



**Велес Капитал**  
ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

## Лояльность персонала: оценить и взрастить

Миронова Марина

Начальник Управления по работе с персоналом ООО «ИК ВЕЛЕС Капитал»

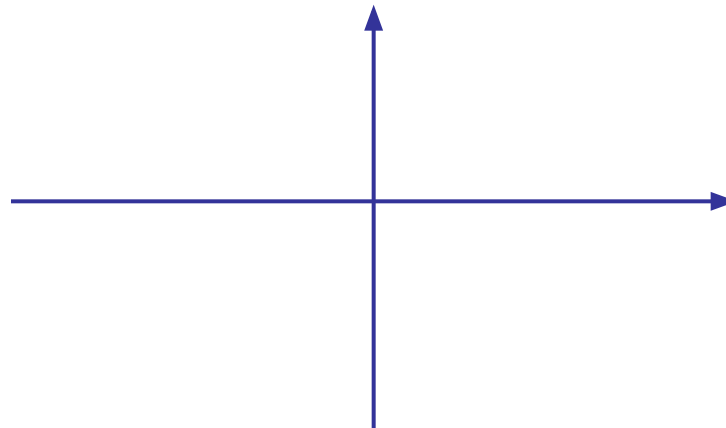
Зам. Генерального директора «ВЕЛЕС Персонал»





- **Выстраивание управления персоналом как системы**
- **Выстраивание психологической структуры работы с персоналом**
- **Включение финансовых вложений в персонал в общую финансовую систему компании**

- **Удовлетворенность** – комфортность от нахождения в компании
- **Мотивы** внутренние побуждения, определяемые личностными особенностями. Если мотивы отвечают на вопрос «почему я работаю?», то лояльность отвечает на вопрос «почему я работаю именно в этой организации?»
- **Лояльность** – это внутреннее, в высокой степени эмоциональное переживание приверженности к компании, коллективу подразделения, личности руководителя (может проявляться на нескольких уровнях)
- **Вовлеченность** – разделение ценностей компании, состояние эмоциональной и интеллектуальной причастности, небезразличность к общему делу, мотивированность прикладывать максимум усилий



**Лояльность** – это приверженность, благожелательность, благонадежность, верность, преданность, мотивированность, честность, корректность, законопослушность сотрудника по отношению к организации, руководству, сотрудника и т.п.

### **Виды лояльности:**

- верность делу
- верность коллективу подразделения (и здесь можно говорить о командности)
- верность Компании (и здесь речь идет о Брендинге компании для сотрудников)
- верность руководству (и здесь необходимо поднимать вопросы лидерства).
- Недопустимость мошенничества.

### **Уровни лояльности сотрудников:**

- приверженцы «апостолы», пропагандирующие компанию и ее услуги,
- «заложники», лояльные к компании из-за существующих ограничений,
- «наемники», заинтересованные только в выгодных для себя условиях,
- «террористы», распространяющие негативное мнение и мешающие развитию бизнеса.



### Организационные:

- Организация работы в компании
- Система прохождения информации
- Существующая корпоративная культура
- Организация работы с персоналом:
  - Система материального стимулирования
  - Система нематериального стимулирования
  - Система оценки и развития

### Личностные

- Личность руководства компании: харизматичность, соблюдение обязательств, предсказуемость, профессионализм
- Личностные особенности членов коллектива
- Межличностные отношения: сплоченность, конфликтность,

### Эмоциональные

- Эмоциональный фон в компании, его соответствие настрою сотрудника (на одной волне).
- Положительная эмоциональная оценка сотрудником элементов работы компании (см. выше).
- Ощущение своего статуса в компании



### **Внешне замеряемые признаки**

- Уровень текучести персонала
- Отношение сотрудников к рабочему времени: приход/уход, разбазаривание времени.
- Соблюдение норм и правил
- Отзывы о компании

### **Признаки, оцениваемые специальными исследованиями**

- Уровень потенциальной текучести
- Мотивированность
- Удовлетворенность работой

### **Оценка отношения:**

- Эмоциональная вовлеченность сотрудников – это восприятие сотрудниками работы не через призму формальных параметров, а через эмоциональные показатели. Данный параметр – основной показатель, формирующий лояльность сотрудников по отношению к Компании: Контакт с руководством, Отношение к ошибкам, Ощущение стабильности, Ощущение справедливости мотивации, Ощущение своей значимости, Ощущение возможности роста
- Количество предложений и инициатив
- Готовность защищать интересы компании
- Заинтересованность в развитии. Восприятие сложностей как вызова/препятствий
- Преобладающее направление разговоров в коллективах
- Количество конфликтов внутри и между подразделениями, Наличие поддержки между подразделениями при решении общих задач
- ЛИЧНЫЙ КОНТАКТ

- **Подбор**
  - влияние бренда компании
  - «продажа» компании всем проходящим кандидатам
  - Система подбора персонала: Требования к потенциальным сотрудникам – оценка мотивов и установок, потенциальной лояльности (по сути система локусконтроля. Позиционирование компании при встрече
  - Образ: сайт, информация, отношение к кандидатам: анкета, система отбора, договоренности
- **Адаптация** - влияние орг. Структуры
- **Работа:**
  - Информирование и вовлечение
  - Организация командообразующих мероприятий
  - Разработка объективной и прозрачной системы материального и нематериального стимулирования
  - Мониторинг удовлетворенности трудом
  - отношение работодателя к сотрудникам
  - Мероприятия по формированию корпоративной культуры.
  - Система оценки персонала (понятность и справедливость)
  - Система развития персонала
- **Расставание с сотрудником:** выявление причин, корректное расставание

# Элементы управления персоналом и лояльность







- **Ощущение причастности**
  - Общая цель (краткосрочная и достижимая)
  - Внутренний сайт как работающий инструмент: ссылки, отзывы и др.
  - Информационная рассылка о всех событиях компании «Как обычно по пятницам»
  - Миниконкурсы
- **Ощущение гордости за компанию**
  - Успехи компании на внешнем рынке
  - Успехи подразделений внутри компании
- **Собственная значимость**
  - Участие в благотворительности
  - Ответственность за те проекты, которые предложил сотрудник.
- **Снижение стресса**
  - Информирование о ситуации
  - Индивидуальная работа с руководителями подразделений
  - Корпоративные мероприятия в малых формах
  - Сохранение части традиций
- **Внимание к личности**
  - Успехи сотрудников на внешнем рынке
  - «В Хорошей компании»
  - Личный контакт
- **Микроклимат в коллективах**
  - Система обратной связи
  - Личный контакт с сотрудниками
  - Обучение руководителей



## Поводы снижения лояльности

- Отсутствие четких целей и перспектив развития у компании.
- Отсутствие у персонала информации о жизни компании, ее достижениях: в этом случае отсутствует основа для формирования чувства причастности к компании, гордости за нее.
- Отсутствие возможности карьерного роста.
- Отсутствие внимания руководства к инициативам снизу, отсутствие вовлечения сотрудников в принятие решений, касающихся всей компании.
- Сотрудники разных подразделений слабо взаимодействуют друг с другом, сложности и ошибки в передачи информации оборачиваются конфликтами между подразделениями. Сотрудники воспринимают как коллектив только свой отдел, остальные структурные единицы представляются им враждебной или просто чуждой средой.
- Неудовлетворенность условиями труда.
- Несоответствие заработной платы квалификации сотрудника, либо заработная плата значительно ниже средней заработной платы по отрасли при том же круге обязанностей или требуемой квалификации.
- Глобальные изменения в компании



## Штрихи к портрету «формирования лояльности»

- Компания должна иметь образ успешной. Степень лояльности находится в прямо пропорциональной зависимости от успешности предприятия.
- Компания должна иметь хорошую историю и перспективы развития.
- Кандидат должен видеть для себя возможность карьерного или профессионального роста.
- Кандидат должен увидеть, что стиль управления его будущего руководителя приемлем для него.
- Система стимулирования должна быть понятна, кандидат должен сразу увидеть как оценивается труд, что поощряется, что наказывается, такой стиль работы принят в коллективе. Невозможно эффективно формировать лояльность в условиях минимальных заработных плат.
- Соблюдение договоренностей
- На формирование образа компании влияет каждый элемент организационного поведения: от заработной платы, до подбора.
- Информирование. Любые мероприятия по формированию лояльности должны сопровождаться внутренним пиаром.



- Какая лояльность более значима: лояльность к компании или к коллективу подразделения?
- Что важнее в формировании лояльности: личностные особенности сотрудника или система работы с персоналом в компании?
- При внедрении системы лояльности можно ли сэкономить на заработной плате?
- А можно ли прожить без системы формирования лояльности?.



**Спасибо за внимание!**

**Контакты:**

**Миронова Марина–**  
заместитель генерального директора  
ООО «ВЕЛЕС Персонал»  
- начальник Управления по работе с персоналом  
ООО «ИК ВЕЛЕС Капитал»

**Т. 258-1988,**  
**[mmironova@veles-personal.ru](mailto:mmironova@veles-personal.ru)**

**Статьи по теме: [www.veles-personal.ru](http://www.veles-personal.ru)**