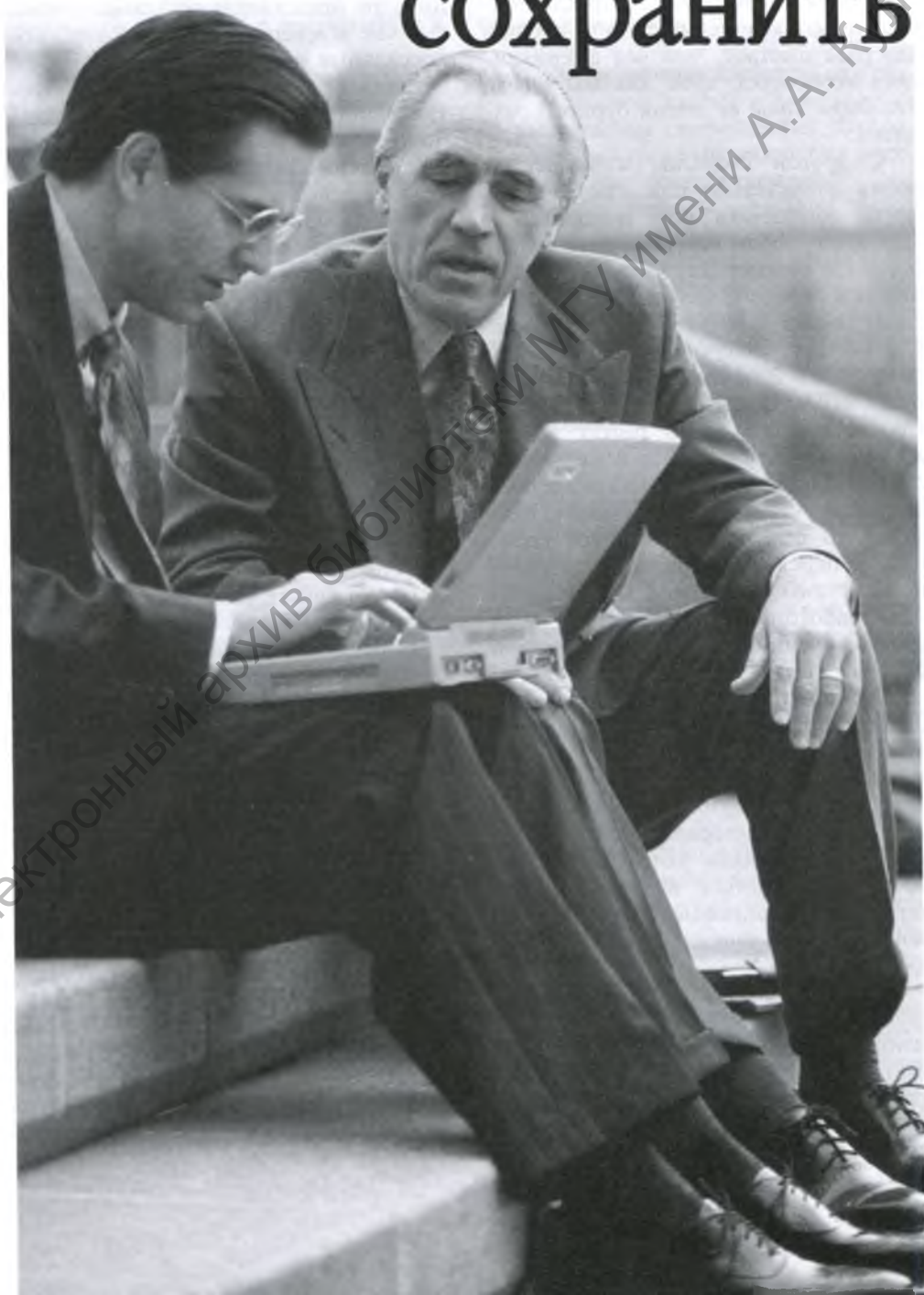


Наталья  
МАКОВСКАЯ

Кандидат  
экономических  
наук,  
доцент  
Могилевского  
государственного  
университета  
им. А. Кулешова

● *Новое в управлении*

# Привлечь, научить, сохранить



**Р**ынок труда является одним из самых неустойчивых в современной экономике. Однако в мире идет настоящая война, битва за таланты, за людей, которые обладают необходимыми на сегодняшний день компетенциями и навыками. Размеры гонораров, которые получают компании, занимающиеся подбором персонала, сравнимы с оплатой услуг самых знаменитых эстрадных звезд. То же самое можно сказать и о размерах вознаграждений сотрудников. В качестве иллюстрации к данному тезису отметим, что в США с 1995 г. отрасль подбора персонала и ее масштабы росли в два раза быстрее, чем вся американская экономика, хотя, как мы знаем, это были годы ее очень бурного развития.

С другой стороны, в последнее время значительно снизилась лояльность сотрудника по отношению к компании. Люди все чаще меняют работу. По статистике, человек, закончивший бизнес-школу в 80-х годах, за свою жизнь сменит 7 мест работы. Специалист, получивший бизнес-образование в 2000 году и имеющий степень MBA, сменит 20 мест работы. Соответственно резко растут издержки компании на подбор и удержание персонала. Анализируя сложившуюся ситуацию на рынке труда, можно сказать, что фактически мировое сообщество переживает кризис традиционной системы отношений между наемным работником и организацией и соответственно кризис традиционной системы управления персоналом.

Что это были за отношения? Во-первых, организация казалась сотруднику вечной и должна была существовать гораздо дольше, чем их рабочая жизнь. Фирма представлялась многоуровневой иерархической системой, по вертикали которой человек может подняться в течение всей карьеры. Традиционно считалось, что успех человека зависит от успеха организации.

Сегодня ситуация, касающаяся трудовых отношений на мировом рынке, изменилась. Сотрудники рассматривают свою карьеру не как передвижение по иерархической лестнице

в рамках одной организации, а как последовательную цепь проектов, которые им интересны. Эти проекты могут быть реализованы в рамках и одной фирмы, и нескольких.

Почему так происходит? Многочисленные причины можно свести к трем главным.

Во-первых, в отличие от предшествующего типа экономики, основным ресурсом которой был капитал, современная экономика построена на информации. Если вспомнить классические образцы успешных корпораций, то представляются такие гиганты, как «General Motors», «Ford», колоссальные нефтяные компании. Они считались символами успеха индустриальной эпохи. Сегодня, приводя пример успешной фирмы, мы называем «Microsoft», где работают около 30 тыс. человек — в десять раз меньше, чем в «General Motors». Очевидно, что деньги ныне не являются решающим ресурсом. Держатели капитала уступают свое место тем, кто может создавать новые знания.

Во-вторых, огромное влияние на экономику оказывает Интернет, основная черта которого — возможность моментального информационного обмена, мгновенного распространения знаний, осуществления коммуникаций между организациями и людьми.

В-третьих, происходит глобализация бизнеса. Мир национальных экономик становится миром глобальной экономики.

Перечисленные изменения требуют гибкости и от организаций. Они должны стать динамичнее. Это не под силу неповоротливым фирмам-монстрам. Поэтому организации становятся меньшими с точки зрения иерархических уровней, не столь консервативными с точки зрения числа и строгости внутренних процедур, более открытыми к внешнему миру. Структурные изменения влекут модернизацию и трудовых отношений. Поскольку развитие организации и ее потребностей в долгосрочной перспективе практически не прогнозируемо, сложно создавать программы долгосрочного профессионального обучения для сотрудников и гарантировать их карьер

ный рост. В результате и работник начинает иначе относиться к организации. Человек служит в компании до тех пор, пока вознаграждение, содержание самой работы, коллеги представляют для него определенный интерес, ценность, и уходит, как только этот интерес по тем или иным причинам пропадает.

## Маркетинг и управление

Возникает вопрос: как управлять персоналом, как привлекать сотрудников и сохранять их в организации в новых условиях?

Если раньше производственные отношения носили бюрократический характер и ограничивались стенами организации, то теперь элементы рынка все в большей степени проникают и в эту сферу. Проанализируем наиболее эффективные технологии маркетинга с точки зрения их применения в управлении персоналом.

В отношениях между компанией и клиентами и компанией и сотрудниками очень много общего. Любая фирма предлагает клиенту определенную ценность — *value*. Сотруднику компания также предоставляет некую ценность, которая и является смыслом его работы. И, одновременно, сотрудника нанимают, чтобы он создал ценность, которую фирма сможет продать на рынке.

Важнейшими целями маркетинга являются привлечение клиентов, их сохранение и осуществление взаимовыгодного обмена (получение от клиентов денег в обмен на товары и услуги организации).

Те же функции являются основными и в деле управления персоналом. По аналогии можно выделить несколько инструментов маркетинга, которые могут быть полезны в управлении:

*сегментация* — маркетологи утверждают, что клиенты требуют индивидуального подхода и в основе маркетинговых предложений должно лежать разделение клиентов на несколько однородных групп со сходными потребностями;

*использование* — *value proposition*, — которое на русском языке можно назвать ценностным предложением. Смысл этого понятия в том, что предложение, сформулированное для каждого сегмента рынка, должно апеллировать к тем ценностям, которые наиболее распространены среди потребителей данного сегмента. Например, ценностное предложение для различных сегментов рынка потребителей сотовых телефонов будет различно: для одних важна просто функциональность телефона как средства связи, для других — престижность и стильность аппаратуры;

*обратная связь* — маркетинг разрабатывает различные продукты для разных сегментов рынка в зависимости от выявленных потребностей. В процессе разработки выясняются их интересы и потребности клиентов;

*ценообразование* — еще один традиционный инструмент маркетинга и управления клиентами;

*реклама* — средство целевого воздействия на клиентов, формирования у них представления о компании и интереса к ее продуктам (услугам);

*материальная заинтересованность руководства* — как правило, доходы высшего руководства напрямую зависят от тех результатов, которых компания достигает на рынке.

Спроецируем действие перечисленных инструментов на управление персоналом.

По аналогии с тем, что все клиенты важны для компании, но не все одинаково, а в зависимости от количества потребляемого ими продукта, есть сотрудники, которые для компании в несколько раз более ценны, чем другие. Тем не менее, как правило, методы управления применяются одинаковые для всех.

Целесообразно разделить сотрудников, исходя из их ценности, на категории и для каждой разработать свою систему управления. В качестве примера можно предложить следующую сегментацию, состоящую из четырех групп. *Первая группа* — ключевой персонал организации — те люди и должности, на которых держится компания, без которых она не может

существовать. Особенность сотрудников данной группы в том, что они на протяжении длительного периода создают высокую ценность для клиентов компании. *Вторая категория* — разовые эксперты. В эту категорию входят специалисты, которые также создают высокую ценность для организации, но продолжительность действия которых достаточно ограничена. Например, в период строительства завода проектировщики создают очень высокую материальную ценность для этого предприятия, но их воздействие на работу завода заканчивается с окончанием строительства. *Третья группа* — заменяемые специалисты. Это сотрудники, которые являются профессионалами в своей области, но замену которым достаточно легко найти и обучить работе в данной фирме (менеджеры по продажам). И, наконец, *четвертая группа* — те сотрудники, найти которых на рынке труда не составляет никаких сложностей, и при их замене в компании не требуется никакого обучения (водители, уборщики). Очевидно, что нет необходимости создавать идентичные системы управления для перечисленных категорий.

В каждой компании может быть разработана своя сегментация персонала.

После ее проведения возникает задача сформулировать ценностное предложение для того, чтобы привлечь, сохранить и заставить производительно работать сотрудников каждого сегмента.

Можно выделить четыре основных ценностных предложения, используемых большинством компаний:

*вместе с победителем* — люди идут в компанию, чей брэнд является хорошо узнаваемым на рынке и работать в которой престижно;

*кто не рискует, тот не пьет шампанское*, — людей привлекает возможность многого достичь, при этом они осознают, что такой путь связан с риском. Данное предложение наиболее эффективно для молодых людей, не обремененных материальными и моральными обязательствами;

*великая идея* — человек может присоединиться к организации, предо-

ставляющей ему возможность работать для достижения глобальной цели, которую он разделяет. Это действительно только тогда, когда цель конкретизирована, измерима и ограничена во времени;

*хорошая жизнь (комфорт)* — данное ценностное предложение эффективно для тех, кто в рамках старой теории развития карьеры достиг своего карьерного плато, т. е. людей, которые несколько устали от жизни и хотят сбалансированности.

## Стратегия поиска

Сформировав ценностные предложения, компания должна выработать стратегию поиска — *как будем искать нужных людей*. «Стратегия» здесь слово не случайное, потому что в задачу входит определение принципиального пути, в дальнейшем на нем может быть много дорожек и ответвлений, но основное направление должно быть обозначено четко.

Прежде чем начать поиск, нужно ясно представить, какого рода специалисты нужны компании. Раньше идеальный руководитель любой организации соответствовал одним и тем же характеристикам. Сегодня ситуация меняется кардинальным образом. Есть ключевые компетенции, которыми должен обладать каждый руководитель, но разным организациям и даже одной организации на разных этапах ее развития на аналогичную, казалось бы, должность требуются люди с различными компетенциями, потому что им придется решать нетождественные задачи.

Когда мы определяем, какой человек нам нужен для ключевой позиции и как его найти, часто бывает полезно проанализировать анкеты сотрудников, которые уже работают в компании: откуда они пришли, где работали, где учились, какими навыками обладают. Такие рекомендации обычно адресуются линейным менеджерам, которые, как правило, стараются найти самых лучших, независимо от того, соответствуют их индивидуальные данные задачам компании или нет.

Далее, исходя из сформулированных потребностей и выявленных возможностей компании, выбираются каналы поиска. Всегда очень важно, чтобы со стороны приходили люди со свежим взглядом, могущие указать на недостатки работы компании. Иногда бывает целесообразно принять на работу кого-нибудь из постоянных клиентов: именно они, как правило, хорошо знают о всех недоработках фирмы.

Раньше существовало негласное табу брать в штат специалиста, работавшего в другой области. Как может человек служить в банке, если он последних десять лет работал в «Pepsi Co», даже если нынче ему предстоит заниматься маркетингом?! Оказывается, может, и очень эффективно, поскольку он способен привнести много такого, о чем в банке никогда даже не задумывались.

Каждая компания устанавливает свое соотношение принимаемых новичков и профессионалов. Многие крупные фирмы считают, что фокусироваться нужно на приеме новичков, создают внутреннюю систему подготовки набранного персонала, вкладывают значительные средства в этот процесс.

И еще один очень важный момент: мы живем в мире постоянных изменений, соответственно набирать персонал нужно постоянно. И если будет найден человек, который может принести компании ощутимую пользу, то для него должность должна быть создана. *Раньше людей подбирали под должности, сегодня должности должны создаваться для людей.* Для этого бюджет компании должен быть разделен на операционный и бюджет развития. Операционный гибко реагирует на движение и изменение бизнеса, а бюджет развития, независимо от состояния дел на данный момент, регулярно растет. Средства на привлечение новых сотрудников выделяются из бюджета развития. Это те принципиальные изменения, к которым мы, к сожалению, слишком долго адаптируемся в белорусских условиях.

Кроме этого, наша белорусская действительность в условиях перехода

к рынку требует отличного от ныне существующего подхода к созданию и сохранению рабочих мест. Очень важно, чтобы сотрудники сами участвовали в их проектировании. Это весьма эффективный механизм. Сотрудник не должен принимать решения, но обязан быть вовлеченным в процесс.

Еще один хороший метод развития персонала — распределение ответственности за конечный результат между максимальным количеством рабочих мест. При этом чем больше таких мест, тем больше возможностей для индивидуального развития. Должность рассматривается как маленький бизнес, которым сотрудник управляет сам. Это дает ему возможность почувствовать себя руководителем, ответственным за конечный результат.

## Методы влияния

Хотелось бы акцентировать внимание на *принципах управления подчиненными*. В современную эпоху прямой контроль, к которому мы все привыкли, очень неэффективен. Почему? Во-первых, руководитель хуже, чем подчиненный, знает, что и в какое время должно быть сделано для достижения конкретного результата. Во-вторых, сегодня любой специалист чувствует себя способным устроить жизнь вне данной организации и не терпит никакого диктата. В-третьих, прямой контроль ограничивает возможности развития подчиненного. Управление с помощью прямого контроля должно заменяться управлением методом влияния: не командовать, а убеждать; не руководить, а направлять.

Очень важный элемент — обратная связь. Если ее нет, то вся система развития обречена на неудачу. Сотрудник должен постоянно получать сигналы о том, как он развивается, в том ли направлении движется, материализуются ли его новые знания на рабочем месте. Организация обязана знать, удовлетворен ли сотрудник своим ростом. Система обратной связи может быть сформирована, например, в виде регулярных встреч с руководителем. Так, в фирме «McKiensy» у каждого консуль-

Далее, исходя из сформулированных потребностей и выявленных возможностей компании, выбираются каналы поиска. Всегда очень важно, чтобы со стороны приходили люди со свежим взглядом, могущие указать на недостатки работы компании. Иногда бывает целесообразно принять на работу кого-нибудь из постоянных клиентов: именно они, как правило, хорошо знают о всех недоработках фирмы.

Раньше существовало негласное табу брать в штат специалиста, работавшего в другой области. Как может человек служить в банке, если он последних десять лет работал в «Pepsi Co», даже если нынче ему предстоит заниматься маркетингом?! Оказывается, может, и очень эффективно, поскольку он способен привнести много такого, о чем в банке никогда даже не задумывались.

Каждая компания устанавливает свое соотношение принимаемых новичков и профессионалов. Многие крупные фирмы считают, что фокусироваться нужно на приеме новичков, создают внутреннюю систему подготовки набранного персонала, вкладывают значительные средства в этот процесс.

И еще один очень важный момент: мы живем в мире постоянных изменений, соответственно набирать персонал нужно постоянно. И если будет найден человек, который может принести компании ощутимую пользу, то для него должность должна быть создана. *Раньше людей подбирали под должности, сегодня должности должны создаваться для людей.* Для этого бюджет компании должен быть разделен на операционный и бюджет развития. Операционный гибко реагирует на движение и изменение бизнеса, а бюджет развития, независимо от состояния дел на данный момент, регулярно растет. Средства на привлечение новых сотрудников выделяются из бюджета развития. Это те принципиальные изменения, к которым мы, к сожалению, слишком долго адаптируемся в белорусских условиях.

Кроме этого, наша белорусская действительность в условиях перехода

к рынку требует отличного от ныне существующего подхода к созданию и сохранению рабочих мест. Очень важно, чтобы сотрудники сами участвовали в их проектировании. Это весьма эффективный механизм. Сотрудник не должен принимать решения, но обязан быть вовлеченным в процесс.

Еще один хороший метод развития персонала — распределение ответственности за конечный результат между максимальным количеством рабочих мест. При этом чем больше таких мест, тем больше возможностей для индивидуального развития. Должность рассматривается как маленький бизнес, которым сотрудник управляет сам. Это дает ему возможность почувствовать себя руководителем, ответственным за конечный результат.

## Методы влияния

Хотелось бы акцентировать внимание на *принципах управления подчиненными*. В современную эпоху прямой контроль, к которому мы все привыкли, очень неэффективен. Почему? Во-первых, руководитель хуже, чем подчиненный, знает, что и в какое время должно быть сделано для достижения конкретного результата. Во-вторых, сегодня любой специалист чувствует себя способным устроить жизнь вне данной организации и не терпит никакого диктата. В-третьих, прямой контроль ограничивает возможности развития подчиненного. Управление с помощью прямого контроля должно заменяться управлением методом влияния: не командовать, а убеждать; не руководить, а направлять.

Очень важный элемент — обратная связь. Если ее нет, то вся система развития обречена на неудачу. Сотрудник должен постоянно получать сигналы о том, как он развивается, в том ли направлении движется, материализуются ли его новые знания на рабочем месте. Организация обязана знать, удовлетворен ли сотрудник своим ростом. Система обратной связи может быть сформирована, например, в виде регулярных встреч с руководителем. Так, в фирме «McKiensy» у каждого консуль-

танта есть свой ментор из числа партнеров, с которым он регулярно встречается и детально обсуждает прогресс именно с точки зрения своего развития. Система менторства — интересный и продуктивный метод, когда к новому сотруднику прикрепляется человек, давно работающий в компании, в функции которого входит развитие нового сотрудника. Ментор за «шефство» получает дополнительное вознаграждение. Система обратной связи может принять и форму периодического тестирования, центров оценки.

360-градусная обратная связь — тоже распространенная технология. Она предоставляет возможность как бы посмотреть на сотрудника с различных сторон, однако, ввиду того что зачастую ее использование провоцирует проблемы, связанные со статусами, титулами, властью, не многие компании применяют ее в полном объеме.

Сотруднику должна быть предоставлена возможность, вызван интерес и возложена ответственность за собственное развитие, это должно быть частью его работы. К нему может, например, предъявляться обязательное требование повышения квалификации в течение определенного срока (не очень эффективный метод, но лучше, чем ничего) или в предстоящую аттестацию могут включаться требования о достижении новых компетенций.

Первое, что существенно влияет на продолжительность работы в фирме, — это само *организационное построение, или дизайн*. Организация может быть сконструирована таким образом, чтобы сотрудники из нее не уходили. Для этого важно обеспечить динамику перемещения сотрудников, их продвижение по службе не только в традиционном смысле — вверх, но и в любом направлении. Когда у сотрудника есть перспективы перемен, то меньше соблазнов уйти.

Если организация постоянно обновляется, если в ней происходят новые неординарные события, то сотрудникам в этой организации тоже интересно, они готовы в ней оставаться.

Нередко применяется методика отложенного бонуса, когда выплата суммы за переход сотрудника в данную компанию осуществляется не сразу, а растягивается на несколько лет. Однако известно: если какая-либо конкурирующая фирма пожелает лучшего специалиста, она всегда перекупит.

*Проектирование рабочих мест* — также важный фактор сохранения сотрудников и повышения их мотивации. При этом для достижения данных целей нужно учитывать несколько аспектов. Работнику должен быть предоставлен оперативный простор. Нельзя жестко регламентировать всю его деятельность, всегда должны оставаться сферы, о которых сотрудник никому не отчитывается. Например, бюджет, которым он распоряжается самостоятельно, возможность работать в удобное время, одежда. Не менее важен простор для мыслей. В бюджете времени должна быть предусмотрена возможность просто сесть и подумать. Эффективна вертикальная загрузка рабочего места, под которой понимается количество сложных операций, требующих комплексных знаний, умений, навыков. С ней сочетается горизонтальная загрузка, характеризующаяся количеством простых операций, которые находятся на одном уровне сложности. Для многих важной характеристикой рабочего места являются коллеги, но для людей, ориентированных на прибыль, это неважно.

В последнее время на мировом рынке наметились некоторые тенденции, которые позволяют удерживать сотрудников в компании и положительно влиять на их мотивацию. Постепенно фирмы уходят от универсального принципа формирования компенсационного пакета и предоставляют сотруднику возможность лично участвовать в решении этого вопроса. Например, служащий может повлиять на структуру пакета: соотношение величины льгот и окладной части, выбор определенных льгот, предоставляемых компанией. Опционы, участие в прибылях, партнерство — используются любые способы, позволяющие сделать так, чтобы сотрудник ассоциировал себя с компанией.

Социальные связи, которые устанавливаются на рабочем месте, особенно в белорусской культуре, являются очень сильным средством удержания сотрудников. Когда люди начинают ассоциировать себя с компанией, им сложно из нее уйти. Например, если ваш начальник регулярно приглашает вас на обед и вы принимаете приглашения, то вам трудно будет прийти к нему и сообщить о решении перейти в другую компанию, поскольку кроме формальных у вас установились еще и человеческие отношения. Учитывая этот фактор, следует задуматься о создании тесных неформальных связей сотрудников организации.

Итак, можно сделать следующие выводы.

Отношения руководства фирмы с сотрудниками все больше принимают рыночный характер. Рынок проникает в организацию, соответственно это должно отражаться и на управлении, в том числе персоналом. Если мы хотим эффективно управлять, мы должны признать равнозначность двух элементов: организация очень важна для человека, человек очень важен для организации.

Каждая организация выходит на рынок с определенным ценностным предложением. Оно может быть осознано и четко сформулировано и продвигаться на рынке с помощью различных средств рекламы, оно может быть и не сформулированным и существовать только среди руководите-

лей. Будучи формально разработанным и зафиксированным, ценностное предложение несравнимо более эффективно, чем возникшее стихийно, без управления со стороны организации.

*Сегментация* — интересный и достаточно эффективный метод управления персоналом. Необходимо отказаться от идеи универсальности. Люди разделяются на категории в зависимости от их ценности для организации, и для каждого сегмента создается своя система управления.

Все системы и аспекты управления персоналом должны обеспечиваться *обратной связью* с сотрудником. Она особенно важна для организации, поскольку все меняется очень быстро. Раньше можно было не диагностировать организацию в течение нескольких лет, сейчас обратная связь нужна в режиме реального времени.

Организация больше не может быть вещью в себе. Раньше было два мира: организация и мир вне ее. Большинство сотрудников просто выполняли свои функции, не зная, что происходит за пределами организации. Сегодня мы постоянно находимся в контакте с *внешней средой*: она хочет «украсть» у нас лучших сотрудников, оказывает на нас давление, чтобы мы повышали производительность и внедряли новые продукты, она предоставляет нам свои возможности, чтобы мы могли повысить эффективность всего того, что мы делаем.