



Рисунки Александры Преображенской

## СЕРЕДИНКА НА ПОЛОВИНКУ КАКИЕ СОТРУДНИКИ НУЖНЫ ЮВЕЛИРНЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ

РУКОВОДИТЕЛИ ВСЕХ УСПЕШНЫХ ЮВЕЛИРНЫХ КОМПАНИЙ НА 100% УВЕРЕНЫ В ТОМ, ЧТО СОТРУДНИКИ НЕ ПОДВЕДУТ ИХ В ОТВЕТСТВЕННЫЙ МОМЕНТ. ПОЭТОМУ ОНИ ОБРАЩАЮТ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ НА ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И ЛОЯЛЬНОСТЬ СВОЕГО ПЕРСОНАЛА. К СОЖАЛЕНИЮ, НЕ ВСЕГДА И ТО, И ДРУГОЕ МОЖЕТ СОВМЕЩАТЬСЯ В ОДНОМ РАБОТНИКЕ

Елена ЗАЛЕСКАЯ

### Влиять или управлять?

Любой человек, будь то курьер или менеджер высшего управленческого звена, в первую очередь личность, несущая в себе такой набор черт характера и индивидуальных особенностей, который не повторится больше ни у кого. Это создает определенные трудности: например, непредсказуемость поведения, особенно в нестандартной ситуации, невозможность предугадать и предупредить нежелательные действия. «Человеческий фактор играет огромную и важную роль в успешности бизнеса: компании имеют дело прежде всего с людьми. Именно они разрабатывают бизнес-планы, реализуют проекты, совершенствуют бизнес-процессы, проявляют лояльность организации», – говорит **Юлия УС, бизнес-тренер,**

**консультант, директор по кадровому консалтингу в компании LMC Group.** «Сотрудники компании со своими умениями и знаниями, талантами и опытом являют собой основной капитал предприятия. Иначе бы headhunting так не процветал», – соглашается с коллегой **Людмила ТЫЧКИНА, менеджер по персоналу консалтинговой компании «Юриспруденция Финансы Кадры».**

Для того чтобы специалисты ювелирных предприятий стремились повышать свою квалификацию, способствовали развитию бизнеса, разделяли ценности фирмы, не уходили из нее, были преданны компании, стали «трамплином» для взлета, необходимо наличие у них такого качества, как лояльность. К этому мнению



практически единогласно приходит большинство экспертов отрасли. Лояльный сотрудник эффективно работает на организацию, ассимилирует (принимает) ее ценности и цели, заинтересован трудиться именно в этой компании и демонстрирует соответствующее поведение.

Однако некоторые эксперты считают, что на лояльность работников влиять можно только опосредованно и что вполне достаточно строгости и справедливости в управлении персоналом. Таких руководителей не беспокоит нелояльность сотрудников. **Один директор ювелирного предприятия, пожелавший остаться неназванным**, даже отметил, что целенаправленно делает все, чтобы текучка в его организации не прекращалась, потому что компании постоянно нужна «свежая кровь». Тем не менее, большинство руководителей все же считают, что лояльностью можно и нужно управлять.

### Двусторонний процесс

Чтобы сотрудники стремились сохранить работу в конкретной организации, были терпеливы к нововведениям и инновациям, готовы работать сверхурочно на благо организации, чтобы цели и ценности, которые существуют в организации, ими принимались, руководители ювелирных предприятий придерживаются простого правила: лояльность никогда не бывает односторонней. Это двунаправленный процесс взаимодействия персонала организации с руководящим составом фирмы и с компанией в целом. «Сотрудник должен быть «замотивирован» в работе в данной компании, – подчеркивает **Людмила ТЫЧКИНА**. – Чем больше интересов человека совпадет с условиями работы в компании, тем охотнее он примет предложение и тем успешнее будет трудиться. Например, новоиспеченный сотрудник практически моментально становится нелояльным к компании из-за несоблюдения обязательств, данных ему работодателем при приеме на работу. Если не считать убытков для бизнеса из-за отсутствия квалифицированного специалиста, больше всего нелояльность бьет по системе безопасности и «доброму имени» компании с большой текучкой (что, в свою очередь, препятствует нахождению замены)».

Итак, чтобы персонал действительно работал, его надо «замотивировать». Для этого руководители ювелирных предприятий обращают пристальное внимание на своих работников или же делегируют эту функцию менеджеру по кадрам. Их основная цель: узнать особенности и потребности каждого сотрудника. Зная, чего хочет тот или иной человек, можно успешно им управлять. Например, сотрудник качественно

и в сроки выполняет свою работу, проект, задание. И руководитель хочет вознаградить этого подчиненного премией. Да, ее, безусловно, можно выдать деньгами, но лучше подарить работнику вещь, в которой тот заинтересован. Такое внимание «подкупает» лучше всего: получается, что руководителю действительно небезразлично, чего хотят его подчиненные.

### Простые истины

Существует ряд классических способов формирования лояльности персонала. Они общие, глобальные, действуют в любой сфере бизнеса, гибкие, подвижные и достаточно легко изменяемые. **Людмила ТЫЧКИНА**, например, считает, что

**«Верные» не всегда являются «лучшими»... Поэтому необходимо сделать так, чтобы «лучшие стали верными»**

не существует какой-то особой специфики для различных компаний. Она отмечает, что «формирование лояльности происходит с помощью одинаковых средств на любом предприятии: справедливая оплата, безопасность и хорошие условия труда, возможность повышения квалификации, шанс выдвинуть новые интересные идеи, развитие человека в профессиональном плане, особенно если работа монотонна».

Но, на взгляд экспертов ювелирной отрасли, на каждом предприятии все же существуют специфические моменты. Поэтому при первом шаге по формированию лояльности сотрудников важно учитывать особенности деятельности организации, стратегические, политические, экономические и другие факторы. В каждой компании совершенно разные методы работы, разные требования к преданности персонала, и в соответствии с такими особенностями нужно разрабатывать программу развития и воспитания сотрудников.

Для начала можно предложить достойный заработок, отмечают специалисты. Зарплата, уровень которой чуть выше средней по рынку,

### ЧТО ТАКОЕ ЛОЯЛЬНОСТЬ?

**Владислав ДОМИНЯК**, специалист в сфере лояльности персонала, доцент кафедры инженерной педагогики и психологии Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, преподаватель Высшей школы управления и финансов, Центра переподготовки и повышения квалификации преподавателей СПбГПУ, бизнес-тренер, определяет лояльность следующим образом:

Тренинги корпоративной культуры: «Лояльность персонала – это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия».

Итак, лояльность состоит из нескольких компонентов – ценностей, отношений и поведения. Такой точки зрения сегодня придерживается большинство зарубежных и отечественных специалистов.



## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Хотите  
поделиться  
опытом –  
пишите  
главному  
редактору:  
[glavred@njt.ru](mailto:glavred@njt.ru)

уже привлечет ценного кадра, заставит его обратить внимание на компанию, а впоследствии может сформировать представление о том, что организация действительно заботится об уровне жизни своего персонала. Очень важно и отсутствие задержек заработной платы. На одном из ювелирных заводов **сотрудники заявляют прямо:** «Мы не уйдем из компании уже потому, что уверены на все сто: 30-го числа каждого месяца мы получим свои заработанные деньги, даже если компания из-за этого окажется на грани краха».

Однако чисто денежные отношения никогда не приведут к истинной лояльности. Деньги – это только начало, способ привлечения кандидатов на свободные вакансии. Впоследствии они должны использоваться лишь для поддержания необходимого уровня базовой лояльности. Специалисты установили закономерность: самоотдача сотрудника повышается вместе с заработной платой, но... только до определенного уровня. Такое впечатление, что после достижения определенного предела человека перестают интересовать деньги. Эту особенность на успешных предприятиях обязательно учитывают при повышении зарплаты. В первую очередь руководство заду-

мая проблема. Хорошо, когда персонал предан организации и не собирается уходить, текучесть кадров низкая, сотрудники готовы работать на благо организации. Но есть одно «но»: являются ли эти сотрудники «стоящим» ресурсом? Как много высококвалифицированных специалистов в компании, гордящейся лояльным персоналом? Что лучше: лояльные «середнячки» или нелояльные «звезды»?

«Те или иные особенности работника определяют его лояльность в двух основных направлениях: социально-психологическом и профессиональном, – отмечает **Феликс ИВАНОВ, старший научный сотрудник, руководитель Центра психологии безопасности при Институте психологии РАН, кандидат психологических наук, доцент, член Ученого совета Ассоциации врачей авиации и космоса, член ISASI.** – То есть сотрудник может быть лояльным организации, а может – своей профессии. Хотя некоторые способны проявлять лояльность и в обоих направлениях одновременно».

Например, высококвалифицированные специалисты, «мастера своего дела», как правило, по-настоящему лояльны только по отношению к своему «делу». Они искренне заинтересованы в саморазвитии и познании нового в об-

### Лояльный сотрудник эффективно работает на организацию, принимает ее ценности и цели и заинтересован трудиться именно в ней

ласти собственных интересов, и зарплата их волнует меньше, чем других сотрудников. Поэтому подход к таким людям должен быть очень тонким. Организационную лояльность сотрудников высокого уровня можно заслужить, только ориентируясь на их профессиональные амбиции, говорят эксперты отрасли. И отмечают, что верными именно организации чаще всего оказываются «середнячки», которые являются самыми управляемыми. Так, может быть, стоит сделать ставку на них?

Истина, как обычно, где-то посередине. В одном случае для организации важна массовая лояльность, то есть преданный персонал, выполняющий стандартную работу на постоянной основе. А в другом случае – более эффективным для бизнеса оказывается привлечение опытного профессионала, который предан только своему делу, способен справиться со сложным проектом и от которого не требуется долгосрочной лояльности организации.

Повышению лояльности может способствовать и неформальное времяпрепровождение руководства и персонала. Но такие мероприятия все же должны проводиться после предварительной консультации с психологом или специалистом по кадрам, ведь не зря говорят: «Не стоит мешать работу и личное». Руководители предприятий, которые хотят быть ближе к сотрудникам, в последнее время начали приглашать бизнес-тренеров или психологов. Они проводят регулярные тренинги по сплочению коллектива, улучшению взаимодействия, профилактике и решению возникших конфликтов и т.д.

### «Середнячки» или «звезды»?

При формировании лояльности разных групп сотрудников существует одна серьез-

ная проблема. Хорошо, когда персонал предан организации и не собирается уходить, текучесть кадров низкая, сотрудники готовы работать на благо организации. Но есть одно «но»: являются ли эти сотрудники «стоящим» ресурсом? Как много высококвалифицированных специалистов в компании, гордящейся лояльным персоналом? Что лучше: лояльные «середнячки» или нелояльные «звезды»?

Истина, как обычно, где-то посередине. В одном случае для организации важна массовая лояльность, то есть преданный персонал, выполняющий стандартную работу на постоянной основе. А в другом случае – более эффективным для бизнеса оказывается привлечение опытного профессионала, который предан только своему делу, способен справиться со сложным проектом и от которого не требуется долгосрочной лояльности организации.

Большинство экспертов ювелирной отрасли согласны с утверждением о том, что «верные» не всегда являются «лучшими». Но при этом они отмечают, что необходимо сделать так, чтобы «лучшие стали верными». Конечно, компания не может менять систему ценностей под работников. Но всегда может найти такого «лучшего», принципы которого согласуются с принципами компании. И который станет «верным». ■