

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ — РЕЗУЛЬТАТ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Основой лояльности сотрудников является соответствие их ценностей ценностям компании. В свою очередь, идеи высшего порядка (миссия, философия, стратегические цели организации) должны находиться в гармонии с ее реальной корпоративной культурой. Именно в этом случае программа повышения лояльности приведет не только к удержанию ценных кадров, но и к достижению лучшего финансового результата, окажет положительное влияние на имидж компании на рынке.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпоративная культура, ценности компании, личные ценности сотрудников, программа лояльности, индивидуальные мотивирующие факторы, эффективная система мотивации



**Сальникова Наталья Ивановна** — консультант компании Key Inform Technology, автор ряда публикаций и обучающего курса (г. Москва)

Дефицит квалифицированных кадров на современном рынке труда создает необходимость конкуренции работодателей за наиболее компетентных специалистов. Однако сегодня мало привлечь таких сотрудников — нужно еще суметь удержать их. Кадровая политика, способствующая привлечению и удержанию талантливых людей, все чаще становится важнейшим критерием финансового успеха. Создание привлекательной корпоративной культуры, разработка программы повышения лояльности — вот главные задачи службы персонала в настоящее время. Сегодня люди хотят работать в компаниях, которые не только обеспечивают достойный уровень вознаграждения. Они хотят ощущать принадлежность к организациям, которые имеют хорошую репутацию на рынке, являются этичными, социально ответственными, динамично развивающимися. Для них важно чувствовать соответствие между их личными ценностями и ценностями организации.

Под *лояльностью* (от французского *loyal* — верный, преданный) можно понимать приверженность сотрудников компании, одобрение ее философии, стратегических целей и способов их

достижения, позитивное отношение к организации, благодаря которому сотрудники отдают этой компании предпочтение перед конкурентами.

Цель программы повышения лояльности — не просто добиться понимания сотрудниками философии, миссии и стратегических целей компании, но и повысить заинтересованность каждого, вовлеченность и удовлетворенность работой, привить гордость за компанию, в которой они работают. Главное — предложить идею, обозначить цель, способную увлечь сотрудников, найти отклик в их сердцах. Люди которым нравится делать то, чем они занимаются, всегда работают лучше, эффективнее. Они испытывают моральную удовлетворенность от выполняемой работы, гордость за свой труд, стремятся к новым достижениям.

Компании, учитывающие гармонию ценностей, как правило, являются наиболее успешными и в финансовом плане. Ценности, нормы, идеалы и организационные принципы различны в разных компаниях, поэтому лояльными можно считать тех сотрудников, которые принимают и разделяют корпоративные ценности именно этой организации, т.е. ее корпоративную культуру. Если ценности сотрудника соответствуют ценностям и нормам компании, его лояльность и стремление работать в этой компании будут носить устойчивый характер. Следовательно, прежде чем разрабатывать программу повышения лояльности персонала, необходимо понять, какое поведение будет считаться лояльным именно в этой конкретной организации. Иначе говоря, важно определить, какова система ценностей, установок, убеждений и отношений, которые служат основой того, что является желательным поведением для сотрудников данной организации. Умение правильно не только оценить навыки, компетенции и личностный потенциал будущего сотрудника, но и понять его принципы, мотиваторы, карьерные амбиции, а также то, насколько его личные цели совпадают с целями и задачами компании, очень важно при приеме на работу, особенно при подборе руководителей и ключевых специалистов.

Ценности высшего порядка (миссия, видение, философия, цель, стратегия) организации — это идея о том, какой хочет видеть свою компанию ее владелец. Нередко эти ценности и реальные проявления существования компании (тип организационной структуры, стиль управления, традиции, ритуалы, легенды, сленг) не соответствуют друг другу. Это происходит тогда, когда изначально стратегические цели были выбраны неправильно или реальное устройство организации противоречит декларируемым принципам. Решением данной проблемы может стать выработка других ценностей, а затем разработка и внедрение новой корпоративной культуры, гармонирующей с этими принципами, т.е. приведение реальности, в которой существует организация, в соответствие с новыми ценностями.

Для успешного внедрения необходимых изменений принципиальное значение имеет этап развития организации:

- семейная организация;
- бюрократическая организация;
- проектная организация;
- клиентоориентированная организация;
- организация, ориентированная на качество (для внешних и внутренних потребителей);
- самообучающаяся организация.

Поясним, что представляет собой каждый из этих этапов.

Сначала компания создается группой единомышленников — это, как правило, знакомые, родственники, друзья, бывшие сослуживцы. Именно они и занимают вначале все ключевые должности в организации, которую можно назвать «*семейной*» или «*тусовочной*». При росте такой организации вначале на возникающие вакансии также приглашают знакомых, но затем неизбежно возникает ситуация, когда этот ресурс исчерпан, и для дальнейшего роста компании необходимо привлекать квалифицированных специалистов извне. Компания растет, возникает жесткая иерархия, появляется необходимость выстраивания всех бизнес-процессов, разработки стандартов, и разросшаяся

организация становится *бюрократической*. Это второй этап развития организации.

Затем, поскольку в бюрократической организации все процессы регламентированы, возможности реализации новых идей, перспективных разработок ограничены, для большей маневренности возникают новые проекты. Так, постепенно, из бюрократической возникает *проектная* организация.

Поскольку проект реализуется под определенную задачу или клиента — внешнего или внутреннего, неизбежно возникает идея клиентоориентированности, и организация становится *клиентоориентированной*.

Затем, поскольку удовлетворенность клиента зависит в первую очередь от качества товара или услуги, возникает необходимость улучшения качества на всех этапах производства продукции или предоставления услуги, независимо от того, является заказчик внешним или внутренним клиентом. Так организация постепенно *ориентируется на качество* (организация тотального качества).

Поскольку добиться повышения качества без получения дополнительных знаний и навыков невозможно, то организация становится заинтересованной в обучении сотрудников, повышении их квалификации, передаче полезного опыта, накоплении знаний, поощрении сотрудников самостоятельно получать необходимые знания. Возникает система управления знаниями в организации, и постепенно она перерастает в *самообучающуюся* организацию.

Однако компания не обязательно проходит все этапы развития, а может «перескакивать» через несколько ступенек.

Тип организации — это более широкое понятие, включающее тип управления, организационную структуру и т.п. Каждому типу организации соответствует своя корпоративная культура: в авторитарной организации она иная, чем в организации демократического типа; в компании, которая является «прозрачной» — не такая, как там, где приняты «серые схемы»; в организации,

где работают «все свои» (в семейной), — совсем другая, нежели в крупной, быстрорастущей организации.

Корпоративную культуру компании называют «слепок с лица ее владельца». Соответственно, серьезные изменения корпоративной культуры невозможны без изменений взглядов ее владельцев и руководителей, что, в свою очередь, приводит к изменению корпоративных ценностей. Для того чтобы обеспечить лояльность сотрудников, нужно понять эти ценности, сформировать видение того, какое поведение сотрудников будет считаться лояльным для этой компании. На основании этого разрабатывается программа лояльности.

К работе в организации нужно привлекать таких специалистов, которые будут не только отличаться высоким профессионализмом, но и разделять ценности компании. Программа лояльности направлена на то, чтобы, привлекая таланты, заинтересовывать сотрудников работой в компании, прививать им ценности компании, гордость за нее и т.п. Соответственно, будет формироваться привлекательная корпоративная культура с целью создания коллектива единомышленников, вовлеченных в общее дело, заинтересованных работой в компании и работающих на ее благо. А это невозможно без разработки соответствующей системы мотивации, учитывающей интересы сотрудников (и в первую очередь ключевых специалистов).

Такой подход неизбежно ведет к необходимости создания системы обучения сотрудников, повышения их квалификации, планирования карьеры. А заинтересованность и вовлеченность сотрудников, стремление получать, накапливать и применять знания, передавать опыт приводит к повышению производительности труда и качества продукции.

В свою очередь, сотрудники, искренне разделяющие ценности своей компании, методы ведения бизнеса и т.п., будут транслировать эти ценности своим клиентам, партнерам, а также своему окружению. Так будет формироваться круг клиентов, лояльных к компании, ее продукции или услугам. А приверженные компании клиенты

не только сами станут постоянными потребителями продукции или услуг этой компании, но и будут рекомендовать их своему окружению. Таким образом, будет увеличиваться количество клиентов, а значит, будут расти финансовые показатели, бизнес станет более устойчивым, упрочится и репутация компании на рынке, в том числе и на рынке труда.

Лояльность невозможна без эмоциональной составляющей. Для того чтобы понять, какие чувства и эмоции вызывает у персонала работа в данной компании, можно предложить сотрудникам ответить на приведенные ниже вопросы. Преобладание положительных ответов будет свидетельствовать о том, что сотруднику нравится работать в компании, отрицательных — о том, что работа вызывает у него негативные эмоции и говорить о лояльности этого работника не приходится. Например, ему не нравится компания, не вызывает доверия ее продукция, к тому же компания нестабильна, руководство не выполняет свои обещания, да и вообще непонятно, что происходит в компании — сотрудники не получают достоверной информации. Понятно, что в такой организации высока текучесть кадров. Если специалист и пришел в такую компанию за неимением более интересных предложений, то он будет продолжать искать более достойную работу и уйдет при первой же возможности.

■ Понимает ли и разделяет ли сотрудник ценности компании?

■ Нравится ли ему ее продукция или предоставляемые услуги, может ли он гордиться качеством выполненных работ?

■ Какова репутация компании на рынке? Насколько известна ее продукция?

■ Каков имидж компании на рынке труда как работодателя?

■ Насколько компания стабильна?

■ Получает ли сотрудник удовлетворение от выполняемой работы, нравится ли она ему?

Интересно ли ему работать в компании?

■ Есть ли у него возможность развития и совершенствования профессиональных навыков,

повышения квалификации, дополнительного обучения?

■ Есть ли возможность карьерного роста?

■ Насколько высокопрофессионально его окружение, какие эмоции вызывают у сотрудника его коллеги?

■ Нравится ли ему корпоративная культура компании?

■ Получает ли он за свой труд соответствующее финансовое вознаграждение? Как оно зависит от его индивидуального вклада?

■ Какой социальный пакет предоставляет компания?

■ Каковы условия труда?

■ Получает ли сотрудник признание своих заслуг со стороны руководства и коллектива?

■ Заинтересована ли компания в своих сотрудниках?

■ Отлажены ли коммуникации в компании, получает ли сотрудник обратную связь от вышестоящего руководства?

■ Насколько компания «прозрачна», получают ли сотрудники достоверную информацию о событиях, происходящих в компании?

■ Есть ли возможность проявления инициативы, реализации новых идей?

■ Выполняет ли руководство свои обещания?

Основные тенденции современной кадровой политики — отношение к персоналу как к главному ресурсу компании, к человеческому капиталу, построение корпоративной системы обучения современным бизнес-технологиям сотрудников всех уровней для обеспечения культуры качества, постепенная трансформация компании в самообучающуюся организацию. Если эти ценности находят отражение в стратегических планах развития компании и реальное воплощение в построении новой корпоративной культуры, можно ожидать, что постепенно эти идеи, цели и принципы станут новой реальностью организации.

Цена же ошибочной кадровой политики может быть очень высока: снижается продуктивность труда, увеличивается текучесть кадров, уходят наиболее квалифицированные специалисты,

имидж компании как работодателя становится менее привлекательным на рынке труда.

В качестве примера можно привести крупный холдинг, занимающийся дистрибуцией фармацевтической продукции, имеющий собственное фармпроизводство и розничную аптечную сеть. Компания постоянно повышает качество продукции и услуг, является одним из лидеров в данном сегменте рынка. Требования к будущим сотрудникам достаточно высокие — компания заинтересована в привлечении самых лучших. Однако уровень вознаграждения специалистов ниже среднерыночного: заработная плата на испытательный срок занижена, а обещания значительно повысить ее после успешного прохождения этого срока часто остаются всего лишь обещаниями. И это при ненормированном рабочем дне: объемы работ растут, текучесть кадров высокая, людей не хватает. Негласной традицией стали хронические переработки: здесь не принято уходить с работы, пока все не будет сделано. Все должны строго соблюдать корпоративные стандарты, обеспечивающие высокое качество работы, иначе применяется система штрафов. Обо всех нарушениях сотрудники обязаны сообщать руководству. В компании приняты жесткий стиль управления и строгая отчетность. Работа в подразделениях строится таким образом, что роль личности нивелируется, а вознаграждение сотрудника зависит не от его личного вклада, а от результатов деятельности команды. Посещение корпоративных мероприятий для всех строго обязательно. В предоставлении очередного отпуска в случае производственной необходимости сотруднику могут и отказать, а вот брать больничный и отпрашиваться здесь не принято — работа прежде всего.

Неудивительно, что текучесть кадров в компании всегда была высокой: очень немногие задерживаются здесь более полугода. Создается впечатление, что руководство компании совсем не заинтересовано в своих сотрудниках: тех, кто становится менее результативным, без сожаления увольняют. Часто меняются не только рядовые

специалисты, но и руководители подразделений. Люди ощущают себя безликими «колесиками и винтиками» корпоративной системы и уверены, что их здесь не ценят. Многие уходят сами, так и не дождавшись обещанного повышения заработной платы, устав физически и морально от перегрузок и отсутствия реальных перспектив.

Компания давно считается на рынке труда «кузницей кадров». Тем не менее, как работодатель она представляет интерес для определенного круга соискателей: привлекают масштабы бизнеса, амбициозность поставленных задач, ведь холдинг является одним из лидеров на российском фармацевтическом рынке. Опыт работы в крупной компании-бренде, где выстроены все бизнес-процессы, разработаны и внедрены корпоративные стандарты и регламенты, обеспечивающие четкую организацию работы, высокое качество выпускаемой продукции и услуг, обязательно будет способствовать дальнейшему карьерному росту специалиста и повысит его стоимость на рынке труда. Возможность обучения, получения дополнительных знаний и навыков также привлекательна для многих: в компании создан свой корпоративный университет, разработаны и внедрены специальные обучающие программы и система наставничества, повышению квалификации сотрудников уделяется много внимания. Помимо штатных бизнес-тренеров обучающие мероприятия проводятся приглашенными провайдерами и преподавателями.

Но ситуация меняется: сегодня, когда рынок труда «перегрет», а проблема кадрового дефицита стоит особенно остро, эта компания как работодатель становится для соискателей все менее привлекательной. Службе персонала становится все труднее привлечь квалифицированных специалистов, все сложнее удержать их — наиболее успешные уходят к конкурентам. Увы, на рынке труда за данной компанией прочно закрепились репутация «соковыжималки». Привлечение высокопрофессиональных кадров из регионов и специалистов без опыта, но с высоким личностным потенциалом лишь частично решает

проблему. Результатом такой кадровой политики стало замедление темпов роста компании.

Потеря ряда высококвалифицированных специалистов — такова цена ошибки московского представительства крупной иностранной фармацевтической компании. Перспективные молодые сотрудники, выдвинутые компанией для обучения в составе кадрового резерва, получив дополнительное обучение, но так и не дождавшись реального повышения, продолжать работу на прежней должности уже не захотели.

Стремление большинства российских специалистов к самореализации в профессии и карьерному росту, а не только к высокому уровню заработной платы является одной из особенностей российского менталитета. К сожалению, карьерные амбиции россиян не учли в московском представительстве еще одной западной фармацевтической компании: там одним из условий контракта, заключаемого с кандидатами на должность медицинского представителя, являлось обязательство не получать второе высшее образование или степень MBA без согласования с руководством. Именно таким странным образом компания стремилась удержать их на рядовых позициях. Однако достойное материальное вознаграждение, обширный соцпакет, предоставление служебного автомобиля, возможность участия в тренингах оказались недостаточными для обеспечения лояльности сотрудников: несмотря на угрозу увольнения, многие из них все равно поступили на учебу, не ставя в известность компанию, а затем нашли новую, более перспективную работу.

Понимание того, что главный ресурс любой компании — это ее люди, отношение к персоналу как к человеческому капиталу, а к вложениям в его развитие — как к долгосрочным инвестициям, неизбежно приводит к изменению кадровой политики. Внимание к каждому специалисту, планирование его профессионального и карьерного развития, забота об индивидуальных потребностях — именно такой подход будет способствовать формированию высокопрофессионального

и лояльного компании коллектива. Повышение квалификации и планирование карьеры с учетом потребностей компании и личных пожеланий каждого, создание кадрового резерва, разработка обучающих программ для различных категорий специалистов, возможность получения дополнительного образования, изучения иностранного языка за счет компании, посещения конференций и семинаров, различные стажировки, членство в профессиональных сообществах будут способствовать профессиональной заинтересованности.

Лояльность сотрудников тесно связана с их мотивацией, поэтому выявление индивидуальных мотивирующих факторов, разработка эффективных схем мотивации, создание привлекательной корпоративной культуры являются сегодня важнейшими задачами HR-службы. Речь идет в первую очередь о ключевых сотрудниках, наиболее квалифицированных специалистах — именно для них целесообразно разработать индивидуальную систему поощрений, которая будет зависеть от эффективности работы и личных предпочтений. Конкурентоспособный соцпакет и дополнительные льготы являются методами прямой и косвенной мотивации. В зависимости от возможностей организации и занимаемой должности это могут быть: служебный автомобиль или оплата проезда, удобная парковка, использование корпоративного транспорта, оплата мобильного телефона, дотации на питание, выплаты на медицинское страхование и страхование жизни, представительские расходы, возможность посещения фитнес-клуба или бассейна, различные корпоративные и спортивные мероприятия, льготные туристические путевки, корпоративный детский сад и базы отдыха, различные корпоративные скидки, льготные кредиты, оплата обучения сотрудников и их детей, социальные выплаты при наступлении форс-мажорных обстоятельств (свадьба, рождение ребенка, болезнь или смерть родственника и т.п.), покупка или аренда жилья для иногородних специалистов, гибкий индивидуальный график работы. Такой подход позволит персоналу почувствовать заботу компании о его нуждах.

Специалисты HR-службы должны постоянно отслеживать атмосферу и настроения в коллективе, предупреждать возможные конфликты. Ведь часто люди уходят вовсе не из-за плохих условий работы, а из-за недостатка внимания и участия со стороны руководства, отсутствия обратной связи, из-за того, что отношения «не сложились». Для этого можно использовать беседы, наблюдение, а также метод анкетирования (*образец анкеты, с помощью которой можно оценить удовлетворенность сотрудников работой в компании, — в Приложении 1*) и анализ полученной информации. С помощью этого метода можно выявить:

- общую удовлетворенность сотрудников работой в компании;
- пожелания сотрудников по поводу повышения квалификации и обучения;
- карьерные амбиции и профессиональные интересы;
- индивидуальные мотивирующие факторы;
- индивидуальные потребности;
- новые идеи, методы улучшения работы, ее качества и результативности;
- проблемы, недостатки в работе, «узкие места»;
- существующие и назревающие конфликты как между сотрудниками, так и между подразделениями, проблемы во взаимоотношениях.

Условия труда и четкая организация рабочего процесса также влияют на удовлетворенность персонала работой в компании. Немаловажное значение имеет наличие отлаженной системы внутренних коммуникаций между сотрудниками и отдельными подразделениями, включая филиалы. Разработка и внедрение единых корпоративных стандартов и регламентов, оптимизация технологий, прозрачность бизнес-процессов, четкая постановка задач, наличие системы качества, прописанных должностных инструкций для всех категорий сотрудников, системы отчетности и контроля будут способствовать оптимизации работы. Выработка у специалистов необходимых профессиональных навыков, правильная

постановка задач, понимание сотрудниками цели своих действий и способов ее достижения, их личный вклад в дело, знание факторов, влияющих на качество выполняемой работы и требований к качеству, понимание системы контроля и критериев оценки их деятельности необходимы для увеличения эффективности работы. Такой подход будет способствовать повышению уверенности и стрессоустойчивости сотрудников. А достижение запланированного результата и справедливое вознаграждение за хорошо проделанную работу обеспечат моральное и материальное удовлетворение.

Даже контроль за работой подчиненных из демотивирующего фактора может стать мотиватором, если им объяснить и продемонстрировать, что анализ их деятельности необходим для повышения результативности работы и полезен для них. Во-первых, он помогает выявить и устранить недостатки и «узкие места». Во-вторых, позволяет наметить план индивидуального повышения квалификации каждого специалиста, а значит, будет способствовать их профессиональному росту. Однако положительный эффект от такого анализа может быть получен только тогда, когда все сделанные замечания справедливы, а сотруднику понятны требования к качеству и критерии оценки его деятельности.

Своевременное получение новостей о достижениях компании, ее подразделений и отдельных специалистов, о кадровых перестановках, а также информации о стратегических целях, задачах и перспективах развития, новых проектах, возможностях обучения, профессионального и карьерного роста, открывающихся вакансиях, корпоративных мероприятиях также будет способствовать заинтересованности. Большая прозрачность и открытость компании, своевременное получение сотрудниками достоверной информации будут предотвращать появление нежелательных слухов и домыслов.

В формировании позитивного настроения и лояльности немалую роль может сыграть и внутренний PR. Он создает положительный имидж

организации в глазах коллектива, делая акцент на достижениях компании, динамике ее развития, информируя о различных событиях с участием компании, новостях, внешних акциях и мероприятиях, включая онлайн-мероприятия, о положительных отзывах о компании клиентов, партнеров, потребителей, информационных спонсоров, выпускников вузов, профессиональных сообществ, разрешительных организаций, о полученных наградах, призах, сертификатах качества, публикациях и других достижениях. Для получения информации используют различные источники: Интернет, профессиональные газеты и журналы, рейтинги, социальные сети, онлайн-мероприятия, отзывы, фотографии, грамоты и сертификаты и т.п.

Средствами поддержания коммуникаций и обмена информацией могут служить внутрикорпоративная сеть (интранет), сайт компании, корпоративные газеты и журналы, корпоративное радио, электронная почта, общие собрания, встречи с первыми лицами компании и т.п.

Корпоративные мероприятия, если они носят неформальный характер и учитывают интересы большинства сотрудников, могут также давать им положительный заряд и способствовать сплочению коллектива. Это не только традиционные корпоративные праздники, день рождения компании, спортивные соревнования, выезды на природу, командообразующие тренинги, но и мероприятия, связанные с награждением лучших сотрудников ценными подарками. Для многих специалистов признание их заслуг и достижений компанией является сильным мотивирующим фактором. Торжественное вручение подарков будет вдохновлять их на новые достижения и служить положительным примером для других. Наставничество и мероприятия по обмену опытом, «кружки качества» могут стать для отдельных сотрудников не только возможностью передачи накопленного опыта, но и факторами признания их профессионализма и заслуг. Эти мероприятия также могут стать важными элементами корпоративной культуры (*образец анкеты, с помощью*

*которой можно изучить отношение сотрудников к корпоративной культуре компании и организации праздников, — в Приложении 2).*

Возможность проявления инициативы, реализации собственных идей, участие в новых интересных проектах также способствует повышению мотивации и заинтересованности. Этому может способствовать создание проектных групп для решения различных задач для клиентов (внешних или внутренних).

Лояльность персонала тесно связана с возможностями карьерного роста: повышение квалификации и карьерные перспективы внутри компании являются сильным мотивирующим фактором для многих. Ведь кандидаты, сумевшие вырасти в рамках одной организации, сегодня наиболее востребованы на рынке труда. Если работодатель ориентируется на продвижение своих сотрудников, неизбежны затраты на их подготовку, а также на поиск, подбор и адаптацию специалистов на освободившиеся вакансии.

Есть также и определенные риски: ведь даже самый успешный специалист не обязательно сможет стать хорошим руководителем, если не обладает нужными знаниями, опытом, компетенциями. Естественно, возникают вопросы: «Окупятся ли затраты, вложенные в обучение будущего руководителя? Будет ли он эффективным?» Есть и другой риск: повысив свою квалификацию за счет компании, он может уйти к конкурентам. Зато руководитель «из своих» более лоялен, хорошо знает компанию, ее продукцию, корпоративную культуру, взаимоотношения в коллективе, бизнес-процессы, понимает цели и задачи, стоящие перед организацией. Кроме того, имидж такой компании как работодателя становится более привлекательным на рынке труда, а ее персонал будет более лояльным.

Если в компании нет возможности для карьерного продвижения перспективного сотрудника «вверх», альтернативой может стать горизонтальная карьера «вширь», внутренняя ротация кадров, возможность решения более интересных и сложных задач и получения нового профессионального

опыта. Это может способствовать удержанию нужного специалиста. Еще одним вариантом может быть участие в новых проектах и карьера «проектного менеджера». Такой подход дает сотруднику большую свободу действий в рамках бюрократической организации и возможность реализации собственных идей, «прорыва» в новых направлениях бизнеса.

Когда становится очевидно, что специалист уже перерос свою должность, достиг «потолка» и полностью реализовать собственный потенциал в рамках компании не сможет, нужно с пониманием отнестись к его желанию сменить работу: такого сотрудника будет сложно удержать, даже увеличив ему заработную плату, а потеря интереса приведет к снижению результативности его деятельности.

С увольняющимися сотрудниками следует проводить «выходное интервью», чтобы выяснить истинные причины ухода, сгладить возможные негативные моменты — всегда нужно помнить об эффекте «сарафанного радио». Ведь именно бывшие сотрудники способствуют созданию определенной репутации компании-работодателя на рынке труда и в своем сегменте рынка. Именно к ним обращаются коллеги по вопросам

трудоустройства в эту компанию или сотрудничества с ней. Бывшие сотрудники являются источником информации среди своего окружения о реальном положении дел, стиле управления, условиях и оплате труда, корпоративной культуре, обучении и карьерных возможностях, качестве продукции и сервиса в данной компании. Их мнение способно сыграть решающую роль. Бывший сотрудник может стать не только рекомендателем, но и лояльным клиентом. Налаживание и поддержание контактов с бывшими сотрудниками, приглашение их на корпоративные мероприятия и даже создание клубов «выпускников компании» с целью обеспечения их лояльности и поиска возможностей для взаимовыгодного сотрудничества — новая тенденция, которая пока еще мало распространена в России.

Таким образом, разработка и внедрение целого комплекса мероприятий, направленных на повышение заинтересованности и удовлетворенности сотрудников, улучшения морального климата в коллективе и повышения лояльности, будет не только способствовать удержанию персонала, повышению результативности труда, но и окажет положительное влияние на репутацию компании как работодателя.

## Приложение 1.

### Анкета «Оценка удовлетворенности сотрудников работой в компании»

Предлагаем Вам принять участие в исследовании, которое проводится с целью оптимизации деятельности компании

1. В чем смысл деятельности компании?

---

---

---

2. Сформулируйте в одной-двух фразах миссию компании \_\_\_\_\_

---

---

---

3. Какой будет наша компания в 200\_\_г.?

---

---

---

---

4. Что, на Ваш взгляд, наиболее актуально для нашей компании в настоящее время (определите коммерческие цели компании)?

---

---

---

5. Что, на Ваш взгляд, наиболее актуально для нашей компании в настоящее время (определите некоммерческие цели компании)?

---

---

---

6. Наша компания привлекательна для сотрудников прежде всего тем, что

---

---

---

7. В нашей компании принято \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. В нашей компании не принято \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. На чем основываются успехи нашей компании?

---

---

---

10. Что является основной причиной неудач?

---

---

---

11. Назовите основные, с Вашей точки зрения, проблемы, стоящие перед компанией сегодня

---

---

---

12. Из перечисленных ниже отметьте те факторы, которые еще недостаточно используются для повышения эффективности работы компании:

- личная инициатива сотрудников;
- готовность брать на себя ответственность;
- творческий потенциал сотрудников;
- обучение;
- дисциплина;
- соблюдение сроков выполнения заданий;
- наличие командного духа;
- наличие необходимой для работы информации;
- эффективная система оплаты труда;
- четкость поставленных задач и сроков;
- наставничество;

**Приложение 1.**

## Анкета «Оценка удовлетворенности сотрудников работой в компании» (продолжение)

— открытость, прозрачность целей и задач, процессов, происходящих в компании;

— что-то еще (напишите) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Назовите наиболее действенные, на Ваш взгляд, способы наказания за допущенные в работе ошибки: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Назовите наиболее действенные, на Ваш взгляд, способы для улучшения дисциплины в компании \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Что, на Ваш взгляд, руководство компании может сделать для достижения большей лояльности сотрудников? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Назовите наиболее действенные, на Ваш взгляд, способы, поощрения за достигнутые в работе успехи \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Оцените, насколько Вы удовлетворены атмосферой (климатом), сложившейся в компании в целом:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

18. Оцените, насколько Вы удовлетворены атмосферой (климатом), сложившейся в офисе:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

19. Оцените, насколько Вы удовлетворены атмосферой (климатом), сложившейся в Вашем подразделении:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

20. Оцените, насколько Вы удовлетворены системой оплаты труда:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

21. Оцените, насколько Вы удовлетворены условиями работы (рабочее место, офис, месторасположение офиса и т.д.):

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

22. Оцените, насколько Вы удовлетворены содержанием работы:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

23. Оцените, насколько Вы удовлетворены возможностями профессионального роста:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

24. Оцените, насколько Вы удовлетворены возможностями карьерного роста:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

25. Что Вас раздражает на работе? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

26. Какие из Ваших требований к месту работы являются самыми важными? (проранжировать):

- благоприятные условия труда;
- высокий уровень зарплаты;
- интересная работа;
- зависимость заработка от эффективности труда;

## Приложение 1.

### Анкета «Оценка удовлетворенности сотрудников работой в компании» (продолжение)

- возможность карьерного роста;
- возможность профессионального роста;
- обучение, повышение квалификации;
- возможность проявить инициативу и предприимчивость;
- решение амбициозных и сложных задач;
- высокопрофессиональное окружение;
- известность компании на рынке;
- высокое качество продукции (услуг);
- хороший, дружный коллектив;
- возможность честным трудом заслужить доверие и уважение;
- признание заслуг работника руководством и коллективом;
- недопущение чрезмерных различий в оплате труда разных категорий работников;
- доброжелательное отношение руководителей к подчиненным;
- учет мнения трудового коллектива при принятии решений;
- возможность индивидуального графика работы;
- наличие привлекательного компенсационного пакета;
- возможность получения кредита;
- удобное местонахождение офиса;
- что-то еще (напишите) \_\_\_\_\_

27. Сколько лет Вы готовы работать в компании?

- менее полугода;
- полгода–год;
- полтора года;
- 2–3 года;
- 3–5 лет;
- другой вариант (напишите) \_\_\_\_\_

А в Вашей теперешней должности? \_\_\_\_\_

28. Что Вас не устраивает во взаимодействии с другими подразделениями компании?

29. Какие из перечисленных ситуаций являются характерными для Вашего подразделения:

- необходимая информация в принципе отсутствует;
- информация приходит с опозданием;
- информация приходит с ошибками;
- информация теряется;
- неизвестно, куда следует обратиться за той или иной информацией;
- информация всегда достоверна;
- информация не теряется;
- информация поступает своевременно;
- известны источники, к которым можно обратиться за необходимой информацией;
- информации достаточно.

30. Оцените на приведенной ниже шкале степень Вашей загруженности на работе:

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%  
Больше 100%

31. Считаете ли Вы, что Вам в силу загруженности не на 100% необходимо расширить круг обязанностей? \_\_\_\_\_

Как должна выглядеть мотивация лично для Вас за это увеличение? \_\_\_\_\_

Когда Вы начали свою работу в компании? \_\_\_\_\_

**Приложение 1.**

Анкета «Оценка удовлетворенности сотрудников работой в компании» (продолжение)

Ваш пол М/Ж

Подразделение (по желанию) \_\_\_\_\_

Ваш возраст \_\_\_\_ лет

Должность (по желанию) \_\_\_\_\_

Ф.И.О. (по желанию) \_\_\_\_\_

Дата « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

## Приложение 2.

Анкета «Отношение сотрудников к корпоративной культуре компании и организации праздников»

1. Целесообразность проведения корпоративных мероприятий (нужно ли нам это и если нужно, то зачем?) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Когда мероприятия должны проходить: в рабочее время или в выходной день (почему Вы так считаете)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Употребление алкоголя на данных мероприятиях (Ваши предложения и замечания) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Ваши предложения по модернизации данных мероприятий и проведению праздников \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Должны ли члены семей сотрудников присутствовать на корпоративных мероприятиях компании? Почему? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Каким Вы видите состав участников корпоративных мероприятий компании? Только ли это работники центрального офиса? Как быть с представителями региональных подразделений? Приглашать ли специалистов, работающих удаленно, совместителей и фрилансеров? Приглашать ли сотрудников, находящихся в декретном или учебном отпуске? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Какие праздники, на Ваш взгляд, мы должны отмечать все вместе? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Нужно ли приглашать на корпоративные мероприятия партнеров компании, клиентов и других гостей? А представителей прессы? Бывших сотрудников? В каких случаях, по Вашему мнению, это целесообразно? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Ваши идеи, мысли, пожелания по поводу организации будущих мероприятий \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Ваши предложения, замечания, пожелания относительно всех вопросов, касающихся Вашей работы в компании: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Когда Вы начали свою работу в компании? \_\_\_\_\_

Ваш пол М/Ж

Ваш возраст \_\_\_\_\_ лет

Ф.И.О. (по желанию) \_\_\_\_\_

Подразделение (по желанию) \_\_\_\_\_

Должность (по желанию) \_\_\_\_\_

Дата «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.