

Х. Б. Стамбульська, Х. С. Передало
Національний університет “Львівська політехніка”

ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ: СУТНІСТЬ ТА ІНДИКАТОР ВИМІРУ

<https://doi.org/>

© Стамбульська Х. Б., Передало Х. С., 2022

Викладено результати дослідження щодо значущості підвищення рівня лояльності працівників до компанії. Коротко висвітлено вплив лояльних працівників на розвиток організації, охарактеризовано сутність індикатора чистої лояльності працівників, а саме eNPS (Employee Net Promoter Score), а також проаналізовано методику його розрахунку. Звернено увагу на три групи працівників, які виокремлюють, обчислюючи eNPS, та принципи проведення опитування щодо визначення рівня лояльності персоналу. Розрахунок eNPS виконано на прикладі вітчизняного ТзОВ “Спецоद्यг”.

Ключові слова: працівник; рівень лояльності; індикатор; промоутери; пасивний працівник; незадовільний працівник; принципи.

Постановка проблеми

У сучасних умовах ведення бізнесу, враховуючи нестабільну економічну ситуацію, важливе місце займає людський капітал організації та його розвиток. Люди – це драйвер процвітання підприємства, який забезпечує ефективну діяльність та за рахунок якого виконують поставлені завдання та досягають цілі. Однак успіх організації залежить не тільки від професійних навичок працівників, але і від їх ставлення до компанії, яке визначається рівнем лояльності. На жаль, поки що цей індикатор не набув поширення у практиці управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень

Лояльність персоналу порівняно недавно стала предметом спеціальних досліджень. За кордоном її сутність та досвід практичного використання вивчали у своїх роботах такі фахівці, як К. Беккер, Р. Бейрон, Дж. Грінберг, Дж. Мейер, Л. Портер, Д. Шульц та інші, але їхні роботи не перекладені на українську мову й фактично невідомі вітчизняному читачеві. Істотний внесок у вивчення лояльності в Україні зробили: О. Гетьман, М. Вихристюк, М. Разінькова, Л. Хоменко, О. Церковна, І. Кляченко, І. Дуракова, Л.Карташова, А. Кібанов, Ю. Красовський, А. Кудлай, М. Магура та ін.

Опрацювавши публікації низки вітчизняних та іноземних науковців, можемо стверджувати, що лояльність працівників – це їхнє позитивне ставлення до керівництва, політики організації, її цінностей, місії, цілей та колективу, в якому вони працюють.

Формулювання цілей статті

Під час дослідження було поставлено такі цілі: підкреслити значущість наявності лояльних працівників у компанії, розглянути найпопулярніший індикатор лояльності eNPS, коротко його охарактеризувати, виконати розрахунок показника лояльності eNPS на прикладі вітчизняного ТзОВ “Спецоद्यг”.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Важливість феномену лояльності для бізнесу підтверджують як західні, так і вітчизняні дослідники. Служба аналітики Harvard Business Review опитала понад 500 керівників підприємств, з яких 71 % “оцінили лояльність співробітників як дуже важливу складову для досягнення загального успіху бізнесу” [1]. У дослідженні Gallup зроблено висновок, що “поведінка високолояльних працівників приводить до підвищення прибутковості на 21 %” [1, 2]. Важливо також розуміти, що лояльний працівник зацікавлений у розвитку компанії, а тому його трудова діяльність ефективна, що забезпечує низку переваг, зокрема: підвищення продуктивності праці, покращення іміджу компанії, розширення клієнтської бази, поліпшення фінансових результатів тощо.

У 1990-ті роки дослідник з Bain&Company Фред Райхельд розробив показник лояльності клієнтів (NPS), щоб вимірювати задоволеність клієнтів роботою компанії. Дещо змінивши методику, показник почали використовувати для визначення лояльності працівників спочатку в Apple, а сьогодні й в усьому світі. Фред Райхельд стверджував, що традиційні опитування займають надто багато часу і не дають змоги виконати глибоких досліджень. Він виявив, що компаніям у конкурентоспроможних галузях достатньо використовувати лише одне питання для вимірювання лояльності клієнтів “Яка ймовірність, що Ви порекомендуєте компанію другові чи колезі?” [3–5].

ENPS – це скорочена назва показника, від англ. Employee Net Promoter Score, що перекладається як “індекс задоволеності персоналу”. Основна мета його використання полягає у тому, щоб визначити рівень залученості або лояльності персоналу [3–5].

ENPS – це не тільки про персонал і його лояльність, а й загалом про бізнес і його успішність. Здійснюючи його розрахунок, керівництво формує інформаційну базу з метою прогнозування різних параметрів, пов’язаних із управлінням персоналом (плинність кадрів у наступному кварталі чи році; скільки співробітників готові змінити місце роботи прямо тепер і на яких умовах; чи є ті, хто хотів би рости і розвиватися тільки на поточному місці роботи тощо). Показник також дає можливість відповісти на низку питань (рис. 1), які стосуються роботи організації.

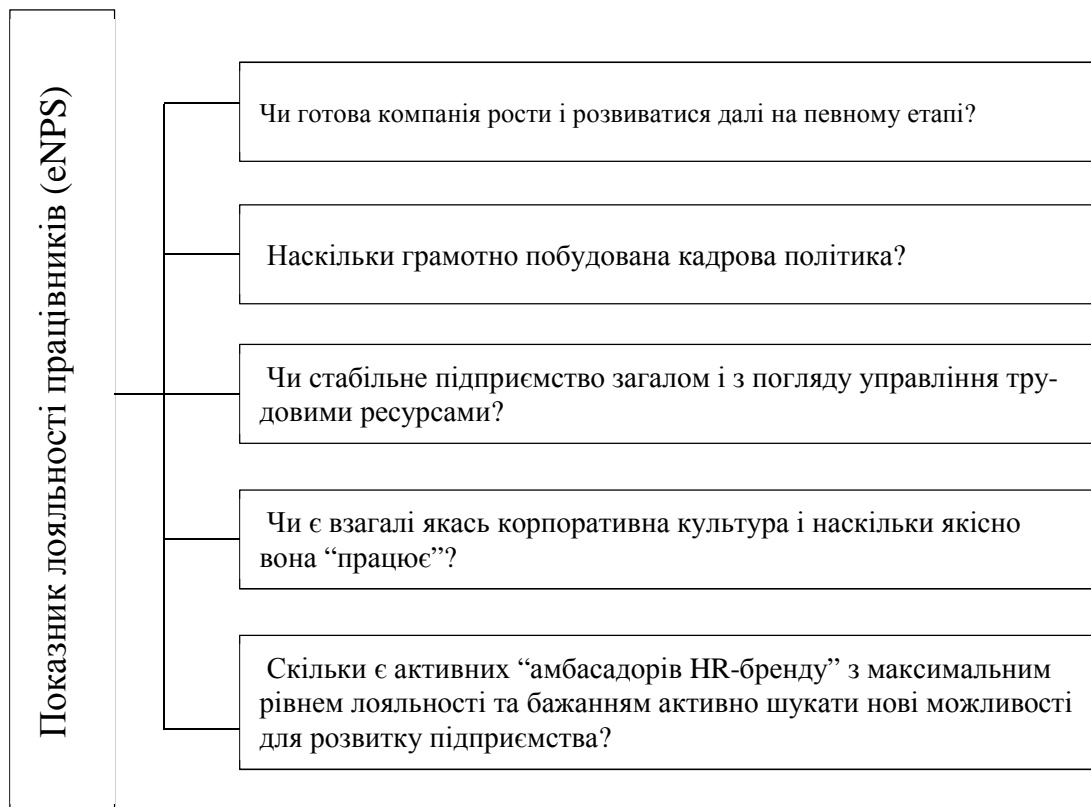


Рис. 1. Ключові організаційні питання, на які дає змогу відповісти показник лояльності працівників (eNPS) [3, 6]

Відомо, що лояльні працівники віддані ідеям, місії, баченню компанії, вони проявляють ініціативу, креативний підхід до виконання завдання. Відповідно їхня продуктивність праці вища і вони показують кращі результати.

Індекс чистої лояльності працівників (employee Net Promoter Score) – це інструмент для визначення рівня задоволеності працівників роботою в організації. Його активно використовують міжнародні компанії, такі як: Apple, Sony, Philips, Procter&Gamble, American Express, Microsoft тощо. [5]. Метод розрахунку eNPS є елементарним, ефективним і не потребує жодних витрат, оскільки реалізується за допомогою онлайн-опитування, яке складається із таких питань:

1. За шкалою від 0 до 10, наскільки вірогідно, що Ви порекомендуєте компанію X як “робоче місце” своїм друзям та знайомим?

2. За умови вибору оцінки 9–10 пропонується додаткове питання: “Назвіть головну причину, через яку Ви готові рекомендувати компанію X як майбутнє місце роботи”.

3. За умови вибору оцінки 7–8 ставлять додаткове питання: “Що, на Вашу думку, потрібно покращити у роботі компанії X?”.

4. За умови вибору оцінки 0–6 пропонується додаткове питання: “Назвіть причину, через яку Ви не рекомендували б компанію X як майбутнє місце праці”.

Провівши опитування, керівництво матиме чітку інформацію стосовно кількості промоутерів, пасивних та незадоволених працівників. На основі цього воно знатиме реальну картину щодо ставлення працівників до роботи, і відповідно надалі зможе покращити ситуацію.

Індекс чистої лояльності рекомендовано розраховувати за формулою, наведеною на рис. 2 [3–9]:



Рис. 2. Формула розрахунку індексу чистої лояльності (eNPS) [3–9]

Індекс лояльності працівників може коливатися в межах від –100 % до 100 %. Якщо показник вищий за 30 %, то більшість робітників задоволені роботою в компанії. Якщо ж показник нижчий, то керівництву необхідно звернути увагу на рівень залученості та задоволеності співробітників. Однак потрібно не обмежуватися показниками, а детальніше проаналізувати причини такого результату.

У результаті опитування працівників компанії можна поділити на три групи (на рис. 3).

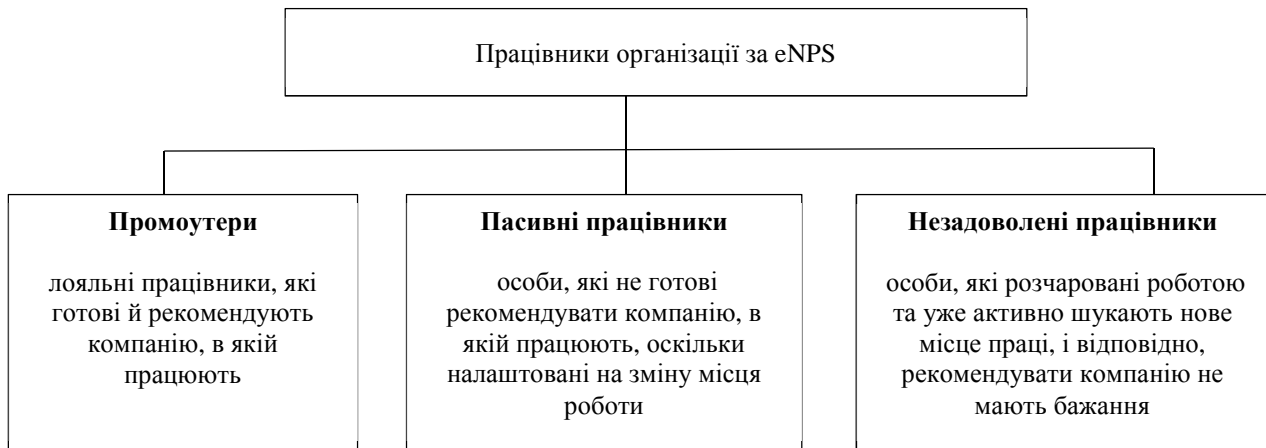


Рис. 3. Поділ працівників організації за рівнем лояльності [3–9]

Під час трактування отриманих результатів опитування щодо рівня лояльності працівників керівництво повинно розрізняти типи лояльності персоналу [6–8]:

1. Поведінкову – виникає тоді, коли робота в певній компанії переходить у звичку, а відповідно спостерігається небажання змінювати колектив та і загалом працівники задовольняються “синицею в руках”. Переважно такий тип характерний для людей старшого покоління, яким важко щось змінити.

2. Афективну – виникає тоді, коли працівник відчуває себе комфортно в колективі, де вже є друзі, спільні інтереси, традиції та звичаї. Для такого типу важливим фактором є сприятливий соціально-психологічний клімат в організації, а також значну роль відіграють різноманітні спільні корпоративні заходи: тимблдинги, подорожі, бонуси тощо.

3. Нормативну – виникає тоді, коли працівника в компанії утримує щось або хтось, наприклад, почуття обов’язку чи близький друг. Хоч він не бажає працювати, що негативно впливає на його продуктивність та результативність, однак все ж не наважується на звільнення.

Регулярне визначення рівня лояльності та розуміння важливості його проведення дасть керівникам організацій змогу об’єктивно оцінити лояльність та задоволеність працівників компанії, зокрема спрогнозувати майбутню плинність кадрів і, відповідно, перешкоди для її зростання у наступному місяці, кварталі чи році, готовність колективу досягати окреслених цілей підприємства.

Досліджуючи діяльність товариства з обмеженою відповідальністю “Спецодяг” (вітчизняного підприємства легкої промисловості), яке спеціалізується на виробництві робочого одягу, ми виконали розрахунок eNPS, що дасть змогу сформувати реальну картину стосовно настрою в колективі та ставлення персоналу до організації [10]. На рис. 4 наведено результати опитування 100 працівників цього підприємства за допомогою Google Form [11].

Дотримуючись послідовності розрахунку, першочергово визначили загальну кількість учасників опитування, що становить 100 осіб. Результати опитування такі: серед загальної кількості працівників 68 % становлять промоутери, пасивних працівників – 26 %, незадоволених працівників – 6 %. Відповідно до рис. 2, eNPS працівників ТзОВ “Спецодяг” розрахований як 68–6 % і дорівнює 62 %. Як бачимо, рівень лояльності працівників підприємства перевищує нормативне значення, що свідчить про високий рівень задоволеності праці робітників, їх позитивне ставлення до організації та готовність рекомендувати знайомим ТзОВ “Спецодяг” як потенційне місце праці. Основні причини того, що працівники готові рекомендувати компанію як потенційне місце роботи, такі: позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, високий рівень оплати праці, цінності, місця, традиції підприємства, корпоративні заходи, стиль керівництва, соціальний пакет, кар’єрний та професійний ріст [11].

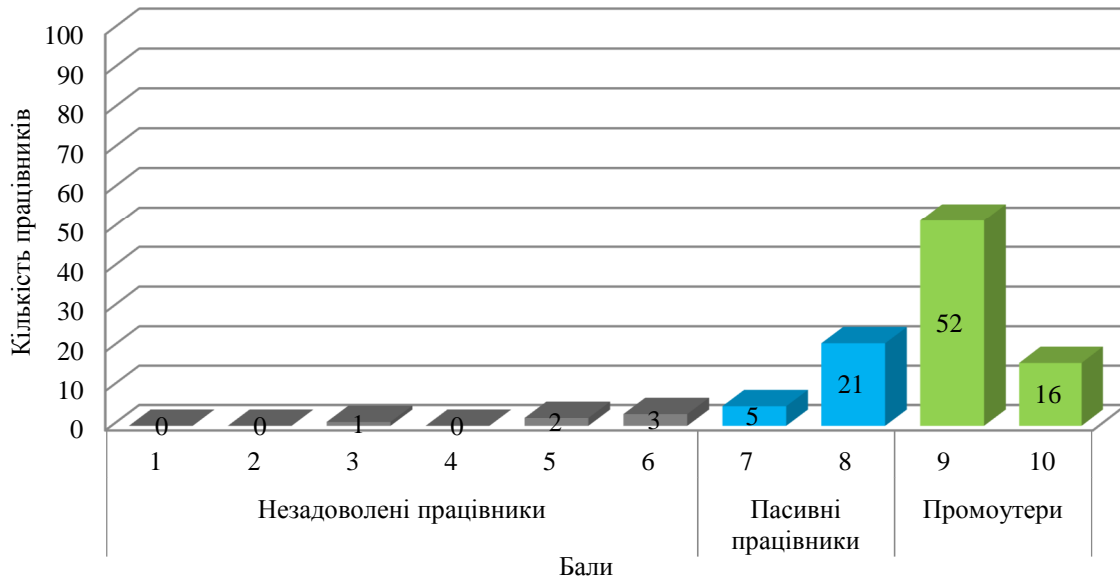


Рис. 4. Результати визначення індексу чистої лояльності (eNPS) працівників ТзОВ “Спецодяг” [11]

Значна частина працівників, а зокрема 26 %, є пасивними, і не готові рекомендувати організацію, оскільки планують змінити місце праці. Робота із цією групою працівників важлива, оскільки саме вони вказують на реальні проблеми в організації, а відповідно дають змогу вжити заходів щодо їх вирішення, що в майбутньому може вплинути на їх ставлення до підприємства.

Безпосередньо керівництву доцільно звернути увагу на 6 % незадоволених працівників, яких не влаштовує низка аспектів, зокрема: окремі робітники, традиції та звичаї в організації, відсутність корпоративних заходів, часті конфліктні ситуації, відсутність соціального пакета, низька заробітна плата. Враховуючи це, керівництво повинно вжити певних заходів та активно їх впроваджувати з метою вирішення проблем, зокрема: перегляд корпоративної культури підприємства, враховуючи думку працівників, спільні поїздки та відпочинок, тимблдинг з метою спостереження за поведінкою колег, перегляд соціального пакета та підходу до мотивації працівників, створення комфортних умов на робочих місцях.

Досліджуючи діяльність ТзОВ “Спецодяг”, ми виявили, що 65 % персоналу працює від 10 років і більше, 20 % – від 5 до 10 років, 15 % – від 1 до 5 років [9]. Більшість працівників є відданими підприємству, що на цьому етапі розвитку організації свідчить про формування поведінкового типу лояльності працівників, оскільки для них важлива стабільність, вони не готові до змін, поділяють місію, цілі, цінності та традиції ТзОВ “Спецодяг”.

Однак треба розуміти, що просто отримати результати опитування й не вжити заходів відповідно до них – це ризик закріпити негативне сприйняття компанії. Тому важливо регулярно проводити таке дослідження лояльності працівників та давати їм певний звіт на рівні компанії, що було зроблено заради вирішення названих проблем. Здійснюючи опитування стосовно лояльності персоналу, необхідно дотримуватись певних принципів, відображених на рис. 5, які допоможуть забезпечити ефективно його проведення.

З метою підвищення рівня лояльності працівників у організаціях керівникам рекомендовано забезпечити базові потреби працівників (підвищення заробітної плати, пільги, навчання та підвищення кваліфікації, можливість гнучкого графіка тощо), інформувати персонал про цілі та завдання компанії, залучати працівників до розроблення управлінських рішень, здійснювати періодичний моніторинг стану персоналу та настроїв [7, 12, 13].

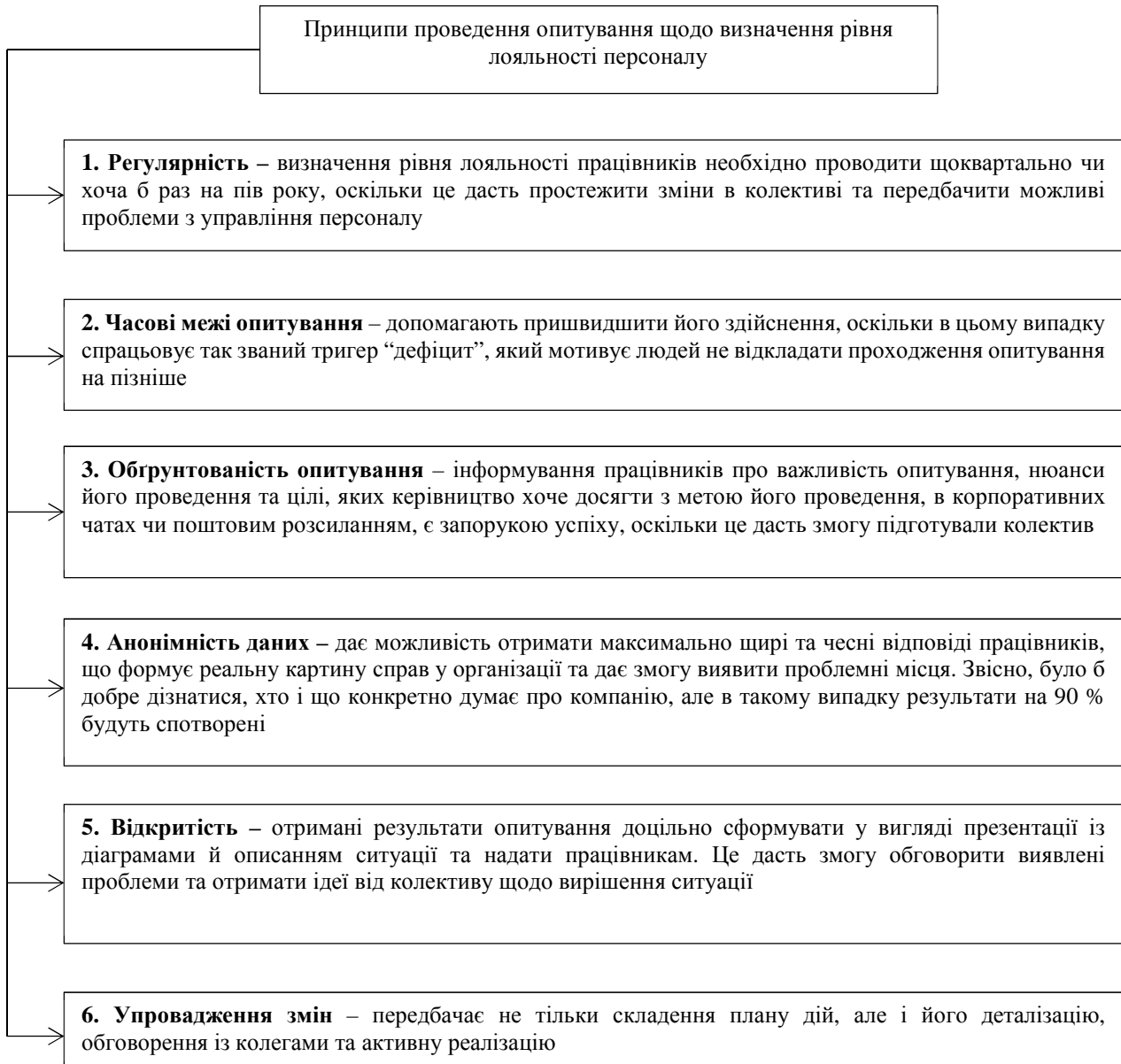


Рис. 5. Принципи проведення опитування щодо визначення рівня лояльності персоналу [6]

Висновки. Отже, поняття “лояльності персоналу” в сучасних економічних умовах набуває все більшого значення, оскільки є складовою успіху організації. Сьогодні визначення індексу чистої лояльності працівників (eNPS) – один із ефективних інструментів, що дає змогу виявити як проблемні зони, так і сильні сторони організації. Він трансформує ставлення працівників до компанії у конкретні цифри дослідження лояльності персоналу, якими можна оперувати, а також дає додаткове право голосу кожному працівнику. Однак головна умова практичної користі від розрахунку eNPS – це готовність керівництва слухати членів свого колективу та взаємодіяти із ними.

Список літератури

1. Офіційний сайт People managing people (2022). 12 employee engagement statistics you need to know in 2022. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/articles/employee-engagement-statistics/> (дата звернення 10 жовтня 2022 р.).
2. Офіційний сайт Gallup (2019). Fans vs Players: Why eNPS is not enough. URL: <https://www.gallup.com/workplace/260555/fans-players-why-enps-not-enough.aspx> (дата звернення 10 жовтня 2022 р.).

3. Офіційний сайт Peopleforce (2021). Що таке eNPS опитування: чи готові співробітники порекомендувати вашу компанію і навіщо це потрібно? URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enps-opituvannya> (дата звернення 10 жовтня 2022 р.).
4. Леонова Е. (2019). Методологія eNPS: гайд по работе. URL: <https://hurma.work/ru/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote/> (дата звернення 11 жовтня 2022 р.).
5. Зімовін О. І. (2019). Мотиваційні предиктори лояльності персоналу, *Теорія і практика сучасної психології*, № 1, Т. 2.
6. Щирін Ю. (2017). eNPS: Ваш персонал зі щирою лояльністю. URL: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/enps-your-staff-with-true-loyalty> (дата звернення 11 жовтня 2022 р.).
7. Пучкова С. І. (2018). Управління лояльністю персоналу підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf> (дата звернення 11 жовтня 2022 р.).
8. Офіційний сайт EffeTex (2020). Як підвищити лояльність співробітників, не вкладаючи значних коштів? Досвід міжнародних компаній. URL: <https://effetex.com/uk/2020/12/16/yak-pidvyshhyty-loyalnist-spivrobitnykiv-ne-vkladayuchy-znachnyh-koshtiv-dosvid-mizhnarodnyh-kompanij/> (дата звернення 12 жовтня 2022 р.).
9. Офіційний сайт Kraina.One (2021). Що таке лояльність персоналу – фактори, види, рівні, як оцінити і підвищити, корисна література. URL: <https://kraina.one/social/shcho-take-loyalnist-personalu-faktori-vidi-rivni-yak-otsiniti-i-pidvyshchiti-korisna-literatura.amp.html#faktoy-loialnosti-personalu> (дата звернення 12 жовтня 2022 р.).
10. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. (2022). Проблеми формування корпоративної культури ТзОВ “Спецодяг” в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності. бакалаврська кваліфікаційна робота. Львів: Національний університет “Львівська політехніка”.
11. Google Form “Визначення індексу чистої лояльності (eNPS) працівників ТзОВ “Спецодяг”. URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScdVTeyMTS3N6DWE924gPw5W6hiWst4O2Dn_n57BkMakOGq7A/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0 (дата звернення 13 жовтня 2022 р.).
12. Пасічник Д. (2021). Що таке лояльність працівників і як її досягти, Jungo. URL: [https://blog.jungo.dev/uk/2021/01/shho-take-loyalnist-pracivnikiv-i-yak-ii-dosyagti/](https://blog.jungo.dev/uk/2021/01/shho-take-loyalnist-pracivnikiv-i-yak-ii-dosyagti) (дата звернення 13 жовтня 2022 р.).
13. Офіційний сайт Delovyelyudi (2021). Що таке лояльність працівників до компанії. Підвищення лояльності персоналу: що це? Чинники лояльності. Методи оцінки. Чим є насправді лояльність персоналу організації. URL: <https://delovyelyudi.ru/uk/chasy/chto-takoe-loyalnost-sotrudnikov-k-kompanii-rovnyshenie-loyalnosti/> (дата звернення 13 жовтня 2022 р.).

References

1. 12 employee engagement statistics you need to know in 2022 (2022). People managing people, Retrieved from: <https://peoplemanagingpeople.com/articles/employee-engagement-statistics/> (data zvernennia 10 zhovtnia 2022 r.).
2. Fans vs Players: Why eNPS is not enough (2019). Gallup. Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/260555/fans-players-why-enps-not-enough.aspx> (data zvernennia 10 zhovtnia 2022 r.).
3. Scho take eNPS opytuvannia: chy hotovi spivrobitnyky porekomenduvaty vashu kompaniiu i navischo tse potribno? [What is an eNPS survey: are employees ready to recommend your company and why is it necessary?]. Peopleforce (2021). Retrieved from: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enps-opituvannya> (data zvernennia 10 zhovtnia 2022 r.).
4. Leonova E. (2019). Metodohyia eNPS:hajd po rabote [eNPS methodology: work guide]. Retrieved from: <https://hurma.work/ru/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote/> (data zvernennia 11 zhovtnia 2022 r.).
5. Zimovin O. I. (2019). Motyvatsijni predyktory loial'nosti personalu [Motivational predictors of staff loyalty]. Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii, No. 1, T. 2.
6. Schyrin Yu. (2017). eNPS: Vash personal zi schyroi loial'nistiu [eNPS: Your staff with sincere loyalty]. Retrieved from: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/enps-your-staff-with-true-loyalty> (data zvernennia 11 zhovtnia 2022 r.).
7. Puchkova S. I. (2018). Upravlinnia loial'nistiu personalu pidpriemstva [Loyalty management of enterprise personnel]. Retrieved from: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf> (data zvernennia 11 zhovtnia 2022 r.).
8. Yak pidvyschyty loial'nist' spivrobitnykiv, ne vkladaiuchy znachnykh koshtiv? Dosvid mizhnarodnykh kompanij [How to increase employee loyalty without investing significant funds? Experience of international companies]. EffeTex (2020). Retrieved from: <https://effetex.com/uk/2020/12/16/yak-pidvyshhyty-loyalnist-spivrobitnykiv-ne-vkladayuchy-znachnyh-koshtiv-dosvid-mizhnarodnyh-kompanij/> (data zvernennia 12 zhovtnia 2022 r.).

9. Scho take loial'nist' personalu – faktory, vydy, rivni, iak otsinyty i pidvyschyty, korysna literatura [What is staff loyalty – factors, types, levels, how to evaluate and increase, useful literature], Kraina.One (2021). Retrieved from: <https://kraina.one/social/shcho-take-loialnist-personalu-faktori-vidi-rivni-yak-otsyniti-i-pidvishchiti-korysna-literatura.amp.html#faktory-loialnosti-personalu> (data zvernennia 12 zhovtnia 2022 r.).

10. Stambul's'ka Kh. B., Peredalo Kh. S. (kerivnyk) (2022). Problemy formuvannia korporatyvnoi kul'tury TzOV “SPETsODYaH” v umovakh aktyvizuvannia zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti [Problems of corporate culture formation at SPETSODIAH LLC in the context of foreign economic activity intensification.]. Bakalavr's'ka kvalifikatsijna robota. L'viv: Natsional'nyj universytet “L'viv's'ka politehnika”.

11. Google Form “Vyznachennia indeksu chystoi loial'nosti (eNPS) pratsivnykiv TzOV “SPETsODYaH” [“Definition of the net loyalty index (eNPS) of SPETSODIAH LLC employees”], Retrieved from: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScdVTeyMTS3N6DWE924gPw5W6hiWst4-O2Dn_n57BkMakOGq7A/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0 (data zvernennia 13 zhovtnia 2022 r.).

12. Pasichnyk D. (2021). Scho take loial'nist' pratsivnykiv i iak ii dosiahty [What is employee loyalty and how to achieve it]. Jungo, Retrieved from: <https://blog.jungo.dev/uk/2021/01/shho-take-loialnist-pracivnikiv-i-yak-D1%97%D1%97-dosyagti/> (data zvernennia 13 zhovtnia 2022 r.).

13. Scho take loial'nist' pratsivnykiv do kompanii. Pidvyschennia loial'nosti personalu: scho tse? Chynnyky loial'nosti. Metody otsinky. Chym ie naspravdi loial'nist' personalu orhanizatsii [What is employee loyalty to the company. Increasing staff loyalty: what is it? Loyalty factors. Evaluation methods. What is the loyalty of the organization's personnel in fact]. Delovyelyudi (2021). Retrieved from: <https://delovyelyudi.ru/uk/chasy/chto-takoe-loialnost-sotrudnikov-k-kompanii-povyshenie-loialnosti/> (data zvernennia 13 zhovtnia 2022 r.).

Kh. Stambulska, Kh. Peredalo
Lviv Polytechnic National University

EMPLOYEE LOYALTY: ESSENCE AND MEASUREMENT INDICATOR

© Stambulska Kh., Peredalo Kh., 2022

The article presents the results of a study on the importance of increasing the level of employee loyalty to the company and its evaluation. The influence of loyal employees on the development of the organization is briefly presented, in particular, it is emphasized that loyal employees who give positive feedback about their work in the organization, thereby ensure increasing labour productivity, improving the company's image, expand the client base, improving financial results, etc.

The essence of the indicator of pure loyalty of employees, namely eNPS (Employee Net Promoter Score), the main purpose of which is to determine the level of employee engagement or satisfaction. Today, it is actively used by Apple, Sony, Philips, Procter&Gamble, American Express, Microsoft, and other international companies. The eNPS calculation method is simple, effective, and does not require any costs, as it is carried out with the help of an online survey, asking employees only one key question “how likely are you to recommend X company as a “workplace” to your friends and acquaintances?”, and three supporting. At the same time, three groups of employees are distinguished: promoters, passive and dissatisfied, based on their share in percentage terms, not only the level of staff loyalty is determined, but also further methods of working with each of the groups are formed to improve the situation in the team, at the workplace, in the field of professional growth employee competencies, etc. For a visual representation of the eNPS calculation, a survey of employees of the domestic SPETSODIAH LLC was conducted to determine the level of their loyalty to the company. Studies have shown that the eNPS for the organization is 62 %, i. e., the level of employee loyalty is higher than the normative value, which indicates a high level of satisfaction with job, a positive attitude towards the organization, and a willingness to recommend SPETSODIAH LLC to their friends as a potential place of work. The key principle of conducting a survey to determine the level of staff loyalty is regularity, time frame and validity of the survey, anonymity, openness, and implementation of changes.

Key words: employee; level of loyalty; indicator; promoters; passive employee; unsatisfactory employee; principles.