

МЕНЕДЖМЕНТ / MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70>

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬЮ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Научная статья

Иващенко Н.С.^{1,*}

¹ ORCID : 0000-0002-2644-6751;

¹ Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (suncycle[at]mail.ru)

Аннотация

Одно из центральных мест в обеспечении устойчивого развития компаний сегодня занимает их клиентоориентированность. При этом в последнее время все чаще говорят о внутренней клиентоориентированности, а не только о внешней, понимая под внутренними клиентами сотрудников организаций. Критерием внутренней клиентоориентированности является уровень лояльности сотрудников. Отсюда управление внутренней клиентоориентированностью базируется на управлении лояльностью сотрудников к организации и ее бренду. В статье описаны различные методы оценки лояльности персонала, их достоинства и недостатки. Метод оценки во многом определяется поставленной исследователем целью. Предлагаемые методы оценки в основном трактуют лояльность как преданность компании, желание работать в организации, следование ее правилам и корпоративным стандартам, но можно определять лояльность сотрудников, например, с точки зрения обеспечения экономической безопасности организации и с других точек зрения. В данной работе лояльность, преданность организации рассматриваются как стремление к устойчивому развитию организации и своему личностному и профессиональному росту в ней. Предложен соответствующий метод оценки такого рода лояльности сотрудников и их классификация по пяти категориям.

Ключевые слова: внутренний клиент, лояльность, устойчивое развитие, метод, категории, уровни.

MANAGEMENT OF INTERNAL CUSTOMER FOCUS AS A FACTOR IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

Research article

Ivashchenko N.S.^{1,*}

¹ ORCID : 0000-0002-2644-6751;

¹ Russian state University after A.N. Kosygin, Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (suncycle[at]mail.ru)

Abstract

One of the central places in the sustainable development of companies today is their customer focus. Lately the internal customer focus is often talked about, not only the external one, understanding by internal customers the employees of organizations. The criterion of internal customer focus is the level of employees' loyalty. Hence, the management of internal customer focus is based on the management of employee loyalty to the organization and its brand. The article describes different methods for evaluating employee loyalty, their advantages and disadvantages. The evaluation method is largely determined by the goal set by the researcher. The proposed methods of evaluation mainly interpret loyalty as commitment to the company, desire to work in the organization, adherence to its rules and corporate standards, but it can be defined, for example, in terms of economic security of the organization and from other points of view. In this paper, loyalty, commitment to the organization is considered as the desire for sustainable development of the organization and one's personal and professional growth in it. An appropriate method for evaluating this kind of employee loyalty and their classification into five categories is proposed.

Keywords: internal customer, loyalty, sustainable development, method, categories, levels.

Введение

Устойчивое развитие организаций сегодня зависит от многих факторов, среди которых одно из центральных мест занимает их клиентоориентированность. Большинство авторов справедливо увязывают устойчивое развитие компаний с необходимостью управления бизнесом на основе создания ценности и соблюдения интересов широкой группы стейкхолдеров компании, обеспечения достижения взаимовыгодного партнерства со всеми своими клиентами в долгосрочной перспективе. При этом все чаще под клиентами компаний понимают все более широкий круг участников бизнеса, включая сотрудников компаний.

Вопросам клиентоориентированности, определению сущности данного понятия, его эволюции посвящены работы как зарубежных, так и отечественных авторов, таких как Дж. К. Нарвер, С.Ф. Слейтер, Ruekert, Р. Дешпндэ, Дж. У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер, Ж-Ж. Ламбен, В.В. Бусаркина, А.А. Русанова, Б. Рыжковский, В. Лошков, Рожков А.Г., О.В. Гулакова, В.А. Реязина, Е.А. Семерникова, М.Н. Шавровска, К. Харский и др. И хотя в большинстве из них речь идет о внешней клиентоориентированности – фокусе на нуждах и потребностях потребителей продукции и услуг компании, последнее время все чаще говорят о внутренней клиентоориентированности – ориентации на сотрудников как на клиентов компании, которых компании обеспечивают соответствующими условиями и местом работы, где они могли

бы приложить свои физические и/или умственные усилия, развить их, повысить свой профессионализм и т.д. Обзор существующих подходов к трактовке сущности понятия, классификации видов и методов оценки клиентоориентированности организации представлен в работах «Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации» [1] и «Клиентоориентированность: виды и методы оценки» [2]. В самом общем виде авторы под внутренней клиентоориентированностью понимают ориентацию организации на удовлетворение потребностей сотрудников. Так, С.Н. Апенько и М.Н. Шавровская отмечают, что «внутренние клиенты – это все сотрудники компании, их работа влияет на работу всей организации, поэтому необходимо обеспечивать этих людей средствами для выполнения поставленных задач» [3].

Взаимоотношения между компанией и внутренними клиентами (сотрудниками) определяет внутренний маркетинг, который рассматривает их так же, как и отношения между производителем и потребителем [4], [5]. Несмотря на существование различных определений сущности понятия «внутренний маркетинг», авторы сходятся во мнении, что одна из основных его задач – выявление и удовлетворение потребностей сотрудников с целью повышения их удовлетворенности и лояльности к компании. Потребности сотрудников могут быть весьма разнообразны. Это условия труда, уровень его оплаты, психологический климат в коллективе, взаимоотношения с руководством, возможность карьерного роста и повышения своей квалификации, удовлетворенность трудом и его значимость для общества, видение перспектив развития организации и т.д. Чем лучше удовлетворяются потребности сотрудников, тем выше их лояльность к организации. Чем более лояльны сотрудники к своей компании, тем лучше они формируют лояльность внешних клиентов, а, следовательно, и тем выше устойчивость развития компании. И наоборот, снижение лояльности сотрудников приводит к их текучести, снижению качества работы и т.д., что снижает устойчивость компании [6], [7].

Ориентация на внутренних клиентов включает в себя управление карьерой сотрудников, их адаптацию, внутренний пиар и многие другие факторы. Управлять внутренней клиентоориентированностью это значит мотивировать, обучать и развивать сотрудников в направлении их приверженности к компании. Другими словами – это процесс формирования лояльности клиента по отношению к компании, так как в самом общем смысле слова лояльность (фр. loyal – верный) – это приверженность, благосклонность к чему-либо. Для осуществления таргетированного маркетинга в этой области необходимо тщательно изучить основные желания и ожидания всего персонала, распределить работников по дифференцированным группам, исходя из их потребностей, оценить их вовлеченность в деятельность компании, приверженность к ее миссии и ценностям. Сотрудники, которые верят в бренд и устойчивое развитие компании, безусловно, хорошо мотивированы и будут с пользой для компании распространять в положительном ключе информацию о ней.

Результаты исследований и обзор научных публикаций в области клиентоориентированности позволяют сделать вывод, что характерным ее признаком является стремление к привлечению, вовлечению и удержанию клиентов через формирование их лояльности в результате удовлетворения их запросов и интересов.

Лояльность персонала сравнительно недавно стала предметом специальных исследований. В России изучению сущности данного понятия посвящены работы С. Асютина, А. Борискевича, Е. Карпенко, С. Горностаева, О. Демушиной, В. Доминьяк, С. Жук, М. Магуры, Е. Свешниковой, К. Харского и др.

Лояльность сотрудников – приверженность ценностям и нормам корпоративной культуры компании, ее стилю управления, понимание и поддержание целей и задач компании.

Для оценки лояльности сотрудников используют разные методы, для повышения валидности которых рекомендуют применять их одновременно:

- определение коэффициента текучести кадров;
- опросы сотрудников как устные в форме интервьюирования, так и письменные в форме анкетирования;
- метод проективных вопросов, когда предполагаются ответы в открытой форме с последующей их сложной психологической обработкой;
- проведение наблюдений за поведением сотрудников, в частности, систематический мониторинг рабочей активности, выявленные факторы нарушений трудовой дисциплины и т.д.;
- анализ профиля сотрудника в социальных сетях путем анализа их высказываний о коллегах, руководстве и организации в целом.

Чаще всего организации прибегают к опросам в форме анкетирования. Таких опросников разработано много, от простых с несложной обработкой результатов с использованием пятибалльной системы, до более сложных с инструкцией для заполнения оценочного листа, карточками суждений и сложной методикой интерпретации результатов.

Различают опросники для определения лояльности при приеме на работу и при увольнении. Проводят опросы офлайн и онлайн.

Среди наиболее популярных методов оценки лояльности сотрудников можно назвать методику оценки лояльности персонала Л.Г. Почебут – О.Е. Королевой, разработанную на основе шкалы Л. Терстоуна, шкалу Д. Мейера – Н. Ален, методику К. В. Харского, Индекс чистой лояльности работника (NPS) [8], методику С.В. Комарова – А.С. Григорьевой [9] и т.д.

Все эти методы имеют свои достоинства и недостатки. Так, часто присутствуют: относительная сложность алгоритма обработки результатов; трудности даже с незначительной адаптацией анкет под цели и специфику конкретной организации из-за необходимости соблюдения однозначности восприятия утверждения и его релевантности субшкале; возможность оценки уровня лояльности только в целом по организации; субъективизм в оценке, так как заполняют анкеты сами респонденты и т.д. [1].

В этой связи попытки разработки новых анкет и опросников для оценки лояльности сотрудников не прекращаются, что говорит, с одной стороны, об актуальности данной проблемы, с другой стороны, о том, что имеющиеся в распоряжении исследователей анкеты и опросники отвечают не всем целям и задачам исследований.

Методы и принципы исследования

Рассматривая внутреннюю клиентоориентированность как фактор устойчивого развития бизнеса, будем исходить из следующих положений:

1. Внутренняя клиентоориентированность – конкурентное преимущество компании и один из важнейших факторов ее устойчивого развития. Сегодня бизнес не может стоять на месте. Он должен постоянно развиваться. В этом основа его устойчивости на рынке, так как парадигмой развития современного бизнеса является его инновационный характер. При этом компании должны нести корпоративную социальную ответственность в направлении экономической, экологической и социальной ее составляющих. Бизнес-модель устойчивого развития отличают, прежде всего, ключевые ценности, которые декларирует организация и на которых держится весь бизнес, ключевые ресурсы и характер взаимоотношений с клиентами и партнёрами по бизнесу [10]. Это во многом зависит от лидерских качеств руководства компании, но важно и участие каждого отдельного сотрудника организации, так как именно они реализуют концепцию устойчивого развития. Чем более сотрудники лояльны и мотивированы в этом направлении, тем выше устойчивость компании.

2. Результатом усилий компании по управлению внутренней клиентоориентированностью является формирование и рост лояльности сотрудников. Следовательно, критерием (мерилом) внутренней клиентоориентированности является уровень лояльности сотрудников.

3. Оценка уровня лояльности – действенный инструмент получения информации для принятия управленческих решений в области внутренней клиентоориентированности.

4. Осуществляя свою деятельность в компании, сотрудники преследуют свои собственные интересы. Чем больше собственные интересы и ценности каждого сотрудника соответствуют интересам и ценностям компании, тем выше лояльность сотрудников и устойчивость развития компании. В этом отношении в последнее время все чаще и чаще говорят о персонализированном маркетинге, что касается и исследования лояльности сотрудников. Использование персонального поведенческого подхода особенно характерно для предприятий малого и среднего бизнеса [1]. Следовательно, при оценке лояльности сотрудников необходимо получение не усредненных оценок по всему персоналу, а требуется квалифицированная оценка каждого из сотрудников и разработка индивидуально для него программы лояльности.

5. Возможны различные классификации персонала. Чаще всего сотрудников классифицируют как лояльных, нейтральных, нелояльных. С точки зрения экономической безопасности сотрудников делят на халатных (неосторожных), манипулируемых (введенных в заблуждение), обиженных, нелояльных (ищущих новое место работы), подрабатывающих и внедренных [11]. В соответствии с рассматриваемой классификацией практически лишь первые две группы можно назвать в какой-то степени лояльными сотрудниками. В данной работе предлагается делить сотрудников по степени их лояльности к видению будущего своей организации, ее устойчивого развития и своего личного роста в ней. Причины такой лояльности сотрудников весьма различны.

Основные результаты

По степени лояльности сотрудников к перспективам устойчивого развития организации и своего личного и профессионального роста в ней можно разделить на 5 категорий, которые так или иначе влияют на эффективность деятельности и развитие организации:

1. Друг организации;
2. Стремящийся к развитию в организации;
3. Заинтересованный в развитии организации;
4. Склонный остаться в организации;
5. Намеренный уволиться.

Данная терминология позволяет правильно определить категорию сотрудника и помочь руководству компании определить стратегию поведения в отношении его, разработать мероприятия внутреннего маркетинга по повышению лояльности персонала. Отнесение к той или иной категории лояльности определяется баллами в соответствии с ниже предложенной методикой.

Категории лояльности, баллы им соответствующие, и уровни лояльности представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Категории лояльности сотрудника

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70.1>

| Категории лояльности | Баллы | Уровни лояльности |
|---|-----------|---------------------|
| Друг организации | 9,0 - 10 | истинно лояльный |
| Стремящийся к развитию | 7,0 - 8,9 | лояльный |
| Заинтересованный в развитии организации | 5,0 - 6,9 | нейтрально лояльный |
| Склонный остаться в организации | 3,0 - 4,9 | вынуждено лояльный |
| Намеренный уволиться | 0 - 2,9 | нелояльный |

Истинно лояльные сотрудники (средний балл от 9,0 и более) – друзья организации – любят и уважают свою компанию, в особых случаях гордятся ею, выражают эмоциональную привязанность к самому бренду, рекомендуют и

привлекают новые кадры из своего окружения, поддерживают изменения в организации, способствуя ее устойчивому развитию, их собственные цели и задачи соответствуют целям и задачам роста организации.

Лояльные сотрудники (от 7 до 8,9 баллов) – стремящиеся к развитию – видят свое место в организации и свое развитие в ней.

В случае, если в организации свыше 90% истинно лояльных и лояльных сотрудников, то такая организация является устойчивой, имеет большое количество конкурентных преимуществ, высокий темп развития и занимает крепкую и устойчивую позицию на рынке.

Нейтрально лояльные сотрудники (средний балл от 5,0 до 6,9) – заинтересованы в развитии организации, ставя свое дальнейшее пребывание в ней в зависимости от этого. Эта мотивированность может способствовать квалифицированному выполнению ими своей работы, но занятая выжидательная позиция не стимулирует их к творческому отношению к труду, проявлению инициативы и выражению эмоциональной привязанности к организации, так же как и тех, которые пока еще работают в организации, не имея по той или иной причине возможности уйти из нее (вынужденная лояльность с оценкой от 3,0 - 4,9 баллов). Это могут почувствовать внешние клиенты и партнеры по бизнесу организации, что не способствует развитию организации. Вынужденно лояльные сотрудники исполняют свою работу согласно инструкциям, часто в зависимости от настроения, но при должном подходе со стороны руководства могут стать заинтересованными в изменениях в компании. Данная категория лояльности может сложить полное представление об уровне удовлетворенности персонала уровнем заработной платы, количеством предоставляемых привилегий, осведомленностью о карьерных перспективах или амбициях сотрудников. Также можно определить, какие планы сотрудники имеют в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а, следовательно, направления и степень их удержания.

Нелояльный сотрудник (средний балл от 0 - 2,9) – намеренный уволиться – имеет негативное отношение к организации. Работник не исполняет свою работу, либо открыто её саботирует, выполняет некачественно вне зависимости от опыта и стажа работы. Организационные изменения его не интересуют и чаще всего он тормозит процесс структурных изменений. Такие сотрудники активно ищут новое рабочее место.

В таблице 2 представлена сравнительная характеристика категорий и уровней лояльности в зависимости от положительно и негативно влияющих на них факторов и мероприятий, повышающих лояльность.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика категорий и уровней лояльности

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70.2>

| Категория лояльности/уровень лояльности | Положительные факторы | Негативные факторы | Мероприятия, повышающие лояльность |
|---|--|---|--|
| Друг организации/истинно лояльный | <ul style="list-style-type: none"> – высокое качество продукции и/или услуг для потребителей; – высокая степень значимости продукции или оказываемой услуги для общества; – благоприятная для развития внутренняя атмосфера и культура общения между сотрудниками; – успешная деятельность компании и её достижения; – высокий уровень перспективности компании | <p style="text-align: center;">–</p> <ul style="list-style-type: none"> неудовлетворительная заработная плата и качество условий труда; – низкий уровень стрессоустойчивости коллектива; – дефицит ресурсов для выполнения поставленных задач; – отсутствие информирования о каких-либо проводимых организационных изменениях | <ul style="list-style-type: none"> – социальная ответственность бизнеса; – вовлеченность в управление; – поощрение индивидуального и творческого подхода к решению поставленных задач; – обеспечение карьерного роста; – приравнивание индивидуального вклада каждого сотрудника успехам компании; – качественный продукт, конвертированный в оценку труда сотрудника; – обратная связь от клиентов с положительной эмоциональной оценкой качества товара и организации в целом (отзывы, рассказы, истории) |
| Стремящийся к развитию в организации/лояльный | <ul style="list-style-type: none"> – уважение к деятельности организации; | <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие движения по карьерной лестнице; – невнимание к | <ul style="list-style-type: none"> – частные встречи с сотрудниками, помощь в адаптации новым |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - наличие чёткого понимания о том, какой профессиональный рост организация тебе может предоставить; - культура учителя, наставник, который будет курировать сотрудников и помогать адаптироваться новичкам; - заинтересованность сотрудника в выполняемой деятельности | <ul style="list-style-type: none"> личностным успехам сотрудников; - неинформированность о перспективах развития организации; - отсутствие условий для повышения квалификации | <ul style="list-style-type: none"> сотрудникам; - оказание поддержки заинтересованным в карьерном росте, ежемесячные конкурсы, ориентированные на специализированные позиции, в которых на данный момент нуждается организация; - регламентированные стандарты, на которые будут ориентироваться сотрудники; - собственная электронная регулярно обновляемая библиотека вакансий; - информирование о видении будущего и о стратегии развития компании, её миссии и целей |
| Заинтересованный в развитии организации/нейтрально лояльный | <ul style="list-style-type: none"> - уровень профессионализма со стороны руководства, налаженная и регулярная обратная связь со своими сотрудниками; - эффективная система стимулирования труда; - льготы и разного вида привилегии для сотрудников; - комфортные рабочие условия и рабочее место | <ul style="list-style-type: none"> - низкий профессионализм и отсутствие лидеров в руководстве; - отсутствие в руководстве видения будущего развития организации; - устаревшие корпоративные стандарты и нормы поведения в организации; - низкий уровень обновления продукции и производства | <ul style="list-style-type: none"> - оборудование рабочего места в соответствии с современными стандартами; - формирование доверительных отношений с сотрудниками путем обеспечения регулярной обратной связи; - корпоративные нормы и стандарты организации во благо всего трудового коллектива; - информирование о значимости продукта организации для общества, успехах и перспективах развития организации; - информирование о зависимости оплаты труда от его содержания и качества (уроки финансовой грамотности в данной области); - характер и харизма лидера |
| Склонный остаться в организации/вынужденно лояльный | <ul style="list-style-type: none"> - понимание со стороны руководства интересов сотрудника; - уровень заработной платы соответствующий занимаемой должности и выполняемой работе; - степень заинтересованности в деятельности организации со стороны сотрудников; | <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие со стороны руководства внимания к деятельности и условиям труда сотрудника; - несправедливая оплата труда и система его стимулирования; - низкий уровень оснащенности рабочего места, устаревшая оргтехника | <ul style="list-style-type: none"> - информирование о перспективах карьерного роста; - беседы руководства с сотрудником о перспективах развития организации; - повышение квалификации сотрудника; - делегирование выполнения задач, |

| | | | |
|---------------------------------|--|--|---|
| | – рост качества предоставляемых рабочих условий, комфортность и оснащение офиса | | соответствующих квалификации сотрудника; – стимулирование проявления инициативы; – формирование у сотрудника опыта наставничества; – разрешение сотруднику самостоятельно обустроить свое рабочее место |
| Намеренный уволиться/нелояльный | совершенствование системы оплаты и стимулирования труда; наличие лидерских качеств в руководстве; качество условий труда | – низкий уровень компетенции руководителя; – отсутствие перспектив роста; – несоответствие выполняемой работы квалификации сотрудника; – плохая атмосфера в трудовом коллективе, отсутствие командного взаимодействия | Информирование сотрудника о значимости его труда, о регламентах и стандартах должности; конкретизация и структуризация задач; улучшение условий труда; введение или уточнение КРІ; поощрение индивидуальности; формирование или изменение мотивации; повышение квалификации |

Для осуществления балльной оценки предлагается список вопросов, состоящий из 5 тем, в каждой из которых 4 ключевых вопроса, которые идентифицируют степень лояльности (всего 20 вопросов). Каждый ответ на вопрос имеет ценность в 0,5 баллов. Таким образом, максимальная оценка по каждой теме 2 балла. Сумма по всем вопросам будет являться показателем лояльности сотрудника. При этом в опросник включаются 6 тем, где 6-ая тема – пять маркеров для выявления степени серьезности ответов сотрудников, о чем они предварительно не оповещаются.

По итогам опроса сотрудников формируется карта проблем и преимуществ и на основе этой карты может быть предложен комплекс мероприятий, который будет фокусироваться на устранении найденных проблем и усилении уже имеющихся преимуществ.

Пять групп вопросов, оценивающих лояльность сотрудников, формируются по следующей тематике (направлениям оценки):

1. Удовлетворенность условиями (уровень комфортности рабочего места, его техническая оснащенность и т.д.);
2. Взаимоотношения с сотрудниками (атмосфера как внутри отдела, так и между отделами);
3. Отношение к работе или удовлетворенность работой (перспективы роста, соответствие поставленных задач квалификации и т.д.);
4. Отношение к организации и ее деятельности (степень корпоративной социальной ответственности, наличие видения будущего и т.д.);
5. Отношение к руководству (компетентность и профессионализм руководства, его лидерские качества, уровень обратной связи и т.д.).

Шестая тема состоит из абсурдных вопросов, которые никак не влияют на итоговую оценку, а служат маркерами, по которым можно определить насколько сотрудник достоверен в своих ответах. Эта категория вопросов имеет свою собственную оценку, где «Х» означает, что сотрудник не заинтересован в проведении теста, его ответы сфальсифицированы и в дальнейшем такая анкета не берется во внимание, а «0» означает, что сотрудник честен по отношению к проводимому тесту.

В опроснике все вопросы должны быть перемешаны. Список вопросов указан в таблице 3.

Таблица 3 - Опросник

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70.3>

| № | Вопрос | Ответы респондента | | Присваиваемый балл |
|-----------|--|--------------------|-----|--------------------|
| | | Да | Нет | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. | Удовлетворенность условиями труда | | | |

| | | | | |
|-------------|---|--|--|--|
| 1 | Устраивает ли Вас ваше рабочее место? | | | |
| 2 | Удовлетворяет ли Вас оснащение рабочего места техническими устройствами и регулярно ли обновляются версии программ с которыми Вы работаете? | | | |
| 3 | Учитывает ли руководство Ваше мнение о том, в каких условиях и в какое время вам удобнее работать (например, удалённо)? | | | |
| 4 | Работает ли компания над тем, чтобы улучшить качество оформления и сделать более комфортными условия работы, оснащает ли его дополнительными предметами, которые создают комфорт для сотрудников? | | | |
| II. | Взаимоотношения с сотрудниками | | | |
| 5 | Комфортно ли Вам работать с коллегами над одной задачей общими усилиями? | | | |
| 6 | Могли бы Вы назвать своих коллег квалифицированными специалистами? | | | |
| 7 | Не сталкивались вы с тем, что сотрудники во время работы проявляют к Вам неформальное и неприемлемое отношение? | | | |
| 8 | Могли бы Вы назвать атмосферу, сложившуюся в коллективе, положительной и благоприятной? | | | |
| III. | Отношение к работе или удовлетворенность работой | | | |

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| 9 | Соответствуют ли Ваши собственные цели и задачи роста целям и задачам развития организации? | | | |
| 10 | Считаете ли Вы, что организация по достоинству оценивает ваш труд? | | | |
| 11 | Предоставляются ли Вам условия для повышения своей квалификации? | | | |
| 12 | Чувствуете ли Вы, что ваша деятельность имеет значение для организации? | | | |
| IV. | Отношение к организации и ее деятельности | | | |
| 13 | Удовлетворены ли вы качеством товара, который предлагает организация клиентам? | | | |
| 14 | Информирует ли организация сотрудников о перспективах ее развития? | | | |
| 15 | Реализуются ли в организации принципы устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности бизнеса | | | |
| 16 | Соблюдает ли организация корпоративные нормы и стандарты, которые сама же и продвигает? | | | |
| V. | Отношение к руководству | | | |
| 17 | Могли бы Вы назвать начальника Вашего отдела компетентным специалистом? | | | |
| 18 | Является ли начальник Вашего отдела харизматичным и прирожденным лидером, имеющим собственное видение будущего | | | |

| | | | | |
|------------|--|--|--|--|
| | организации? | | | |
| 19 | Своевременно и оперативно ли реагирует руководящий состав Вашей организации на возникающие проблемы? | | | |
| 20 | Руководство компании чётко ли и своевременно формулирует цели и задачи? | | | |
| VI. | Вопросы-маркеры | | | |
| 21 | Бывали ли у вас дни, когда не хотелось посещать рабочее место? | | | |
| 22 | Удовлетворены ли Вы сладкостью предоставляемого сахара? | | | |
| 23 | Работает ли компания над тем, чтобы улучшить своё финансовое состояние? | | | |
| 24 | Могли бы Вы сказать, что организация предоставляет Вам рабочее место? | | | |
| 25 | Сталкивались ли Вы с тем, что руководство реагирует на ваши действия? | | | |

Последнюю графу в таблице заполняет исследователь в соответствии с выше изложенной методикой балльной оценки («да» - 0,5 балла, «нет» - 0).

Для примера расчета уровня лояльности возьмем условную компанию, в которой работает 20 сотрудников. Оценки двадцати сотрудников и групповые оценки в целом по персоналу условной компании представлены на рисунке 1 и в таблице 4. Как видно из таблицы на рисунке 1, в вопросах-маркерах у 6-ого и 19-ого сотрудника имеются фейковые ответы, поэтому в дальнейшем из анализа их анкеты исключаются.

Групповые значения по направлениям оценки определяются как среднеарифметическая величина всех ответов сотрудников. Отношение фактически полученной среднеарифметической оценки к максимально возможной по группе в 2 балла показывает степень удовлетворенности сотрудников в той или иной области лояльности (табл.4).

Итоговое число третьей графы таблицы 4 (в данном примере – 5,85) говорит о том, что коллектив организации заинтересован в ее развитии на 59%, т.е. пока сотрудники настроены по отношению к организации в основном нейтрально, что связано с неудовлетворенностью работой (сотрудники не вполне понимают значение их работы для перспектив как своего развития, так и организации в целом) и достаточно негативным отношением к руководству, так как не всегда четко и своевременно ставятся задачи, руководство формальное и начальника нельзя назвать лидером.

Организация выпускает нужную обществу высококачественную продукцию, но организация не расширяется, комплекс задач не меняется, поэтому сотрудники заинтересованы и ожидают преобразований, так как иначе они не видят необходимых перспектив своего собственного роста в организации.

| номер вопроса | Ответы сотрудников | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 2 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 3 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 4 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 |
| 5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 |
| 6 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 7 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 8 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 |
| 9 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 |
| 10 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 |
| 11 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 |
| 12 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0 |
| 13 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 |
| 14 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 |
| 15 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0 |
| 16 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 17 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 |
| 18 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 |
| 19 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 20 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 |
| 21 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 |
| 22 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 |
| 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 |
| 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 |
| 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | x | 0 |
| Итого | 8,5 | 8,5 | 8,5 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5,5 | 5,5 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6,5 | 6 | 10 | 6 |

Рисунок 1 - Матрица результатов опроса сотрудников

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70.4>

Таблица 4 - Групповые оценки лояльности сотрудников

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70.5>

| № | Тематика вопросов (направления оценки) | Баллы | Уровень удовлетворенности в % |
|---|---|-------|----------------------------------|
| 1 | Удовлетворенность условиями | 1,38 | 69 |
| 2 | Взаимоотношения с сотрудниками | 1,65 | 83 |
| 3 | Удовлетворенность работой | 0,75 | 38 |
| 4 | Отношение к организации и ее деятельности | 1,48 | 74 |
| 5 | Отношения к руководству | 0,6 | 30 |
| 6 | Итого | 5,85 | 59 |

На основе проведённого опроса и диалога с сотрудниками может быть составлен комплекс мероприятий, который следует провести для повышения лояльности сотрудников. Причем этот комплекс мероприятий должен быть адресным, так как карты лояльности могут быть построены для каждого сотрудника организации в отдельности. На рисунке 2 приведен пример построения карты лояльности для 7-го сотрудника (исходные данные для построения см. матрицу результатов опроса сотрудников на рисунке 1).

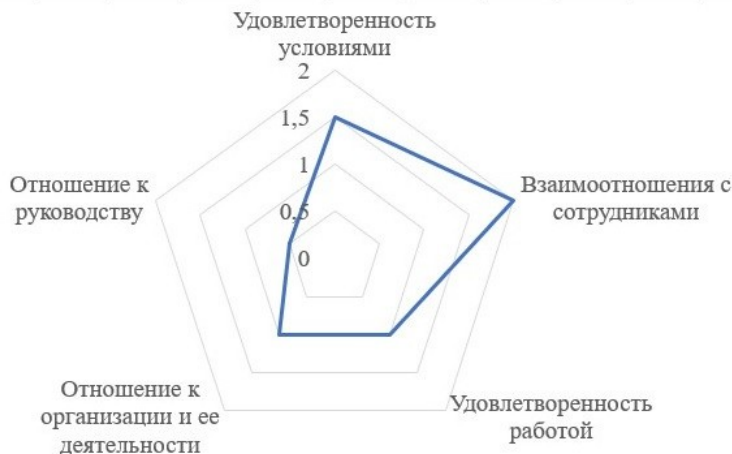


Рисунок 2 - Карта лояльности 7-го сотрудника

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.123.70.6>

Такой сотрудник является заинтересованным в развитии организации, так как у него сложились хорошие взаимоотношения с коллегами, его вполне устраивают условия труда. В программу повышения его лояльности должны быть включены мероприятия, повышающие мотивацию труда, а именно, мероприятия, способствующие вовлечению его в управление и разработку стратегических направлений развития организации, приглашения к участию в конференциях по перспективам развития бизнеса, предоставление возможности повышения квалификации и т.д.

Заключение

1. Персонализированный маркетинг предполагает персональную программу лояльности сотрудника.
2. Персональная программа лояльности сотрудника базируется на результатах оценки степени его лояльности к перспективам развития организации и возможностям своего личного роста в ней.
3. Устойчивое развитие организации во многом зависит от эффективности использования человеческих ресурсов, человеческого потенциала. Предложенный метод – инструмент управления, который позволит проследить тенденцию возникновения текучести кадров, отношение сотрудников к перспективам развития организации, что, в свою очередь, будет способствовать созданию ее конкурентных преимуществ в виде продвижения бренда на рынке и обеспечения устойчивого развития.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Brooks R.F. Internal marketing and customer driven wavefronts. / R.F. Brooks, I.N. Lings, M.A. Botschen // The Service Industries Journal. – 1999. – Vol. 19. - Iss. 4. – p. 49-67.
2. Драчева Е.Л. Внутренний маркетинг в управлении внутрикорпоративными рынками. / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – с. 3-17.
3. Шкирандо О.И. Внутренняя клиентоориентированность организации: сущность и преимущества. / О.И. Шкирандо // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 03(57). – с. 116-117.
4. Апенько С.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений. / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2010. – № 2. – с. 51.
5. Комаров С.В. Методика оценки внутреннего маркетинга компании и управление клиентоориентированностью. / С.В. Комаров, А.С. Григорьева // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2019. – № 2. – с. 192-203.
6. Иващенко Н.С. Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации. / Н.С. Иващенко // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – № 11(101). – с. 123-129.
7. Иващенко Н.С. Бизнес-модель устойчивого развития: сущность и принципы формирования. / Н.С. Иващенко // Экономические механизмы стратегического управления развитием промышленности: материалы Международного

научно-технического Симпозиума III Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук», 20–21 октября 2021 г., Москва ; – М.: ФБГОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2021. – с. 38-44.

8. Иващенко Н.С. Клиентоориентированность: виды и методы оценки. / Н.С. Иващенко // Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности: сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук» (29-30 октября 2019 г.); – М.: ФБГОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2019. – с. 116-121.

9. Борискевич А.И. Методы оценки лояльности персонала. / А.И. Борискевич, Е.М. Карпенко // Беларусь - 2030: государство, бизнес, наука, образование : материалы VI Междунар. науч. конф., 16 дек. 2019 г., Минск; – Минск: Белорус. гос. ун-т, 2019. – с. 292-294.

10. Горностаева Ж.В. Внутриорганизационный маркетинг на предприятиях бытового обслуживания: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Волгоград.: Волгоградский государственный технический университет, 2007. – 124 с.

11. Скиба В.Ю. Руководство по защите от внутренних угроз информационной безопасности / В.Ю. Скиба, В.А. Курбатов – Питер: СПб., 2008. – 320 с.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Brooks R.F. Internal marketing and customer driven wavefronts. / R.F. Brooks, I.N. Lings, M.A. Botschen // The Service Industries Journal. – 1999. – Vol. 19. - Iss. 4. – p. 49-67.

2. Dracheva E.L. Vnutrennij marketing v upravlenii vnutrikorporativny'mi ry'nkami [Internal Marketing in the Management of Internal Markets]. / E.L. Dracheva, A.M. Libman // Marketing v Rossii i za rubezhom [Marketing in Russia and Abroad]. – 2003. – № 2. – p. 3-17. [in Russian]

3. Shkirando O.I. Vnutrennyaya klientoorientirovannost' organizacii: sushhnost' i preimushhestva [Internal Customer Focus of Organization: Essence and Advantages]. / O.I. Shkirando // Mezhdunarodny'j nauchno-issledovatel'skij zhurnal [International Scientific and Research Journal]. – 2017. – № 03(57). – p. 116-117. [in Russian]

4. Apen'ko S.N. Klientoorientirovannost' personala v koncepcii marketinga otnoshenij [Customer Focus of Personnel in the Concept of Relationship Marketing]. / S.N. Apen'ko, M.N. Shavrovskaya // Vestnik OmGU. Seriya: E'konomika [Bulletin of OSU. Series: Economics]. – 2010. – № 2. – p. 51. [in Russian]

5. Komarov S.V. Metodika ocenki vnutrennego marketinga kompanii i upravlenie klientoorientirovannost'yu [Methodology for Assessing a Company's Internal Marketing and Customer Orientation Management]. / S.V. Komarov, A.S. Grigor'eva // Vestnik PNIU. Social'no-e'konomicheskie nauki [Bulletin of PNRPU. Social and Economic Sciences]. – 2019. – № 2. – p. 192-203. [in Russian]

6. Ivashhenko N.S. Razlichny'e podxody' k opredeleniyu ponyatiya i izmereniyu urovnya klientoorientirovannosti organizacii [Different Approaches to Defining the Concept and Measuring the Level of Customer Focus in an Organization]. / N.S. Ivashhenko // Azimut nauchny'x issledovanij: pedagogika i psixologiya [Research Azimuth: Pedagogy and Psychology]. – 2020. – № 11(101). – p. 123-129. [in Russian]

7. Ivashhenko N.S. Biznes-model' ustojchivogo razvitiya: sushhnost' i principy' formirovaniya [Business Model of Sustainable Development: Essence and Principles of Formation]. / N.S. Ivashhenko // Economic Mechanisms of Strategic Management of Industrial Development: Proceedings of the International Scientific and Technical Symposium of the III International Kosygin Forum "Modern Problems of Engineering", October 20-21, 2021, Moscow ; – М.: ФБГОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2021. – p. 38-44. [in Russian]

8. Ivashhenko N.S. Klientoorientirovannost': vidy' i metody' ocenki [Customer Focus: Types and Methods of Assessment]. / N.S. Ivashhenko // Economic Mechanisms and Managerial Technologies of Industry Development: Proceedings of the International Scientific and Technical Symposium "Economic Mechanisms and Managerial Technologies of Industry Development" of the International Kosygin Forum "Modern Problems of Engineering" (October 29-30, 2019); – М.: ФБГОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2019. – p. 116-121. [in Russian]

9. Boriskevich A.I. Metody' ocenki loy'al'nosti personala [Methods for Evaluating Staff Loyalty]. / A.I. Boriskevich, E.M. Karpenko // Belarus - 2030: state, business, science, education : materials of the VI International Scientific Conference, 16 Dec. 2019, Minsk; – Minsk: Belarus. gos. un-t, 2019. – p. 292-294. [in Russian]

10. Gornostaeva ZH.V. Vnutriorganizacionnyj marketing na predpriyatiyah bytovogo obsluzhivaniya [Intra-organizational Marketing in Enterprises of Consumer Services]: thesis. ... PhD in Economic Sciences. Volgograd.: Volgograd State Technical University, 2017. – 23 p. [in Russian]

11. Skiba V.YU. Rukovodstvo po zashchite ot vnutrennih ugroz informacionnoj bezopasnosti [Guidelines for Protection from Internal Information Security Threats] / V.YU. Skiba, V.A. Kurbatov – Питер: СПб., 2008. – 320 p. [in Russian]