

## ВЫБОР И АДАПТАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПО МЕТОДИКЕ «EMPLOYEE NET PROMOTER SYSTEM» (eNPS)<sup>1</sup>

### CHOICE AND ADAPTATION OF INSTRUMENTS FOR EVALUATION OF PERSONNEL SATISFACTION BY THE «EMPLOYEE NET PROMOTER SYSTEM» (eNPS) METHODOLOGY

**А.А. Дулов, А.А. Лугинина, К.С. Пустовойт**

**A.A. Dulov, A.A. Luginina, K.S. Pustovoyt**

*Группа предприятий «Мотовилихинские заводы» (г. Пермь)*

*Group of enterprises «Motovilikhinskiye zavody» (Perm)*

**И.А. Эсаулова**

**I.A. Esaulova**

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет*

*Perm National Research Technical University*

Удовлетворенность персонала, как основа высокой трудовой мотивации, является важным фактором устойчивости и развития современного предприятия. Поэтому в практике управления персоналом исследования удовлетворенности сотрудников все чаще применяются для своевременного выявления проблем и повышения эффективности системы мотивации. При этом необходимо решить задачу правильного выбора инструментария исследования, с помощью которого можно получить надежную информацию, максимально полно отражающую реальное положение, что создает основу для разработки эффективных управленческих решений в сфере мотивации персонала.

Проблема выбора и адаптации методик исследования удовлетворенности трудом, а также оценки качества полученной информации недостаточно освещена в научно-методической литературе, которая в большей степени сосредоточена на вопросах валидности и надежности методик. На примере исследования, проведенного на крупном промышленном предприятии, авторы показывают, каким образом данные задачи могут быть решены.

Упомянутое исследование было основано на методике «Employee Net Promoter System» (eNPS), широко используемой в зарубежной и российской практике управления персоналом для оценки лояльности сотрудников. На первом этапе проводилась дифференциация работников по трем категориям в зависимости от того, в какой степени они проявляют приверженность предприятию, на котором работают. На втором этапе были установлены факторы, способные «подтолкнуть» сотрудников к переходу на другое предприятие, что позволило сконцентрировать дальнейшее исследование на «критических точках». Кроме того, для обеспечения надежности полученной информации предложен подход к выбору оптимальной шкалы оценок отдельных аспектов удовлетворенности трудом на основании энтропийного подхода, а также представлена методика проведения сравнительного энтропийного анализа различных дискретных шкал оценок при исследовании уровня удовлетворенности по методике «Employee Net Promoter System» (eNPS).

Personnel satisfaction as the reason of high labour motivation is an important factor of stability and development of modern business. So, in the practice of human resources management analysis of personnel satisfaction is frequently used for timely problems' detection and rise of motivation system effectiveness. It is necessary to solve the problem of the correct choice of research tools, which allows to get reliable information that fully reflect the real situation. It will create the base for effective managerial decisions in the sphere of personnel motivation.

The problem of choice and adaptation of labour satisfaction analysis as well as the problem of received information assessment is poorly interpreted in scientific and methodological literature, which is more focused on the issues of validity and reliability of methods. On the example of research conducted on a large industrial enterprise, the authors show how these tasks can be solved.

The research mentioned above was based on "Employee Net Promoter System" (eNPS) policy, widely used for personnel loyalty assessment in the practice of human resource management in Russia and abroad. At the first stage there was carried out the differentiation of workers into three categories depending on the level of their loyalty to the enterprise. At the second stage there were revealed the facts which were able to "hitch" the workers to change the enterprise, and it made possible to concentrate the further research on "the critical points". Moreover, in order to provide the reliability of the received information there was proposed an approach to the choice of the optimal assessment scale for definite aspects of labour satisfaction based on the entropic approach. The procedure of comparative entropic analysis of various discrete scales at the research of satisfaction level according to "Employee Net Promoter System" (eNPS) was presented as well.

*Ключевые слова:* мотивация, лояльность персонала, удовлетворенность персонала, методика измерения чистой лояльности персонала (Employee Net Promoter System (eNPS)), энтропийный анализ, дискретная шкала оценок.

*Key words:* motivation, personnel loyalty, employee satisfaction, methodology of the pure personnel loyalty measurement (Employee Net Promoter System (eNPS)), entropic analysis, discrete scale.

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке Минобрнауки РФ (договор № 13.G25.31.0093) в рамках реализации Постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства».

### **Введение**

В современной экономике наибольших успехов достигают предприятия, имеющие критическую массу лояльных и вовлеченных сотрудников [1]. В связи с этим возрастает значимость методов управления, нацеленных на повышение мотивации сотрудников к эффективному труду, выбор которых в значительной степени зависит от качества методического инструментария, полноты и надежности информации, получаемой в результате исследования удовлетворенности работников.

Актуальность данной проблемы для группы предприятий «Мотовилихинские заводы» (далее – ГП МЗ) обнаружилась в ходе разработки концепции модернизации системы мотивации. Выбор методики исследования мотивации персонала в целом базировался на двух основных требованиях: во-первых, методика должна предоставлять возможность быстро получить достаточный объем информации об уровне и причинах неудовлетворенности сотрудников; во-вторых, способ измерения результатов исследования должен в максимальной степени гарантировать достоверность полученных оценок.

Упомянутым требованиям (хотя и не полностью) соответствует широко известная методика измерения чистой лояльности персонала (Employee Net Promoter System (eNPS)), которая позволяет оценить степень успеха компании в сфере построения отношений с персоналом [2, р. 449]. Дополнительным основанием выбора данной методики в качестве основного инструмента исследования стала ее успешная апробация в передовых зарубежных и российских компаниях (к примеру, индекс лояльности сотрудников используют такие известные компании, как Rackspace, Apple, «Лукойл» и др.). Однако, несмотря на растущую популярность, методика eNPS может применяться только для кратких исследований, в которых основной упор делается на максимально быстром получении информации о лояльности персонала, доведении ее до руководителей для принятия неотложных мер. Поскольку перед разработчиками концепции мотивации персонала ГП МЗ стояла задача изучения содержательных аспектов мотивации сотрудников, данная методика была выбрана в качестве основы для более глубоких исследований, что потребовало разработки дополнительных инструментов оценки удовлетворенности / неудовлетворенности персонала, а также изменения подхода к измерению результатов исследования.

### **Адаптация методики eNPS**

Лояльность, как объект исследования, следует рассматривать с двух точек зрения: во-первых, как отношение сотрудника к тому, как складывается его трудовая жизнь в конкретной организации, и во-вторых, лояльность персонала как показатель «здоровья» трудовых отношений на предприятии [3, с. 64].

Лояльность сотрудника можно определить как степень, в которой он проявляет приверженность организации, считая, что работа в данной компании является лучшим вариантом трудоустройства, поэтому он не ищет альтернативную занятость и не реагирует на предложения других компаний [4].

С точки зрения организации важно понимать степень лояльности персонала в целом, поскольку чем больше доля лояльных сотрудников, тем меньше предприятие подвержено рискам потери лучших из них, утраты уникальных компетенций, снижения производительности труда вследствие отсутствия нужных людей и т. п. По сути, лояльность – это первый шаг к построению прочных отношений между работниками и предприятием-работодателем, основанных на приверженности, которая проявляется в заинтересованности и эмоциональной привязанности сотрудников к организации, энтузиазме и активном участии в ее деятельности и готовности сделать больше для успеха своего работодателя [5, р. 91].

Анализ исследований по вопросам лояльности персонала [6–8] позволил определить общие признаки лояльного работника:

- рассчитывает остаться в компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе, менее вероятно, что будет искать работу в другом месте;
- с гордостью работает в компании и рекомендовал бы ее другим;
- поддерживает прочные отношения с компанией, несмотря на временное недовольство работой;
- заинтересован в деятельности компании и прилагает дополнительные усилия к повышению производительности, предлагает действия по улучшению работы;
- заинтересован в участии в различных учебных и образовательных мероприятиях, демонстрирует поведение, соответствующее ценностям, видению и целям компании.

Организации должны понимать, насколько прочны их отношения с работниками, чтобы своевременно принимать меры, повышающие приверженность организации и лояльность. Однако, по мнению исследователей, лояль-

ность сотрудников не может быть определена путем прямого опроса [4], так как в ее природе присутствует сильный эмоциональный компонент, не всегда совпадающий по времени проведения опроса с реальным отношением работника к своему предприятию. Кроме того, важно отметить, что лояльность в значительно большей степени связана с неудовлетворенностью сотрудника. Даже в случае, когда уровень его удовлетворенности высок, он может проявлять заинтересованность к перемене места работы, но это не всегда происходит, когда этот уровень низок [9, с. 43].

Учитывая данные положения, авторами была разработана модель исследования, включающая инструменты идентификации уровней лояльности сотрудников и выявления проблемных зон, имеющих для работников исключительное значение в текущих трудовых отношениях по методике eNPS, а также методику оценки неудовлетворенности и ожиданий персонала, касающихся отдельных аспектов мотивации.

С целью идентификации сотрудников по уровню лояльности им было предложено ответить на вопрос: «Насколько вероятно по шкале от 0 до 6, что Вы порекомендуете своим друзьям, знакомым и родственникам ГП МЗ в качестве места работы?» По методике eNPS респонденты были распределены по трем категориям:

1. Промоутеры – действуют в интересах компании с энергией и энтузиазмом, находят время для участия в опросах и дают конструктивные отклики и предложения; ведут себя как приверженные и лояльные компании сотрудники, готовы совершать поступки на благо компании, рекомендуют компанию друзьям и коллегам. К этой категории отнесены сотрудники, поставившие 5–6 баллов.

2. Нейтралы – являются пассивно удовлетворенными сотрудниками, если им попадет хотя бы чуть более выгодное предложение о работе, то они, вероятно, покинут компанию; могут предоставить рекомендации своим друзьям и коллегам, но без энтузиазма, не обладают стремлением рекомендовать компанию другим. Это те, кто поставил 3–4 балла.

3. Критики – их оценка является индикатором того, что общение с компанией изменило их жизнь к худшему; они не удовлетворены и разочарованы тем, как их использовали; дают плохие отзывы о компании своим друзьям и коллегам, возможно, находятся в поиске другого места работы. В эту группу вошли сотрудники, поставившие 0–2 балла [10].

В отличие от оригинальной методики, нами была использована 7-балльная шкала, обладающая большей энтропийной эффективностью по сравнению с исходной 10-балльной (см. следующий раздел).

На основе полученных данных был рассчитан как разница между долями «промоутеров» и «критиков» индекс чистой лояльности eNPS, равный –28. Такое значение показателя говорит о том, что сотрудники скорее разочарованы работой в данной компании и готовы перейти к другому работодателю, если предложение будет выгодным.

Следующим этапом исследования стало выявление факторов, под влиянием которых сотрудники готовы были бы перейти работать на другое предприятие. Вполне ожидаемо было то, что заработная плата была отмечена сотрудниками как первоочередная проблема. Большинство респондентов (45 %) готовы были бы сменить место работы при увеличении заработной платы в диапазоне от 40 до 50 %. Учитывая то, что на других предприятиях и только для некоторых категорий персонала зарплата выше только на 10–15 %, эту ситуацию следует рассматривать не как предпосылку роста текучести, а как «послание» руководству, так как только 5–10 % сотрудников выразили готовность перейти к другому работодателю, если он предложит заработную плату на уровне рынка труда. При этом было выделено 6 % абсолютно лояльных сотрудников, которые ни при каких условиях не готовы перейти работать на другое предприятие.

Другим, особенно отмеченным работниками фактором, влияющим на решение перейти из ГП МЗ на другое предприятие, стали ограниченные возможности построения карьеры. При этом, несмотря на то, что при расчете индекса чистой лояльности доля сотрудников категории «критиков» оказалась достаточно велика (34 %), большинство оценок сотрудников расположено в зоне «пассивности», т. е. отражает состояние, когда неудовлетворенность отдельными факторами рабочей среды не приводит к оттоку персонала из организации.

Известно, что сотрудники оценивают лояльность с точки зрения прагматизма [11], поэтому им было предложено ответить на вопрос о том, какие виды вознаграждений применяются к ним в настоящее время и какие им хотелось бы получать в своей дальнейшей работе. В результате обнаружилось практически полное несоответствие между тем, что ГП МЗ дает своим работникам, и тем, что они хотели бы на самом деле. Так, повышение по службе занимает

в списке приоритетов сотрудников 4-е место (после заработной платы, премий и льготных туристических путевок) и является важной для 56 % персонала, а фактически реализуют карьеру только 11 %. Такая же картина с возможностями обучения – 54 % работников хотят обучаться, повышать квалификацию, а получают – только 28 %.

Рассчитанный на основе полученных в ходе опроса данных совокупный индекс удовлетворенности, равный 52 %, говорит о том, что большинство сотрудников не испытывает большого желания расстаться со своим нынешним местом работы, при этом есть большой потенциал для повышения данного показателя. Для сравнения, совокупный индекс удовлетворенности персонала ОАО «Лукойл» по аналогичной группе факторов составляет 67 %.

#### **Оптимизация шкалы оценки результатов исследования**

При адаптации методики eNPS в ГП МЗ встал вопрос о выборе шкалы оценки. С одной стороны, уровень дискретности оценок должен быть достаточно информативен и позволять точно оценивать параметры оцениваемого объекта. С другой – оценки должны быть достаточно дифференцированы в восприятии человека. При этом одной из основных задач формирования системы показателей является выявление оптимального соотношения количества дискретных оценок и количества баллов, выставляемых по каждой оценке.

Дилемма данной задачи состоит в следующем. С одной стороны, для более точной оценки показателя кажется само собой разумеющимся тот факт, что чем большим количеством оценок мы оперируем, тем более точной информацией мы обладаем. Чем большим количеством баллов мы располагаем, тем более определенной будет наша оценка и тем более верное управленческое решение мы сможем принять. С другой стороны, так как субъектом, принимающим конечные стратегические и тактические решения, является предприниматель (как отдельный индивид, так и группа индивидов), необходимо учитывать психофизиологические и когнитивные возможности человека. Баллы должны быть достаточно дифференцированы в восприятии человека, но слишком большое количество возможных баллов также затрудняет использование их для принятия оперативного управленческого решения.

Если посмотреть на ситуацию с точки зрения системного подхода, стремление к 100%-й информативности оценок нецелесообразно. Любая сложная неравновесная система, какой и

является личностное восприятие удовлетворенности работой, обладает сложной динамической структурой, описать которую полностью не представляется возможным. Данная система носит в определенной мере вероятностный характер.

Вышесказанное означает необходимость определить достаточный уровень информационной полноты и выбрать шкалу оценок, соответствующей ему, для чего был проведен анализ полноты информации по результатам опросов фокус-групп по отдельным аспектам удовлетворенности работой на основании энтропийного подхода.

Суть энтропийного подхода к анализу информационной насыщенности систем показателей состоит в следующем: информационная энтропия есть показатель того, насколько полной информацией об объекте мы обладаем. Энтропия – мера неопределенности некоторой ситуации [12].

Под понятием полной информации мы понимаем ее способность уменьшать неопределенность о какой-либо ситуации и приводить к предсказуемости. Таким образом, по К. Шеннону, прирост информации равен утраченной неопределенности. Чем меньше информационная энтропия, тем более полной информацией мы уже обладаем, соответственно, тем менее ценна для нас эта информация. Энтропийная эффективность – это отношение между реальным вероятностным распределением состояния системы, событий и максимально неопределенным состоянием этой же системы [13]. Энтропийная эффективность в данном случае рассматривается как уровень полноты информации, передаваемой каким-либо набором символов – алфавитом. Информация о состоянии системы (в нашем случае оценки удовлетворенности персонала по комплексу показателей) должна быть приемлемой для принятия решений. Задача определения приемлемого уровня энтропийной эффективности и есть основная задача, решение которой требуется для определения оптимального состава показателей оценки удовлетворенности персонала.

При выборе балльности шкалы оценок по каждому параметру мы провели опытные исследования, исходя из двух-, четырёх-, семи- и двадцатibalльной систем оценок. Для решения вопроса о количественной оценке эффективности указанных балльных систем был проведен сравнительный энтропийный анализ.

Энтропийная эффективность шкалы оценок может быть найдена через определение энтропии с помощью собственной информации:

$$H(X) = E(I(X)) = -\sum_{i=1}^n p(i) \log p(i),$$

где  $H$  – энтропия;  $X$  – случайная величина, имеющая конечное число значений;  $(I(X) = -\log P_X(X))$  – собственная информация;  $P_X(x_i) = p_i, p_i \geq 0, i = 1, 2, \dots, n$  – распределение случайной величины  $X$  (в нашем случае интегрального балла при оценке параметра удовлетворённости).

Эффективность  $n$ -балльной системы ( $R$ ) определяется как отношение энтропии алфавита, вероятностное распределение которого мы получили эмпирическим путем, и оптими-

зированного алфавита, у которого вероятностное распределение равномерное. Алфавит – это набор значений, которые может принимать случайная величина  $X$ .

Ниже приведены данные сравнительного энтропийного анализа при построении шкал оценок удовлетворённости персонала.

В 2-балльной шкале алфавит будет состоять из двух символов-оценок – «неудовлетворительно» и «удовлетворительно» (табл. 1). Распределение оценок одного из параметров удовлетворенности получено нами эмпирическим путем на основании опросов.

Таблица 1

### Энтропия исходного и оптимизированного алфавита при 2-балльной шкале

Оценка	Энтропия алфавита			Энтропия оптимизированного алфавита		
	$p(i)$	$\log p(i)$	$p(i) \log p(i)$	$p(i)$	$\log p(i)$	$p(i) \log p(i)$
Неудовлетворительно	0,15	-2,74	-0,41	0,50	-1,00	-0,50
Удовлетворительно	0,85	-0,23	-0,20	0,50	-1,00	-0,50
Энтропия ( $H$ )	0,61			1,00		

Энтропийная эффективность 2-балльной шкалы составит:  $R = 0,61 / 1,00 = 0,61$ .

В 4-балльной шкале алфавит будет состоять из четырех символов-оценок. Распределение оценок получено нами эмпирическим путем на основании данных опросов одного из

параметров удовлетворенности. При расчете энтропии алфавита и оптимизированного алфавита получаем данные, отраженные в табл. 2.

Таблица 2

### Энтропия исходного и оптимизированного алфавита при 4-балльной шкале

Оценка	Энтропия алфавита			Энтропия оптимизированного алфавита		
	$p(i)$	$\log p(i)$	$p(i) \log p(i)$	$p(i)$	$\log p(i)$	$p(i) \log p(i)$
Неудовлетворительно	0,05	-4,32	-0,22	0,25	-2,00	-0,50
Удовлетворительно	0,35	-1,51	-0,53	0,25	-2,00	-0,50
Хорошо	0,50	-1,00	-0,50	0,25	-2,00	-0,50
Отлично	0,10	-3,32	-0,33	0,25	-2,00	-0,50
Энтропия ( $H$ )	1,58			2,00		

Энтропийная эффективность 4-балльной системы составит:  $R = 1,58 / 2,00 = 0,79$ .

Аналогичный анализ был проведен в отношении оценок параметров удовлетворенности, когда применялась 7-балльная шкала. При этом энтропия алфавита с распределением, полученным нами эмпирическим путем на основе анализа за указанный период, и оптимизированного алфавита характеризуются данными табл. 3.

Для понимания того, насколько увеличится энтропийная эффективность при значительном увеличении количества возможных

баллов, был проведен анализ 20-балльной шкалы. По нашим расчетам, данный показатель составил 0,84.

Сравнив энтропийную эффективность рассмотренных выше шкал, мы выявили следующее.

2-балльная шкала обладает недостаточной информативностью, энтропийная эффективность при этом составила 0,61. Данная градация показывает только, удовлетворены или неудовлетворены сотрудники трудом на пред-

приятии. Невозможно выявить среди удовлетворенных сотрудников степень их удовлетворенности трудом. Для вовлеченности персонала требуется не только минимальная удов-

летворенность большей части персонала, но и повышение ее уровня. Данная шкала не дает представления о глубине удовлетворенности.

Таблица 3

### Энтропия исходного и оптимизированного алфавита при 7-балльной шкале

Оценка	Энтропия алфавита			Энтропия оптимизированного алфавита		
	$p(i)$	$\log p(i)$	$p(i) \log p(i)$	$p(i)$	$\log p(i)$	$p(i) \log p(i)$
Неприемлемо	0,03	-5,06	-0,15	0,142	-2,82	-0,40
Очень плохо	0,07	-3,84	-0,27	0,143	-2,81	-0,40
Плохо	0,22	-2,18	-0,48	0,143	-2,81	-0,40
Удовлетворительно	0,32	-1,64	-0,53	0,143	-2,81	-0,40
Хорошо	0,26	-1,94	-0,51	0,143	-2,81	-0,40
Очень хорошо	0,09	-3,47	-0,31	0,143	-2,81	-0,40
Отлично	0,01	-6,64	-0,07	0,143	-2,81	-0,40
Энтропия ( $H$ )	2,31			2,81		

Энтропийная эффективность 7-балльной шкалы оценок при этом составит:  $R = 2,31 / 2,81 = 0,82$ .

4-балльная шкала уже обладает определенной информативностью, дающей возможность использования ее для оценки глубины и динамики роста удовлетворенности, повышения лояльности и вовлеченности персонала. Но при этом 85 % оценок находятся в непосредственной близости с шагом  $\pm 1$  балл от середины шкалы. Энтропийная эффективность равна 0,79.

Энтропийная эффективность 7-балльной шкалы составляет 0,82. На наш взгляд, она в достаточной мере отражает отношение сотрудников к труду на предприятии, позволяет ранжировать их по данному параметру и предпринимать точные корректирующие действия. Эффективность информации с коэффициентом 0,80 принята нами как минимальный порог информативности, позволяющий нам говорить о достаточном описании систем и подсистем управления предприятием.

При анализе 20-балльной шкалы оценок мы получаем незначительное повышение информативности, всего на два пункта, но при этом значительное усложнение восприятия градации оценок. Крайние оценки (1, 2, 19, 20) при этом сотрудниками не выставляются. На основании данной шкалы оценок затруднительно разработать мероприятия, направленные на повышение уровня удовлетворенности по каждой группе сотрудников, поставивших одинаковые оценки. Соответственно, мы будем вынуждены проводить ранжирование сотрудников в обратном направлении, укрупняя группы в определенных интервалах оценок.

Таким образом, 7-балльная шкала наиболее оптимальна с точки зрения баланса между информативностью и восприятием сотрудниками, так как позволяет оперировать надежными данными при оценке удовлетворенности персонала, что способствует повышению эффективности разрабатываемых на предприятии мотивационных программ.

#### Заключение

По данным ВЦИОМ, более 74 % работающих россиян довольны своим трудоустройством, при этом 64 % ни разу не меняли рабочего места [14]. Эти цифры говорят о том, что большинство людей по-прежнему стремятся к долгосрочным трудовым отношениям, несмотря на неудовлетворенность некоторыми ее аспектами. Для предприятия это означает, что сотрудники уже имеют потенциал «лояльности», важно, чтобы он был преумножен за счет соответствующих организационных мер.

При этом особенно значимую роль в построении эффективных систем мотивации персонала играют исследования лояльности и удовлетворенности сотрудников, предоставляя возможность беспристрастной оценки состояния трудовых отношений между наемными работниками и работодателями. Качество этих отношений должно становиться предметом постоянного мониторинга и способствовать выработке управленческих решений, направленных не только и не столько на смягчение влияния неблагоприятных факторов мотивации, как на формирование рабочей среды, поддерживающей желание работника оставаться со сво-

им работодателем, заботиться об успехе предприятия, прикладывая дополнительные усилия к повышению эффективности труда.

1. Linking loyalty and growth / Bain & Company. – URL: <http://www.bain.com/publications/articles/linking-loyalty-and-growth.aspx>.

2. Cochran P. L. The Evolution of Corporate Social Responsibility // *Business Horizons*. – 2007. – Vol. 50. – P. 449–454.

3. Эсаулова И. А. Внутрифирменные рынки труда в современных организациях : монография. – Пермь : Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2009. – 204 с.

4. What is Employee Loyalty? And Why Should We Care? // The Loyalty Research Center. – URL : [www.loyaltyresearch.com](http://www.loyaltyresearch.com).

5. Markos S., Sridevi M. S. Employee Engagement: The Key to Improving Performance // *International Journal of Business and Management*. – 2010. – Vol. 5, № 12. – P. 89–96.

6. McCusker D., Wolfman I. Loyalty in the eyes of employers and employees // *Workforce*. – 2002. – Vol. 77, № 11. – P. 11–14. – URL : <http://www.workforce.com/articles/loyalty-in-the-eyes-of-the-employers-and-employees>.

7. Martensen A., Dahlgard S. M. P., Dahlgard J. J., Grønholdt L. Modelling and measuring employee satisfaction and loyalty: A Danish pilot study // *Proceedings of the 3th International QMOD Conference: Quality Management and*

*Organizational Development* (Aarhus, Denmark, 20–22 August 2000). – Aarhus, Denmark : The Aarhus School of Business, 2000. – P. 310–324.

8. Martensen A., Grønholdt L. Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its Determinants and Consequences // *Innovative Marketing*. – 2006. – Vol. 2, Issue 4. – P. 92–116.

9. Гаудж П. Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом консультирования : [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.

10. Net Promoter System / Bain & Company. – URL : <http://www.netpromotersystem.com/about/employee-engagement.aspx>.

11. Johnson L. K. Rethinking Company Loyalty / Harvard Business School. – 2005. – URL : <http://hbswk.hbs.edu/item/5000.html>.

12. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск : Гревцов Букс, 2010. – 480 с.

13. Габидулин Э. М., Пилипчук Н. И. Лекции по теории информации. – М. : МФТИ, 2007. – 214 с.

14. Работать или увольняться? Мониторинг удовлетворенности россиян своей работой / Всероссийский центр изучения общественного мнения. – 2013. – URL : <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114058>.