

УДК 331.108.37

С. А. Черненко,
аспірант кафедри менеджменту,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

S. Chernenko,
a graduate student, Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky, Cherkasy

THE MAIN DIRECTIONS OF STAFF LOYALTY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY

Запропоновано основні напрями забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємства. Для осіб, які претендують на заміщення вакантної посади, — трудова адаптація, наставництво та консультування. Для працівників, які вже тривалий час працюють на підприємстві, — стимулювання ефективної роботи, компенсація несприятливих умов і факторів, вирішення проблем співробітників, грамотна інформаційна політика та розвиток корпоративної культури. Автором проведено дослідження лояльності працівників будівельних підприємств Черкаської області з позицій забезпечення економічної безпеки.

The basic directions of staff loyalty in the context of economic security. For persons who apply for vacant positions — Labor adaptation, mentoring and counseling. For employees who have long been working in the enterprise — encouraging efficient operation, the compensation of adverse conditions and factors, problem-solving employees, competent information policy and the development of corporate culture. The author studied the loyalty of workers to construction companies from Cherkasy Oblast position of economic security.

Ключові слова: персонал, лояльність, економічна безпека, адаптація, стимулювання, компенсація, корпоративна культура.

Key words: staff, loyalty, economic security, adaptation, promotion, compensation, corporate culture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних економічних умовах одним із основних показників ефективності управління підприємствами з позицій економічної безпеки є лояльність персоналу. Це пояснюється не тільки тим, що персонал розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності організації, а прихильність працівників — як конкурентна перевага.

Важливість феномену лояльності персоналу для підприємств, особливо будівельної сфери, підтверджується численними зарубіжними дослідженнями і описується, як правило, показниками зростання прибутковості.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Слід зазначити, що в сучасній науково-практичній літературі приділяється значна увага питанням лояльності, прихильності персоналу. Як науковці, так і практики, дійшли висновку про те, що лояльність персоналу відіграє

важливу роль у філософії управління бізнесом і людськими ресурсами [1; 7; 9], демонструє силу зв'язку між працівником і організацією [3; 8; 10], здійснює вплив на виробничі показники трудового колективу [2; 4; 8]. Проте наявні публікації недостатньо повно відображають основні напрями забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємств.

ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є надання пропозицій щодо визначення основних напрямів забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємства. Основними завданнями є: встановлення двох методів забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємства та проведення дослідження лояльності працівників будівельних підприємств Черкаської області з позицій забезпечення економічної безпеки.

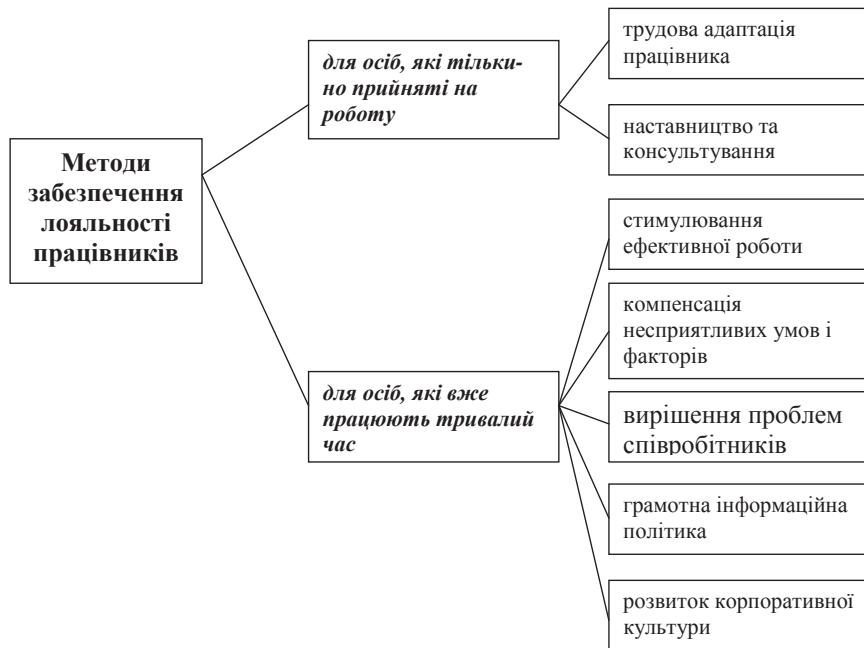


Рис. 1. Методи забезпечення лояльності працівників

Складено особисто автором.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Грунтуючись на основних методах оцінки претендентів на посаду (аналіз наданих претендентом анкетних даних; оцінка психологічних якостей претендентів; оцінка професійних якостей претендентів; тестування претендентів з позицій економічної безпеки за допомогою спеціальних інструментів та методик) та оцінюючи теперішніх працівників, служба управління персоналом та служба економічної безпеки, отримує результати лояльності персоналу, що дає змогу прийняти рішення по кожному працівнику та всім співробітникам одночасно та запропонувати заходи щодо збереження лояльності [11].

Забезпечення лояльності працівників вирішується за двома напрямками:

- 1) для осіб, які тільки-но прийняті на роботу;
- 2) для осіб, які вже працюють тривалий час (рис. 1).

Для осіб, які тільки-но прийняті на роботу, забезпечення лояльності здійснюється шляхом надання консультацій та здійснення трудової адаптації шляхом:

- введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією);
- введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками);
- введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який

Таблиця 1. Потреби, які прагне задовольнити працівник

Види потреб	Характеристики
Соціальні потреби	• доручення роботи, яка дозволяє співробітникам спілкуватися;
	• створення особливої атмосфери, духу єдиної команди;
	• проведення періодичних нарад з підлеглими не тільки для прийняття стратегічних рішень, але і для обговорення поточних питань;
	• підтримка неформальних відносин, якщо вони не завдають шкоди роботі;
	• створення умов для активного життя працівників поза організації.
Потреба в повазі	• підвищення змістовності робіт співробітників;
	• організація зворотного зв'язку за результатами роботи і реакцією керівництва;
	• оцінка і заохочення досягнутих результатів;
	• залучення підлеглих до формулювання цілей і розробці рішень;
	• просування підлеглих по службовим сходам;
Потреба в самовираженні	• забезпечення навчання і перепідготовки співробітників, яка підвищує рівень їх компетентності.
	• визначення та використання потенціалу кожного співробітника;
	• доручення їм складних і важливих завдань, що вимагають повної віддачі;
	• заохочення та розвиток їх творчих здібностей.

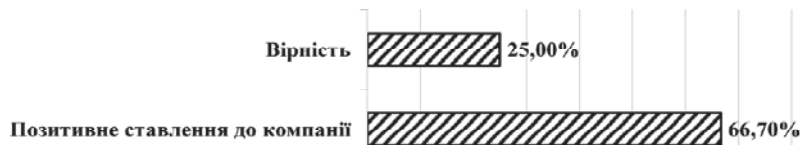


Рис. 2. Тракткування поняття "лояльність персоналу" працівниками будівельних підприємств

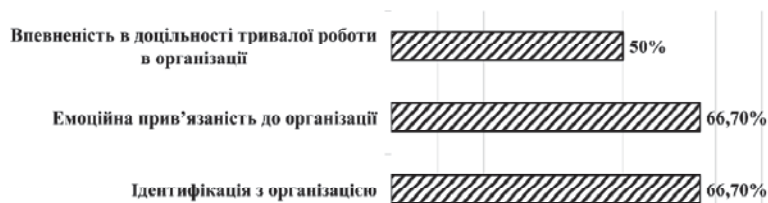


Рис. 3. Основні індикатори лояльності персоналу

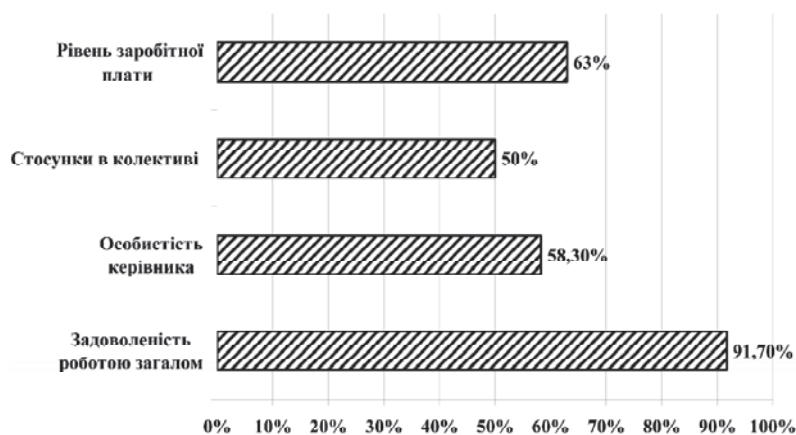


Рис. 4. Найбільш вагомими факторами, що впливають на лояльність персоналу будівельних підприємств Черкаської області

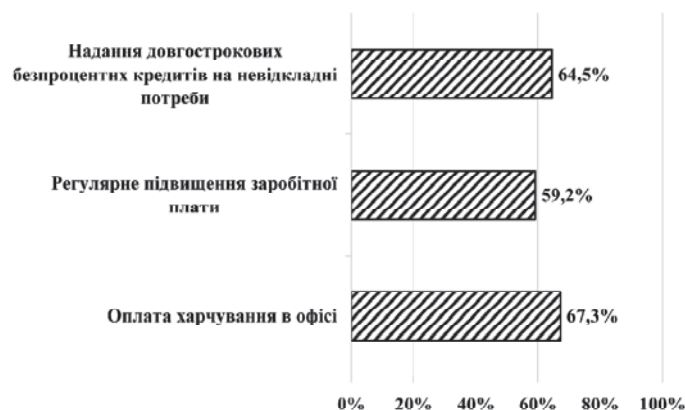


Рис. 5. Основні засоби підвищення лояльності низового персоналу (робітників-будівельників)

внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Відсутність, або низький рівень адаптації працівника до організації є однією з основних причин виникнення ризиків нелояльності.

Для осіб, які вже працюють тривалий час, забезпечення лояльності здійснюється за допомогою стимулювання ефективної роботи, компенсації несприятливих умов і факторів, вирішення проблем співробітників, грамотної інформаційної політики і розвитку корпоративної культури.

Стимулювання передбачає, перш за все, матеріальне заохочення працівників. Ефективна фінансова політика по відношенню до співробітників — запорука безпеки фірми. Маленька заробітна плата фахівця може обернутися великими втратами для організації, проте величезна зарплата містить у собі не менше проблем. Найоптимальнішим рішенням є поєднання середньої по галузі зарплати та премій за кожний вдалий крок або за стабільну роботу.

Проте, гроші — не єдиний важіль збереження лояльності персоналу. У людини виникають різні потреби, які вона бажає задовольнити, в тому числі й на робочому місці (табл. 1).

Компенсація. Співробітники піддаються стресу, фрустрації, професійним відхиленням у психіці через специфіку їх діяльності. Емоційне і психологічне розвантаження співробітників, компенсування всіх незручностей захистить організацію від неадекватних вчинків персоналу. Для цього можна:

- створити кімнати відпочинку;
- створити затишну обстановку в робочих приміщеннях;
- організувати дозвілля;
- урізноманітнити роботу;
- звільнити від рутини;
- стежити за їх здоров'ям;
- ввести в штат психолога, що знає специфіку роботи, або запрошувати його зі спеціалізованих фірм для моніторингу ситуації.

Вирішення особистих проблем. Іноді особисті проблеми співробітника перестають бути виключно його справою. Часто саме проблеми в сім'ї або загроза близьким стає причиною нелояльності. Допомогти співробітнику можна тоді, коли керівник має на це моральне право, тобто коли співробітник ро-



Рис. 6. Основні засоби підвищення лояльності менеджерів середньої ланки (керівників структурних підрозділів)

зуміє необхідність втручання в своє особисте життя. Для цього необхідно зробити хоча б декілька кроків:

- створення дружньої атмосфери сприяє відкритому вирішенню всіх конфліктів;
- боротьба з байдужістю, як з боку колективу, так і з боку керівництва;
- залучення психолога, що займається проблемами співробітників;
- культивування певних моральних цінностей, які допоможуть співробітникам утримувати свою поведінку в певних рамках.

Інформаційна політика

Брак інформації призводить до виникнення чуток, службових інтриг, пліток і домислів. Запобігти або зменшити загрозу негативних тенденцій слід за допомогою:

- чіткої інформаційної політики,
- коректним веденням справ,
- чітко окресленої компетенції та посадових обов'язків,

— профілактичних бесід з тими, кого можна вважати "інтригогеними".

Розвиток корпоративної культури. Зміцненню корпоративного патріотизму працівників підприємства сприяють:

- знання історії створення і розвитку компанії;
- постійне нагадування про конкуренцію; інформація про результати діяльності компанії, порівняння з конкурентами, як правило, є потужним імпульсом виховання лояльності,
- встановлення "неформальних" стосунків усередині колективу, нормальних міжособистісних відносин.

Авторами було проведено дослідження лояльності працівників будівельних підприємств Черкаської області. Основні завдання експертного опитування полягали у наступному:

- 1) з'ясувати, як розуміють поняття "лояльність" працівники будівельних підприємств;

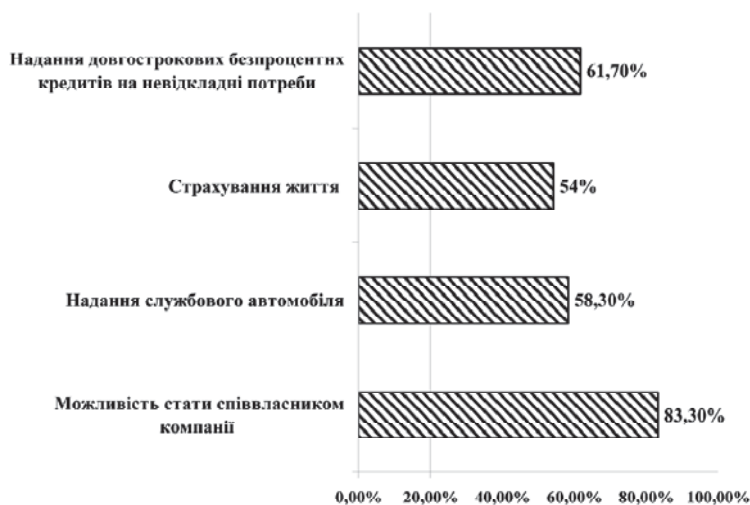


Рис. 7. Основні засоби підвищення лояльності топ-менеджерів будівельних підприємств

2) вивчити за допомогою опитування фактори, які впливають на лояльність персоналу. Визначити найбільш і найменш впливові фактори;

3) з'ясувати, на скільки лояльними до своїх компаній є самі менеджери з персоналу, оскільки одним з їхніх завдань є формування лояльності персоналу.

Процес збору даних тривав два місяці, в результаті якого було опитано 212 працівників різних ланок (топ-менеджери, керівники структурних підрозділів, робочі-будівельники) 15 будівельних підприємств різних форм власності.

За результатами дослідження з'ясувалося, що найчастіше поняття "лояльність персоналу" працівники будівельних підприємств розуміють як: вірність та позитивне ставлення до компанії (рис. 2).

Результати опитування дозволили визначити основні індикатори лояльності (рис. 3).

Згідно з результатами проведеного опитування, найбільш вагомими факторами, що впливають на лояльність персоналу будівельних підприємств Черкаської області, стали задоволеність роботою загалом, особистість керівника, стосунки в колективі та рівень заробітної плати працівників (рис. 4).

Більшість з опитаних працівників будівельних підприємств (87%) вважає, що рівень лояльності персоналу підвищити можна. При цьому лояльність низового персоналу (робітників-будівельників) можна підвищити за допомогою таких засобів (рис. 5).

Досліджуючи підвищення лояльності менеджерів середньої ланки (керівників структурних підрозділів), серед основних засобів були названі (рис. 6).

Найбільш примхливою категорією працівників будівельних підприємств є ТОП-менеджери, завоювати прихильність яких можна застосувавши певні засоби (рис. 7):

Проведене дослідження показало основні прояви лояльності серед працівників будівельних підприємств та основні засоби її підвищення для працівників різних ланок (низової, середньої та вищої).

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати наступні висновки.

1. Запропоновано основні напрями забезпечення лояльності персоналу в контексті економічної безпеки підприємства окремо для осіб, які претендують на заміщення вакантної посади, та для працівників, які вже тривалий час працюють на підприємстві.

2. Автором було проведено дослідження лояльності працівників будівельних підприємств Черкаської області з позицій забезпечення економічної безпеки.

3. Отже, запропоновані заходи щодо забезпечення лояльності претендентів на посаду та співробітників підприємства допоможуть зміцнити стан економічної безпеки підприємства.

Література:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Армстронг М.; [Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 832 с.

2. Бурменко Т.Д. Сфера услуг: экономика: учебное пособие / Т.Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко; под ред. Т.Д. Бушменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 328 с.

3. Власова Н. Сильная корпоративная культура — высокие экономические результаты / Нелли Власова // Менеджер по персоналу. — 2007. — № 7. — С. 10—19; № 8. — С. 20—30.

4. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон; [пер. с англ.: О. В. Бредихина, В.Д. Соколова]. — М.: ООО Вершина, 2004. — 912 с.

5. Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы / Владислав Доминьяк // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 4. — С. 34—42.

6. Зайцева А. Вимірюємо лояльність персоналу [Електронний ресурс] / Анна Зайцева // Практика Управління.

7. Фридрих Ф.Р. Формирование лояльности в бизнесе [Електронний ресурс] / Фридрих Ф. Райхельд. — Режим доступа: http://www.bot-expert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_106.html?ThemeID=6.

8. Потеряхин А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [Електронний ресурс] / Александр Потеряхин. — Режим доступа: http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheme1_114.html?ThemeID=6

9. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами / Йоран Селандер // Менеджер по персоналу. — 2008. — № 3. — С. 10—18.

10. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. — СПб.: Питер, 2003. — 496 с.

11. Черненко С.А. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / І.П. Мігус, С.А. Черненко // Агросвіт. — 2013. — № 11 — С. 24—27.

Стаття надійшла до редакції 05.08.2013 р.