

Снижение лояльности персонала: проблема и пути её решения

*Пестерникова М.В., к.э.н., доцент кафедры менеджмента
Пермский государственный национальный исследовательский
университет*

e-mail: marinapesternikova@mail.ru

*Зернова О.И., магистрант кафедры менеджмента
Пермский государственный национальный исследовательский
университет*

e-mail: zolga12@rambler.ru

Россия, Пермь

Аннотация. В условиях современного управления персоналом особо остро стоит проблема снижения лояльности персонала к компании. Высокая степень лояльности персонала является необходимым условием успешности деятельности компании на рынке. Как следствие, снижаются количественные и качественные результаты деятельности компании. В статье предложены направления по усилению удовлетворенностью трудом и лояльности персонала, касающиеся разработки EVP, транслирования сотрудникам успехов и потерь компании.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация персонала, лояльность персонала, удовлетворенность трудом, ценности компании, EVP.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду [1;3]. Высокая степень мотивированности персонала обеспечивает полную отдачу при выполнении ими трудовых функций. Организация должна создать условия для мотивации работников и ее воплощения в практическом ежедневном труде. Для того, чтобы управление мотивацией персонала осуществлять с максимальной степенью эффективности, руководителю необходимо умело комбинировать различные методы воздействия мотивационных факторов с учетом индивидуальных потребностей каждого работника. Главная цель системы трудовой мотивации персонала заключается в обеспечении достижений целей организации на основе комплексного стимулирования [35] А с другой стороны, персонал должен проявлять лояльность к компании. Лояльность персонала – уровень мотивации сотрудника, при котором он проявляет преданность компании, заинтересованность в ее успехе и готовность качественно и эффективно выполнять свои должностные обязанности [1]. Высокая степень лояльности персонала к компании является необходимым условием ее успешности на рынке.

Для компании ООО «Тадос» проблема снижения лояльности персонала является актуальной, так как влияет на сроки выполнения работ по проектам, что снижает прибыль компании. Компания «Тадос» — микропредприятие, основной деятельностью которого является разработка программного обеспечения. В компании матричная организационная структура и небольшой штат работников. Компания работает в Пермском крае на рынке разработки программного обеспечения с 2012 года. В данный момент рынок растет, конкуренция на нем оценивается как средняя. Компания «Тадос» обладает сильными конкурентными преимуществами, это - высококвалифицированные кадры и современные инструменты работы.

Управленческая проблема, стоящая сегодня перед компанией — снижение лояльности персонала к компании. Решение которой приведет к:

- разделению персоналом ценностей компании
- повышению удовлетворенности трудом,
- повышению лояльности персонала к компании.

Симптомами проблемы стали:

- Увеличение срока выполнения работ
- Замедление реакции на обратную связь пользователей
- Снижение гибкости компании.

В данный момент вовлечение сотрудников в проектную деятельность происходит следующим образом.

Перед началом работ по проекту и после окончания итерации проводится собрание. На начальном собрании объясняется, что заказчик ждет от проекта и какие работы предстоят. После итерации оценивается, что было сделано хорошо, что плохо, какие есть проблемы и как их решить.

По проектам появляются новые работы и распределяются между участниками проекта. Все работы по проекту видят все участники проекта. Таким образом, каждый знает какие задачи и в какой срок должен выполнить тот или иной участник проекта.

Раз в неделю проводится планирование работ по самому крупному проекту (60% выручки). На собрании определяются приоритетные работы и работы, на которые не хватает ресурсов (которыми компания заниматься не будет).

Раз в месяц проводится общее собрание по всем проектам. Определяются приоритетные работы во всех проектах, на которые будет ориентироваться вся компания. Определяются общие направления работы для каждого подразделения — маркетинг, контент, аккаунтинг, бухгалтерия. Определяются ответственные разработчики для каждого проекта.

Количество разработчиков, ответственных за проект определяется долей проекта в общем объеме выручке. Если проект близится к завершению,

количество разработчиков, ответственных за него снижается. Если проект развивается и занимает большую долю в общем объеме выручки, ему назначаются дополнительные ответственные разработчики.

Для введения в проект дополнительных разработчиков, ответственному разработчику выделяется время (30-40 минут в день) на разъяснения алгоритмов работы продукта. В зависимости от сложности продукта, внедрение дополнительных работников может занять от недели до месяца.

При низкой вовлеченности в проектную деятельность, некоторые сотрудники могут задерживать выполнение работ, так как во внутренней деятельности сроки не так строго отслеживаются. Некоторые сотрудники могут быть недовольны решениями заказчика по деталям реализации проекта. Строго регламентированные сроки и необходимости следовать концепции заказчика снижают мотивацию сотрудников работать в проектах.

При повышении вовлеченности сотрудники бы больше понимали, почему важно соблюдать сроки и создавать проект по требованиям заказчика. Это бы сократило расходы компании на время работников, не оплаченное заказчиками.

Таким образом, ключевой проблемой компании ООО «Тадос» в данный момент является низкая вовлеченность сотрудников в проектную деятельность, поставлена цель разработки предложений по усилению удовлетворенностью трудом и лояльности персонала. В этих условиях можно рекомендовать компании ООО «Тадос» следующие направления:

1. Разработка EVP
2. Прописать потери от разных ситуаций, которые показывают убыток компании
3. Транслирование сотрудникам успехов компании.

EVP (ценностное предложение работодателя) - Employee Value Proposition - это, с одной стороны совокупность атрибутов, выгод, благ, а с другой стороны, это обещание работников в обмен на эти блага, выгоды и т.п. обеспечить высокую производительность труда [5;6;7;8]. Четко сформулированное ценностное предложение работодателя помогает привлечь кандидатов и повышает вовлеченность сотрудников, снижает отток сотрудников из компании. EVP предполагает мотивирование сотрудников исходя из их индивидуальных интересов. Проблема снижения лояльности компании наблюдается в основном у сотрудников творческих специальностей — для них важнее качество работы, чем сроки и оплата за нее. Таких работников пугают сроки, и их не всегда устраивает работа в проектах. При работе в сжатых сроках у сотрудников снижается удовлетворенность трудом и, как следствие, лояльность к компании.

Предложив таким сотрудникам персональную мотивацию, можно повысить их лояльность к компании и удержать в компании. Такой

мотивацией может стать, по-нашему мнению, оплата билетов на выставку или тематическую лекцию в другом городе, или организация тематической встречи с другими представителями по IT - специальности.

Транслирование потерь от разных ситуаций поможет сотрудникам понять, как их поступки отражаются на состоянии компании. Трансляция может осуществляться как в виде объявлений на видном месте, так и сообщений, закрепленных в общих мессенджерах компании.

Данное направление призвано улучшить понимание сотрудников последствий своих действий без перехода на личные претензии. То есть снизит возможное количество стресса у сотрудников.

Транслирование сотрудникам успехов компании призвано наладить связь между руководством компании и сотрудниками. Данные действия позволят руководству транслировать сотрудникам ценности компании. Чем лучше, полнее сотрудники понимают ценности компании, тем меньше они совершают действий, которые противоречат данным ценностям.

Второе и третье направление будут, на наш взгляд, мало эффективны, если у сотрудника низкая лояльность к компании. Поэтому начинать стоит с EVP. Если сотрудник достаточно лоялен к компании, можно транслировать ценности и потери компании, вызывая сопереживание в работниках.

Таким образом, применяя EVP и транслирование сотрудникам успехов компании в комплексе, можно повысить лояльность сотрудника к компании, указать на ошибки сотрудника без лишнего стресса и показать сотруднику ценности, которых придерживается компания.

Список литературы

1. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2017. - 512с.
2. Горемыкин В.А. Планирование проектов на предприятии: Учебник. М.: Филинь, 2013. - 220с.
3. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2016. - 378с.
4. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: монография. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 399с.
5. Barrow S., R. Mosley The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. — L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. P. 102. (Дата обращения 30.04.2019).
6. Michaels E. The war for talent / E. Michaels [et al.]. Boston: Harvard Business Press, - 2001. — P. 100-102. (Дата обращения 28.04.2019).

7. Hill B. The employment value proposition [Электронный ресурс] // Total rewards. – 2006. URL: <http://www.tandehill.com/pdfs/total-rewards> (Дата обращения 23.04.2019).

8. Universum Employer Value Proposition Development [Электронный ресурс] // Universum. URL: <https://universumglobal.com/employer-value-proposition-development/> (Дата обращения 01.05.2019).