**Обеспечение лояльности сотрудников торговых организаций**

Игорь Гареевич Чумарин, специалист по торговой безопасности, руководитель Учебно-тренировочного центра безопасности и контроля в торговле.

Что могут и должны делать собственники, менеджеры и специалисты по торговой безопасности, чтобы обеспечить лояльность своих сотрудников? Для этого нужно, чтобы работодатель по отношению к своим работникам:

Проявлял доверие.

Не скупился на признание.

Оказывал поддержку.

Обеспечивал развитие.

Доверие

Основным посылом к работникам в сфере торговой безопасности должно декларироваться доверие к работникам. Открытые и честные отношения между компанией и сотрудниками — залог устойчивости, безопасности и успешности бизнеса. Возможно, не все специалисты по безопасности согласятся с этим подходом. Многие руководители привыкли видеть в персонале источник угрозы, риска и потерь. Однако такой подход — это тупиковый путь.

Конечно, доверие не может быть безграничным и безоговорочным. Если сотрудник оправдывает доверие со стороны организации, организация в ответ поощряет его. Этот закон должен соблюдаться. То есть сотруднику должно быть выгодно не наносить ущерб, тем самым оправдывая доверие работодателя.

Выгода для работников состоит в конкретных материальных, нематериальных, индивидуальных и коллективных приобретениях, предоставляемых сотруднику и коллективу в качестве оправдания доверия.

В случае если сотрудник или группа сотрудников это доверие не оправдывает (сработала система контроля доверия) — сотрудник (группа) будет нести ответственность.

Параметры ответственности. При всей неотвратимости и возможной жесткости применяемой ответственности, она будет признана справедливой и правильно сыграет свою роль, если ответственность:

будет однозначной (заранее оговоренной по размеру и силе);

будет « прозрачной» (способ определения или расчета степени взыскания всем известен);

будет публичной (сведения об этом распространяются по оговоренным информационным каналам и доводятся до всех);

будет комплексной (возможно одновременное применение нескольких видов юридической ответственности, например за один и тот же проступок может быть законно санкционирована дисциплинарная, административная, материальная или гражданско-правовая ответственность).

Действенная система ответственности — мощнейший барьер на пути к правонарушению. Отсутствие адекватной ответственности резко увеличивает количество нарушений. Ответственность — это сдерживающий фактор при грамотно поставленной системе, работающий по двум направлениям: наказание и порицание. Наказание через формальное взыскание, порицание через осуждение со стороны коллег и распространение информации о факте нарушения.

При этом о полной устойчивости системы доверия должно свидетельствовать применение взаимного доверия: сотрудники должны доверять работодателям, и здесь должен быть двусторонний контроль.

Признание

Одного доверия мало. Сотрудникам хочется, чтобы их ценили и признавали. Дайте им это — и вы тут же почувствуете положительную обратную реакцию. При этом работодатель обязан не только декларировать, но и в действительности реализовать:

в качестве признания нелегких условий труда — мероприятия по обеспечению комфортных условий труда и отдыха;

в качестве признания ценности личности — заботу о жизни и здоровье персонала;

в качестве признания профессиональных навыков — подтверждение соответствия квалификации;

в качестве признания лояльности сотрудников — формирование системы максимально справедливой оплаты и активного использования льгот.

Некоторые руководители могут возразить: мы и сейчас это делаем. Но как это преподносится персоналу: в качестве признания заслуг или как показушная демонстрация — «смотрите, сколько мы для вас всего делаем»? К тому же для обеспечения признания со стороны работников сама организация, в лице ее администрации, должна с помощью личного примера добиваться уважения к себе.

Поддержка

Компания никогда не приобретет уважения к себе со стороны работников лишь выплачивая им зарплату. Сотрудник, которого компания не уважает, не будет заботиться о ее собственности — это еще одна аксиома. Перечисли виды ежедневной поддержки, которая необходима сотрудникам:

силовая (помощь службы безопасности в экстренных ситуациях, забота о собственности и т. п. );

юридическая (по личным и бытовым вопросам);

финансовая (ссуды и кредиты, материальная помощь);

моральная (участие в разрешении конфликтов в коллективе, в случае тяжелой болезни, во внутрисемейных отношениях и пр.);

профессиональная (поддержание квалификации на актуальном уровне);

информационная (обеспечение доступа информации «снизу», полное информирование во избежание слухов и пр. ).

Поддержка работников — это основа для формирования уважения. В среде общего и взаимного уважения только отдельные сотрудники (до 10%) могут быть способны на правонарушения и нарушения трудовой дисциплины.

Развитие

Сотрудники должны знать, что только в этой компании они могут развиваться и самореализовываться. Сферы, в которых необходимо развивать сотрудников, таковы:

развитие индивида через предоставление новых возможностей (материальных, за результат, карьерных, инновационных, творческих и пр.);

развитие сотрудника через обучение («подтягивание» квалификации к задачам ближайшего будущего);

развитие коллектива через поощрение активных форм коллективной мотивации (развитие корпоративности);

развитие команды, воспитание командного духа («мы одна команда» и т. п.).

Компании, которые развивают свои возможности по удовлетворению насущных и будущих потребностей персонала, развиваются сами и всегда будут на несколько шагов опережать конкурентов.

\*\*\*

Итак, сотрудники уважают свою компанию, потому что она их поддерживает; сотрудники ценят ее за открытое и честное доверие и платят ей тем же; сотрудники благодарны компании за признание (как личностей, признание их труда), которое выражается в конкретной заботе. Еще они знают, что развиваться они могут только здесь, потому что им для этого предоставлены все возможности. Из этого следует, что если компания положительно относится к своим сотрудникам, то и сотрудники отвечают взаимностью своему работодателю. Думаете, это утопия? Наш практический опыт говорит об обратном.

Конечно, сама по себе работа с возможностями и причинами нанесения ущерба является целостной системой. Здесь эта тема обозначена скорее не как решение, а как проблема, над которой следует работать дальше. Однако решение этой проблемы является одной из самых приоритетных задач экономической безопасности любой компании, а лояльный сотрудник — лучший ресурс успешной деятельности современной компании.