

НЕЛОЯЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Чем более компетентным становится сотрудник, тем менее привязанным к компании он себя чувствует. Как бороться за лояльность таких специалистов?



КОНСУЛЬТАНТЫ и HR-менеджеры констатируют неутешительный факт: рост профессионализма сотрудника обратно пропорционален его лояльности к компании. Объяснение этому простое – у настоящего специалиста велика востребованность на рынке труда.

На первый взгляд конфликт лояльности и компетентности очевиден. Однако **Елена Гапич**, вице-президент по организационному развитию компании «Софтлайн», считает: «Профессионал лоялен всегда. Но к организации ли, где он трудится? На это ответить сложнее. Во всяком случае лояльность его к своей профессии и проектам, которые он ведет, стопроцентная. Он не может «из нелояльности» делать что-то плохо именно в силу своего профессионализма. Другое дело, что повод к нелояльности иногда дается самими ру-

ководителями этих профессионалов, которые не принимают во внимание интересы субъектов рынка труда». Так кто же нелоялен на самом деле – сотрудник или компания? И можно ли избежать конфликта, если он действительно назревает?

БЕЗ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОЯЛЬНОСТЬ СУЩЕСТВОВАТЬ НЕ МОЖЕТ

УПРАВЛЯЮЩИЙ партнер рекрутингового агентства Personnel **Александр Голушко** обращает внимание на некоторую путаницу в понятиях: «Часто можно слышать мнение, что лояльность по своей структуре похожа на компетентность. Более того, в некоторых публикациях и консалтинговых проектах лояльность рассматривают как одну из компетенций персонала. Но компетентность – это вещь, заложенная в самого человека, в то время как лояльность – харак-

теристика больше коллективная, чем индивидуальная. Она подвержена постоянным изменениям во времени».

Без объекта (организации) лояльность существовать не может. Но и отрицать зависимость лояльности от внутренних характеристик человека нельзя. Однако «включаются» те или иные характеристики только в соответствующей атмосфере – когда внутренние качества человека совпадают с ценностями, которые несет компания. Поэтому получается, что создание лояльности полностью зависит от самой организации.

ВАЖНОСТЬ ЛОЯЛЬНОСТИ ОТНОСИТЕЛЬНА

ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ заполнения вакансии всегда есть выбор: можно взять молодого и необученного человека, но гарантированно лояльного на длительный период

времени, либо того, кто с необходимым видом деятельности хорошо знаком. Правда, мотивировать последних сложнее. В любом случае выбор всегда остается за руководителем.

В сферах деятельности, где операционный контроль невозможен, важным становится желание человека работать, а навыки придут со временем. Примером может стать, например, работа менеджера по продажам. Проконтролировать каждый его звонок невозможно, поэтому и велика роль лояльности.

В сферах, где операционный контроль реализуем, приоритетным может быть именно наличие навыков, желание же работать именно в этой компании играет меньшую роль.

Лояльность профессионала базируется на его желании в нормальных условиях делать то, что он умеет. Заставить его быть лояльным, не уделив внимания его мотивации, нельзя. Вот тут и начинает играть важную роль подход компании к формированию команды.

Таких подходов может быть два. Первый условно можно назвать меркантильным. Он допустим в тех сферах, где без лояльного персонала (любой компетентности) обойтись невозможно. В этом случае в ход идут все мотивационные инструменты. Второй подход – ценностный. Базово он строится на ценностях создателя компании, трансформированных в его бизнес, а также принципы, в соответствии с которыми подбирается руководящий состав. Дальше – по цепочке. Топ-менеджмент подбирает в отделы сотрудников, разделяющих такие же идеи. Если команда формируется по подобному принципу, то лояльность возникает как бы стихийно.

ЛОЯЛЬНОСТЬ БАЗИРУЕТСЯ НА ЦЕННОСТНЫХ УСТАНОВКАХ ЛИЧНОСТИ

ПРИ ПРИЕМЕ на работу нельзя измерить лояльность человека, зато можно условно измерить его ценности. «Лояльность базируется на ценностных качествах личности,

Гармоничность в ключевых должностях



Предоставлено: кадр

Анна Власова, основатель и директор Школы HRM (kmb):

– Набор компетенций сотрудника подобен айсбергу. Его видимая часть – знания и навыки. Они необходимы для выполнения какой-либо конкретной работы. Как правило, именно это и называют компетентностью или профессионализмом. Эта видимая, а значит, незначительная часть айсберга компетенций определяет результативность компании в короткий период, то есть «короткие деньги».

Подводная часть айсберга компетенций представляет собой позицию человека по отношению к компании, продукту, клиенту, своей работе; его внутренние установки, основанные на мотивации, а также личностные характеристики. Эта часть компетенций определяет в том числе лояльность сотрудника и в то же время – будущее компании, ее стратегическое развитие, то есть «качественные цели, или «длинные деньги».

Есть ли здесь противоречие? Его может и не быть. Но только в том случае, если человек представляет собой гармоничную личность, если он лидер и находится на своем месте. Не зря серьезные компании уделяют такое внимание программам поиска талантов, лидерским моделям и отбору персонала, основанному на мотивации и личностных характеристиках. Особенно такой подход важен для управленческих и других ключевых позиций в компании.

– отмечает Александр Голушко. – Они – фундамент лояльности. Если фундамент такого у людей нет, то все действия компании, направленные на мотивацию персонала, оценены не будут». Совпадение ценностей человека и тех, которыми руководствуется организация, – залог их долгой совместной работы. А разве не этого ждут от лояльного к компании сотрудника?

Мы уже отмечали, что лояльность – не характеристика человека, а результат его взаимодействия с компанией. Для получения такого результата нужно потрудиться прежде всего компании. Начинать с того, что при подборе персонала обращать внимание на ценности, исповедуемые претендентом. Установить это можно еще на собеседовании, из рассказа человека о своей жизни, о том, что его окружает. В любом случае внутренние ценности будут

спроектированы на жизненные позиции и взгляды.

При мотивации уже работающего сотрудника не следует забывать о том, что его

потребности со временем меняются. В начале карьерного роста для него более важно развитие. В дальнейшем на первый план выходят уважение и внимание. Конечно, при условии, что материальные потребности удовлетворены на приемлемом уровне.

Если конфликт все же возник, то чаще всего виновными оказываются обе стороны. Ответственность сотрудника тоже нельзя не принимать к сведению, хо-

роших рабочих мест не так уж много. Но у каждого человека есть своя грань, за которой следует выбор – сохранить свои принципы и уйти или адаптироваться к ситуации.

Лояльность профессионала базируется на его желании в нормальных условиях делать то, что он умеет