



Лояльность персонала - важный критерий кадровой стабильности организации. Это не только удовлетворенность системой оплаты труда, но еще и одобрение целей компании, стиля менеджмента, корпоративной культуры.

Под лояльностью понимается отношение сотрудника к работодателю, основанное на полном доверии и уважении к нему, а также на искренней приверженности корпоративным целям, ценностям и традициям. Только в этом случае можно рассчитывать, что работник не только сам будет строго соблюдать все установленные работодателем требования, но и по мере возможности не допустит их нарушения коллегами по работе.

Лояльные сотрудники тщательно охраняют коммерческие интересы организации, а для достижения максимальных результатов они используют все возможные резервы и ресурсы, и не обязательно внутренние. Такие сотрудники могут по собственной инициативе прибегнуть к консультации сторонних специалистов, изучить материалы последних разработок и исследований, заняться самообразованием, они склонны искать и находить различные способы повышения эффективности своей работы. В силу того, что дисциплина - это видимая часть лояльности, лояльный персонал более дисциплинирован. Он испытывает ответственность перед организацией сделать все точно в срок, правильно, с необходимым качеством. Лояльные сотрудники готовы переждать трудные для компании времена из верности и чувства сопричастности. Они доверяют руководству и не оспаривают его решений, а в случае конфликтующего мнения или наличия информации, которая расходится с официальной точкой зрения стремятся выяснить причину противоречия и скорейшим образом его разрешить.

В частности, в рамках кадрового направления формируются, а в дальнейшем поддерживаются и улучшаются такие факторы, как:

- общее качество человеческого капитала организации;
- эффективность управления персоналом;
- имидж организации работодателя на рынке труда.

Качество человеческого капитала оценивается по трем главным критериям, одним из которых, наряду с компетентностью и ответственностью работников, выступает лояльность персонала. Стремление работодателя к обеспечению высокой лояльности персонала вполне оправдано, поскольку обеспечивает ему очевидные конкурентные преимущества.

1) Возможность обеспечения высокой деловой репутации организации в глазах клиентов. Оно определяется строгим соблюдением договорных сроков окончания работ и высоким качеством выпускаемой продукции. Это является не только результатом эффективного производственного менеджмента или наличия системы глобального контроля качества, но и заслугой лояльного интересам организации персонала, строго соблюдающего требования производственной (договорные сроки) и технологической (качество продукции или услуг) дисциплины.

2) В современных условиях степень конкурентоспособности организации чаще всего прямо зависит от степени инновационности ее бизнеса. Основная часть внедряемых инноваций осуществляется, естественно, по инициативе и силами самого работодателя (так называемые запланированные инновации). Однако наличие высоколояльного персонала существенно усиливает инновационный вектор развития организации, поскольку подлинно лояльный сотрудник всегда нацелен на инициативные инновации, повышающие эффективность, как его собственной трудовой деятельности, так и деятельности работодателя в целом.

3) Улучшение конкурентных позиций организации обеспечивается за счет эффективного использования всех потребляемых ею ресурсов: лояльный интересам работодателя сотрудник никогда не допустит их необоснованного перерасхода. Данное преимущество особенно актуально в современных условиях, при которых постоянное удорожание сырьевых и энергетических ресурсов стало непреодолимой тенденцией.

4) Особенно важным с позиции изучаемой дисциплины конкурентным преимуществом выступает высокий уровень информационной и имущественной безопасности организации, поскольку даже просто лояльный сотрудник никогда не нанесет ей ущерба, а высоколояльный не допустит подобных угроз и со стороны коллег по работе.

5) Повышение конкурентоспособности организации обеспечивается за счет постоянного улучшения качественных параметров ее человеческого капитала, поскольку лояльный сотрудник, как уже ранее отмечалось, всегда нацелен на

повышение собственной профессиональной квалификации, в том числе в режиме самообразования.

6) На конкурентоспособность организации оказывает влияние позитивный психологический климат в ее коллективе, который обеспечивается за счет того, что лояльный сотрудник никогда не станет инициатором производственного, трудового или межличностного конфликта.

7) В период внешнего или внутреннего кризиса возможность хотя бы сохранить ранее достигнутые конкурентные позиции во многом зависит от эффективности управления персоналом организации. При этом одной из стратегических целей антикризисного HR-менеджмента выступает сохранение лучшей части трудового коллектива, прежде всего кадровой элиты. Если она является элитой в силу не только высокой квалификации, но и такой же лояльности, данную задачу можно считать успешно решенной, поскольку лояльный сотрудник никогда не уволится в трудное для работодателя время в силу присущего ему чувства верности и сопричастности.

Наличие в штате преимущественно лояльных сотрудников обеспечивает конкретному работодателю серьезные конкурентные преимущества. Однако далеко не все российские организации могут похвастаться таким положением дел. Более вероятна иная ситуация, при которой лояльные сотрудники будут находиться в меньшинстве. Причиной этого чаще всего выступает отсутствие у топ-менеджмента организации понимания того факта, что успешное решение данной проблемы возможно только на системной основе. Отечественный и зарубежный опыт совершенствования управления показывает, что наилучшие результаты обеспечивает использование проектного (или программно-целевого) подхода. Он предполагает необходимость разработки не дистанцированных друг от друга по содержанию и времени реализации мероприятий, а целостной корпоративной целевой программы обеспечения высокого уровня лояльности персонала.

Корпоративная целевая программа обеспечения высокой лояльности персонала – это своего рода проект. Как и любой проект, программу необходимо реализовывать, а также необходимо добиться от нее максимальной эффективности. Эффективность корпоративной целевой программы высокой лояльности персонала можно достичь с помощью проектного подхода.

Прежде всего, организации, требующей корпоративную целевую программу, необходимо правильно сделать выбор стратегического подхода к организации процесса разработки и внедрения программы.

Существует три варианта реализации такого подхода:

- разработку эксклюзивной корпоративной Программы силами собственных специалистов. Его основным преимуществом является возможность максимально полного учета специфических особенностей функционирования конкретной организации и ее персонала. Другими факторами, позитивно влияющими на результаты реорганизации по данному варианту, выступают:
 - большее доверие к качеству результатов разработок собственных специалистов со стороны руководства, поскольку приглашенный со стороны консультант отвечает за конечную эффективность своей работы исключительно гонораром, в то время как штатный специалист рискует собственным рабочим местом;
 - отсутствие потенциальной опасности утечки конфиденциальной информации, в том числе не имеющей прямого отношения к кадровому направлению деятельности организации, доступ к которой получают приглашенные консультанты.

С другой стороны, основным недостатком данного варианта является прямая зависимость конечной эффективности осуществляемых инноваций от компетентности собственных специалистов конкретной организации. Для эффективного выполнения рассматриваемых далее функций недостаточно наличия базовых теоретических знаний и опыта практической деятельности в области управления персоналом.

Разработчикам любых эксклюзивных систем управления необходимы также:

- дополнительные профессиональные компетенции в области методологии разработки и внедрения систем управления;
- профессионально важные личностные качества, прежде всего креативность мышления, т. е. способность генерировать инновации. Естественно, что специалисты подобного уровня на рынке труда являются большим дефицитом и лишь немногие крупные корпорации могут позволить себе их содержание в качестве штатных сотрудников.

Второй вариант предполагает использование услуг сторонних экспертов в режиме прямого консалтинга.

За рубежом именно этот вариант чаще всего выбирают высокорентабельные предприятия малого и среднего бизнеса, не располагающие собственными разработчиками, но готовые оплатить Программу, изначально спроектированную именно под их потребности.

Основным преимуществом такого варианта является возможность использования:

- специальных профессиональных компетенций и творческого потенциала профессиональных консультантов;
- опыта, наработанного ими в процессе обслуживания других заказчиков (следовательно, и результатов обобщенных данных об особенностях практического внедрения систем управления лояльностью персонала в различных типах организаций). В свою очередь, основным недостатком данного варианта является возможные сложности при выборе конкретного подрядчика. В отечественных условиях это особенно актуально из-за ограниченного присутствия на рынке консалтинговых структур, имидж и многолетний опыт работы которых является лучшей гарантией качества их услуг. Зато велика вероятность получения от подрядчика, в качестве результата оплаченной работы, комплекта мало функциональных материалов, содержащих комбинацию теоретических рассуждений и нереализуемых на практике управленческих процедур.

Данный вариант целесообразно использовать довольно успешным в финансовом плане отечественным организациям, представляющим малый и средний бизнес.

Третий вариант предполагает использование уже имеющихся разработок. В этом случае заимствуется действующая в сторонней однопрофильной организации корпоративная программа обеспечения лояльности персонала, которая в дальнейшем адаптируется к специфическим условиям деятельности, потребностям и возможностям конкретного работодателя. Подобный вариант не требует столь высокой квалификации специалистов, ответственных за процесс актуализации, а также имеет и другие объективные преимущества:

- за счет отсутствия необходимости разработку эксклюзивной внутренней нормативно-методической базы, а также сокращения до минимума периода опытной апробации системы существенно уменьшаются сроки внедрения Программы;

- в процессе актуализации используются прикладные управленческие процедуры и механизмы, уже доказавшие свою практическую эффективность (при внедрении же оригинальных разработок всегда действует фактор неопределенности);
- при ответственном отношении к поставленным задачам со стороны сотрудников, собирающих исходную информацию, ими будет использоваться опыт не одной, а нескольких сторонних организаций, что также повышает конечную эффективность полученных результатов.

Рассматриваемый вариант целесообразен для большинства отечественных работодателей, не имеющих ни специалистов, способных разработать эксклюзивную программу, ни достаточных финансовых возможностей для приглашения профессиональных консультантов.

Очевидным преимуществом такого подхода является возможность: - «заточить» все реализуемые мероприятия под требования и концептуальные принципы, заложенные в предварительно разработанную или актуализированную стратегию по актуализируемому направлению деятельности:

- исключить возможность противоречий в содержании мероприятий, неизбежных в случае их внедрения в автономном режиме;
- скоординировать все намеченные мероприятия по времени их внедрения;
- сформировать единый блок ресурсного обеспечения внедряемых инноваций.

Технологическая последовательность процесса разработки и внедрения Программы предполагает несколько этапов:

Предпроектный этап предполагает выбор топ-менеджментом организации двух стратегических подходов, во-первых, к самому обеспечению лояльности персонала и, во-вторых, к организации процесса разработки или актуализации соответствующей корпоративной целевой программы.

Проектный этап предполагает разработку (по некоторым элементам - актуализации):

- корпоративной целевой программы обеспечения высокой лояльности персонала;
- структуры и некоторых элементов блока ее обеспечения; - прикладных технологий управления лояльностью персонала.

Этап подготовки к внедрению предполагает проведение обучения всех сотрудников, непосредственно задействованных реализации Программы, и разъяснительной работы в трудовом коллективе организации.

Этап внедрения и опытной эксплуатации предполагает реализацию специального периода, в течение которого будет осуществляться мониторинг эффективности внедренной Программы, при необходимости – ее оперативная корректировка.

Постпроектный этап предполагает диагностику результатов опытной апробации Программы, внесение в нее окончательных корректив и перевод ее в режим постоянной эксплуатации с регулярным последующим мониторингом ее текущей эффективности.

В ходе работы проекта определяется структура такой программы, сопоставляются возможные стратегические подходы к ее разработке, уточняется технологическая последовательность процесса разработки и внедрения с применением сетевых моделей.

Наиболее рациональной формой планирования является календарный план, имеющий форму сетевого графика.

Сетевой диаграмма (график, логическая сеть) – наглядное изображение проекта в виде графа, отображающего технологическую взаимосвязь между работами.

Сетевая модель проекта – любое схематичное представление логических взаимосвязей между работами проекта.

С помощью сетевого графика можно наглядно посмотреть, как работы выполняются в проекте взаимосвязанным образом. Логические взаимосвязи между работами в проекте определяются и документируются в ходе разработке сетевой модели, а также сочетаются возможности традиционных плановых документов с формализованным закреплением механизма взаимодействия разработчиков в течение всего протекания процесса.

Необходимым элементом сетевого графика является прикладываемая к нему таблица, расшифровывающая соответствующие позиции в части содержания, сроков и участников запланированных им мероприятий. На таблице не отражаются реальные сроки начала-окончания соответствующих работ, продолжительность которых полностью зависит от специфики конкретной организации. В отдельных случаях может варьироваться и состав непосредственных участников разработки

проекта (так под «группой разработчиков» может пониматься и сама служба персонала).

Для наиболее полного использования всех преимуществ рассматриваемой формы планирования при разработке сетевого графика соблюдаются следующие рекомендации и ограничения:

- при определении сроков выполнения промежуточных этапов учитывается время, необходимое для согласования и корректировки их результатов;
- по каждому из составляющих этапов предусматривается 10-15% временной резерв на случай выявления непредвиденных затруднений; - первый вариант сетевого графика должен быть согласован всеми задействованными в нем участниками;
- окончательный вариант сетевого графика подлежит утверждению первым руководителем организации, что обеспечивает графику характер нормативного планового документа;
- в процессе реорганизации системы в график может вноситься ограниченное число необходимых изменений (исходя из имеющегося опыта использования сетевых моделей – не более 2-3 раз, в противном случае требуется комплексная переработка документа в целом).

Таким образом, можно сказать о том, что с помощью сетевой модели можно обеспечить оперативный контроль над сроками завершения и результатами соответствующих этапов со стороны не только руководителей организации, но и самих разработчиков, объективно заинтересованных в своевременном начале работы по своему участку (элементу, подсистеме).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2012. – 681 с.

Алавердов А.Р. Проектный подход в обеспечении высокого уровня лояльности персонала/ А.Р. Алавердов // Вестник академии, 2017. – научный журнал №2. – 138 с.