

УДК 331.1+338.2

© О. А. Горбунова<sup>1</sup>, А. В. Балановская<sup>2</sup>, 2017

<sup>1,2</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка» (Университет «МИР»),  
г. Самара, Россия

E-mail <sup>1</sup>: genuka76@mail.ru

E-mail <sup>2</sup>: pavlovaks@list.ru

## ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Реализация стратегического подхода к управлению организацией невозможна без полноценного вовлечения работников в этот процесс. Заинтересованность сотрудников в достижении стратегических целей, их стремление участвовать в развитии организации, принимать решения в интересах компании определяются лояльностью персонала. В статье оценена лояльность персонала специализированной детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва. Для проведения анализа использованы методы Organizational Commitment Questionnaire, оценки психологического климата в организации, метод построения карты стратегических целей. Полученные результаты необходимы для использования при разработке программы повышения лояльности персонала в контексте стратегического управления организацией.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, лояльность персонала, психологический климат, мотивация, стратегическая карта целей.

Стратегический подход к управлению организацией включает не только разработку стратегии, но и процесс ее реализации. И если правильность разработки стратегии зависит от руководства организации, то эффективность процесса реализации стратегии во многом определяется персоналом. Сотрудники организации могут как способствовать воплощению стратегического плана, так и тормозить его реализацию. То, как поведет себя персонал, зависит от его лояльности к организации. Руководство современных организаций должно уделять внимание проблемам совершенствования управления лояльностью персонала в контексте стратегического развития организации [6].

*Цель исследования* — изучить роль лояльности персонала при реализации стратегии организации.

Для проведения исследования использованы следующие методы:

- Organizational Commitment Questionnaire;
- оценка психологического климата в организации по методике А. Ф. Фидлера;
- метод построения карты стратегических целей.

*Объект исследования* – специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва (СДЮСШОР).

*Предмет исследования* – лояльность персонала детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва.

Для обработки результатов использовались статистические методы.

Каждая компания, находясь на определенном этапе развития, сталкивается с необходимостью корректировки действующей стратегии. Эта необходимость объясняется постоянным воздействием на организацию внешних и внутренних факторов [9]. При этом в некоторых случаях действие внутренних факторов может быть более губительным.

В ходе оценки ситуации в компании необходимо оценить такой немаловажный фактор, как лояльность персонала. Лояльность персонала выступает обязательным условием успешного развития организации [1].

Одна из наиболее известных методик измерения лояльности персонала – Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) – была разработана зарубежным ученым Р. Маудзем [4] и его коллегами.

В методике используется 7-балльная шкала.

7-балльная шкала для вопросов под №№ 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14 выглядит так:

- 1-2 – «абсолютно не согласен»;
- 2,1-3 – «не согласен»;
- 3,1-4 – «скорее не согласен»;
- 4,1-5 – «не имею определенного мнения»;
- 5,1-6 – «скорее согласен»;
- 6,1-7 – «абсолютно согласен».

7-балльная шкала для вопросов под №№ 3, 7, 9, 11, 12, 15:

- 1-2 – «абсолютно согласен»;
- 2,1-3 – «скорее согласен»;
- 3,1-4 – «не имею определенного мнения»;
- 4,1-5 – «скорее согласен»;
- 5,1-6 – «не согласен»;
- 6,1-7 – «абсолютно не согласен».

С помощью методики Organizational Commitment Questionnaire был исследован персонал детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва (далее – СДЮСШОР) на предмет его лояльно-

сти по отношению к школе. В опросе приняло участие 74 человека СДЮСШОР. Результаты исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Результаты исследования лояльности персонала**

<i>Утверждение</i>	<i>Среднее значение</i>	<i>Значение</i>
1. Я готов работать сверхурочно на благо организации	3,37	Скорее не согласен
2. Я рассказываю моим друзьям как хорошо работать в СДЮСШОР	3,13	Скорее не согласен
3. Я не сильно предан организации	4,38	Скорее не согласен
4. Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в СДЮСШОР	3,14	Скорее не согласен
5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации совпадают	5,08	Не имею определенного мнения
6. Я горжусь тем, что могу сказать «Я – часть организации»	4,85	Не имею определенного мнения
7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже	1,83	Абсолютно согласен
8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда	3,23	Скорее не согласен
9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации	3,57	Не имею определенного мнения
10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу	4,73	Не имею определенного мнения
11. Преданность организации вряд ли сулит мне много выгод	2,32	Скорее согласен
12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации по каким-либо вопросам	3,44	Не имею определенного мнения
13. Я действительно забочусь о судьбе организации	4,53	Не имею определенного мнения
14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал	3,70	Скорее не согласен
15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны	4,48	Скорее не согласен

Лояльность всего персонала можно оценить как прагматичная, так как средний балл по всем утверждениям равен 3,72 из возможных 7 баллов, что соответствует уровню «не имею определенного мнения».

Персонал работает в СДЮСШОР, так как его устраивает тот объем работы, который он выполняет и за который он получает вознаграждение в виде заработной платы, но при этом персонал не чувствует гордости за принадлежность к спортивной школе, не чувствует, что он выполняет социально значимую работу. Можно предположить, что если какому-либо работнику предложат работу в другой спортивной школе с лучшими условиями, он покинет спортивную школу.

Лояльность персонала во многом определяется психологическим климатом в коллективе и действующей в организации системой мотивации сотрудников.

Исследовать психологический климат в коллективе можно с помощью специально разработанного для этого теста под названием «Оценка психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру)» [8]. В тесте предлагается оценить противоположные по смыслу пары слов по 8-балльной шкале. Результаты опроса персонала СДЮСШОР приведены в таблице 2.

Таблица 2

**Оценка психологической атмосферы в коллективе СДЮСШОР**

Утверждение	Балл (Nj)								Утверждение
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие	9	7	6	10	9	14	15	4	Враждебность
Согласие	7	8	4	20	9	17	4	5	Несогласие
Удовлетворенность	4	8	13	3	12	9	21	4	Неудовлетворенность
Продуктивность	9	12	7	7	18	16	3	2	Непродуктивность
Теплота	5	5	11	9	11	24	4	5	Холодность
Сотрудничество	6	3	5	19	12	10	11	8	Несогласованность
Взаимная поддержка	5	1	9	11	5	10	25	8	Недоброжелательность
Увлеченность	5	6	12	5	6	14	18	8	Равнодушие
Занимательность	7	11	9	11	19	8	8	1	Скука
Успешность	5	7	11	12	13	8	16	2	Безуспешность
<b>ИТОГО:</b>	<b>47,14</b>								<b>ИТОГО:</b>

Графа «Итого» рассчитана по формуле:

$$I = \frac{\sum N_j * K_i}{S},$$

где:

$N_j$  — балл,  $j = 1-8$ ;

$K_i$  — количество голосов, отданных утверждению;

$S$  — количество работников в учреждении.

Исследование психологического климата в коллективе, показало, что атмосфера там скорее неблагоприятная, чем благоприятная. Такой вывод был сделан исходя из полученного в конечном итоге результата — 47,14.

Исследование психологического климата показало необходимость повышения удовлетворенности трудом у сотрудников путем создания всех необходимых условий для качественного исполнения своих трудовых обязанностей, а также необходимо улучшить сферу межличностного общения, что непременно приведет к улучшению показателей работы спортивной школы.

Анализ системы мотивации в СДЮСШОР показал, что в организации экономические методы мотивации реализуются за счет выплаты заработной платы.

Выплаты стимулирующего характера регламентируются Постановлением Администрации г.о. Самара от 08.08.2014 г. № 1158 «Об оплате труда в муниципальных бюджетных учреждениях в сфере культуры, туризма и молодежной политики, осуществляющих техническое и хозяйственное обслуживание» (далее — Постановление) [7]. К таким выплатам относятся: доплата за ученую степень и почетное звание, доплата за интенсивность и напряженность труда, доплата за стаж непрерывной работы, выслугу лет, ежемесячная премия и единовременная премия, а также премия за определенный период (квартал, полугодие, 9 месяцев и год).

К выплатам компенсационного характера, согласно Постановлению, относятся: доплата за работу в ночное время, доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, доплата за сверхурочную работу, доплата за выполнение работ различной квалификации, доплата за совмещение профессий (должностей), доплата за расширение зоны обслуживания, увеличения объема работы; за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, компенсация на приобретение книгоиздательской продукции и периодических изданий, надбавка за работу в СДЮСШОР — в размере 15% должностного оклада и иные компенсационные выплаты, ус-

танавливаемые по профилю работы учреждения в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными актами учреждения.

Фонд оплаты труда педагогических работников СДЮСШОР, согласно Постановлению, состоит из базовой части — 72% и стимулирующей части — 28%.

Работникам учреждения также выплачивается материальная помощь за счет средств, полученных в результате экономии фонда оплаты труда в случае: дорогостоящего лечения, смерти близких, бракосочетания, рождения ребенка, юбилея (50, 55 и 60 лет).

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод о достаточно хорошей системе материальной мотивации, так как в Постановлении достаточно четко прописано, в каком интервале находится оклад той или иной должности, на основе каких критериев формируется стимулирующая часть, в каких случаях выплачиваются компенсационные выплаты, и в каких случаях выплачивается материальная помощь.

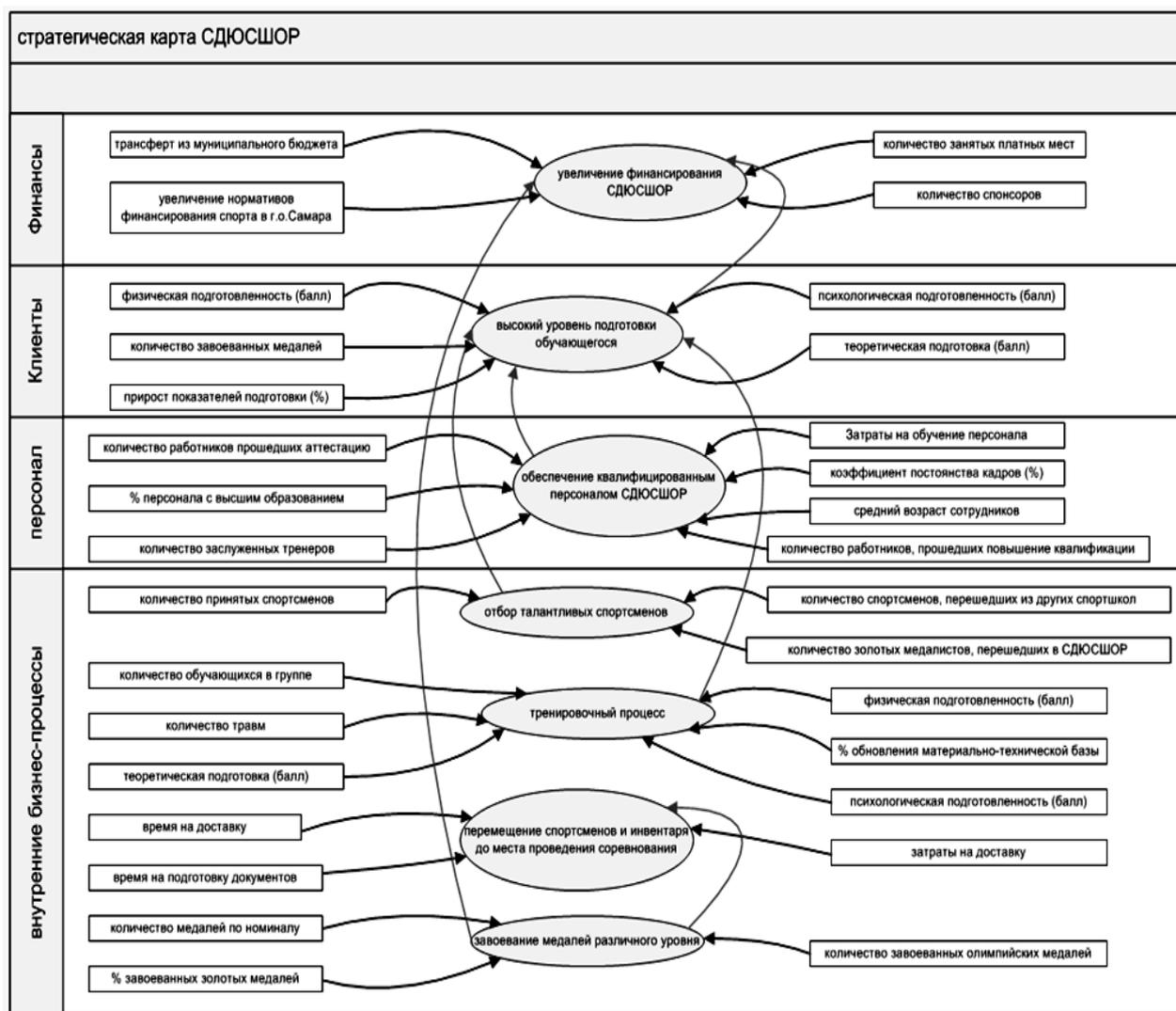
Моральная мотивация в СДЮСШОР представлена посредством подготовки стендов, на которых размещена информация о лучших воспитанниках, заслугах школы и ее персонала, о достижениях обучающихся. Поздравления с различными достижениями школы, тренера-преподавателя, воспитанника. Поздравления с днем рождения, с присвоением почетного звания, ученой степени.

Проведенный анализ показал, что моральная мотивация персонала представлена в спортивной школе достаточно узко. Для того чтобы повысить значимость моральной мотивации персонала, директору следует быть более внимательным к подчиненным, обеспечить обратной связью о качестве выполнения работы. Устраивать корпоративные мероприятия, поздравления с праздниками, награждение лучших сотрудников.

Проанализировав систему мотивации персонала в СДЮСШОР, можно сделать вывод о ее несовершенстве. Материальная мотивация четко регламентирована в спортивной школе различными Постановлениями Администрации г.о. Самара и построена исходя из финансовых возможностей спортивной школы, которые зависят от размера трансферта из бюджета. Моральная мотивация явно нуждается в доработке. Необходимо повышать ценность труда каждого работника, повышать престижность работы в СДЮСШОР, планировать карьеру каждого сотрудника, а также проводить адаптацию и последующее обучение сотрудников и прочее.

Невысокая лояльность персонала детско-юношеской спортивной школы во многом объясняется тем, что сотрудники не зна-

ют стратегических целей организации, не чувствуют своей сопричастности к их достижению. С целью устранения выявленного недостатка необходимо расписать стратегии развития СДЮСШОР, то есть сделать ее понятной для каждого сотрудника, работающего в СДЮСШОР. Удобным инструментом формализации стратегии является стратегическая карта целей [5]. На ней изображается дерево целей, которое помогает структурно показать курс развития СДЮСШОР. Курс развития определяется путем постановки долгосрочных целей, которых учреждение стремится достичь. Стратегическая карта целей СДЮСШОР представлена на рисунке 1.



*Рис. 1. Стратегическая карта целей СДЮСШОР*

Разработанная стратегическая карта целей позволяет каждому сотруднику знать, насколько ценен его труд в структуре услуги, предоставляемой СДЮСШОР, а также понять направление развития спортивной школы. При этом сам процесс разработки стратегической карты целей может способствовать сплочению коллектива.

Использование стратегической карты целей позволит руководству СДЮСШОР реализовать на практике принципы внутреннего маркетинга, которые рассматривают работника как клиента организации, обладающего особыми знаниями, являющимися конкурентным преимуществом организации [2].

Для повышения лояльности сотрудников детско-юношеской спортивной школы руководству следует больше уделить внимания моральной мотивации, которая влияет на то, как сотрудник чувствует себя в коллективе, а также влияет на его престиж в спортивной школе. Помимо этого, моральная мотивация способствует улучшению психологического климата в коллективе и повышению уровня сплоченности, а именно поддержанию духа команды.

Особого внимания в вопросе моральной мотивации заслуживает сегмент педагогического персонала, так как его деятельность особенно важна для СДЮСШОР.

Моральная мотивация сегмента «педагогический персонал» должна учитывать такой рабочий атрибут, как «Я – лидер группы» [3]. Рекомендуются ввести турнирные таблицы тренеров по видам спорта, в которых будет отражено количество соревнований, а также количество выигранных воспитанниками золотых, серебряных и бронзовых медалей. Тренер, воспитанники которого завоюют наибольшее количество медалей, получит наградную плакетку, с брендом школы и с надписью «Лучший тренер по виду спорта (дзюдо, футбол, лыжные гонки, греко-римская борьба)». Награждение должно проходить при всех сотрудниках школы.

Учитывая специфику спортивной школы, также рекомендуется ввести систему «Золотой Олимп», в рамках которой будет вестись учет медалей, непосредственно завоеванных воспитанниками тренеров-преподавателей на Олимпиаде, то есть на главных соревнованиях в жизни спортсмена. В качестве награждения наиболее успешного тренера можно использовать золотую статуэтку в виде звезды.

Весомую роль в повышении лояльности сотрудников СДЮСШОР могут сыграть командообразующие мероприятия (тимбилдинг). Необходимо устраивать в расположенном рядом со спортивной школой парке командные игры в футбол, волейбол, стритбол и тому подобное. Это позволит не только команде сплотиться, но и при этом каждому сотруднику раскрыть в себе новые таланты, новые качества. Также необходимо предусмотреть выездные мероприятия для всего персонала школы. Таким мероприятием может служить популярная игра пейнтбол.

Руководству спортивной школы рекомендуется уделить внимание участию семьи работника в жизни школы. Для этого можно проводить веселые старты, которые обеспечат не только развитие командного духа среди работников СДЮСШОР, но и создадут и укрепят дружеские связи между семьями сотрудников. Помимо этого, необходимо предусмотреть участие всего коллектива вместе с семьями в таких общественных спортивных мероприятиях, как «Лыжня России», «Кросс нации» и т.п.

Рекомендуется проводить мероприятия с вовлечением воспитанников СДЮСШОР, например, программу под названием «Твори добро», в которой целесообразно предусмотреть ежегодное посещение детских домов, хосписов, а также приютов для животных.

Стоит отметить, что все проведенные мероприятия необходимо отражать на официальном сайте, а также в корпоративном издании, чтобы все сотрудники, потенциальные и существующие потребители знали о жизни школы и ее лучших сотрудниках.

Таким образом, предложенные мероприятия, выявляющие лучшего сотрудника педагогического состава, а также мероприятия, способствующие улучшению психологической атмосферы в коллективе и созданию единой сплоченной команды, будут способствовать повышению лояльности сотрудников учреждения.

Высокая лояльность персонала СДЮСШОР будет способствовать достижению стратегических целей организации и обеспечит его планомерное стратегическое развитие.

### **Литература**

1. Анненкова А. С., Коптева К. В. Лояльность персонала как условие успешного функционирования организации // Экономика и социум. 2014. № 1-1 (10). С. 91-94.

2. Горбунова О. А., Назаров Е. А. Стратегическое управление маркетинговой деятельностью спортивных организаций на основании бизнес-процессов // Вестник Международного института рынка. 2017. № 1. С. 13-18.

3. Гобунова О. А., Хмелева К. Э. Стратегический анализ персонала в системе внутреннего маркетинга // Вестник Самарского муниципального института управления. 2017. № 2. С. 76-86.

4. Доминьяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал-микс. 2016. № 1 (14). С. 107-111.

5. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 486 с.

6. Мельникова Е. В. Стратегические аспекты управления лояльностью персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 36-2. С. 41-46.

7. Постановление Администрации г.о. Самара от 08.08.2014 г. № 1158 «Об оплате труда в муниципальных бюджетных учреждениях в сфере культуры, туризма и молодежной политики, осуществляющих техническое и хозяйственное обслуживание» (с изм. на 29.11.2016 г.) // Техэксперт: электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/464012441>.

8. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Институт Психотерапии. 2002. 339 с.

9. Хмелева К. Э., Белов А. А., Балановская А. В. Стратегический анализ внешней и внутренней среды учреждений спорта высших достижений // Вестник Самарского муниципального института управления. 2017. № 1. С. 29-38.

*Статья поступила в редакцию 28.08.17 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук, доцентом Е. С. Поротькиным*