.

107. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 495 с.
108. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А.Шапиро. – Москва: Вершина, 2003. – 221 с.
109. Best Way to Track Customer Retention by Jeff Harden [Электронный ресурс]: Here's the easy formula that every business owner should know by heart. – Режим доступа: <https://www.inc.com/jeff-haden/best-way-to-calculate-customer-retention-rate.html>.
110. Dr. Shaker, Turki Ismail. The Role of Marketing Information System on Decision Making "An Applied study on Royal Jordanian Air Lines (RJA)" / Dr. Turki Ismail Shaker // International Journal of Business and Social Science, 2011. – Vol. 2, № 3. P. 175-185.
111. Employee loyalty programs [Электронный ресурс]: making every person count. – Режим доступа: <http://dreamfireinteractive.com/industry-insights/employee-loyalty-programs-making-every-person-count>.
112. Employee turnover [Электронный ресурс]: causes and effects. – Режим доступа: <https://www.ukessays.com/essays/management/cause-and-effect-of-employee-turnover-management-essay.php>.
113. Executive Summary [Электронный ресурс]: Data Growth, Business Opportunities, and the IT Imperatives. Режим доступа: <http://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm>.
114. Grapevine Surveys [Электронный ресурс]: online survey software for employee surveys. – Режим доступа: <http://www.grapevinesurveys.com/online-survey-software.aspx>.
115. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance / Paul W.Farris [and others]. – Wharton School Publishing, 2010. – 432 с.
116. How employee engagement drives growth [Электронный ресурс]: issue by Susan Sorenson of the Business journal. – Режим доступа: <http://news.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>.
117. How to Build and Implement an Employee Loyalty program [Электронный ресурс]: article by Sharlyn Lauby. – Режим доступа: <https://www.paychex.com/articles/human-resources/build-and-implement-employee-loyalty-program>.
118. Loginom Company [Электронный ресурс]: профессиональный разработчик продуктов и решений в области анализа данных. – Режим доступа: <https://loginom.ru>.
119. Srinivas Nowduri. Management information systems and business decision making: review, analysis, and recommendations / Srinivas Nowduri // Journal of Management and Marketing Research: Management information systems and business decision making, 2011. – P. 1-8.

120. Three Loyalty Metrics You Don't Know [Электронный ресурс]: issue by Steve Deckert from August 2014. – Режим доступа: <https://blog.rjmetrics.com/2014/08/22/three-loyalty-metrics-you-dont-know>.
121. What does Employee Turnover Cost You? [Электронный ресурс]: bonusly. – Режим доступа: <https://bonus.ly/cost-of-employee-turnover-calculator>.
122. Why managers should care about employee loyalty [Электронный ресурс]: employee performance. – Режим доступа: <https://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/workforce-management/employee-performance-management/why-loyalty-matters.aspx>
123. Why employee loyalty is important [Электронный ресурс]: improving work processes at your place of business. – Режим доступа: <http://www.grapevinesurveys.com/blog/why-employee-loyalty-is-important>.
124. Work Out Your Employee Costs With These Formulas [Электронный ресурс]: Dent – Key Person of influence. – Режим доступа: <http://www.keypersonofinfluence.com/work-out-your-employee-costs-with-these-formulas>.
125. 1С: Управление отношениями с клиентами (CRM) [Электронный ресурс]: сайт 1С: предприятие. Режим доступа: <http://www.1cmd.md/ru/v8/1crm-8>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Результаты анкетирования

| Вопрос | Адиянов | Асланиди | Асташков | Балаева | Бизимов | Галеева | Гисич | Давыдова | Держицкая | Ефремова | Завизион | Иванова | Колпаков | Люсый | Медведева | Мещеряков | Мишина | Нос | Обухова | Потылицын | Симакова | Соколова | Троицкая | Федорчук | Хохоева | Цвингарная | Среднее значение анкеты | |
|---|---|----------|----------|---------|---------|---------|-------|----------|-----------|----------|----------|---------|----------|-------|-----------|-----------|--------|-----|---------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------|------------|-------------------------|------|
| Необходимо поставить оценку от 1 до 5 в зависимости от Вашего уровня согласия с утверждением. 5 - полностью согласен (да), 4- скорее согласен, 3 - ни то ни другое, не знаю, 2- Скорее нет, 1 - категорически не согласен с утверждением (нет). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Блок вопросов "Оценка своей работы сотрудниками" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4,04 | |
| 1 | Я с удовольствием жду начала рабочего дня | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3,92 |
| 2 | В организации высок уровень трудовой энергии | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,35 |
| 3 | Сотрудники относятся к работе положительно и оптимистично | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | | 3 | 4 | 5 | 4 | 4,08 |
| 4 | По моим наблюдениям в ходе работы, удовлетворение потребностей клиента является первостепенной важностью для каждого сотрудника | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4,15 |
| 5 | Людям похоже нравится здесь работать | 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 5 | 4 | 5 | 3,69 |

| Блок вопросов "Сотрудник и организация" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4,08 | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|------|------|
| 6 | Здоровье, безопасность, отдых сотрудников важны для руководства организации | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3,58 | |
| 7 | У меня есть все основания чувствовать себя важной частью своей организации | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4,23 | |
| 8 | Труд в этой организации является для меня больше, чем просто работой | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3,92 | |
| 9 | Я удовлетворен тем, как руководство компании поздравляет сотрудников с праздниками (8 марта, 23 февраля, Новый год и т.д.). | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4,23 | |
| 10 | Меня устраивает уровень и качество оснащения моего рабочего места (орг. техника, компьютер, кабинет и т.д.) | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3,73 | |
| 11 | Меня устраивает система работы на которой я нахожусь (офис/ home - office) | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4,38 | |
| 12 | У сотрудников организации есть гордость за свою компанию и то, что они в ней работают | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 0 | 5 | 3,88 | |
| 13 | Проблем с получением зарплаты нет (вовремя, в должном количест- | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,62 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---|---|------|------|
| 21 | Сотрудникам предоставляется возможность проходить тренинги, стажировки, мастер-классы для повышения квалификации и уровня знаний за счет средств организации | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 0 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3,73 |
| 22 | Я удовлетворен существующей в компании возможностью повышения квалификации | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3,46 | |
| 23 | Главный приоритет организации заключается в выполнении качественной работы | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,62 | |
| Блок вопросов "Уровень развития коммуникации" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3,50 | | | | |
| 24 | Между сотрудниками и руководством организации налажено эффективное двустороннее общение | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 0 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3,73 | |
| 25 | Сотрудники всегда хорошо информированы о событиях в организации | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3,31 | |
| 26 | Информация не скрывается от сотрудников | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3,46 | |
| 27 | Менеджмент организации чутко реагирует на потребности и проблемы персонала | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 0 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3,50 | |
| Блок вопросов "Наличие командного духа" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3,68 | | | | |
| 28 | Сотрудники всех подразделений работают над проектом сплоченно как одна команда, | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,73 | |

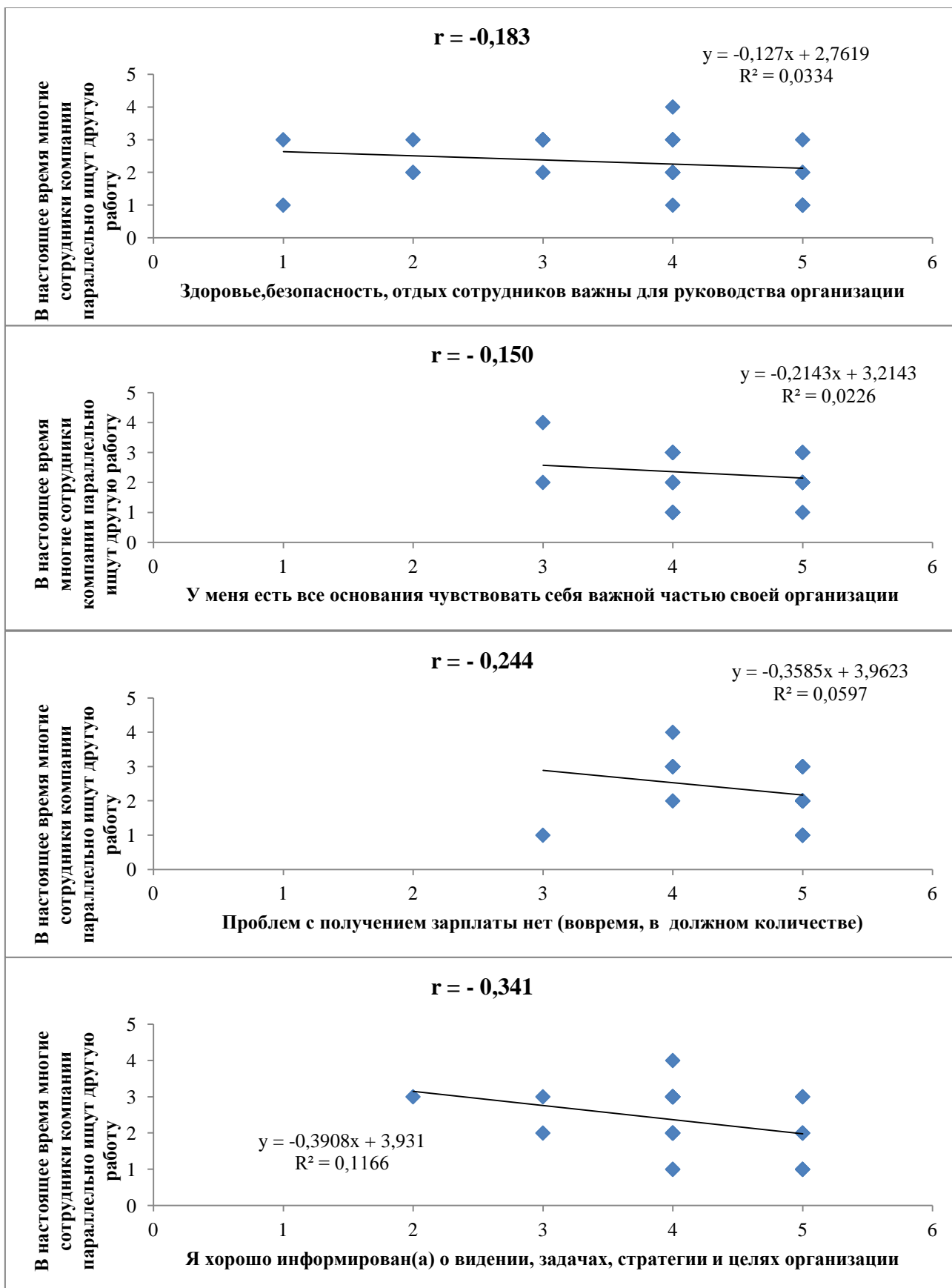
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|
| | для обеспечения должного качества | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | Между отделами нет никаких конфликтов | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3,31 |
| 30 | Менеджмент (руководство) ценит всех и каждого сотрудника | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3,96 |
| 31 | В организации отлично налажена работа сотрудников по подразделениям | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3,73 |
| Блок вопросов "Адекватность оценки работы сотрудника" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3,64 |
| 32 | Моя работа всегда оценивается справедливо, соотношение трудозатраты/оплата адекватно | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3,73 |
| 33 | Я доволен темпом роста уровня моей зарплаты в компании | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 0 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3,42 |
| 34 | Я получаю часто объективные отзывы о качестве своей работы | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3,77 |
| Блок вопросов "Действующая система поощрения" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3,70 |
| 35 | Сотрудники чувствуют, что их ценят | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,69 |
| 36 | Награды и поощрения предоставляются заслуженно и справедливо | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,54 |
| 37 | Я считаю, что мой труд оплачивается честно | 2 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3,85 |
| 38 | Когда я выполняю дополнительную работу, | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3,42 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| | это всегда оценивается | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | Я не слышу жалоб других сотрудников на то, как плохо к ним относятся в этой компании | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| Блок вопросов "Лояльность сотрудников организации" | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 40 | В настоящее время многие сотрудники компании параллельно ищут другую работу | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2,27 |

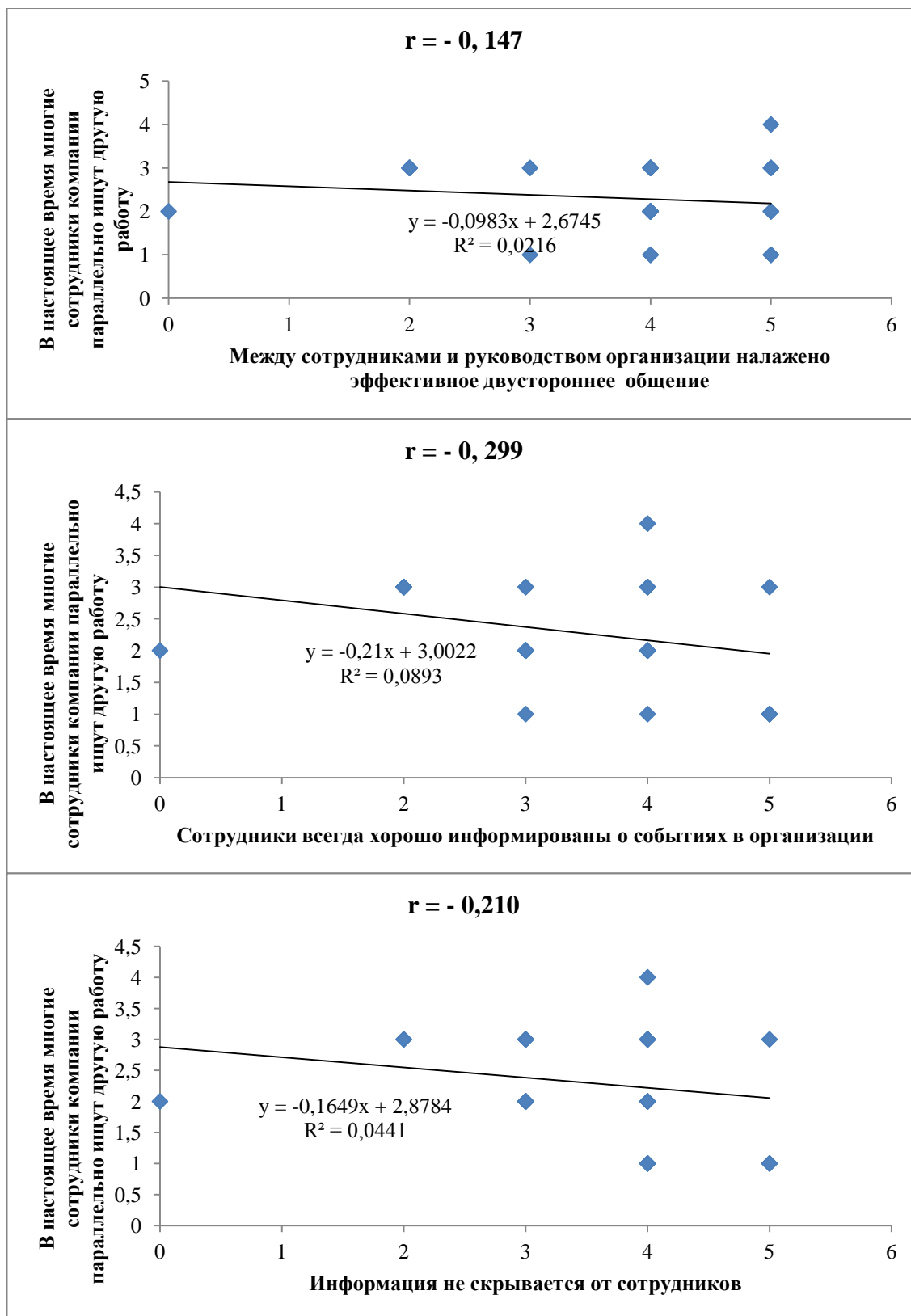
Приложение Б - «Критические значения корреляции гкрит для уровня значимости α и степени свободы f »

| $f \backslash \alpha$ | 0,1 | 0,05 | 0,01 |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| 1 | 0,988 | 0,997 | 0,999 |
| 2 | 0,900 | 0,950 | 0,990 |
| 3 | 0,805 | 0,878 | 0,959 |
| 4 | 0,729 | 0,811 | 0,917 |
| 5 | 0,669 | 0,754 | 0,874 |
| 6 | 0,622 | 0,707 | 0,834 |
| 7 | 0,582 | 0,666 | 0,798 |
| 8 | 0,549 | 0,632 | 0,765 |
| 9 | 0,521 | 0,602 | 0,735 |
| 10 | 0,497 | 0,576 | 0,708 |
| 11 | 0,476 | 0,553 | 0,684 |
| 12 | 0,457 | 0,532 | 0,661 |
| 13 | 0,441 | 0,514 | 0,641 |
| 14 | 0,426 | 0,497 | 0,623 |
| 15 | 0,412 | 0,482 | 0,606 |
| 16 | 0,400 | 0,468 | 0,590 |
| 17 | 0,389 | 0,455 | 0,575 |
| 18 | 0,378 | 0,444 | 0,561 |
| 19 | 0,369 | 0,433 | 0,549 |
| 20 | 0,360 | 0,423 | 0,537 |
| 25 | 0,323 | 0,381 | 0,487 |
| 30 | 0,296 | 0,349 | 0,449 |
| 35 | 0,275 | 0,325 | 0,418 |
| 40 | 0,257 | 0,304 | 0,393 |
| 45 | 0,243 | 0,287 | 0,372 |
| 50 | 0,231 | 0,273 | 0,354 |
| 60 | 0,211 | 0,250 | 0,325 |
| 70 | 0,195 | 0,232 | 0,302 |
| 80 | 0,183 | 0,217 | 0,283 |
| 90 | 0,173 | 0,205 | 0,267 |
| 100 | 0,164 | 0,196 | 0,254 |

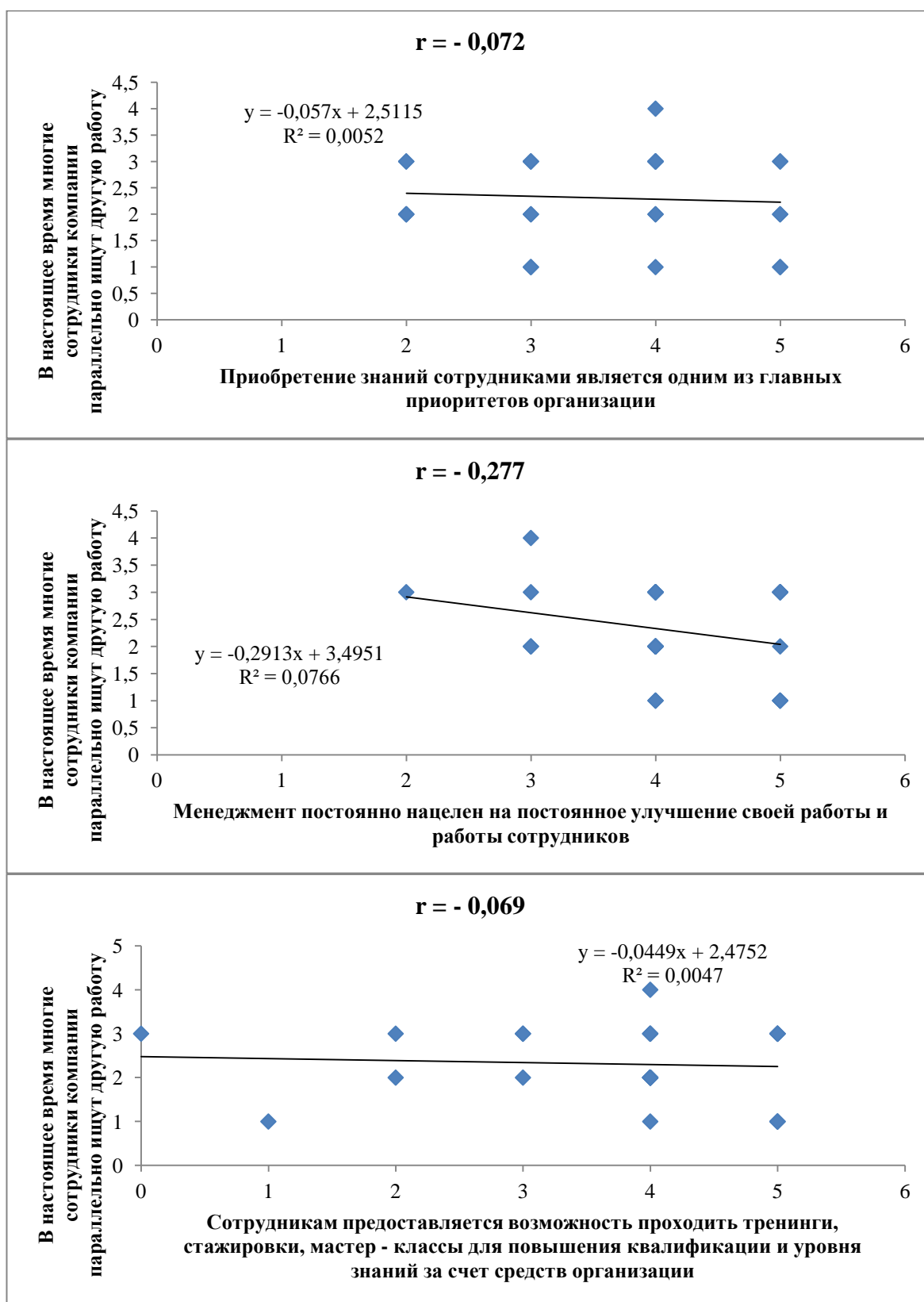
Приложение В – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Сотрудник и организация» с незначимым уровнем корреляции



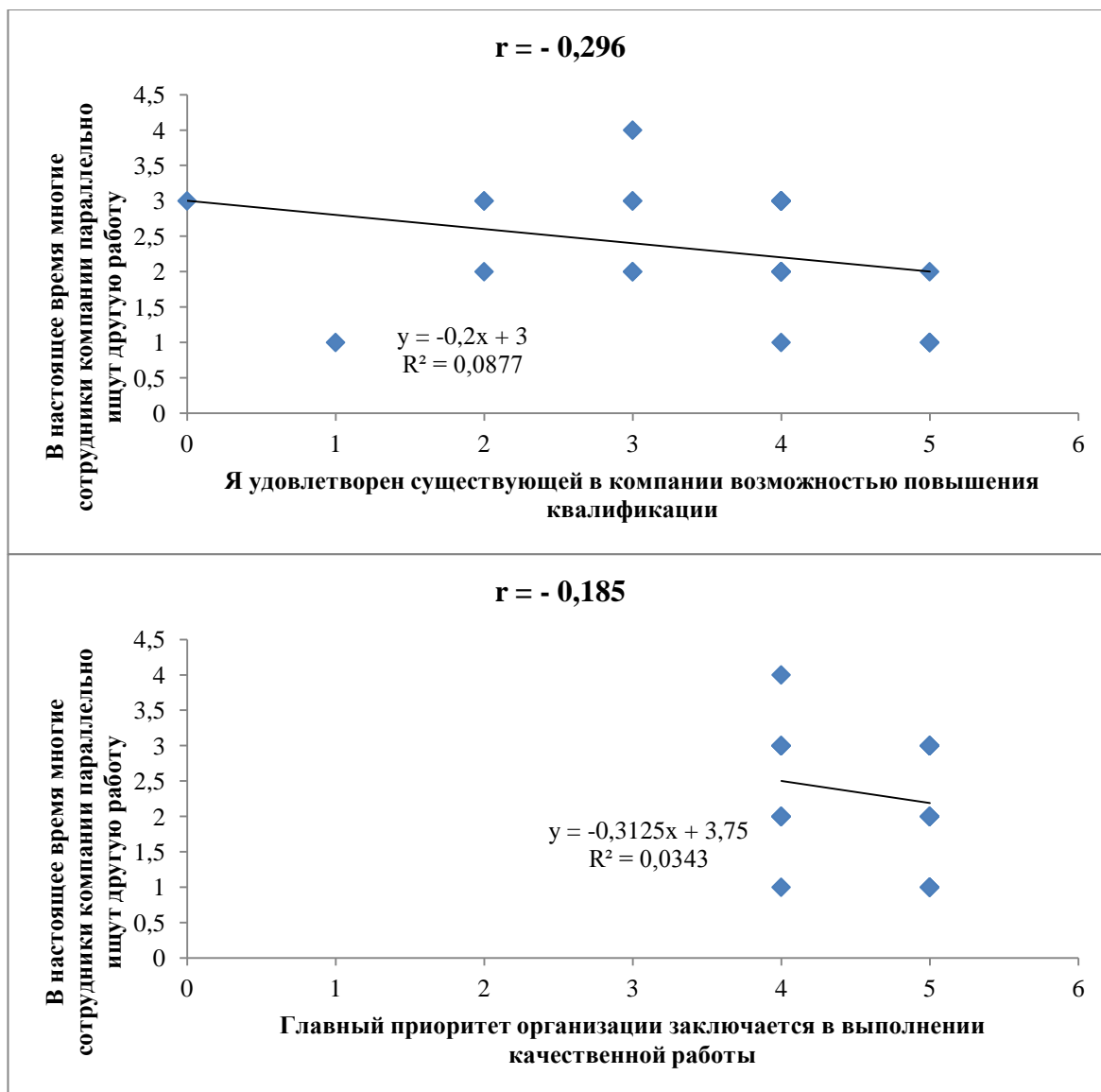
Приложение Г – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Уровень развития коммуникации» с незначимым уровнем корреляции



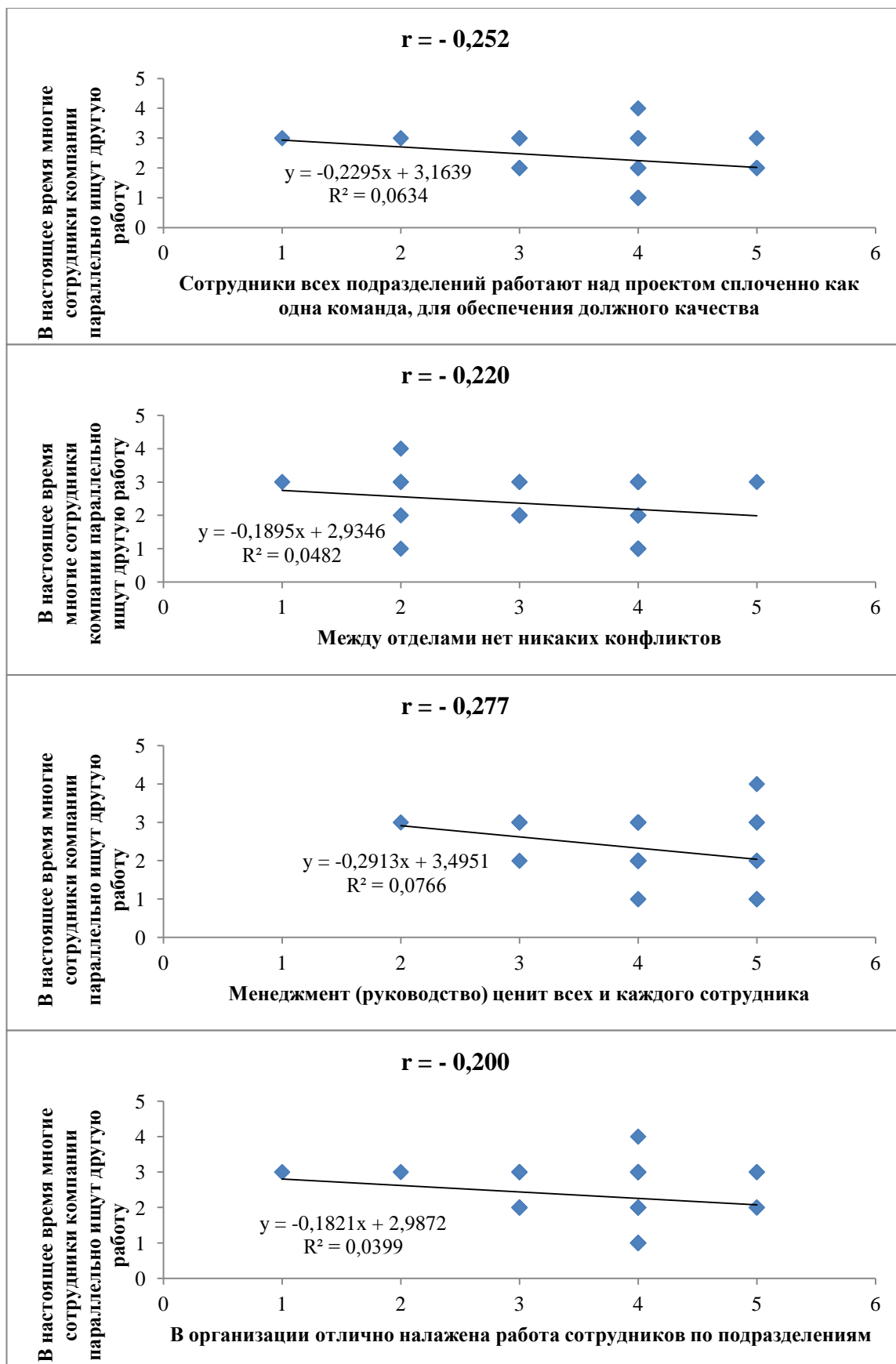
Приложение Д – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Уровень развития персонала» с незначимым уровнем корреляции



Продолжение приложения Д – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Уровень развития персонала» с незначимым уровнем корреляции



Приложение Е – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Наличие командного духа» с незначимым уровнем корреляции



Приложение Ё – Результаты корреляционно-регрессионного анализа по блоку вопросов «Действующая система поощрения» с незначимым уровнем корреляции

