

image not found or type unknown



В современном мире нам часто приходится слышать словосочетание «лояльность персонала». И можно сказать, что это вполне естественно, так как рынок развивается и возрастает конкуренция между компаниями. В такие моменты каждый руководитель задумывается о лояльности своего персонала и ее повышении.

Лояльность отражает доброжелательность, честность, верность, приветливость, доступность работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников. Проблема лояльности персонала сохраняет свою актуальность не только для руководителей российских предприятий, но и для зарубежных коллег[1].

С точки зрения психологии, лояльность персонала – это некая установка, которая вырабатывает у сотрудников приверженность и чувство гордости за то, что он трудится в конкретной компании. Следует помнить, что такой сотрудник готов мириться с одними требованиями и глубоко принимать другие. Из этого можно сделать вывод, что лояльность персонала – это корректное, доброжелательное поведение и уважительное отношение к руководству и коллегам. Повышение лояльности в трудовых коллективах всегда приводит к тому, что сотрудники начинают изыскивать все внутренние и внешние ресурсы и резервы для достижения нужных, а порой и максимальных показателей. Лояльность персонала компании зачастую помогает в кризисных ситуациях и позволяет сотрудникам постоянно развиваться, совершенствовать свои знания и находить нестандартные способы решения каких-либо рабочих задач.

Каждое предприятие, которое желает развиваться и работать в долгосрочной перспективе, обязано заботиться о надлежащем уровне и развитии лояльности персонала. Обусловлено это тем, что в целом она является ключевым фактором при формировании профессиональной мотивации. Мотивированные лояльные работники дорожат своим рабочим местом и стремятся развиваться, они подходят ко всем вопросам весьма серьезно и готовы приложить максимум усилий для достижения целей, которые перед ними поставило начальство.

Исходя из вышесказанного важно помнить, что лояльность имеет свои обязательные атрибуты, а именно: чувство гордости у сотрудника за то, что он

является частью коллектива или фирмы; неприкрытая, искренняя демонстрация доброжелательного и уважительного отношения к руководству и коллегам; готовность предупреждать опасности, которые могут негативным образом отразиться на компании; искреннее переживание за успех фирмы и коллектива; честность по отношению к фирме, руководству и коллегам; желание исполнять свои обязанности наилучшим образом; готовность в определенных ситуациях идти на небольшие жертвы ради компании[4]. Если работник владеет большей частью этих атрибутов, то в этом случае можно сказать, что он абсолютно лоялен к фирме и руководству.

Измерение и оценивание — основополагающие основы любого бизнеса. Оценка показывает, что думает и делает компания. А выбор показателей для измерения уровня лояльности предопределяет мышление работников и дальнейшие действия руководителей.

Изучение лояльности персонала диктуется необходимостью противостоять негативным тенденциям последних лет, связанных с ростом текучести кадров, что влечет за собой потери прибыли и конкурентоспособности предприятия. Это крайне важно понимать особенно отечественным компаниям. Так как в отечественной экономике пока не сформирована конкурентная среда, побуждающая собственников, работодателей прилагать необходимые усилия по оценке и укреплению лояльности персонала.

Мировой опыт свидетельствует о том, что в условиях нестабильной рыночной экономике, выживают именно те предприятия, которые постоянно заботятся о преданности своего персонала. Преданность, понимаемая как высшая степень лояльности персонала к компании, в которой они работают, и готовность поддерживать ее в трудные моменты — интегральный и основной результат работы всего менеджмента и особенно, кадровой службы.

Изучая лояльность на предприятии, следует помнить, что исследования должны быть научно обоснованными и обязательно комплексными. Оценивая уровень лояльности персонала, лучше всего прибегнуть к косвенным методам.

В момент изучения необходимо учитывать, что она напрямую взаимосвязана с чувством удовлетворенности, которое в дальнейшем имеет связь с мотивацией. Даже если работник лоялен и порядочен, испытывая какой-либо дискомфорт на рабочем месте, рано или поздно он его покинет. Точно так же, как и мотивация, лояльность имеет эмоциональную и рациональную составляющие, где к первой

можно отнести веру в идею, привязанность к коллективу и руководству, а ко второй – оплату за труд, условия, профессиональное развитие и социальный пакет. Поэтому изучать в первую очередь необходимо именно эти показатели, для того чтобы понять, в чем персонал может испытывать дискомфорт. Владея этими данными, любой руководитель может искоренить проблему и тем самым произвести повышение уровня лояльности со стороны персонала.

Рассмотрим основные методики оценки лояльности персонала:

## **1. Анкетирование**

В Приложении 1 представлен образец анкеты.

Сначала нужно раздать анкету, а когда ее заполнят, собрать и обработать полученные данные. Для интерпретации данных используется среднее арифметическое первого столбца, чем ближе оно к 5 балам, тем выше лояльность сотрудников, чем меньше – тем она ниже.

Второй, третий и четвертый столбцы оценивают, какие сферы важны для сотрудника, и видит ли он позитивную тенденцию их развития в компании. Трактовка динамики может ограничиваться лишь математическими фантазиями опрашиваемого. Можно строить графики и диаграммы в соответствии с полученными данными, можно считать сумму баллов, можно умножать баллы на значимость аспектов и складывать их после умножения. Вы получите в конечном итоге все равно объективный результат.

### **1.1 Анкетирование кандидатов при приеме на работу на предмет их прошлого опыта и склонности / готовности быть лояльными**

Приведем несколько основных показателей (сигналов) лояльности:

- заинтересованность в компании, в ее деятельности;
- искренняя преданность своему делу, своей работе;
- стремление повышать свой профессиональный уровень, своих подчиненных, забота об их развитии;
- цели сотрудника и компании совпадают;
- инициатива и включенный подход к идеям и нововведениям, поступающим от руководства;
- интерес к изменениям в лучшую сторону, желание улучшить ситуацию в компании.

Вопросы, с помощью которых можно оценить эти показатели:

"Почему вы выбрали ваше предыдущее место работы?"

"Опишите пожалуйста ваш взаимоотношения на прошлом месте работы - с руководителями, подчиненными, коллегами?"

"Что вас устраивало, а что нет на прошлом месте работы?"

"Какими должны быть отношения между коллегами, на ваш взгляд? Работниками и компанией?"

"Что бы Вы никогда не допустили в отношениях в отделе, внутри компании?"

"Опишите несколько ключевых принципов, которыми вы руководствуетесь в жизни?"

"Опишите какие-то изменения, которым вы явно сопротивлялись или поддерживали в компании"

"Опишите ряд случаев, когда вы понимали, что вашей квалификации не достаточно, какие были ваши действия?"

Такая оценка лояльности потенциальных работников позволит вам предположить потенциал работника и его склонность быть лояльным. Если на прошлом месте работы он доверял компании и руководству, то на новом месте ему это будет проще воспроизвести, нежели, если было наоборот.

## **1.2 Анкетирование сотрудников, которые увольняются**

Уж кто скажет или напишет правду, так это точно они. Но можно столкнуться с волной негатива. Поэтому для оценки лояльности персонала необходимо разработать опросник, который можно просить заполнить каждого, кто увольняется. Можно сделать как бумажную, так и электронную форму. Вопросы необходимо адаптировать под них.

## **2. Метод проективных вопросов для оценки лояльности персонала**

Более эффективно будет попросить сотрудников письменно ответить на вопросы. Чтобы организовать такое исследование, можно объяснить сотрудникам, что вас попросили помочь провести социальный опрос. Вопросы нужно задавать в достаточно быстром темпе, потому что именно то, что первое приходит в голову

будет тем, что действительно думает опрашиваемый.

Почему люди ходят на работу?

Как вы считаете, от чего зависит качество работы?

Какими качествами должен обладать руководитель, чтобы с ним хорошо работалось?

Как достичь успеха?

Какие условия должны быть созданы для хорошего сотрудника, чтобы он работал еще лучше?

Что такое идеальный коллектив?

### **3. Интервью**

Данный метод используется для оценки лояльности персонала особенно ценного для бизнеса, а также для того, чтобы получить дополнительную информацию о подразделениях, как с самым высоким уровнем лояльности, так и с низким его уровнем.

Для того, чтобы получить максимально объективный результат следует разделить всех сотрудников отдела на три категории:

Новички (проработавшие меньше года)

Те, у кого стаж работы больше трех лет

Увольняющиеся

Из каждой группы нужно выбрать 2-3 типичных представителя данной группы и провести с ними интервью. Нужно использовать открытые и проективные вопросы. Последние помогут не смущать сотрудника.

Примеры открытых вопросов:

Чем вы больше всего не довольны в компании? Почему?

Какие у вас были ожидания при поступлении на работу к нам? Какие из них не подтвердились?

Что вам больше всего не нравится в организации рабочего процесса у нас в компании? Как, по-вашему, можно устранить данные недостатки?

Каким способом можно увеличить вашу эффективность работы?

Также необходимо спросить сотрудника делаются ли с ним опытом и новостями его коллеги; на чью помощь он рассчитывает, если перед ним стоит трудное задание; насколько отвечает его заработная плата его вложению в бизнес компанию; что ему нравится, а что тяготит в коллективе; какие возможности для собственного профессионального развития в компании.

#### **4. Оценка лояльности по шкале Терстоуна**

Составление данной шкалы доступно для любого исследователя. Она позволяет оценить любую социальную установку на предприятии. Ниже пример, в соответствии с которым, можно разработать свою собственную. (Приложение 2)

#### **5. Шкала «организационной лояльности» Д. Мейера — Н. Аллен**

Методика «Шкала организационной лояльности» предложена Джоном Мейером и Натали Аллен в 1990 году в варианте, состоящем из трех субшкал в соответствии с авторской трехкомпонентной моделью по восемь вопросов в каждой.

В соответствии с моделью авторы выделяют три подхода к лояльности, позволяющие объяснить природу связи между работником и организацией, снижающей вероятность добровольного ухода сотрудника из организации: эмоциональную привязанность к организации, осознание затрат, связанных с уходом из организации, и ощущение обязательств перед организацией [2].

Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины аффективная, продолженная и нормативная лояльность. (Приложение 3)

#### **6. Индекс чистой лояльности сотрудников eNPS**

Индекс eNPS или employee Net Promoter Score — это индекс чистой лояльности сотрудников, позволяющий оценить их удовлетворенность компанией.

Другими словами, довольны ли сотрудники работой в компании и настроены на совместное развитие или же разочарованы сотрудничеством и готовы перейти к другому работодателю, как только на рынке появится более выгодное предложение.

Все больше компаний внедряют данный индекс в качестве ключевого показателя эффективности своей деятельности и также в оценке лояльности сотрудников компании к компании.

Оценку удовлетворенности коллектива производится путем анкетирования сотрудников по двум вопросам:

«С какой вероятностью вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?»

«Какова основная причина такой оценки?»

После проведения опроса производится анализ полученных результатов.

Для анализа сотрудников компании условно разделяют на три группы:

Промоутеры — сотрудники, давшие оценку 9 или 10. То есть работники, которые лояльны к компании, действуют в ее интересах и готовы порекомендовать ее своим друзьям.

Нейтралы — сотрудники, поставившие оценку 7 или 8. То есть те, кто не настроен рекомендовать ее своим друзьям или знакомым. Нейтралами чаще всего являются пассивные работники, в принципе готовые поменять компанию.

Критики — сотрудники, поставившие оценку в интервале от 1 до 6. То есть те, которые разочарованы работой в компании, скорее находятся в активном поиске альтернативного варианта и никогда не будут рекомендовать ее своим друзьям.

Показатель eNPS — это разница между процентным соотношением Промоутеров и Критиков. Соответственно, чем больше сотрудников являются Промоутерами, тем крепче «фундамент» компании и тем больше у нее предпосылок к активному росту и развитию.

Индекс со знаком плюс говорит о преобладании лояльных сотрудников над критиками.

Следовательно, чем выше индекс, тем меньше будет текучесть персонала и есть вероятность того, что в компанию будут приходить «крепкие» кадры, основываясь на рекомендациях работающих сотрудников.

Если индекс равен 0 или принимает отрицательное значение, ситуация становится критичной. Скоро возможен уход активных и ценных сотрудников, а далее

возникнут проблемы с наймом нового персонала, основанный на возможных негативных отзывах о компании.

Индекс eNPS позволит объективно оценить, насколько компания готова к активному развитию и росту в тот или иной момент своего существования.

Анализ тенденций ответов по второму вопросу позволяет оперативно реагировать по вопросам корпоративной культуры, инструментам мотивации, удовлетворенности рабочими условиями.

Регулярное измерение уровня eNPS даст представление о настроениях внутри коллектива, позволяет оценить стабильность компании и сотрудников, удовлетворенность работников политикой вашей компании, уровнем оплаты, социальным пакетом.

Английские специалисты установили, что уход служащего делает компанию беднее на 4 тыс. фунтов, а решение о смене места работы, принятое менеджером среднего звена, обходится ей в 6–7 тыс. фунтов. Эти подсчеты сделаны для государственных структур. В частных компаниях убытки от прощания с сотрудниками могут быть намного больше. В России, по данным социологических опросов, примерно 2/3 работающих людей время от времени задумываются о переходе в другие компании, хотя осуществить этот шаг способны далеко не все.

Лояльность персонала максимально проявляется в кризисных ситуациях, когда личные интересы сотрудников не могут быть в полной мере удовлетворены средствами компании. И если отношения человека и предприятия носят формальный обезличенный характер, ему нет смысла оставаться и преодолевать все трудности вместе с работодателем.

Сотрудник не бывает изначально лоялен к организации, в которую только что пришел. Он становится преданным, если компания демонстрирует, что она этого стоит. В то же время, чувство гордости за достижения компании, ее перспективу всегда сопровождается желанием принадлежать именно к этой группе, а не к другой, а также стремлением обладать тем же потенциалом, который сосредоточен именно здесь, а не в другом месте. В социологии существует понятие «референтная группа» — сообщество, к которому индивид стремится принадлежать и на которое ориентируется в своём поведении. Персонал компании – это тоже сообщество, которое может стать референтной или, «эталонной» группой для будущих сотрудников фирмы, если преимущества принадлежности к данной команде будут очевидны. Так лояльность персонала помогает компании



лучше выглядеть на рынке труда.

Повышение лояльности – это мероприятия сложного характера, поэтому важно помнить и об особых моментах и условиях. В этом процессе следует помнить о таких условиях[4]:

1. В повышении должны быть заинтересованы все руководители предприятия.
2. Повышать лояльность рентабельно только в том случае, если компания настроена на долгосрочные трудовые отношения с персоналом.
3. Владелец должен быть готов к дополнительным материальным затратам.
4. Ответственный за повышение лояльности должен иметь полномочия, которые позволят ему координировать этот процесс и управлять им.

Лучше всего возложить эту обязанность на начальника отдела кадров или первых заместителей. Таким образом удастся соблюсти все вышеперечисленные условия.

Если компанией был определен курс долгосрочной работы, то повышение лояльности – это одно из первых мероприятий, которое она должна исполнить. Поэтому управленцы всех уровней должны помнить о таком факторе и прилагать усилия для недопущения осознанного понижения уровня лояльности.

Неудовлетворенные, немотивированные и нелояльные сотрудники при первой же возможности покинут рабочее место, найдя более подходящее для них, что принесет предприятию определенные убытки (временные, финансовые). И, наоборот, работники, которые хорошо относятся к руководству, коллективу и фирме, просто так не уйдут из нее.

Для поддержания хорошего уровня лояльности руководителю следует так же идти сотрудникам на встречу и не оставлять их без внимания, а именно [1]:

1. Делиться опытом и знаниями с сотрудниками.
2. Позволять сотрудникам предлагать новые идеи и разрешать им самостоятельно их реализовывать.
3. Быть искренним и открытым по отношению к подчиненным.
4. Не перегружать работой и позволять отдыхать.
5. Обсуждать спорные ситуации и вопросы коллективом.

Лояльность персонала – это важная часть работы организации и возможность

руководителя оценить вовлеченность персонала в работу и их приверженность организации. Любые изменения в уровне лояльности сотрудников могут повлиять на мотивацию сотрудников и финансовую часть компании. Поэтому важно следить за изменением ситуации в данном вопросе.

Подводя итог, стоит отметить, что лояльность персонала – это ключ к успеху любой фирмы. Поэтому крайне важно помнить, что уделив этому вопросу должное внимание, можно создать высокопрофессиональный коллектив, который сможет решить любую задачу и достигнуть нужных целей для блага своей компании.

Лишь совместное применение этих методик поможет увеличить объективность и точность итоговых результатов, а также повысить возможность предсказания текучести кадров и уменьшить ее, и точно определить, какие сотрудники являются лояльными, какие — безразличными или нелояльными. Что поможет, исходя из полученной информации, применить наиболее эффективные методы повышения лояльности персонала[3].

Также необходимо строить свои отношения с персоналом таким образом, чтобы сотрудник не мог остаться нейтральным. Потому что будущую реакцию нейтральных сотрудников на действия или распоряжения руководства определить невозможно, так же, как и их влияние на остальных работников и их уровень лояльности. Особенно это важно для предприятий сферы услуг, так как от качества работы персонала напрямую зависит удовлетворенности клиентов, а значит, и успех компании. При этом качество работы персонала тесно связано с их уровнем лояльности. Кроме того, чем выше должность сотрудника, тем более высокой является цена его нелояльности для компании.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Статья “Применение комбинированных методов для оценки лояльности работников” М.В. Селиверстова, А.В. Кубасова, *International Journal of Humanities and Natural Sciences* с.268-271, 2017
2. Статья “Как измерить лояльность персонала к компании” электронный ресурс: <http://hr-elearning.ru>, 2017
3. Сандалова К. В. Сравнительный анализ уровней лояльности сотрудников компании // *Молодой ученый*. — С. 130-132, 2015.
4. Статья “Лояльность персонала - это корректное, искреннее и уважительное отношение к руководству и сотрудникам. Формирование, оценка и методы

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Оцените по пятибалльной шкале Вашу удовлетворенность перечисленными ниже аспектами работы	5 баллов - вполне удовлетворен, 4 балла - в целом удовлетворен, 3 балла - скорее, не удовлетворен, 2 балла - не удовлетворен, 1 балл - совершенно не удовлетворен	Отметьте значком "+" не более 6 самых значимых (важных) для Вас аспектов	Отметьте аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось (значком "+")	ухудшилось (значком "-")
Организацией труда	5	+	+	
Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять)	4			
Условиями труда	3	+	+	
Размером заработной платы	1	+		+
Системой оплаты труда	3	+	+	
Отношениями с коллегами	4	+	+	
Отношениями с руководителем	4		+	
Стилем и методами работы руководителя	4	+		
Возможностью влиять на эффективность работы подразделения	5			
Отношением руководства к нуждам работников	4			
Перспективами карьерного роста	5		+	
Объективностью оценки Вашей работы руководителем.	3			

Сначала нужно раздать анкету, а когда ее

Приложение 2

## **Лояльность персонала, оценка лояльности персонала по методике Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой**

(на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна)

### **Оснащение**

Инструкция, карточки с суждениями о лояльном отношении персонала к организации, ответный лист.

### **Инструкция**

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашей лояльности к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

### **Карточки с суждениями**

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Зарплата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.

14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

### **Обработка результатов**

При обработке результатов оценки лояльности персонала, оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

### Ответный лист

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил:

- от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая,
- от 18 до 54 баллов — средняя,
- от -18 до +18 — низкая.

Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

### Приложение 3

**Анкета-опросник Джона Мейера и Натали Аллен  
«Шкала организационной лояльности»**

**Задача**

Оцените, пожалуйста, степень вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 — абсолютно не согласен, 7 — полностью согласен).

№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
2	На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
3	Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации.	1	2	3	4	5	6	
4	Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные.	1	2	3	4	5	6	7
5	Мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас, даже если бы я этого хотел.	1	2	3	4	5	6	7
6	Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня.	1	2	3	4	5	6	7
7	У меня нет ощущения принадлежности моей организации.	1	2	3	4	5	6	7
8	Если я сейчас уйду из организации, многое в моей жизни разрушится.	1	2	3	4	5	6	7
9	Если бы я сейчас ушел из этой организации, то чувствовал бы себя виноватым.	1	2	3	4	5	6	7
10	Я не испытываю теплых чувств по отношению к этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
11	Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации.	1	2	3	4	5	6	7
12	Эта организация заслуживает моей преданности.	1	2	3	4	5	6	7
13	Я не чувствую себя членом коллектива в моей организации.	1	2	3	4	5	6	7
14	Я мог бы рассматривать возможность работы в другом месте, если бы не получал от этой организации так много.	1	2	3	4	5	6	7
15	Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми.	1	2	3	4	5	6	7

16	Эта организация много значит для меня лично.	1	2	3	4	5	6	7
17	Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей.	1	2	3	4	5	6	7
18	Я многим обязан этой организации.	1	2	3	4	5	6	7

Результаты выявляют три типа приверженности (по трем субшкалам):

- **Аффективная приверженность** — эмоциональная привязанность к организации. Высокая аффективная приверженность означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он рассматривает свою принадлежность к организации как принадлежность к семье и желает в дальнейшем принадлежать к ней (отношение «Я люблю...»).
- **Нормативная приверженность** означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»).
- **Текущая приверженность**, ориентированная на последствия, — привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...»).

### Ключ

Для каждой субшкалы **нужно просуммировать оценки в соответствии с ключом** и сумму разделить на семь (среднее арифметическое). Оценки по утверждениям, отмеченным буквой R, инвертируются, то есть, вместо 7 ставим 1, вместо 6 — 2, 5 — 3 и т. д.

### Суммируем оценки по следующим номерам вопросов:

- Для субшкалы аффективной (эмоциональной) лояльности:  $1 + 4 + 7R + 10R + 13R + 16$ .
- Для субшкалы продолженной лояльности:  $2 + 5 + 8 + 11 + 14 + 17$ .
- Для субшкалы нормативной лояльности:  $3R + 6 + 9 + 12 + 15 + 18$ .

### Нормативные значения для методики «Шкала организационной лояльности»

Субшкалы	Среднее	Стандартное отклонение
Аффективной (эмоциональной) лояльности	4,1	1,26
Продолженной лояльности	3,9	1,16
Нормативной лояльности	3,8	1,48