



СЛОВО МОЛОДЫМ СОЦИОЛОГАМ

УДК 316.42:35

ЛОЯЛЬНОСТЬ К КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

М. М. Лобачева

Саратовский государственный университет
E-mail: Mary.Lobacheva@gmail.com

В статье рассматривается концепция лояльности сотрудников к компании, ставится проблема наиболее эффективного мониторинга показателя доверия.

Ключевые слова: высокая лояльность, факторы лояльности, NPS.

Loyalty to the Company, as a Tool of Motivation of Personnel

М. М. Lobacheva

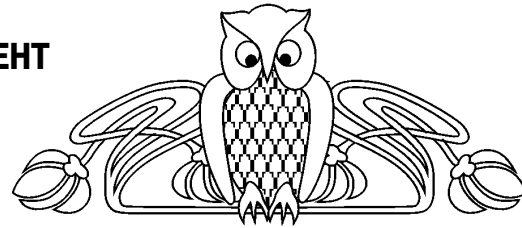
In article examines the concept of employee loyalty to the company, raise the problem of the most effective monitoring indicator of confidence.

Key words: high loyalty, loyalty factors, NPS.

В современном мире компаниям нужно быть не только ориентированными на клиентов, но и учитывать отношение персонала, так как успех организации напрямую зависит от руководителя, его умения подобрать и удержать ключевых сотрудников. Это заставляет компании искать индивидуальные подходы как к группам персонала, так и к ключевым сотрудникам, создавая подходящий микроклимат в фирме.

По результатам исследования, проведенного в начале 2011 г. в США и Великобритании, больше половины (69 и 62%) опрошенных сотрудников удовлетворены нынешним местом работы, однако почти столько же (74 и 68%) заявили, что готовы сменить свою работу, если получат интересное предложение от других работодателей. Среди основных причин смены места работы сотрудники указали заработную плату, возможность карьерного роста и желание разнообразия и изменения текущей деятельности. В то же время возрастает процент «пассивных искателей работы», что делает более ценными текущие кадры компании¹. Таким образом, сотрудникам необходимо видеть долгосрочные перспективы компании, условия карьерного роста должны быть четкими и понятными, оплата ключевых сотрудников – не ниже средней по рынку. Кроме того, компании необходима система преемственности, оценка рисков, которые могут возникнуть при уходе ключевого сотрудника.

Для того чтобы удержать сотрудника на рабочем месте, компании необходимо проанализировать факторы, подтолкнувшие его к такому



решению, и предпринять действия, которые повлияют на его мотивацию на данном рабочем месте. Под мотивацией понимается сила, активизирующая, стимулирующая человека, направляя его действия к поставленным целям. Мотивацию можно рассматривать как систему внешних взаимодействий, побуждающих человека к усердной работе, в то же время мотивация может выступать внутренним побуждением, исходящим от самого человека. Желание и стремление работать с высокой отдачей еще называют высокой мотивацией, что позволяет сотруднику найти и реализовать в работе свои основные устремления.

На сегодняшний день в зарубежной и отечественной литературе существует множество точек зрения, касающихся лояльности персонала. Наиболее распространены два основных подхода: внешний – как отсутствие нежелательного поведения у сотрудника, и внутренний, рассматривающий лояльность как установку сотрудника к своему руководителю и организации в целом².

В общем смысле лояльность представляет собой чувство преданности компании, уверенность в том, что человек будет в твоей команде что бы ни случилось. Лояльный сотрудник верен целям и ценностям компании, желает работать лучше, поддерживать принципы организации. Следующим шагом является вовлеченность сотрудника, когда он не только готов работать в организации и рекомендовать ее своим друзьям и знакомым, но и прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса в целом. Соответственно, чем выше уровень лояльности сотрудника к компании, тем более надежным он является.

Формирование лояльности является непрерывным процессом, который можно условно разделить на несколько стадий или уровней. Первый уровень – формальный. У сотрудников присутствует внешняя атрибутика, свидетельствующая о его принадлежности к компании. Это могут быть одежда (форма), значки, канцелярские товары с символикой. В данном случае, речь идет скорее об ожидаемом поведении, нежели о верности к организации.

Следующий уровень подразумевает выполнение определенных норм, правил, все это непосредственно связано с корпоративной культурой



компании. Важную роль при этом играет психологический климат в организации, а также наличие традиций, неформальных правил. Поощрение подобного поведения будет способствовать росту доверия персонала.

Третий уровень имеет более выраженную приверженность к компании, определяется, насколько ценными являются навыки и способности сотрудника. Данного уровня сложно достигнуть без качественного этапа подбора персонала, на котором будут верно оценены профессиональные и личные качества кандидатов. Сотрудник, лояльный на уровне способностей, инициативен, ориентируется в происходящих изменениях, нацелен на перспективу достижений компании³.

Более высокая степень лояльности достигается на уровне убеждений и идентичности, подразумевая полное принятие принципов компании. Такой уровень чаще всего встречается у руководящих работников, удовлетворенных своей работой, заработной платой, условиями труда. В случае изменения принципов компании появляется угроза потери ценных сотрудников, которым будет сложно перестроить свои убеждения, ставшие для них образом жизни.

Наивысшую степень лояльности демонстрирует владелец компании, вкладывая свои силы, материальные средства, временные затраты в развитие и совершенствование компании.

Управление лояльностью состоит в создании для сотрудников условий, в которых они максимально могут проявить себя, что будет способствовать увеличению лояльности клиентов и росту прибыли. Определение уровня лояльности сотрудника подразумевает выявления факторов, которые способны сформировать лояльное отношение к компании. Лояльность персонала формируется под воздействием как объективных, так и субъективных факторов.

Выявление факторов, влияющих на возникновение лояльности персонала, начинается при первой же встрече с кандидатом. Необходимо узнать, насколько комфортно чувствовал себя человек на прежнем месте работы, испытывал ли он чувство доверия, сопричастности к предыдущей организации. В случае низкой лояльности к прежнему месту работы руководителю потребуются приложить больше усилий для формирования верности к компании.

Особое значение имеет система личных ценностей кандидата, а именно: отношение человека и характер его взаимоотношений. Например, если человек считает, что личные связи и умение общаться в нужное время в нужном месте важнее, чем профессионализм и усердие, от него не стоит ожидать другого поведения.

Немаловажным при формировании лояльности является человеческий фактор, проявление внимания к сотруднику, ощущение значимости его действий для компании. Не стоит рассчитывать на лояльность новых сотрудников, которые еще

только начинают работать в компании. Работник становится преданным, если компания прикладывает усилия для создания такого отношения. Для каждого человека это будут разные условия: поздоровление руководства, энергичное напутствие, график работы с учетом его пожеланий, регулярная заработная плата, материальное поощрение и т. д. Происходит взаимный обмен симпатиями друг к другу. Если же компания стремится добиться поставленной цели любой ценой, рассчитывать на верность персонала не приходится. Еще одним условием возникновения доверия к компании является чувство гордости сотрудника за принадлежность именно к этой компании, желание участвовать в ее развитии.

Факторы лояльности условно можно разделить на четыре группы: содержание работы, развитие сотрудников, отношения и коммуникации, вознаграждение сотрудников. Однако исследования показывают, что значимость каждой из представленных групп факторов оценивается по-разному. Поэтому выделение наиболее актуальных из них требует постоянных измерений и корректировок. По результатам опроса, проведенного ВЦИОМ в 2011 г. в 138 населенных пунктах и 46 областях, краях и республиках России, главным фактором при трудоустройстве является размер заработной платы (72%), далее следуют социальные гарантии (30%), а на третьем месте находятся возможные профессиональной самореализации и удобный график работы (23%). Среди самых незначительных факторов числятся наличие пенсионных отчислений (8%), невысокая интенсивность труда на работе (6%) и хорошие отношения с руководителем и коллективом (5%)⁴.

Следовательно, каждый сотрудник достаточно субъективно выделяет факторы, которые оказывают воздействие на его отношение к компании в данный момент. Например, сотрудник может быть не удовлетворен размером заработной платы, но при этом иметь хорошие отношения внутри коллектива и с начальством, что может перевешивать негативное влияние первого фактора. Изменения в кадровом составе компании также могут привести к перепадам лояльности персонала. В связи с этим замеры уровня лояльности сотрудников нужно проводить регулярно, отслеживая показатель в динамике, предпринимая соответствующие действия.

Для того чтобы выяснить отношение сотрудника к компании, наиболее всего подходит метод опроса. При условии его анонимности сотрудники могут дать более правдивые ответы и комментарии, отражающие текущую ситуацию.

В 1927 г. Л. Терстоун в статье «Аттитуды могут быть измерены» изложил общие принципы отношения людей к различным социальным явлениям и создал шкалу кажущихся равными интервалов. Данную шкалу ученый применял для изучения отношения разных групп населения к церкви как социальному институту. Шкала



Терстоуна имеет широкое применение, поскольку позволяет измерить установки по отношению к любым объектам социальной действительности с учетом их изменений⁵.

На основе этой шкалы в 1999 г. Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой были построены шкалы и создана методика оценки лояльности персонала. Метод заключается в том, что респондент должен дать оценку, от 1 до 11, по каждому из предложенных ему суждений. При обработке результатов анализируются ответы по нескольким суждениям, учитывая оценку этого высказывания.

Еще один подход к измерению лояльности предлагает компания Vain & Company, связывая эмоции с реальным экономическим поведением. В данном случае рассматривается лояльность клиентов, однако указанная методика может быть применима к измерению лояльности сотрудников. По результатам многочисленных исследований компанией был найдена подходящая формулировка вопроса, а именно с какой вероятностью клиент порекомендует «свою» компанию знакомым или друзьям⁶.

В дальнейшем это способствовало созданию концепции чистого индекса поддержки (Net Promoter Score), или NPS. При ответе на вопрос клиент оценивает свою готовность рекомендовать компанию от 0 до 10 баллов, где 0 баллов – абсолютно не готов, а 10 баллов – несомненно готов. Клиенты, поставившие 9 и 10 баллов, относятся к промоутерам, респонденты, указавшие 7 и 8 баллов, считаются нейтралами, к детракторам причисляются клиенты, оценившие вероятность своего позитивного отзыва о компании от 0 до 6 баллов. В общем виде формула расчета NPS представляет собой разницу промоутеров и детракторов, деленную на число клиентов, принявших участие в опросе.

Согласно концепции клиенты делятся на три группы: промоутеры, нейтралы и детракторы. Первая часть является наиболее лояльными клиентами, готовыми рекомендовать данную компанию на рынке. Нейтралы, как правило, удовлетворены работой в компании, но не готовы рекомендовать ее своим друзьям и знакомым. Последняя группа, детракторы, представляет собой клиентов, получивших отрицательный опыт общения с компанией, что ведет к негативным отзывам о ней. Соответственно, чем выше доля промоутеров, тем больше значение NPS, тем больше позитивной информации о ней получает рынок. Кроме того, преобладание промоутеров способствует привлечению новых клиентов и росту прибыли.

Таким образом, лояльность сотрудников предполагает следование ценностям, интересам, принципам компании, чувство гордости за нее, желание работать на пользу организации. Формируется лояльность с начала рабочей деятельности в компании и проходит несколько уровней. При этом сама система управления лояльностью затрагивает всю структуру компании.

При изучении лояльности персонала выделяют четыре группы факторов, однако приоритет каждого из них напрямую зависит от субъективного мнения сотрудников. Несмотря на то, что денежная мотивация наиболее распространена среди сотрудников, увеличение оклада даст временный эффект, после которого сотрудники вновь будут требовать роста заработной платы. Наибольшую ценность представляют собой латентные факторы, скрытые в субъективных мнениях сотрудников. Это могут быть проблемы внутри коллектива, конфликты с руководителем, отсутствие информации о жизни компании, интереса к работе и т. п.

Измерение лояльности сотрудников происходит при помощи опроса, включающего в себя шкальный вопрос с оценками или баллами. Замеры уровня лояльности необходимо проводить регулярно, с определенным интервалом. Данные о лояльности используются для принятия эффективных решений руководством компании, способствующих росту финансовой прибыли.

Примечания

- 1 См.: International learning and talent development comparison survey, 2011. URL: <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/cipdandshrmstudy.pdf> (дата обращения: 07.09.2012).
- 2 См.: Райхельд Ф. Ф., Тил Т. Эффект лояльности. М.; СПб.; Киев, 2005. С. 26–47.
- 3 См.: Шипилова О. Лояльность персонала – необходимое условие успешности компании // Кадры предприятия. 2004. № 4. С. 34–41.
- 4 См.: Зарплата, соцпакет или престиж: что важнее при выборе работы? URL: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=111608> (дата обращения: 07.09.2012).
- 5 См.: Оценка лояльности (шкала Терстоуна). URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/ocenka-loyalnosti-shkala-terstouna> (дата обращения: 07.09.2012).
- 6 См.: Чичмели И. В. Концепция чистого индекса поддержки (Net Promoter Score). URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/segment/nps.htm> (дата обращения: 07.09.2012).