

# Лояльність персоналу

## через повагу до компанії



*Олег Баріш,  
HR-експерт*

**Т**емі лояльності присвячено чимало матеріалів, багато експертів аналізують і дають поради щодо того, як же домогтися лояльності персоналу. Інколи складається враження, що лояльність перетворюється на якийсь фетиш, про існування якого всі знають, але мало хто його бачив і розуміє, навіщо він.

Сподіваюся, читачам не варто пояснювати, що ж таке лояльність персоналу, хоча про всяк випадок звернемося до інтернет-джерел, наприклад, до Вікіпедії. Тож лояльність — це:

- прихильність до певних ідей та ідеалів;
- вірність чинним законам;
- коректне, благонадійне ставлення до когонебудь або чого-небудь;
- лояльність співробітника — бажання дотримуватися встановлених правил поведінки у фірмі, цінностей, норм поведінки.

Як на мене, в цьому немає нічого поганого, але занадто часто доводиться стикатися з тим, що під лояльністю розуміють зовсім інше:

- особисту відданість (і часто не компанії);
- вимогу до співробітників не ставити зайвих і незручних запитань;

- вимогу в жодному разі не критикувати рішення керівництва компанії;

- не виділятися, не проявляти ініціативи й не вносити пропозицій.

На жаль, такий погляд і такий підхід до лояльності лише завдає шкоди компанії, та й репутації та авторитету HR теж. Це особисто моя думка, занадто багато довелось дізнатися й побачити за роки роботи, занадто часто бачив прикладів того, як це «працює». Чи варто дивуватися, що в багатьох компаніях співробітники лояльність не демонструють, часто навпаки. У деяких колег це викликає розчарування й нерозуміння, хтось взагалі махнув на все рукою і взявся за щось інше.

Часто під лояльністю розуміють любов до компанії. Я нічого не маю проти, але нерідко це лише ілюзія. Коли я чую про любов до компанії, мені інколи смішно, тому що у XXI столітті людям зазвичай бракує часу зрозуміти й розібратися в собі, полюбити себе, а ви кажете про любов до компанії... Невже хтось усерйоз вірить, що зробивши власноруч серце або сфотографувавшись з повітряною кулькою у вигляді серця або у футболці в кольорах компанії — це і є любов до неї? На мій погляд, ті,

хто так вважають, видають бажане за дійсне й обманюють себе та компанію. Так, за любов працівників до компанії можна боротися, але любов до неї — це набагато більше, ніж просто фото в соцмережах, серця й поцілунки в постах тощо.

Особисто для мене лояльність — це бути максимально корисним компанії, бажання допомогти їй «у горі й радості», бути максимально ефективним і результативним, гідно представляти компанію за межами роботи, реагувати на її критику іншими, рекомендувати товари/послуги компанії тощо. Якщо хочете, лояльність — це жити з компанією, в компанії та для компанії. Це не пафос — це той результат, якого слід прагнути й досягати.

Але в той же час я можу констатувати, що в багатьох компаніях ставка на лояльність не спрацьовує. І не спрацьовує тому, що займатися питаннями лояльності марно, якщо:

- плутати лояльність з особистою відданістю комусь або чомусь;
- домагатися лояльності шантажем, погрозами, залякуванням тощо;
- вимагати лояльності від персоналу;
- займатися питаннями лояльності епізодично або ставитися до цього як до разової акції;
- замінити регулярну роботу лише розмовами про це.

Це може здивувати, але чимало колег домагаються лояльності наведеними вище способами або їм подібними. Тож не варто дивуватися, що з цього мало що виходить, а якщо й виходить, то не завдяки, а всупереч. Хочете займатися питаннями лояльності — спочатку зрозумійте, навіщо це вам, і... займайтеся цим щодня.

Я ж хотів би запропонувати вам альтернативу, а також відійти від того, щоб домагатися або

***Хочете займатися  
питаннями лояльності —  
спочатку зрозумійте, навіщо  
це вам, і... займайтеся  
цим щодня***

вимагати лояльності від співробітників, і завоювати її іншим шляхом, а саме через повагу до компанії. Упевнений, що повага до компанії цінніша та стабільніша, ніж любов або ще щось. Повага до компанії — глибше, чесніше й раціональніше почуття.

І саме за нього можна й потрібно поборотися. Так, ця праця складна й напружена, щоденна, але зусилля того варті, й вони окупляться.

Але передусім кілька слів скажу про рецепт лояльності, про який мріють чимало колег. Один із керівників компанії, в якій я працював, казав: «Легко бути добрим за чужий рахунок». Неважко здогадатися, що цей чудо-рецепт звучить просто: «платити багато». Особисто мене таке бачення та розуміння HR засмучує, але більшість колег у це вірять. Вони переконані, що якщо платити багато, то всі проблеми обійдуть компанію стороною, до неї завжди буде черга суперкандидатів (а не мисливців за великими грошима), а працівники не захочуть звільнитися. Так, є такі компанії, але хіба можна казати про те, що в них немає проблем, що в них суперлояльний персонал, і більш того, такий підхід не гарантує компанії результатів. А отже, це шлях в нікуди, дорогий і марний. Чудово, якщо компанія може дозволити платити своїм співробітникам багато й дуже багато, але якщо це відбувається всупереч здоровому глузду, всупереч результатам і економіці, то я проти цього. І абсолютно впевнений, що для лояльності персоналу недостатньо просто платити багато, це дуже примітивний і нерозумний підхід — все набагато складніше, але в той же час цікавіше.

Отже, як зробити так, щоб компанію поважали? Нижче наведемо кілька ключових, на мій погляд, моментів, на які потрібно звернути увагу.