



Елена Закаблущая,
консультант по управлению,
бизнес-тренер, www.artmanage.ru

ОТВЕТ

Слово «лояльность» в российском деловом языке довольно часто используется не по назначению. Но в данном случае, очевидно, попадание стопроцентное: Игорь Евгеньевич в первой части своего письма описывает именно поведение лояльных (то есть преданных интересам фирмы) сотрудников. И вполне можно понять чувства руководства, которое понимает, что такой значимый «плюс» компании может исчезнуть, да что там – исчезает на глазах! Но и в такой неприятной ситуации можно кое-что сделать.

1. Не лгать сотрудникам – ни по модели «все плохо» («Гипс снимают, клиент уезжает!»), ни по модели «все хорошо» («В Багдаде все спокойно...»).

Зачем?

Во-первых, правда все равно в конце концов выплывает на поверхность, и руководство, пойманное на ее сокрытии, всегда теряет в авторитете. Во-вторых, пока персонал верит некорректным уверениям начальства о том, что «все хорошо» или «все плохо», он и реагирует соответственно.

Уважаемые читатели! Начиная с этого номера, редакция представляет вашему вниманию новую рубрику «Навигатор», в рамках которой каждый из вас может задать вопрос, связанный с развитием корпоративной культуры в организации, управлением персоналом и получить на него квалифицированный ответ специалиста.

Постоянная ведущая рубрики – **Елена ЗАКАБЛУЦКАЯ**.

В этом номере мы публикуем ответ на одно из писем наших читателей с очень актуальным для всех нас в нынешней ситуации вопросом.

ВОПРОС

Одним из несомненных достоинств нашей компании всегда была очень доброжелательная, спокойная и вместе с тем деятельная атмосфера. Люди в компании работали подолгу, новички быстро вливались в коллектив, а взаимная поддержка позволяла выполнять работу на действительно высоком профессиональном уровне. Одной из основных ценностей компании была лояльность – сотрудников по отношению к компании и компании по отношению к сотрудникам.

Пришел кризис. Часть персонала «сократили» (вынужденно), части – слегка урезали зарплату и по-серьезному прибавили работы. У большинства сотрудников преобладает «чемоданное» настроение, качество работы резко упало, трудовая дисциплина нарушается, лица унылые, разговоры упаднические. Многие открыто ищут новое место работы. Похоже, что от былой лояльности сотрудников компании не осталось и следа. И это очень обидно: слишком большой путь пройден вместе, слишком много вложено в людей, слишком сложно будет привыкать к новым (и не самым лучшим) ценностям вроде «моя хата с краю» и «своя рубашка ближе к телу». Как руководству вернуть былую лояльность сотрудников в условиях кризиса, в «трудные времена»?

Игорь Евгеньевич,

директор по развитию в коммерческой компании

Или люди чересчур напрягаются и вообще теряют всякую волю к тому, чтобы что-то делать на своем рабочем месте, или чересчур расслабляются: а зачем «париться», если все в порядке и руководство уже решило все проблемы? В обоих случаях отдача от деятельности сотрудников компании становится низкой, что в условиях кризиса совсем уж некстати.

2. Не раздражать персонал тратами на роскошь («пир во время чумы»).

Зачем?

Время кризиса – время тяжелое не только и не столько в экономическом плане, сколько в плане психологическом. Неопределенность, нестабильность, вероятность потери работы – от всего этого люди очень сильно устают. И, получив от руководителя посыл «затянуть пояса», сотрудники компании имеют все основания оби-

даться на него, если обнаружат, что он тем временем приобрел супердорогую иномарку или обставил свой кабинет мебелью из ценнейших сортов древесины с инкрустацией перламутром. По логике – руководитель в своем праве: его деньги, что хочет, то с ними и делает. Но логика тут не работает, зато агрессивных чувств со стороны персонала будет более, чем достаточно. И, конечно, одними чувствами дело не ограничится: качество и количество трудовых усилий сотрудников резко снизятся.

3. Не «экономить на спичках» без реальной необходимости (канцтовары, картриджи, питание сотрудников, обслуживающий персонал и т.п.).

Зачем?

С приходом кризиса в некоторых компаниях хорошим тоном стала демонстративная экономия

на мелочах, которые, в общем-то, ничего не решают. Это делается руководителями осознанно, а целью таких мероприятий является намерение указать подчиненным на сложность ситуации и серьезность своих антикризисных планов. Такое положение дел всегда вызывает у сотрудников компании:

- сильное раздражение, так как впечатление складывается такое, что причиной экономии является не желание сберечь ресурсы компании, а элементарная жадность;
- страх за будущее: неужели все до такой степени плохо, что на обед теперь дают китайскую лапшу (авторучки выдают под расписку, а места общего пользования со следующего месяца будем мыть по очереди, потому что уборщиц сократили);
- снижение лояльности по отношению к руководителям компании (как они допустили, чтобы дошло до экономии на самом необходимом?!).

Никто лучше руководителя не сумеет разграничить действительно необходимые ограничения в тратах и ограничения демонстративные. Необходимые ограничения диктуются жизнью, а вот демонстративные в ситуации кризиса всегда играют «в минус» руководству.

4. Четко обозначить минимальное время «трудного периода» (насчет максимального, увы, сориентироваться пока трудно).

Зачем?

Чтобы сотрудники компании не питали ложных надежд, с одной стороны, и чтобы видели «свет в конце туннеля» – с другой. Ведь и уверенность в том, что «все это ненадолго», и страх, что вот-вот наступит крах и «всех нас разгонят», одинаково вредны для компании. Вариант «все это ненадолго» провоцирует излишне легкое отношение к трудностям и бездумную трату ресурсов, а вариант «всех нас разгонят» чреват «чемоданным настроением» и потерей смысла деятельности. По большому

счету, обозначение минимального времени «трудного периода» – это объявление «правил игры» в компании на конкретный срок. Получив более или менее четкую информацию относительно временных рамок, человек получает и опору – и работает лучше.

5. Сообщать сотрудникам о малейших позитивных изменениях в жизни компании, отмечать (хвалить и благодарить) тех, кто старается.

Зачем?

В «трудные времена» ценность и самых малых положительных сдвигов в жизни организации весьма велика. Даже модель «Нет новостей – хорошие новости» и та оказывается к месту, ну а если в компании произошло что-то позитивное (вернулся старый клиент, получен большой заказ, компанию похвалили в СМИ и т.п.) – это обязательно надо использовать в качестве эмоционального допинга.

Люди же, которые и в трудные времена не опускают руки и по-прежнему эффективно выполняют свою работу, достойны уважения и благодарности. Поблагодарив и подбодрив такого сотрудника, руководство увеличивает его преданность интересам компании, а если то же самое сделано публично – укрепляет пошатнувшуюся лояльность персонала.

6. Возложить на HR-отдел или HR-специалиста (или, за неимением таковых, на какого-то конкретного сотрудника, но непременно с его согласия, поскольку

такая деятельность в перечень его обязанностей скорее всего не входит) выполнение функций интегратора, «связующего звена» между подразделениями и отделами.

Зачем?

Фактор недостатка информации – один из наиболее дискомфортных в трудные времена. Когда все в порядке, этот фактор тоже часто присутствует в российских компаниях, но ощущается гораздо слабее: каждый занят своим делом, будущее не слишком туманно, и если какой-либо

информации не хватает, это не страшно. Иное дело – в напряженной ситуации: не получая сведений о том, что происходит вокруг, люди чувствуют себя брошенными. И снижают производительность труда. Цель усилий интегратора – показать сотрудникам компании, что все они являются частью конкретной системы. Мысль о принадлежности к некоей общности («Я – не один!») на большую часть людей действует успокаивающе.

7. Почаще встречаться с собственным коллективом.

Зачем?

В глазах сотрудников руководство компании – как бы ни ругали его в кулуарах – является своеобразным гарантом стабильности организации. Сам вид начальника успокаивает – а если тот еще и скажет что-то обнадеживающее, это просто замечательно. Начальник, со своей стороны, «сканирует» окружающую среду, отмечая абсолютно все: выражение лиц, степень усердия в работе, вопросы и проблемы, которые подчиненные озвучивают (или не озвучивают – что особенно показательно). Общение с коллективом – это, с одной стороны, мероприятие по внутреннему PR, а с другой – диагностика состояния компании. Грех пренебречь столь действенными инструментами, даже если в «мирных» условиях к ним прибегать не было принято.

Лояльность персонала – это то, чего трудно добиться и что очень просто потерять. И в условиях «трудных времен» вопрос сохранения и поддержания лояльности сотрудников интересам компании становится особенно значимым: надеяться на былые заслуги компании перед сотрудниками руководству не стоит. ■

Уважаемые читатели!
Ваши вопросы просьба присылать на адрес редактора журнала: natali_luts@list.ru (для Луценко Наталии).