

ТЕМА: ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

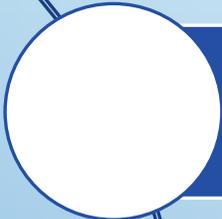
1. ПОНЯТИЕ, КРИТЕРИИ ЛОЯЛЬНОСТИ
2. ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ — ЭТО ПРЕЖДЕ
ВСЕГО СОБЛЮДЕНИЕ УСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ,
КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВИЛ И НОРМ
ПОВЕДЕНИЯ.**

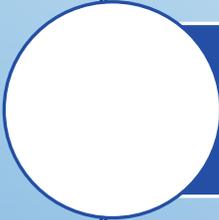
Чтобы обеспечить оптимальное функционирование компании, разрабатывают устав, положениям которого следуют все сотрудники. Состав и содержание правил в каждой организации свой, однако практика показывает, что есть ряд положений, которые одинаковы для всех компаний. За отклонения от установленных корпоративных норм, к сотруднику можно применять дисциплинарные взыскания: выговор, предупреждение.



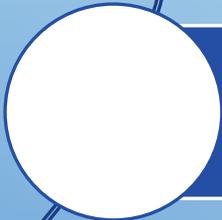
ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ СОСТОИТ ИЗ ТРЕХ ФАКТОРОВ:



1) Эмоциональный – позитивные эмоции, связанные с компанией, ее коллективом, взаимоотношениями с коллегами, внутренней атмосферой. Проявляется в зависимости от стремления человека к общению, взаимодействия с коллективом, участия в жизни организации.



2) Прагматический – основан на осознании плюсов работы в данной компании, стремлении сохранить свое рабочее место. Лояльность продиктована личными интересами.



3) Нормативный – связан с выполнением данных обязательств или соблюдением пунктов трудового соглашения.

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ЛОЯЛЬНОСТИ:

Искренняя заинтересованность работать именно в этой компании.

Преданность работе и ответственное отношение к должностным обязанностям.

Инициативность и желание процветания фирмы.

Стремление к постоянному личностному росту и повышению уровню квалификации.

Поддержка инноваций, которые предлагает руководство компании.

УРОВНИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПО К. ХАРСКОМУ:

Уровень лояльности	Как проявляется	Как отражается на компании
 Демонстративная (открытая) нелояльность	Сотрудник обманывает, нарушает достигнутые договоренности с работодателем, потребительски относится к компании, демонстрирует приоритет личных интересов над корпоративными целями	Нелояльные сотрудники влияют на коллег: разрушают их ценности и убеждения, порождают сомнения в целесообразности работать добросовестно и качественно
 Скрытая нелояльность	Сотрудник регулярно выполняет предписываемые правила и требования, но лишь из опасения наказания или из-за ожидания вознаграждения. В присутствии руководства занимает подчеркнуто нейтральную позицию	Распространяет негативные слухи и сплетни про коллег и руководство компании, исподтишка настраивает или провоцирует других на критику правил и порядков, на возмущение
 Нулевая лояльность	Обычно это новичок, поступивший на работу в компанию, но не информированный об особенностях ее корпоративной культуры. Может проявлять и лояльность, и нелояльность	Сотрудник менее предсказуем, чем лояльные или нелояльные работники. Какой в итоге будет лояльность, зависит от того, под чье влияние человек попадет в коллективе
 Лояльность на уровне внешних атрибутов	Сотрудник готов носить отличительные символы и знаки компании, фирменную одежду (например, менеджер, продавец). Ведет себя согласно корпоративным правилам и стандартам	Если говорить о сетях магазинов, работник компании становится активным потребителем ее товаров
 Лояльность на уровне поступков и поведения	Работник соблюдает традиции и обычаи, принятые в компании, следует стандартам в общении с клиентами, выполняет требования дисциплины не из-за опасности наказания, а в силу своего отношения к компании	Этого уровня лояльности вполне достаточно для большинства сотрудников, но не для управленцев. От сотрудника не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремления к развитию
 Лояльность на уровне убеждений	Этого уровня достигают лишь 10–15 % работников (в основном, руководители). Они максимально отдают себя работе, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других людей, активны в устранении проблем	Такие сотрудники легче переносят трудные для компании времена и остаются работать, руководствуясь чувством верности, сопричастности. Они склонны доверять решениям, которые принимает руководство
 Лояльность на уровне идентичности	Человек максимально отождествляет себя с компанией, предан и верен ей. Такой уровень лояльности у персонала формирует японская система пожизненного найма	Сотрудник не подвержен негативному влиянию со стороны окружающих, его лояльность не зависит от уровня вознаграждения. Работник максимально мотивирован и эффективен

ИНДЕКС ENPS

- Индекс ENPS (employee net promoter score) – относительно новый способ оценки успешности компании. Это и есть тот самый показатель чистой лояльности сотрудников, позволяющий «взвесить» их удовлетворенность и понять, доволен ли персонал, готов ли продолжать сотрудничество и развиваться вместе с работодателем.



2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ:

анкетирование

**оценка
лояльности по
шкале Терстоуна**

**метод
проективных
вопросов**

интервью

ИНСТРУМЕНТАМИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ЯВЛЯЮТСЯ:

Доведение до сотрудников корпоративной миссии компании;

Внутрикорпоративные СМИ (газета, бюллетень, портал);

Корпоративный тренинг командообразования;

Совместная работа над проектами;

Соревнования и конкурсы в компаниях;

Мероприятия, позволяющие сотрудникам почувствовать гордость за свою компанию.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА К КОМПАНИИ:



Разрабатываемая hr-специалистами программа лояльности персонала должна создаваться с учетом всех процессов управления человеческими ресурсами:

на этапе найма применять методики оценки приверженности кандидатов как делового качества;

в процессе адаптации проводить welcome-тренинги, организовывать рабочее место, определять наставников и кураторов для качественного введения в должность и адаптации новичка к правилам работы;

при оценке обеспечивать обязательную обратную связь по полученным результатам и формировать планы развития;

в рамках реализации обучающих программ проводить тренинги командообразования, включать специальные упражнения на тренинге по лояльности персонала для идентификации сотрудника с компанией;

при построении системы материального и нематериального стимулирования включать обязательное проведение мониторингов удовлетворенности персонала работой в организации, при разработке мотивационных программ учитывать актуальные потребности работников;

при подготовке мероприятий по развитию корпоративной культуры создавать сценарии для праздников, учитывающих необходимость развития лояльности специалистов.

На уровне руководства подчиненными каждый руководитель влияет на формирование лояльности персонала прямым образом, в связи с этим при ежедневном рабочем взаимодействии необходимо:

своевременно
предоставлять обратную
связь подчиненным по
результатам выполнения
задач;

привлекать сотрудников
к принятию решений;

применять технологии
конструктивной
критики;

предоставлять
возможность для
проявления инициативы.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ:

