КВАДРАТ
КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

ЧТО ПОСЕЕШЬ, ТО И ПОЖНЁШЬ.

ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Я услышала тихие всхлипывания, проходя мимо дамской комнаты. Плакала новая сотрудница, несколько недель назад принятая на работу офис - менеджером. Через неделю она принесла заявление об увольнении. Что заставило эту интеллигентную, жизнестойкую, одновременно покорную и робкую женщину с богатым жизненным опытом, которая считала «за счастье» получить высокооплачиваемую работу именно в этой компании, так резко изменить свои планы? Ответ на этот вопрос мне удалось получить лишь через несколько дней, когда сотрудница «пришла в себя». Оказалось – крик в офисе. Руководитель компании обычно не считал нужным сдерживать свои эмоции, «старые» видавшие виды сотрудники уже давно привыкли к подобным сценам, а вот «новичку» стало невыносимо горько и обидно выслушивать незаслуженные обвинения в адрес рядом сидящей сотрудницы, да ещё в повышенных тонах. Заметьте, кричали не на неё, это ещё можно было бы как-то пережить, а стресс вызвал именно крик на рядом работающего человека. Вопиющая несправедливость возмутила и вызвала соответствующую реакцию. В результате сотрудница была обвинена в нелояльности, и компания потеряла ценного сотрудника, которого так долго и кропотливо искала.

Это лишь маленький эпизод из жизни. Но сколько нервов и душевных сил он отнял у УЧАСТНИКОВ и НАБЛЮДАТЕЛЕЙ истории! И каковы последствия? Сколько ещё сотрудников сделали «определенные выводы»? И кого можно обвинить в нелояльности в данном случае?
Итак, давайте разберемся, что же такое лояльность.

По определению, **лояльность** – позитивное, благожелательное, корректное, уважительное, честное отношение к компании, руководителю и сотрудникам, соблюдение существующих корпоративных правил, норм, предписаний, кодексов даже при несогласии с ними. «Лояльность» - от английского «loyal», буквально - «верный». Другими словами – преданность во всех своих помыслах и начинаниях. Почему-то чаще речь идет о лояльности персонала к компании. А что, компания (в лице руководителя) разве не должна быть лояльна своим сотрудникам? И чем измерить уровень лояльности в компании?

Одним из красноречивых показателей лояльности является уровень текучести кадров. Что бы ни говорили в своё оправдание и себе в утешение работодатели о том, что «текучка у нас запланирована», «нам всё равно, не нравятся - найдем тысячу других», «к нам очереди из безработных стоят перед дверью», а отсутствие лояльности со стороны работников в этом плане сильно бьёт по карману и самолюбию руководителя. Ну, кто же из нас не любит, чтобы впечатление и отношения от сотрудничества и общения оставались положительными при любом исходе? Кто же не мечтает о лояльных клиента, партнёрах, работодателях и подчиненных? А ведь по статистике, если с тобой обошлись хорошо, то ты можешь об этом и не вспомнить, а вот если плохо, то человеку свойственно поделиться своим «горем» с 12 собеседниками. И пестрят объявлениями о поиске всё новых сотрудников с одними и теми же логотипами на одни и те же вакансии всё новые и новые газеты. На рынке труда хорошо известны названия компаний, через которые прошли толпы менеджеров по продажам, секретарей и рекламистов, надолго не задерживаясь. Представляете, какой поток негатива вызывает всплеск эмоций недовольного сотрудника?

Давайте думать о хорошем. Как же оценить и воспитать лояльность персонала? На этапе приёма человека на работу, естественно, можно и нужно предугадать, будет ли человек лоялен по отношению к компании, к руководству, к сослуживцам. Самый простой способ – просто задать вопросы типа: «Расскажите о своей предыдущей работе», «Расскажите, каким был Ваш работодатель?», «Какова причина Вашего увольнения?», «Нравился ли Вам коллектив? Чем и почему?», «Поддерживаете ли вы отношения с вашим работодателем сейчас? Каковы они? Враги вы или друзья?» и т.д. Опыт подсказывает, что если человек негативно отзывался о прежнем работодателе и коллективе, то 99% вероятность, что также он в будущем отзовется и о вас. Некоторым людям всегда плохо, а некоторым всегда и везде хорошо. Одни люди склонны искать недостатки, «зацикливаться» на препятствиях, пенять на обстоятельства, а другие смотрят на мир широко открытыми глазами, и сами являются носителями света, тепла, честности, доброжелательности, успеха и «заражают» этими качествами других. Такой человек будет лоялен к себе и ко всем людям, его окружающим.

Нелояльность – беда для компании. Вы видели офисы, где все сотрудники пьют чай с утра до вечера, читают газеты, играют в компьютерные игры, как только начальник выйдет из кабинета?

Это и есть самое опасное проявление нелояльности по отношению к работодателю – равнодушное отношение к работе, безответственность, отсутствие нацеленности на результат. Обычно это скрытое равнодушие, на людях такие сотрудники демонстрирую активность, деловитость, видимость загруженности, да так, что директору и в голову не придет, что только тот скромный труженик в углу комнаты, не подымая головы, «тянет» всю работу отдела. Остальные лишь делают вид, что работают, «отсиживают» своё время и ровно в 18.00 уже «на взлёте». А уйдут они в отпуск – ничегошеньки и не изменится, и компания не потеряет ни копеечки за период их отсутствия. Вот вам ещё один доступный способ проверки полезности и лояльности сотрудника.

Понятие лояльности, естественно, намного шире. Оно включает ещё и вопросы соблюдения принятых правил поведения в компании, стандартов работы и этики, приверженности к корпоративной культуре, честного и добросовестного отношения к труду и многое другое. Самые лояльные – горят идеями фирмы, готовы нести как лавры победителя, так и справедливое наказание за просчеты одинаково ровно и терпеливо, могут понять и простить ошибки руководителя, и материальное вознаграждение для них является далеко не центральным компонентом лояльности.

В чём же проявляется лояльность руководителя компании к сотрудникам?

Первое, главное и простое – в обеспечении тех условия работы и оплаты, которые были оговорены в момент найма на работы. Понятно, что если сотруднику не доплачивают ЗП, или вместо комнаты с евроремонтом, в которой проходило собеседование, организовали рабочее место в подвале без окна, то ни о какой лояльности не может быть и речи. Сотрудник в лучшем случае доработает до момента, пока не найдет новое место работы, а в худшем просто устроит скандал и уйдет. Лояльность тесно связана с мотивацией персонала. Сотрудник будет сверхлояльным, если увидит свой личный интерес, и его интерес совпадет с интересами компании. Например, сотруднику очень хочется получить второе высшее образование, а компании нужен финансовый директор. Такой сотрудник будет работать и за «проездной на метро», лишь бы у него была возможность учиться. Понятно, что должен быть разумный баланс и компромисс. Ведь если пригласить готового финансового директора, то стоимость такого специалиста будет значительно выше, и его ЗП уже будет включать изначально стоимость его обучения. А есть ли причина, по которой этот человек будет особенно лоялен именно к этой компании? Её часто нужно дополнительно придумывать и создавать, потому что для него все компании-работодатели равны. А вот если воспитать и вырастить своего специалиста, на своих реальных проектах, «натаскать» на решение своих вопросов, да ещё и подкрепить соответствующим соглашением о том, что в случае увольнения сотрудник возмещает стоимость своего обучения, то этот человек будет предан компании до пенсии. И здесь не имеет значения для порядочного человека, было ли это соглашение заключено в устной и ли письменной форме по всем законам, вопрос взаимного выполнения взятых обязательств и держания честного слова всегда был одним из главных индикаторов лояльности. Естественно, время от времени и этому специалисту нужно также повышать зарплату, но по мере того, как человек отработал своё обучение и стал действительно ценным специалистом на рынке труда. Рыночная стоимость специалиста – штука упрямая, с этим нельзя не считаться, и всё нужно отслеживать вовремя. Лояльность персонала в этом случае имеет свое материальное отображение в конкретных цифрах и приносит реальную прибыль компании.

Нельзя путать «подкуп» сотрудника с лояльностью по отношению к нему. Если, например, компания подарила на день рождения мобильный телефон или путевку на Багамы, то это абсолютно не значит, что человек обязан отрабатывать свой «неоплатный моральный долг» до конца своей жизни. Да, некоторое время человек действительно будет чувствовать себя благодарным и обязанным компании, но со временем он поймет, что его просто дешево «купили». Я иногда «по инерции» людям, подарившим мне шоколадку, уделяю внимания несколько больше, но вовремя вспоминаю, что это может быть просто умелая манипуляция, когда человек хочет добиться своей цели самым «дешёвым» способом, сделав меня обязанной ему моим временем, интеллектом, эмоциями, которые реально стоят гораздо дороже и могут быть использованы более эффективно.
Лояльность работодателя к своим сотрудникам должна быть первична, и тогда как следствие она повлечет за собой лояльность персонала. Я видела компании, где уход сотрудника воспринимается как предательство. Люди уходили из компании, не смотря на очень высокую заработную плату, отличные условия работы, шикарный офис, реальные возможности профессионального и личностного роста, самобытную корпоративную культуру, выгодно отличавшую компанию от конкурентов, всевозможные корпоративные праздники и специально организованные мероприятия по командообразованию и воспитанию лояльности. Но что-то было

не так. Уходили именно ключевые сотрудники - лучшие, яркие, талантливые, системообразующие, а за ними «тянулись» и их подчиненные. Мне понятен гнев руководителя, который теряет важный ресурс – человеческий капитал. Ведь по статистике 64% прироста прибыли компания обусловлено человеческим капиталом, компания развивается именно за счёт грамотного подбора, расстановки и организации работы персонала. Всё остальное (природные ресурсы, оборудование, здания, сооружения, деньги) – на втором месте. Именно идея, рожденная в умах топ-менеджеров компании, является валютой будущего. Именно ум человеческий – тот бесконечный ресурс, который можно совершенствовать употребляя. Всё остальное ломается, изнашивается, истощается. Так почему же порой мы так нелояльны по отношению к сотрудникам и так расточительно распоряжаемся человеческими мыслями, идеями, интеллектом? Уходят лучшие, остаются те, кто неуверен в своей востребованности на рынке труда, кого сковывает боязнь потерять работу, кто может терпеть несправедливые выпады начальника и работать, высиживая время, потупив взгляд, не проявляя инициативу, выполняя лишь механически свою работу, никак не способствуя достижению главной цели компании. И лишь несколько особенно «патологически преданных» сотрудников, искусно уловив слабости своего работодателя (у всех людей, даже самых сильных, есть «своя кнопка»), активно манипулируют поведением руководителя и «выруливают» ситуацию в свою пользу, воспользовавшись ситуацией. Что ж, каждый человек сам хозяин своей судьбы. Окружение пешек, как известно, дает ощущение, что ты король. А ведь чуть-чуть лояльности – и на сильных сотрудников можно было бы опереться, оттолкнуться как от трамплина, и взлететь - вывести компанию на качественно новый уровень. Сильный руководитель никогда не боится взять на работу более сильных подчиненных, умеющих отстаивать свою точку зрения, брать на себя и нести ответственность. На них можно опереться, они – «стержень» компании, источник и надежная стартовая сила для любых новых начинаний. И, если говорить о лояльности по отношению к ним, то речь пойдет, скорее, о предоставлении самостоятельности, делегировании полномочий, дополнительной степени свободы действий в рамках их компетентности и т.д. Это ведь так просто – научиться доверять людям и ценить персонал, в поиск, обучение и развитие которого вложено столько сил. И быть немного лояльным к некоторым их слабостям, недостаткам и ошибкам (не ошибается тот, кто ничего не делает). Чем выше кадровый имидж компании, тем выше желание устроиться именно в неё.

Как сотрудники относятся к своей компании? Насколько они привязаны к ней? Как они поведут себя в случае предложения о переходе на другую работу? На все эти вопросы дает элементарное исследование мотивации сотрудников и их лояльности по отношению к компании. Необходимо знание и применение конкретных механизмов поддержания лояльности в каждой конкретной компании. Владея ими, можно принимать эффективные меры по обеспечению необходимого уровня лояльности сотрудников. Я убеждена, что такого рода организационные исследования дают очень важную информацию топ-менеджменту и департаменту по работе с персоналом. Лучший способ поддержания лояльности на должном уровне – это удовлетворение основных мотивов сотрудников, которые в разных компаниях различны. Лояльность не может быть безусловной. Это как закон сохранения – «сколько убудет, столько и прибудет». Необходимо потрудиться – выполнить определенную работу, направленную на формирование позитивного отношения к компании, к сотрудникам, к руководству. Ничего не исчезает бесследно и не возникает из ничего. Надо изначально создавать групповые нормы и ценности. У лояльных сотрудников есть внутренний «кодекс чести», они сами не будут и никому не позволят «сливать» клиентов или «ноу-хау» прежнего работодателя, часто они устойчивы к переманиванию, готовы терпеть безденежье, переработки, гордятся своей компанией, способствуют формированию позитивного образа в глазах окружающих. Но лояльность персонала – следствие лояльности к персоналу.

В ряду «лоялизующих» факторов первостепенную роль играет личность руководителя. Ведь компания - это продолжение индивидуальности её создателя. Вы замечали, что каждая компания имеет своё лицо, и все люди, работающие в ней, чем-то похожи? Харизматические лидеры способны вести за собой народ на подвиг и даже на радостную погибель, не прибегая при этом к системе материального стимулирования. Верность и лояльность не развивается в приказном порядке, её нужно растить, холить и лелеять, как нежный росток, который лишь через годы даст свои плоды. Раньше посеешь, раньше пожнёшь. Бизнес будет развиваться, результаты расти, а конкуренты рыдать.

Светлана Коростелева,
директор Консалтинговой компании «КВАДРАТ»
бизнес-тренер, консультант