

Белоголова Э.З., Сафонова М.В. Возможности организационного консультирования в целях повышения лояльности сотрудников организации

Белоголова Эльвира Зияддиновна
магистрант кафедры педагогики и психологии начального образования
Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева
РФ, г. Красноярск
elvira.hr@24-спес.ru

Сафонова Марина Вадимовна
канд. психол. наук, доцент кафедры педагогики и психологии начального образования
Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева;
ORCID: 0000-0002-7925-274X

Organizational consulting opportunities to improve employee loyalty

Belogolova Elvira Ziyaddinovna
Master's Student, Department of Pedagogy and Psychology of Primary Education
V.P. Astafyev Krasnoyarsk State Pedagogical University
Krasnoyarsk, Russian Federation

Safonova Marina Vadimovna
PhD in Psychology, Associate Professor, Department of Pedagogy and Psychology of
Primary Education
V.P. Astafyev Krasnoyarsk State Pedagogical University

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена значимостью организационного консультирования для повышения лояльности персонала малых предприятий. Целями данного процесса являются: развитие адаптивных навыков и поведенческих изменений сотрудников; повышение качества управленческих решений; улучшение взаимоотношений в коллективе; раскрытие личностного потенциала работников.

Проблема заключается в недостаточной изученности потенциала организационного консультирования для решения задач лояльности, а также в необходимости чёткого определения его границ и сфер эффективного применения. Исследование данной темы требует междисциплинарного подхода, интегрирующего знания из менеджмента, психологии, экономики и права.

Цель статьи – анализ возможностей организационного консультирования для повышения лояльности сотрудников малого предприятия. В работе представлено определение организационного консультирования как комплекса мероприятий по диагностике внутренних проблем и мобилизации ресурсов компании, описаны его ключевые цели.

Результатом исследования стал анализ факторов лояльности, выявивший системные проблемы в организации, и на его основе – разработка практической программы работы специалиста с персоналом для повышения лояльности.

Ключевые слова: лояльность, программа организационного консультирования, малое предприятие, удовлетворенность трудом, имидж организации.

Abstract. The relevance of this study stems from the importance of organizational consulting for increasing employee loyalty in small businesses. The goals of this process are: developing

adaptive skills and behavioral changes in employees; improving the quality of management decisions; improving team relationships; and unlocking employees' personal potential.

The problem lies in the insufficient study of the potential of organizational consulting for solving loyalty problems, as well as the need to clearly define its boundaries and areas of effective application. Research on this topic requires an interdisciplinary approach integrating knowledge from management, psychology, economics, and law.

The purpose of this article is to analyze the potential of organizational consulting for increasing employee loyalty in small businesses. The paper defines organizational consulting as a set of measures for diagnosing internal problems and mobilizing company resources, and describes its key objectives.

The study resulted in an analysis of loyalty factors, identifying systemic problems within the organization, and, based on this analysis, the development of a practical program for specialist engagement with personnel to enhance loyalty.

Keywords: loyalty, organizational consulting program, small business, job satisfaction, organizational image.

Рассматривая возможности организационного консультирования в целях повышения лояльности сотрудников организации, следует выделить следующее определение данного понятия: «организационное консультирование – это комплекс мероприятий, направленных на изучение процессов внутри коллектива, происходящих в организации с целью выявления основных проблем в функционировании компании и нахождение внутреннего потенциала и ресурсов для эффективного решения этих проблем» [6].

Организационное консультирование – это целенаправленная деятельность, имеющая четко определенные цели [1].

Актуальность. Возможности организационного консультирования в целях повышения лояльности сотрудников организации актуальны. Целями этого процесса являются следующие:

- способствовать изменениям в поведении, повышение адаптивных навыков сотрудников малого предприятия;
- повышение качества процесса принятия решений руководителем малого предприятия;
- улучшать взаимоотношения между членами коллектива малого предприятия;
- помощь в раскрытии потенциала каждого сотрудника малого предприятия.

Проблема. Не все проблемы лояльности персонала можно решить при

помощи организационного консультирования и важно выделить те аспекты, которые требуют дополнительной работы специалиста. Исследование возможностей организационного консультирования требует междисциплинарного подхода, так как его возможности касаются таких дисциплин как менеджмент, психология, экономика, право и другие научные дисциплины. Лояльность персонала рассматривается кадровым менеджментом и психологией, а в качестве одной из возможностей организационного консультирования можно выделить возможность повышения лояльности сотрудников. Инструменты организационного консультирования, в том числе, призваны формировать лояльность как доброжелательное, искреннее, корректное и уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам и их действиям, в целом к компании [2, с. 105].

Лояльность персонала и их чувство принадлежности компании важны, так как позволяют сотрудникам быть более эффективными. Специалисты отмечают, что найм опытных и квалифицированных работников очень важен, но еще большее значение имеет способность организации формировать лояльный персонал [3, с. 245]. Это особенно важно для целей данного исследования, так как выявлена тесная взаимосвязь уровня лояльности персонала и наличие психологических проблем. Специалистами описаны особенности психологического благополучия сотрудников с разным уровнем лояльности [4].

Аффективная лояльность или эмоциональная приверженность, преданность – люди, которые имеют высокую степень аффективной лояльности, испытывают желание оставаться в своей компании из-за положительных и приятных чувств, которые они испытывают на работе. Такие чувства могут быть связаны с принятием и согласием с основополагающими целями и фундаментальными ценностями компании, принципами, которых придерживается данная компания, желанием претворить в жизнь свою миссию.

Благодаря организационному консультированию могут быть сформированы разные уровни лояльности. Уровень лояльности – это показатель удовлетворенности и качества отношений между работниками и

администрацией, характеристика степени доверия подчиненных руководителям [5, с. 25]. Одним из первоначальных импульсов, подчеркнувших важность лояльности сотрудников, была необходимость удержать клиентов, которые будут удовлетворены продуктами компании и останутся лояльными к ним в будущем. Для этого требуется, прежде всего, позитивный настрой со стороны сотрудников, выстраивание отношений между клиентом и сотрудником.

Можно предположить, что лояльность в сочетании с целеустремленностью приведут к добросовестному подходу к выполнению работы, более высокому уровню трудовых усилий.

Цель статьи состоит в выявлении влияния программы организационного консультирования на лояльность сотрудников малого предприятия.

Основная часть. Исследование проводилось в январе 2025 года на базе малого предприятия. В исследовании принимали участие 35 работников компании, в возрасте 27-56 лет, из них 5 женщин и 30 мужчин.

Методы исследования. Для проведения эксперимента сформирован методический инструментарий, который включает: анкету-опросник Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»; опросник вовлечённости UWES (Schaufeli&Bakker, 2003); методику А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»; тест «Пульсар», Л.Г. Почебут; вопросник Ю. Липпонена на выявление воспринимаемого престижа организации (Lipponen, 2001). Перевод методики на русский язык осуществил С.А. Липатов).

Результаты.

Анализ лояльности сотрудников выявил системные проблемы в организации. Согласно опросу вовлеченности UWES, лишь 20% сотрудников демонстрируют высокую вовлеченность – исключительно руководители, ответственные за ключевые направления. При этом 40% респондентов выражают явную неудовлетворенность, отмечая высокий уровень стресса, конфликты с клиентами, ощущение недооцененности и неудовлетворительные условия труда.

Практически все сотрудники указывают на отсутствие карьерных перспектив, что приводит к профессиональной стагнации. Даже три

руководителя, полностью удовлетворенные работой и отмечающие благоприятный климат в коллективе, сталкиваются с нехваткой ресурсов для выполнения задач. Большинство сотрудников (18 человек) демонстрируют средний уровень удовлетворенности – это опытные работники, сопоставившие ожидания с реальностью.

Несмотря на позитивную оценку имиджа компании, методика Мейера-Аллен фиксирует низкую организационную привязанность персонала. Для решения этих проблем разработана программа организационного консультирования, направленная на формирование лояльности через системные изменения в корпоративной культуре и управленческих практиках.

Задачи программы:

1. Улучшить коммуникацию между членами коллектива.
2. Повысить удовлетворенность участников рабочей средой компании.
3. Замотивировать работников к саморазвитию в рамках компании.
4. Повысить уровень вовлеченности работников в деятельность компании.
5. Нормализовать восприятие справедливости принимаемых решений.
6. Оказать психологическую помощь в разрешении конфликтов между работниками.

Семь занятий стали основой разрабатываемой программы, каждое занятие проводилось 1 раз в неделю по пятницам в конце рабочего дня в течение полутора часов. Встречи проводились в офисном помещении компании. Программа реализована поэтапно (рисунок 1).

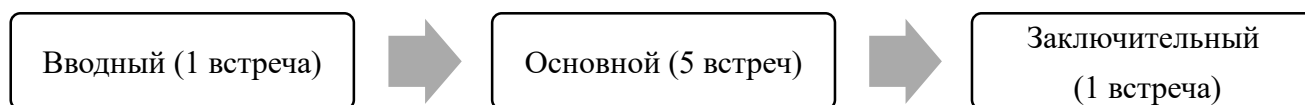


Рисунок 1. Программа организационного консультирования

Задачи вводного этапа:

1. Обозначить проблематику по результатам диагностики.

2. Совместно с работниками извлечь решение и определить цели деятельности.

Задачи основного этапа:

1. Создать атмосферу комфорта для каждой встречи с работниками.
2. Проработать темы для каждого занятия.
3. Уточнить индивидуальные переживания участников, оказать психологическую помощь.
4. Обеспечить участников необходимой информацией.
5. Обучить работников необходимым навыкам взаимодействия и восприятия по средствам тематических занятий.

Задачи заключительного этапа:

1. Обобщить полученные знания о процессе формирования корпоративной преданности. Закрепить полученные умения и навыки взаимодействия и восприятия проблемных ситуаций.
2. Отрефлексировать изменения, произошедшие с каждым участником.
3. Получить обратную связь от участников об актуальности предложенной формы работы.

Каждое занятие имеет общую структуру. Однако при подборе тем занятий, мы руководствовались выделенными при исследовании критериями проявления корпоративной преданности работников.

На рисунке 2 представлена общая структура каждого занятия.

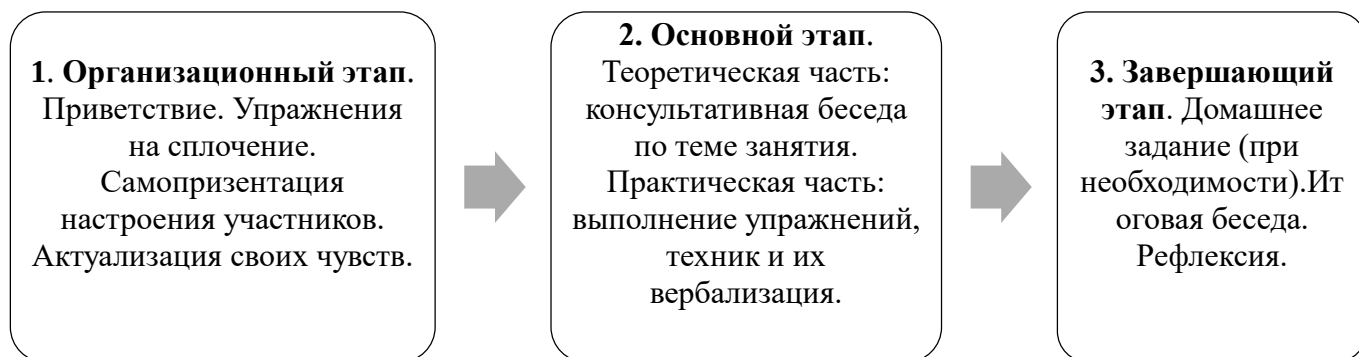


Рисунок 2. Общая структура каждого занятия

На рисунке представлена структура, которая подчеркивает необходимость постоянного совершенствования процесса повышения уровня лояльности

сотрудников. Этот процесс нельзя завершить единожды, организационное консультирование необходимо на постоянной основе.

Темы и упражнения могут меняться в зависимости от ситуации в организационном развитии.

Для данного этапа организационного развития был составлен комплекс из упражнений, мини-лекций, обсуждений, которые вошли тематически в семь занятий. В программу вошли занятия на следующие темы:

- «Как работать в группе»;
- «Самопознание»;
- «Как правильно оценить свои возможности?»;
- «Побуждение к активной деятельности, мотивация»;
- «Мы справедливая команда!»;
- «Давайте жить дружно»;
- «Совместный поиск позитивных сторон».

В работе были использованы такие техники как мини-лекции, упражнения, ролевые игры.

Организационные консультации значительно улучшили коммуникацию в коллективе, способствовали конструктивному разрешению конфликтов и формированию позитивного отношения сотрудников к компании.

Групповые методы решения задач особенно эффективны в нескольких случаях. Во-первых, когда проблема затрагивает интересы нескольких специалистов, и учет различных точек зрения позволяет найти более взвешенное решение. Во-вторых, при отсутствии очевидного единственно верного ответа, когда требуется синтез разных подходов. В-третьих, когда сам процесс вовлечения сотрудников в принятие решений важнее формального результата.

Проведенная программа консультаций пробудила у сотрудников интерес к их роли в компании, помогла осознать ценность личного вклада и усилила чувство командной принадлежности. Приобретенные навыки коммуникации и сотрудничества оказались практически полезными в работе. Консультант особо

отметил важность создания доверительной атмосферы и поддержания фокуса участников на обсуждаемых темах.

Эффективность проведенной работы подтверждается результатами повторной диагностики, представленными на рис. 3.

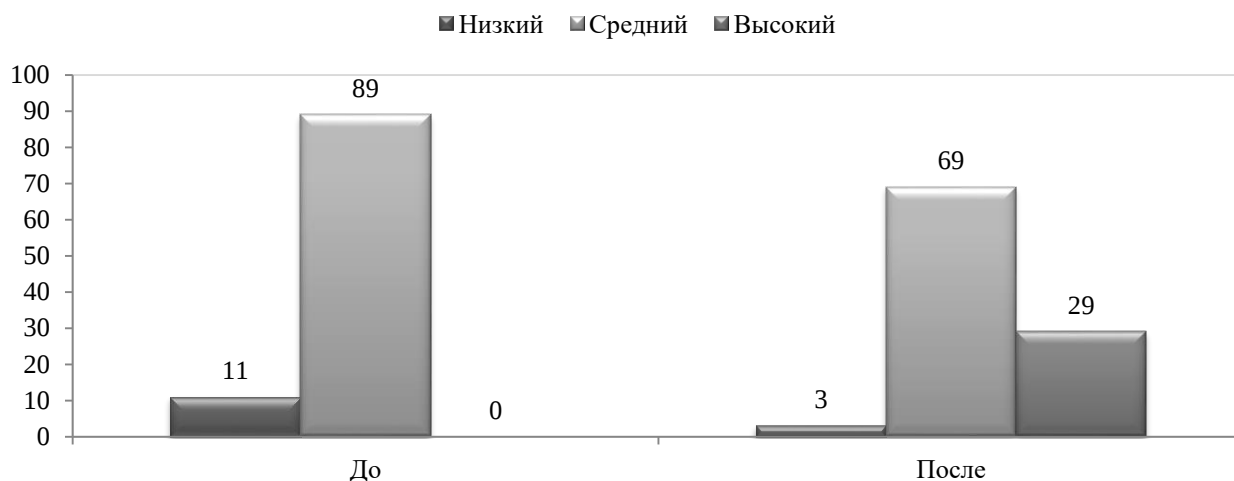


Рисунок 3. Динамика распределения по уровням структуры организационной лояльности сотрудников, до и после формирующего эксперимента %

До проведения программы организационного консультирования 89% сотрудников демонстрировали средний уровень организационной лояльности. После реализации программы ситуация существенно изменилась:

- высокий уровень лояльности зафиксирован у 29% респондентов;
- средний уровень сохранился у 69% сотрудников;
- лишь у одного респондента показатели остались на низком уровне.

Как показало исследование, рост вовлеченности сотрудников проявляется в переходе от рациональной к эмоциональной лояльности, повышении активности и стремлении к достижению общих целей. Результаты повторной диагностики вовлеченности представлены на рис. 4.

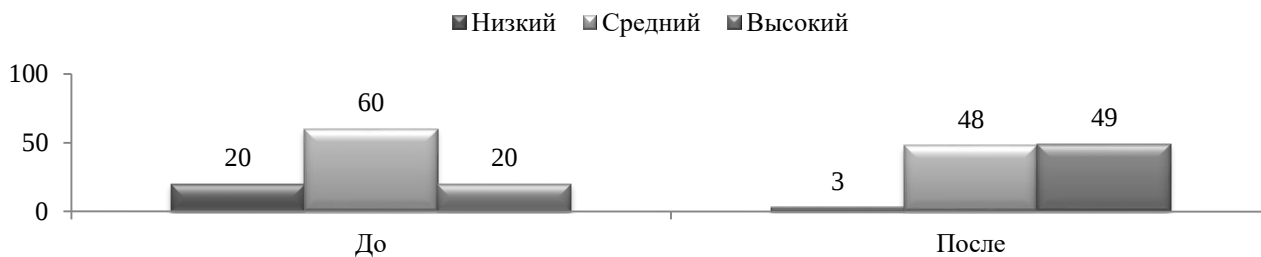


Рисунок 4. Распределение по уровням вовлеченности сотрудников организации в трудовой процесс, результаты до и после формирующего эксперимента, %

Повторное тестирование показало значительный рост вовлеченности сотрудников. Количество респондентов с высоким уровнем вовлеченности увеличилось с 20% до 49%, тогда как низкий уровень сохранился лишь у одного сотрудника (3%).

Организационное консультирование способствовало раскрытию профессионального потенциала сотрудников. В процессе работы проявились лидеры и генераторы идей, а созданные рабочие группы стали площадкой для свободного обсуждения инициатив.

Исследование подтвердило взаимосвязь между лояльностью сотрудников и социальной средой в организации. Респонденты отмечали важность межличностного доверия как ключевого фактора удовлетворенности работой. На рис. 5 представлена динамика доли сотрудников, удовлетворенных своей профессиональной деятельностью.

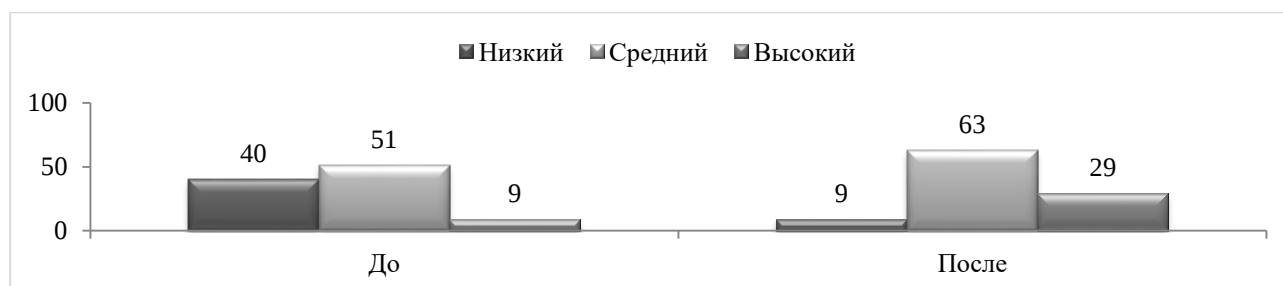


Рисунок 5. Распределение по уровням удовлетворенности трудом, результаты до и после формирующего эксперимента, %

До проведения организационного консультирования 40% сотрудников (14 человек) были не удовлетворены работой. Они отмечали высокий уровень стресса и негативные эмоции при взаимодействии с клиентами.

После консультаций доля неудовлетворенных сотрудников сократилась с 40% до 9%. Оставшиеся в этой категории респонденты указывали на несоответствие работы их способностям и необходимость дополнительного обучения. При этом доля удовлетворенных работой сотрудников выросла с 51% до 63%. Динамика оценок уровня зрелости организации после проведенных мероприятий представлена на рис. 6.

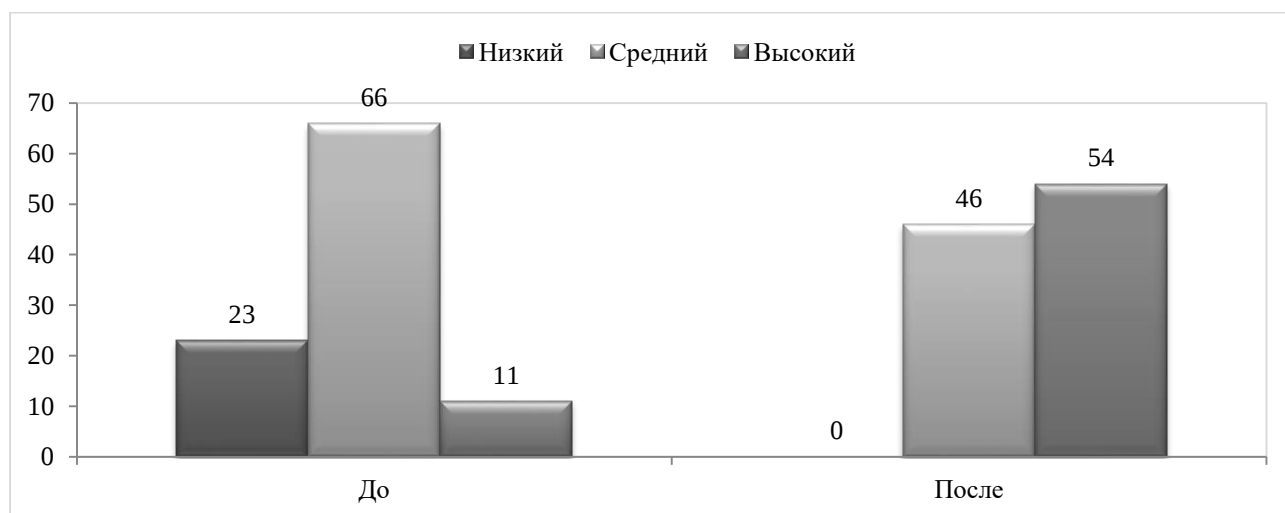


Рисунок 6. Структура уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний, результаты до и после формирующего эксперимента, %

Сравнительный анализ мнений сотрудников до и после организационного консультирования показал значительные изменения в оценке уровня развития коллектива:

- доля респондентов, оценивающих развитие группы как высокое, выросла с 11% до 54%;
- количество сотрудников, считающих уровень развития средним, сократилось с 66% до 46%;

– после проведения консультаций ни один из респондентов не оценил уровень развития группы как низкий.

Большинство сотрудников отмечают, что коллектив стал более сплоченным и работоспособным. Однако часть респондентов считает, что работу по укреплению команды необходимо продолжать, и рекомендуют проводить консультации на регулярной основе.

Что касается имиджа организации, то здесь значительных изменений не произошло: 25 человек по-прежнему оценивают престиж компании на среднем уровне, 10 человек – на высоком (рис. 7).

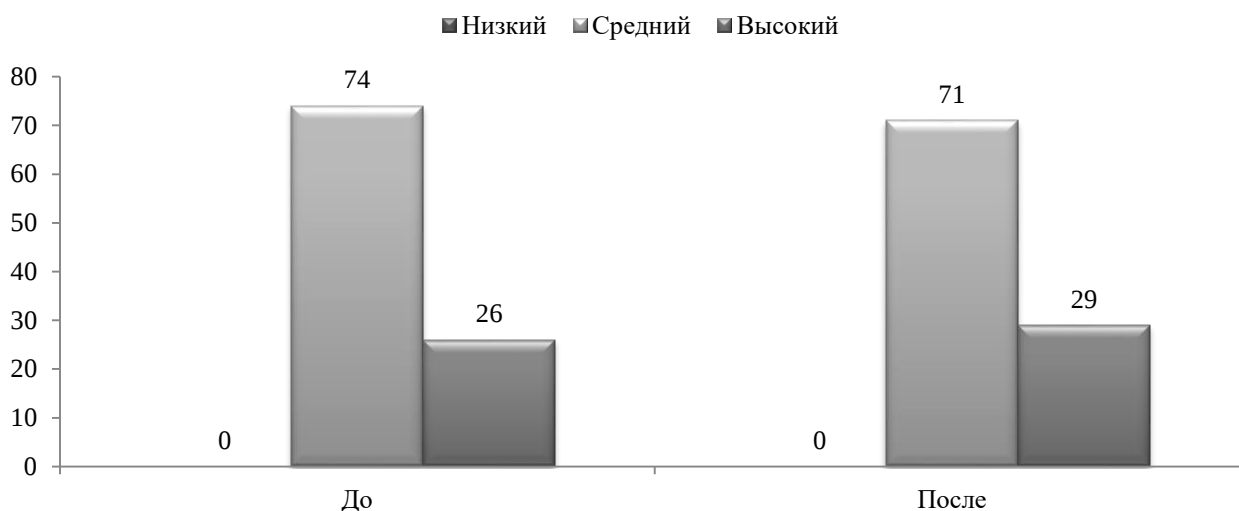


Рисунок 7. Распределение по уровню идентификации сотрудника с организацией, результаты до и после формирующего эксперимента, %

Согласно данным, даже после организационного консультирования 71% сотрудников оценивают имидж компании как средний (до консультаций — 74%). Доля респондентов, высоко оценивающих имидж, незначительно выросла — с 26% до 29%. Наблюдения показали, что в организации отсутствуют системные меры по формированию позитивного имиджа, что указывает на необходимость соответствующей работы.

Для оценки эффективности программы использован Т-критерий Вилкоксона. При $n=35$ критические значения составили:

$$k_p = 173 (p \leq 0,01)$$

$$k_p = 213 (p \leq 0,05)$$

Эмпирическое значение T находится в зоне значимости, что с вероятностью 95% подтверждает эффективность программы организационного консультирования.

Результаты повторной диагностики обобщены в табл. 1.

Таблица 1. Общие данные по критериям корпоративной преданности

№ п/п	Критерий	До формирующего эксперимента	После формирующего эксперимента
		Оценка высокий / средний	
1	Оценка приверженности сотрудников организации по методике Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»	средний	средний
2	Оценка организационной лояльности респондентов по методике Д. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности»	средний	средний
3	Организационная лояльность респондентов по методике Опросник вовлечённости UWES	средний	высокий
4	Организационная лояльность респондентов по методике А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом»	средний	высокий
5	Организационная лояльность респондентов по методике Тест «Пульсар», Л.Г. Почебут	средний	высокий
6	Оценка имиджа по вопроснику Ю. Липпонена	средний	средний

Проведенное исследование показало, что программа организационного консультирования значительно повысила лояльность сотрудников. Ключевым фактором стало активное участие директора в мероприятиях – сотрудники отмечали важность того, что руководство прислушивается к их мнению. Положительная динамика была зафиксирована практически по всем оцениваемым параметрам.

Список литературы

1. Grabozdin Yu.P. organizational assessment of the formation and development of management consulting // BSU bulletin. Economics and management. 2023. №. 1. P. 69-76.
2. Лунякова Ю.А., Щанина Е.В. Лояльность персонала: понятие, виды, уровни // Социокультурные факторы консолидации современного общества : сборник статей. Пенза: «Приволжский Дом знаний», 2020. С. 105-108.
3. Редько В.С., Кирилук О.М. Компенсационный пакет как фактор формирования лояльности сотрудников компании // Новые идеи и достижения в области менеджмента, финансов и региональной экономики : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. Москва: ООО «Русайнс», 2024. С. 243-247.
4. Кузнецова Д.А., Касиян М.М. Психологическое благополучие сотрудников с различным уровнем лояльности к организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2021. № 1. С. 97-106.
5. Иванова Н.Е. Лояльность персонала как феномен // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 2. С. 23-27.

Список источников

6. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование. М.: Смысл, 2015. 112 с.