

культуры на предприятии и в обществе. Готовая производственная культура не возникает по мановению волшебной палочки. Формирование такой культуры требует долгих лет последовательного применения твердых принципов. Такой подход включает фундаментальные элементы теории Маслоу. Сотрудники должны чувствовать, что их положение стабильно и надежно, и ощущать себя частью команды. Необходимо позаботиться о том, чтобы работа была привлекательной. Сотрудникам нужна определенная автономия, которая позволяет им почувствовать, что они контролируют свою работу сами. Нет более эффективных факторов мотивации, чем сложные, требующие напряжения сил задачи, постоянная оценка прогресса, обратная связь, а время от времени и награда. Вознаграждение может носить символический характер и совсем не обязательно должно быть дорогим. Главное, чтобы при воспитании незаурядных людей и формировании рабочих групп имела место та или иная форма уважения к человеку.

Список литературы:

1. Хантер Дж. Деминг и лин: различия и сходство // Business Excellence, 2014. – № 12. – С. 78-80.
2. Волис Г. Почему неэффективна наша экономика // Business Excellence, 2014. – № 12. – С. 46-48.
3. Ферару, Г.С. Современная модель эффективного развития и повышения конкурентоспособности предприятий // Экономика и управление, 2016. № 1 (123). – С. 38-43.
4. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с. – (Серия: «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
5. Мудрость Питера Друкера от А до Z // Business Excellence, 2014. № 12 – С. 64-66.
6. Соловьев В.И. Труд без удовольствия заставляет страдать так же, как и удовольствие без труда // Business Excellence, 2014. № 12. – С. 15-19.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ HR: ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Целютина Татьяна Владимировна

*к.соц.н., доцент кафедры управления персоналом,
НИУ «БелГУ», г. Белгород*

Трансформирующиеся социально-экономические системы общества претерпевают кардинальные перемены. Экономический кризис стал одним из определяющих факторов, влияющих на развитие предприятий всех видов, в том числе, в многовекторной сфере управления. Кризисная ситуация грозит организациям не только экономическими проблемами и потерей позиций на рынке, но и утратой квалифицированных кадров, без которых невозможно эффективно справиться с проблемами. Наблюдается острая борьба за лидерство и лояльных сотрудников в глобальной конкуренции [2, с. 352].

Функциональное представительство лояльности в живом организме бизнеса держится, во-первых, на чувстве принадлежности к организации и возможности быть, в той или иной степени, вовлечённым соучастником принятия решений (вследствие информированности, разделения успеха, например, путем участия в прибылях); во-вторых, на увлеченности работой (гордость, доверие и ответственность за результаты); на доверии к руководству (благодаря компетентности, преданности и признания власти руководства). Рост лояльности в одной из трех ключевых групп заинтересованных лиц – клиентов, сотрудников и, например, акционеров – вызывает лояльность в остальных двух.

Таким образом, рост лояльности является сильнейшим стратегическим «локомотивом» и мотиватором для сотрудников и увеличивает объем выгод для клиентов.

Раскрываем сущность «организационной лояльности» как – характеристику персонала, определяющую его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность персонала предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к организации, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний [3].

Последнее время, особенно в период кризиса, стало актуально и престижно говорить о формировании лояльности сотрудников к компании. Мотивировано это тем, что, по представлениям руководителей, которые они позаимствовали, в том числе, столь модных сегодня, тренингах и консультационных, коучинговых семинарах, лояльные сотрудники эффективнее работают, меньше сопротивляются инновационным преобразованиям, легче принимают непопулярные решения, направленные на стабилизацию и сохранение бизнеса. Вывод – это действительно так, но, как бы активно не разрабатывались и не внедрялись программы (локальные мероприятия) формирования лояльности, согласно постоянно проводимым опросам, преданность сотрудников и их производительность труда постоянно снижаются на протяжении последних трех лет. Согласно результатам глобального исследования лояльности сотрудников, полностью лояльные или преданные компании сотрудники составляют лишь 34%, а остальные подразделяются на тех, кто работает в данной организации в силу отсутствия альтернативы (31%), на тех, которые готовы уйти в любую минуту (27%), и на тех, которые могут при удобном случае перейти на другую работу (8%) [1].

Почему так происходит? Стоит обратить внимание на то, что формирование лояльности начинается не с разработки специальной программы, а с последовательного построения политики и философии компании в отношении к своим сотрудникам, клиентам, партнерам. В первую очередь, важно честное соблюдение принятых миссии и принципов.

Как же добиться того, чтобы таких работников было как можно больше в организации? В первую очередь, еще на этапе подбора и отбора персонала, необходимо обращать внимание насколько соискатель соответствует требованиям корпоративной культуры, целям и политики организации, а также каковы ожидания кандидата от работы в данной организации. Ведь если ожидания и потребности не будут удовлетворены, то хорошего отношения к компании ждать тоже не стоит.

Основные инструменты формирования лояльности представлены на рисунке. К оптимальным инструментам диагностики лояльности персонала правомерно отнести:

- Психологические типы сотрудников в категориях «лояльность – нелояльность»;
- Тестирование, личная беседа, наблюдение, досье;
- Методы диагностики лояльности отдельных сотрудников;
- Исследование уровня лояльности подразделения;
- Исследование уровня лояльности компании в целом.

Для повышения (укрепления) лояльности персонала необходимо (как минимум) соблюдать следующие условия:

- 1) справедливое вознаграждение за труд;
- 2) удовлетворение личных потребностей работников в профессиональном и личностном росте и развитии;
- 3) высокий уровень сотрудничества между звеньями управления. Диалог руководства с коллективом по существенным приоритетным направлениям деятельности. Открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней. Открытость информации. Выполнение всех условий контракта;
- 4) высокий уровень делегирования полномочий;

- 5) комфортная обстановка на рабочем месте и благоприятный психоклонический климат в трудовом коллективе, «боевой дух»;
- 6) эффективная корпоративная культура;
- 7) командные правила взаимодействия в группе;
- 8) высокий уровень социальной защиты и мн. др.



Рис. 1. Оптимальные инструменты формирования лояльности персонала
(составлено автором Целютиной Т.В.)

Исследование позволило выделить организационные условия, которые, предлагаем поддерживать системно на индивидуальном уровне, находятся в границах:

- 1) уровень заработной платы;
- 2) отношение с коллегами;
- 3) справедливость руководителя;
- 4) интересность работы;
- 5) собственные результаты труда;
- 6) перспектива служебного роста.

Достаточно спорный вопрос – как часто необходимо проводить мониторинг лояльности персонала. Как правило, анализ лояльности персонала проводится два раза в год (с периодичностью раз в полгода). Для проведения оценки лояльности персонала рекомендуется выбирать «низкие» сезоны в бизнесе, чтобы оценка не являлась дополнительным раздражающим фактором (стрессом) для сотрудников. Очень важно помнить, что оценка лояльности персонала – это не самоцель, а лишь инструмент «снятия» информации, который необходим для дальнейшей работы. Сотрудники должны

видеть, что они тратят свое время, заполняя анкеты, не впустую, – есть реальный результат, который можно ощутить: открыта парковка, создан профсоюз, проведено корпоративное мероприятие (не для «галочки», а с целью решения выявленных проблем, например, для укрепления командообразования и др.). Обязательно нужно не забывать информировать сотрудников о результатах и ближайших планах, которые будут реализованы. Таким образом можно создать ощущение причастности, значимости, желания работать «в организации и для организации».

Список литературы:

1. Оксинайд, К.Э. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс] / К.Э. Оксинайд. – 2013. – Режим доступа: <http://hrm.ru/lojalnost-i-predannost-personala>
2. Фомина, О.И., Целютина, Т.В. Современные методы снижения затрат на персонал в условиях социально-экономической нестабильности [Текст] / О.И. Фомина, Т.В. Целютина // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 12 (52). – С. 352–358.
3. Чудакова, Е. А. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала [Текст] / Е.А. Чудакова // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – № 3. – С. 35–41.