

26/04/2006

**«Ужас рынка труда: ну и как сохранить своих специалистов,
но не разориться?»**

*«Если человек проводит на работе
большую часть своего времени,
то почему бы не получать
от неё удовольствие?»*

Том Питерс

Последнее время ситуация ажиотажного спроса на рынке труда перестала радовать даже сотрудников рекрутинговых агентств: чтобы заработать, надо ведь кого-то найти подходящего кандидата (иначе клиент не платит), а кого сейчас найдёшь?

Бурный рост экономики и сопутствующий рост бизнес - активности породил фантастический спрос на квалифицированный персонал. При этом надо понимать, что Ирландия и прочие сказочные страны оказывают влияние только на «нижний» иерархический уровень: рабочих, продавцов и т.п. Менеджеры не уезжают, ибо кому они там нужны? Рынок образования не успевает за возрастающей потребностью, а качество «поставки» в целом оставляет желать ну намного лучшего. Совершенно свиный дефицит всех без исключения специалистов вызвал невероятный рост оплаты труда. Что, в свою очередь, вызывает несколько других проблем для руководителей компаний.

Во - первых, рост оплат труда намного опережает рост квалификации персонала. Поэтому рост этого вида издержек нельзя считать обоснованными инвестициями.

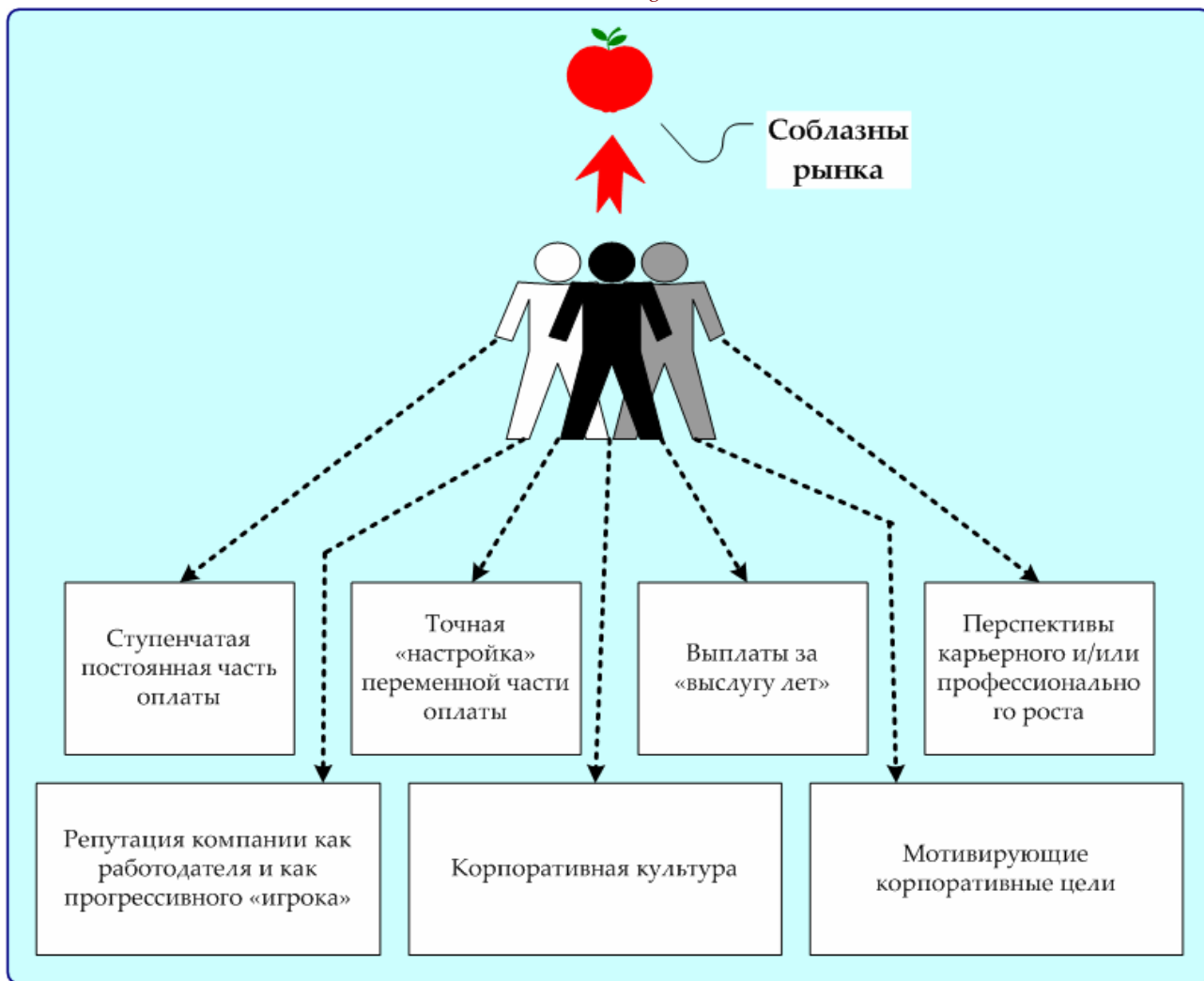
Во - вторых, попытки некоторых компаний решить вопрос привлечения специалистов резким повышением привычного уровня оплат «сносит» любую лояльность и приводит к тому, что этого же специалиста в течение короткого срока «забирают» на ещё более высокую зарплату.

Всё это вместе взятое неизбежно скажется на конкурентоспособности государства, по производительности труда на одного человека мы итак отстаём от собратьев по Европейскому союзу, теперь ещё осталось «посадить» рентабельность.

Но – оставим эти заботы мужам государственным, которые почему-то не смогли такой проблемы предусмотреть, хотя, казалось бы, «Элементарно, Ватсон!». Нам с Вами нужно понять, что делать.

Как ни странно, но в ситуации повышенного кадрового спроса акцент следует делать на формирование лояльности и развитие человеческого потенциала своих специалистов. Проблема в том, что эту задачу не решить тем «набором инструментов», которые, как правило, использует среднестатистическая компания.

Как действовать руководителю?



Amadeus Executive Education™

В своей практике работы с клиентами наша компания уже довольно давно умудряемся успешно решать задачи перестройки корпоративных систем мотивации. И даже на фоне общей паники и ажиотажного спроса задачи формирования более высокой лояльности персонала и его повышенной устойчивости к рыночным соблазнам можно решать достаточно эффективно. Проблема в том, что руководителю надо не только задействовать большее, чем в более спокойную пору, количество «инструментов», но и задействовать их квалифицированно, сообразно друг другу, иначе большого толку не будет. Впрочем, этот факт только подтверждает одну из закономерностей стратегического управления:

Развитие рынка вызывает повышение стоимости всех «элементов» корпоративного управления и рост требований к обязательной управленческой квалификации руководителей.

Многие руководители в ответ на такие «заявления» начинают привычно «заводить волынку» об отсутствии денег и времени. Что на это можно ответить?

Во - первых, рынку труда глубоко плевать на отсутствие или наличие у Вас необходимых ресурсов. Все жалобы я советую «зачитывать» в свой бумажник – если после особенно талантливого исполнения в нём появились деньги, то, видимо, Вас услышали и Ваша жалоба признана справедливой. Если денег не появилось, то

продолжать подобное занятие стоит разве что для оправдания собственного бездействия.

Во – вторых, посчитайте – сколько стоит потеря ценных специалистов, поиск новых, их более высокая стоимость (да, мы с радостью платим чужим то, что жалеем своим), адаптация нового сотрудника и риск возможных разочарований?

Может быть, стоит инвестировать эти суммы в укрепление лояльности своих сотрудников? А если они того не стоят – почему же они до сих пор не уволены?

Как, например, может выглядеть одно из решений?

С сотрудником заключается трёхлетний контракт.

Постоянная часть оплаты: предполагает ежегодное повышение (выше процента инфляции) при условии «ненарушения» корпоративных регламентов и выполнения планового развития профессиональных компетенций (ещё один инструмент), что выявляется в процессе аттестации (один раз в 6 месяцев).

Переменная часть оплаты: в зависимости от должности устанавливается «комбинация» премиальных выплат;

Выплаты «за лояльность», или *benefits*: по истечении срока контракта сотрудник получает премию.

Затраты на обучение: компания берёт на себя обязательства по количеству и виду обучения;

Возможные служебные и профессиональные перспективы: сотрудник проходит соответствующие собеседования с HR - специалистом (которого может предоставить консалтинговая компания), в результате составляется «индивидуальная мотивационная карта», на основании которой сотруднику предлагаются соответствующие перспективы и сотрудник знает, что он должен выполнить, чтобы ими воспользоваться.

Мотивирующие цели и стратегические перспективы: компания привлекает сотрудников к участию в разработке стратегии развития.

Возможные штрафы: если сотрудник хочет уйти ранее, чем оканчивается контракт, то ему придётся оплатить компании стоимость своего обучения, какую сумму можно сделать достаточно «невкусной» к возврату. Законодательство вполне позволяет всё вышеперечисленное оформить легально, при участии соответствующих специалистов, конечно.

Возможно, что кто-нибудь из читателей воскликнет: «А где взять на это деньги???!!»

Об этом уже упоминалось, и, конечно, все виды выплат должны укладываться в так называемый «зарплатный коридор», который предварительно рассчитывается как допустимый процент от основных финансовых показателей. Корпоративные же финансовые цели должны учитывать реальную величину постоянных издержек, частью которых являются оклады и выплаты за лояльность компании (*benefits*). Что такое управление по целям (Management By Objectives) – это уже совсем другая история.

«Без хлеба нет Торы....»

Зарплата для рядового персонала должна быть достойной, никак не ниже рыночной. Именно с окладом Вы выходите на рынок труда как работодатель. Не стоит подавать инфляционную доплату как поощрение, не считайте Ваших сотрудников идиотами, такая оплата является нормой, а не героизмом. Отсутствие такой оплаты однозначно

делает Вашу компанию неконкурентоспособной, наличие – ставит в общий ряд. Премии, конечно, являются хорошим мотивом, но – если правильно «позиционированы» как в сознании сотрудников, так и в Вашем собственном. Ещё один вариант: премии можно использовать как альтернативу штрафам: не только наказывать за «плохое», то - есть – не соответствующее регламентам поведение, но и награждать за хорошее. Например, премии за инициативность, творческие решения, вклад в привлечение новых клиентов. То - есть, за то, что следует называть «правильное должностное поведение». Но, если у сотрудников зарабатывание денег становится «пунктиком», то тоже получается не очень хорошо. Именно такие сотрудники готовы уйти, получив лучшее предложение. Особенно это характерно для бурно развивающихся рынков.

«Не хлебом единым.....»

Большинство людей на вопрос, зачем они ходят на работу, не мудрствуя лукаво, привычно ответят, что им надо зарабатывать на жизнь. Это, действительно, первопричина выхода наёмного работника на рынок труда. Более того, многие искренне полагают, что этим всё и ограничивается. До тех пор, пока не начинают испытывать гнетущее ощущение, будто они что-то в этой жизни упускают. Так что же нужно сделать руководителю для того, чтобы его сотрудники не чертыхались по утрам, собираясь на работу? Попробуйте ответить себе на вопрос: почему данный сотрудник, обладая «параметрами», которые востребованы на рынке, должен работать именно в Вашей компании?

Проблема лояльности и мотивации – это проблема заинтересованности сотрудников в Вашем бизнесе, поэтому необходимо, чтобы базовые ценности компании и сотрудника совпадали как можно больше. Старайтесь привлекать на работу не только «диплом», но и жизненные позиции. Квалификация приобретается в процессе обучения и опыта, с жизненными же позициями несколько сложнее.

Отбросьте иллюзии

- Не ждите, что на Ваши инициативы откликнутся сразу все, практика показывает, что вначале «включится», дай бог, каждый пятый;
- Не ждите немедленных улучшений в показателях, вполне вероятно, что из-за психологической «дестабилизации» показатели сначала вообще снизятся, рост появится потом;
- Не ограничивайтесь одной - двумя мерами, применяйте комплексный подход, рынок требует;
- Не останавливайтесь, идеальной системы не существует, любую необходимо периодически реформировать;

Для организации правильной системы мотивации необходимо три компонента:

- Воля;
- Профессионализм собственный или привлечённый;
- Деньги;

Причём, что характерно, именно в такой последовательности.

Как «продать» свою компанию?

Попробуйте стать продавцом собственной компании. Продукт «Идеальное рабочее место» обеспечивает покупателю:

- Материальную стабильность: адекватная заработная плата, объективная система премирования, поощрения за стаж работы в компании;
- Ощущение успешности: ауру успешной компании и культ профессии;
- Осознание собственной значимости: внимание к особым достижениям, личные поощрения, реализация индивидуальных свобод в рамках корпоративной стратегии;
- Принадлежность к социуму: хороший круг общения, забота компании, гордость за работу в компании;
- Возможности развития: служебный и/или профессиональный рост, обучение, повышение Вашей стоимости на рынке труда.

Спрос на такой продукт гарантирован. Настоящая мотивация – это помощь в реализации жизненных ценностей и жизненных установок сотрудников без «отрыва от производства».

Практика показывает, что убытки от невнимания к своему персоналу обходятся намного дороже, чем последовательное и профессиональное развитие системы корпоративной мотивации. Вместо бесполезных ругательств по поводу состояния рынка труда (к сожалению, это вне круга Вашего влияния) займитесь тем, что находится в пределах Ваших возможностей. Хотя иногда психологически проще хаять что-нибудь большое, чем сделать что –нибудь маленькое.

Александр Фридман,
управляющий партнёр консалтинговой компании
«Amadeus Group»