

Химич Юлия Сергеевна

аспирантка кафедры экономики и менеджмента,
Ульяновский государственный технический университет
U_himich18@rambler.ru

КАК ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ персонала к своей компании?

формирование лояльности персонала компании

Аннотация

Почему на сегодняшний день многие сотрудники утрачивают лояльность по отношению к своим фирмам? Ведь лояльность является условием формирования у работников высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности компании. В статье анализируются современные тенденции в кадровой работе, предлагается ряд мер по формированию лояльности сотрудников.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, лояльность персонала, индекс лояльности, программы управления лояльностью, ключевые показатели

В постиндустриальной экономике трудовые ресурсы являются главным конкурентным преимуществом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия в целом и его конкурентоспособность.

Именно поэтому такое значение сегодня приобретает проблема, связанная с тем, что во многих случаях сотрудники не чувствуют организацию «своей», не отождествляют свои интересы с интересами бизнеса и, соответственно, работают менее эффективно, прилагая меньшие усилия для достижения результата.

Реальностью российского рынка труда сегодня является его «пере-

грев» и, как следствие, более высокие требования сотрудников к компаниям. Общественное мнение не придает высокой ценности длительной работе у одного работодателя. По данным Всесоюзного центра изучения общественного мнения, на данный момент сменить работу на другую, с лучшими условиями (4), готов в среднем каждый второй сотрудник.

В силу этого компании проводят ряд мер для формирования лояльности своих сотрудников.

Сколько стоит для компании замена сотрудника?

Программа лояльности будет считаться эффективной, если одновременно выполнены следующие условия:

– индекс лояльности (то есть уровень лояльности сотрудников компании) повысился;

– увеличение лояльности повлекло изменение экономических показателей (производительности труда, уровня текучести от лояльности сотрудников и др.);

– (более детальный анализ) затраты на программу окупилась, так как развитие лояльности не является самоцелью.

По сути, необходимо сравнить, сколько компания выиграла от того, что сотрудники реже покидают компанию, с тем, сколько усилий она затрала на получение этого результата. Рассмотрим одну из схем расчета стоимости замены сотрудника. Оценим расходы, которые несет компания на замену сотрудника в случае его ухода.

1. Прямые расходы:

– после принятия решения покинуть компанию, несмотря на фактическое присутствие работника, он некачественно выполняет свои обязанности, и происходят потери от снижения продуктивности в силу низкой концентрации усилий;

– выполнение оставшимися сотрудниками повышенного объема работы, доплата за совмещение либо ущерб качеству;

– утечка информации (например, ушедший сотрудник забирает клиентскую базу).

Совокупные прямые расходы могут составлять до 85% (2) годового оклада уходящего сотрудника.

2. Издержки на поиск и подбор:

– время на поиск и проведение интервью;

– выплаты рекрутинговому агентству.

Совокупные издержки оцениваются (2) в 38% годового оклада уходящего сотрудника.

3. *Обучение нового сотрудника:* оплата образовательных программ, (время опытных сотрудников на передачу дел и наставничество) могут составлять (2) до 13% годового оклада.

4. *Неполная отдача нового сотрудника на период вработываемости:* для рядовых позиций в течение первых четырех недель эффективность работника – 25%, далее – 50%, с 9-й по 12-ю неделю – 75%, а для топ-менеджеров срок достижения полной компетентности увеличивается в несколько раз.

Как работать над формированием лояльности сотрудников?

Согласно результатам опроса, в большинстве российских компаний не существует специальных программ управления лояльностью, однако все методы и практики работы с персоналом, выделяемые в научных разработках как методы управления лояльностью (см. табл. на с.116), широко

... во многих случаях

сотрудники не чувствуют

организацию «своей»,

не отождествляют свои

интересы с интересами

бизнеса и, соответственно,

работают менее

эффективно, прилагая

меньшие усилия

для достижения результата

Методы формирования лояльности сотрудников компании

		Развивающийся тип лояльности		Нормативная
Методы управления удовлетворенностью сотрудников		Расчетная	Эмоциональная	
		<ul style="list-style-type: none"> – высокая оплата труда; – премии; – бонусы по результатам работы за год; – льготы (страхование, кредитование); – обучение за счет компании 	<ul style="list-style-type: none"> – влияющие на семью выгоды (например, гибкий график); – обучение, которое помогает сотрудникам чувствовать себя уверенным в их способности делать работу; – стратегия долгосрочной занятости 	<ul style="list-style-type: none"> – льготы (например, на кредиты)
	<p>Направленные на удовлетворение потребности в информационной обеспеченности (то, в какой мере люди информированы о значимых для них вопросах)</p> <p>Направленные на удовлетворение потребности в вовлечении, причастности, самореализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративные мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> – воздействие через организационную культуру; – обеспечение поддержки корпоративных решений путем их популяризации 	<ul style="list-style-type: none"> – условия трудового контракта, которые включают приглашение информации; – распространение формальных и неформальных норм поведения
		<ul style="list-style-type: none"> – вознаграждение, включающее элементы собственности (выплата акциями) 	<ul style="list-style-type: none"> – связь усилий сотрудника и конечного результата формируется в сознании сотрудника единство собственных целей и целей организации; – программы участия в управлении, в принятии решений; – благодарность; – статусное вознаграждение (например, переходящий атрибут лучшего работника); – коммуникация ценности приверженности сотрудников для компании; – методы организационного дизайна: планирование карьеры, гибкость в работе, сокращение иерархии и различий в статусе 	<ul style="list-style-type: none"> – проведение тренингов командообразования; – подчеркивание значимости вклада сотрудника в общий результат; – инвестиции в персонал.

распространены вне привязки к конкретным программам, они фактически являются функцией отдела по работе с персоналом. Вследствие этой причины никто не проводит оценку программ управления лояльностью сотрудников, однако практически все осуществляют постоянную оценку результатов работы отдела по работе с персоналом.

В практике опрошенных компаний широко распространены два метода оценки результатов работы отдела по работе с персоналом:

- опрос сотрудников, измеряющий уровень их удовлетворенности, как правило, проводится с привлечением внешнего консультанта. Обычно этот опрос проводится ежегодно или один раз в два года, и полученные результаты позволяют выделить удовлетворенность разными составляющими работы (содержание работы, коллектив, компенсация, информация, безопасность и т.д.),
- анализ текучести персонала – проводится на ежемесячной основе, что позволяет оперативно реагировать на возникновение причин, его вызывающих. При этом, как правило, этот

по данным Всесоюзного
центра изучения
общественного мнения,
на данный момент
сменить работу на другую,
с лучшими условиями,
готов в среднем каждый
второй сотрудник

...никто не проводит оценку
программ управления
лояльностью сотрудников,
однако практически все
осуществляют постоянную
оценку результатов работы
отдела по работе
с персоналом

анализ носит глубокий характер по категории сотрудников, по причинам увольнения, по ценности сотрудника для компании.

Для эффективной оценки лояльности персонала необходимо рассмотреть практики, которые начали внедряться в работу отделов персонала компаний в течение последних нескольких лет. Речь идет о комплексной оценке результатов работы отдела по работе с персоналом, то есть системе ключевых показателей (KPI – key performance indicators), в которую в обязательном порядке входит оценка затрат на персонал и анализ текучести. По нашему мнению, комплексная оценка деятельности по управлению персоналом – это и есть аналог комплексной системы оценки программ управления лояльностью сотрудников компании. Это заключение тем более имеет право на существование, так как программы управления лояльностью не являются проектами в классическом понимании, то есть мероприятиями с ограниченным сроком действия, их следует рассматривать как длительную постоянную работу по развитию лояльности.

Закключение

В заключение отметим, что на данный момент фирмы, как правило, не производят оценку экономических последствий тех или иных программ в сфере управления персоналом, в частности ссылаясь на то, что есть и другие детерминанты (например, рыночная ситуация, изменение предпочтений потребителей, технический прогресс), которые параллельно с ростом усилий существенно влияют на прибыль компании. Однако, по нашему мнению, работа по повышению лояльности сотрудников – это одно из необходимых направлений анализа результативности отдела по работе с персоналом, которое должно активно развиваться. Для сохранения рентабельности любой компании необходимо обратить внимание на расходы, в том числе на отдачу от инвестиций в персонал и от программ, проводимых отделом по работе с персоналом.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2004.
2. Бекетова В. Как рассчитать стоимость замены сотрудника // Кадровый менеджмент. – 2004. – 2 апреля.
3. ВЦИОМ. Пресс-выпуск № 684 (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://wciom.ru/novosti/pies-vypuski/press-vypuski/single/8094.html>.
4. Малыгин М. Дагаева А. Слабы на кошелек // Ведомости. – 2006. – 19 декабря.
5. Мейор Д. Построение коммитмента в эру изменений: Rx для кадрового менеджмента (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.hr.com/>.

pp

Yulia S. Khimich

*Postgraduate Student, Department of Economics and Management,
Ulyanovsk State Technical University*

Improving Staff Loyalty in a Company

Abstract

Why staff loyalty is decreasing today? Loyalty is a requirement for building up the high professional motivation of the staff, which, in its turn, is reflected in all aspects of the company's activities. The article analyzes the current trends in personnel management and suggests a number of measures to improve the staff loyalty.

Keywords: human resources, staff loyalty, index of loyalty loyalty management programs, key performance indicators