

Г. В. Силичева¹, И. В. Гольчевская¹

¹Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: В данной статье рассматривается лояльность персонала как ключевой фактор конкурентоспособности компании. Статья содержит как теоретические аспекты исследуемого вопроса, так и результаты его практического исследования на примере конкретного предприятия. В заключении предложены инструменты для повышения уровня лояльности персонала.

Ключевые слова: компания ОАО «РЖД», конкурентоспособность, лояльность персонала, удовлетворенность, оплата и мотивация труда.

G. V. Silicheva¹, I. V. Golchevskaya¹

¹ Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation

PERSONNEL LOYALTY AS A FACTOR OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS

Annotation: This article examines personnel loyalty as a key factor in the company's competitiveness. The article contains both theoretical aspects of the issue under study and the results of its practical research on the example of a particular enterprise. In the conclusion, tools are proposed to increase the level of staff loyalty.

Keywords: Russian Railways company, competitiveness, personnel loyalty, satisfaction, remuneration and labor motivation.

Одним из наиболее важных факторов эффективности деятельности ОАО «РЖД» в настоящее время является конкурентоспособность на рынке труда. В соответствии со стратегией развития холдинга «РЖД» до 2030 года персонал рассматривается как важнейший актив компании, способный обеспечить достижение долгосрочных целей развития, и ее основное конкурентное преимущество. Компания является крупнейшим работодателем страны, и поэтому приоритетным направлением является реализация социальной и общественной политики.

Основная цель социально-кадрового направления – развитие человеческого капитала компании. Для реализации поставленной цели усилия руководителей и специалистов блока управления трудовыми ресурсами направлены на обеспечение необходимого притока трудовых ресурсов, развитие персонала, основанное на современных подходах к обучению и подготовке, совершенствование политики мотивации персонала, реализацию социальной политики, поддержание уровня здоровья персонала, соответствующего требованиям безопасности движения. Эти действия позволяют сформировать комфортную среду, которая позволяет работнику совершенствоваться профессионально и быть эффективным на своем рабочем месте. Конкурентоспособность холдинга и его развитие напрямую зависят от мотивации, подготовки, удовлетворенности своей работой и социальной защищенности работников [3, с. 42].

Важнейшими задачами компании в рамках стратегии развития социально-кадрового блока можно назвать «привлечение и закрепление в Холдинге персонала необходимой квалификации» и «повышение конкурентоспособности Холдинга как работодателя».

Ключевым фактором повышения конкурентоспособности любой компании на рынке труда является повышение лояльности персонала.

Лояльность работника подразумевает под собой принятие политики, ценностей компании, следование ее традициям и верность даже в кризисные для предприятия времена, преданность. Преданный своей компании сотрудник доброжелательно относится к руководству и коллективу, всегда действует в интересах фирмы. Он становится «адвокатом» бренда и во многом способствует его продвижению.

Имея в своем коллективе лояльных сотрудников можно рассчитывать на их инициативность и инновационные предложения, с помощью которых проблемы становятся более решаемыми. Сохранность секретной, конфиденциальной информации, соблюдение трудовой дисциплины, терпимость к издержкам организации деятельности, готовность к обучению и саморазвитию – все это для лояльного персонала следствие верности компании, а не страха наказания, потери рабочего места и лишения премии. Лояльные сотрудники способствуют формированию положительной репутации и имиджа фирмы, ее развитию и росту [1, с. 77].

Авторы шкалы организационной лояльности, Дж. Мейер и Н. Аллен, предложили следующую классификацию лояльности:

1. Аффективная или эмоциональная преданность (эмоциональная привязанность к компании, сотрудник отождествляет себя с организацией, полностью включен в ее деятельность, получает удовольствие от работы в ней).

2. Преданность, обусловленная стажем (работник остается в компании, потому что уже много в нее вложил, потому что привычно и удобно).

3. Нормативная преданность (работник считает, что не имеет морального права уходить из организации) [2, с. 114].

Лояльность по отношению к компании предполагает следующее: удовлетворенность содержанием выполняемой ими работы; ощущение поддержки со стороны организации и руководства; удовлетворенность своей карьерой, возможностями карьерного роста в организации; уверенность в целесообразности длительной работы в компании.

Для формирования лояльности персонала используют материальные и нематериальные формы мотивации персонала.

Материальные формы представляют собой грамотно выстроенную, иногда индивидуальную систему заработной платы и премирования персонала. Начисление зарплаты, не связанное с конкретным результатом и не являющееся дифференцированным в зависимости от приложенных усилий, часто приводит к развращению работников и поощряет их недобросовестное отношение к выполнению обязанностей. Если размер зарплаты не зависит от результатов, практически абсолютное большинство людей постараются минимизировать усилия, которые затрачиваются на работу, так как они в любом случае не влияют на итоговое вознаграждение.

В компании ОАО «РЖД» используется повременная и сдельная форма оплаты труда. Текущее премирование работников осуществляется по трех уровневой системе премирования, которая направлена на повышение материальной заинтересованности в выполнении задач, поставленных как перед конкретным работником (участком, околотком, сменой), так и за результаты работы всего структурного подразделения, филиала. Дополнительная мотивация в компании осуществляется посредством множества форм различных поощрений: надбавка за присвоение классного звания, надбавка за профессиональное мастерство, вознаграждение за обеспечение безопасности движения, премия за обнаружение трудновыявляемых дефектов, вознаграждение за преданность компании и др.

К формам нематериальной мотивации относят следующее: карьерный рост, обучение, благоприятная атмосфера на рабочем месте, доброжелательное отношение к персоналу, доверие руководителя, похвала, гордость за организацию, ощущение заботы

компании и руководителя, внутренняя корпоративная ответственность, сплоченный коллектив, понимание целей и специфики деятельности организации и др.

Необязательно использовать все формы, важно найти индивидуальный подход к своим сотрудникам и понять, что для них действительно значимо. Если они не испытывают финансовых трудностей, то премии и повышение заработной платы не будут являться для них факторами, формирующими лояльность к организации. В отличие, например, от дружного коллектива, чувства своей значимости и возможностей профессионального роста.

Прежде всего, формирование лояльности сотрудников должно основываться на нематериальных факторах. Лояльность нельзя просто купить, ее нужно развивать постепенно и не забывать о самом главном – партнерстве работника и работодателя.

Существуют различные методы оценки уровня лояльности персонала. Для того чтобы выяснить отношение сотрудников к компании, наиболее всего подходит метод анкетирования или опроса. При условии его анонимности сотрудники могут дать более правдивые ответы, отражающие текущую ситуацию.

В рамках данного исследования был проведен опрос, направленный на оценку уровня удовлетворенности работников Дистанции инженерных сооружений – структурного подразделения Восточно-Сибирской дирекции инфраструктуры. Опросный лист включал в себя следующие вопросы:

1. Насколько в целом вы удовлетворены работой в ОАО «РЖД»?
2. Насколько вы удовлетворены размером заработной платы и системой оплаты труда в ОАО «РЖД»?
3. Насколько вы удовлетворены возможностями карьерного роста и развития в ОАО «РЖД»?
4. Насколько вы удовлетворены системой информирования и разъяснительной работы по вопросам заработной платы?
5. Насколько вы удовлетворены отношением к вам со стороны руководителей и специалистов предприятия?

В опросе участвовали работники основных производственных групп линейных участков (ремонтники искусственных сооружений, обходчики искусственных сооружений, бригадиры, распределители работ). По каждому вопросу нужно было поставить оценку по десятибалльной шкале. Охвачено опросом более 300 работников.

На рисунке 1 представлены результаты опроса.

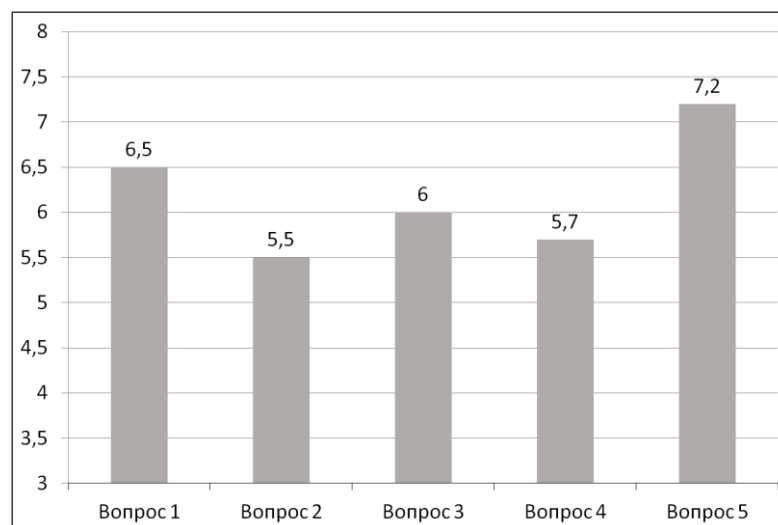


Рисунок 1. Результаты опроса

Средний уровень удовлетворенности работой в компании составил 6,5 баллов. Трудно сказать, достаточный ли это уровень, но однозначно стоит стремиться к большему результату, и значение в 6,5 баллов может быть использовано в качестве отправной точки для дальнейших исследований.

Удовлетворенность возможностями карьерного роста и развития составила 6 баллов.

Наиболее высокий показатель удовлетворенности по 5 вопросу - работники удовлетворены отношением со стороны коллег руководителей и специалистов работниками на 7,2 балла.

Уровень удовлетворенности заработной платой и системой оплаты труда самый низкий – 5,5 балла. Результат удовлетворительный, но абсолютно точно недостаточный.

Удовлетворенность системой информирования и разъяснительной работой по вопросам заработной платы работники оценили в 5,7 баллов. Также интересно то, что удовлетворенность уровнем заработной платы наиболее точно коррелирует именно с этим показателем. Чем выше работники были удовлетворены информационно-разъяснительной работой, тем выше они были удовлетворены уровнем заработной платы. И это значит, что влиять на уровень удовлетворенности оплатой труда можно не повышением размера заработной платы, а информационно-разъяснительной работой.

Низкий уровень удовлетворенности информационно-разъяснительной работой объясняется особенностью структурного подразделения – дистанция расположена в границах всей Восточно-Сибирской железной дороги. В связи с высокой протяженностью и отдаленностью линейных участков инженер по организации и нормированию труда просто не в силах обеспечить выезд на участок для проведения технической учебы более одного-двух раз в год.

На основании проведенного исследования для повышения уровня лояльности персонала предлагается внедрение следующих инструментов в области оплаты и мотивации труда:

1. Стремление к абсолютной прозрачности оплаты труда, повышение качества информационно-разъяснительной работы. Внедрение интерактивной системы по вопросам оплаты и мотивации труда (онлайн программа):

1) информация о системе оплаты труда, существующей в компании. Кратко изложенная при минимальном использовании профессиональной терминологии информация о системе оплаты труда, системах текущего и дополнительного премирования, выплатах стимулирующего и компенсационной характера;

2) информация о возможных способах увеличения заработной платы;

3) возможность самостоятельно рассчитать размер своей заработной платы за любой месяц (в том числе по ближайшему карьерному кругу) с учетом количества отработанных часов, выполнения показателей премирования, установленных надбавок и доплат;

4) данные о фактическом выполнении показателей текущего премирования с информацией о начислении процента премии по каждому уровню и показателю;

5) информация о сроках выплаты заработной платы, производственный календарь, справочник кодов и видов выплат;

6) доступ к нормативным документам, действующим в подразделении касающиеся работника.

2. Внедрение системы получения обратной связи:

1) систематический мониторинг уровня удовлетворенности работников, основанный на системе анкетирования и опросов;

2) единая база вопросов и ответов на наиболее часто задаваемые вопросы работниками предприятия.

3. Внедрение инструментов мотивации для специалистов блока управления трудовыми ресурсами, связанных с уровнем удовлетворённости работников (ключевые показатели, показатели премирования).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бадренкова Е.С. Формирование лояльности персонала и ее значение для успешной работы организации // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2015. – №03 (146). – С. 72-78

2. Светлакова Р.Ф. Лояльность персонала как условие успешности компании // Материалы научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики и управления в современном обществе», Пермь, 2010: материалы. Пермь: Пермский институт экономики и финансов, 2010. – С. 113-115.

3. Стратегия развития холдинга "РЖД" на период до 2030 года. Утверждена протоколом совета директоров ОАО "РЖД" от 23 декабря 2013 г. N 19.

REFERENCES

1. Badrenkova E.S. Formation of personnel loyalty and its importance for the successful work of the organization // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. - 2015. - No. 03 (146). - S. 72-78

2. Svetlakova R.F. Personnel loyalty as a condition for the company's success // Materials of the scientific-practical conference "Actual problems of economics and management in modern society", Perm, 2010: materials. Perm: Perm Institute of Economics and Finance, 2010. - pp. 113-115.

3. Development strategy of the Russian Railways holding for the period up to 2030. Approved by the minutes of the board of directors of JSC "Russian Railways" dated December 23, 2013 N 19.

Информация об авторах

Силичева Галина Валентиновна – к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление на железнодорожном транспорте», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: gvsilicheva@mail.ru

Гольчевская Ирина Валерьевна – студент 2 курса факультета «Экономика и управление», гр. Эма.7-19-1, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: iragolchevskaya@mail.ru

Authors

Galina Valentinovna Silicheva – Ph.D. D., Associate Professor of the Department of Economics and Management in Railway Transport, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: gvsilicheva@mail.ru

Irina Valerievna Golchevskaya – 2nd year student of the Faculty of Economics and Management, gr. Ema. 7-19-1, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: iragolchevskaya@mail.ru