

Лучше журавль в руке

(как удержать специалиста на предприятии)

Сергей Филин
обучающий тренер-консультант
filins00@hotmail.com

Лучше журавль в небе, чем утка под кроватью.
Из медицинского фольклора

Прошли те времена, когда работодатель в нашей стране мог бросить в глаза квалифицированному сотруднику фразу о том, что никто его не держит, а за порогом стоит очередь из таких же специалистов. Это уже далеко не так. Специалисты кадровых служб уже во весь голос говорят о том, что подобрать специалиста, именно специалиста, а не чернорабочего стало очень тяжело. Другими словами сотрудники кадровых служб осознали дефицит кадров. Да и не многие руководители продолжают считать, что на любой их свист соберется очередь профессионалов. Может и соберется, только вот из кого она будет состоять?

Правда есть еще руководители, пребывающие в заблуждении относительно наличия квалифицированной рабочей силы на рынке труда. Так во время недавней беседы на эту тему один из руководителей крупной и известной фирмы работающей на рынке информационных технологий и систем удивленно спросил: "А что, разве безработица в Казахстане уже прошла?". Да, по большей части прошла, по крайней мере, в промышленности, строительстве, транспорте, информационных технологиях, сервисе. Сложнее пока в сельском хозяйстве, но проходит.

Велико лишь то, что долговечно; долговечно лишь то, что справедливо.

Д.Феррари

Почему же это вдруг в Казахстане стал образовываться острый дефицит профессиональных кадров. Причин достаточное количество.

Первая, но возможно уже не самая главная, это отъезд специалистов за пределы страны. Мне сложно судить о профессиональном составе и статусе уехавших и уезжающих. Но велика вероятность того, что специалистам легче устраиваться на работу в другой стране, а значит и легче уезжать. И наверняка уезжают в основном люди зрелые, но не пожилые. Рекрутеры крупных российских производств, например, очень активно «пасутся» в приграничных с Россией областях. Их объявления постоянно встречаются и в газетах, и на телевидении.

Вторая причина в том, что высшее образование в Казахстане значительно дискредитировало себя и многие, очень многие родители не один год отправляли своих детей учиться в другие страны. Отправляют и в этом году. Это те дети, уровень способностей которых часто выше среднего. Как вы думаете, какой процент вернулся? Видимо очень маленький. То, что Россия активно вымывает из Казахстана молодых и перспективных ни для кого не секрет.

Получить тенденцию общего старения специалистов Казахстан вполне может, если уже не получил. По крайней мере, руководители кадровых служб крупнейших предприятий-монополистов Казахстана говорили мне об этом как о существенной проблеме несколько раз.

Еще одна причина нехватки специалистов в том, что экономика страны восстанавливается и развивается, т.е. спрос на специалистов повышается естественным образом. Например, каждый тенге вложенный в нефтедобычу требует три-четыре доллара вложений в инфраструктуру. Это означает, что каждое рабочее место в нефтедобыче создает минимум четыре рабочих места в сервисе. Съездите, кто еще не был, в западные регионы Казахстана, увидите собственными глазами. Да это касается не только нефтяного сектора.

Налоговая политика государства (упрощенная декларация, снижение налогового бремени) приводит к тому, что на каждом шаге оборота денег в том или ином регионе в бюджет изымается меньше денег, т.е. большая масса продолжает оборачиваться, что создает рабочие места. Как это работает на деле можно увидеть в маленьких городах Казахстана, в которых сохранились и развиваются градообразующие производства. Например, города Ридер и Зыряновск. Руководители производств в этих городах уже почувствовали нехватку даже неквалифицированных рабочих. При этом развитие городов очевидно.

И ко всему сказанному надо добавить государственную политику, а именно лицензирование привлечения иностранной рабочей силы. Т.е. завести специалистов из других стран к нам не так просто.

До сих пор мы говорили о дефиците специалистов, но уже намечается дефицит неквалифицированной рабочей силы. Если пройтись по Алматы, то можно увидеть объявления о том, что требуется уборщица или охранник. И не исключено, что скоро уборщица в больших городах станет таким же дефицитом как в советские времена и начальники начнут угождать ей лишь бы она оставалась с организацией.

Итак, отток профессионалов налицо, те, что есть в дефиците, новых пока учим слабо. Остается удерживать тех специалистов, что уже есть. Но как руководителям малых и средних предприятий противостоять крупным, имеющим большие ресурсы, готовым платить специалистам значительно больше? Как крупным предприятиям противостоять ресурсам нефтяного сектора, который готов платить за специалистов больше и готов собирать их со всего Казахстана. Что же делать для удержания специалистов?

Однозначного ответа конечно нет. Но есть предположения и предложения.

И первое предложение, это предложение многим руководителям осознать наконец, что ситуация с кадрами изменилась коренным образом, и будет становиться все более сложной с каждым месяцем. В этой ситуации выигрывают те предприятия, которые сумеют быстрее всех измениться, стать привлекательными для сотрудников, что позволит не только удерживать свои кадры, но и привлечь новые.

Какими же инструментами можно удерживать "СВОЙ", именно "СВОЙ" персонал.

Конечно, это прежде всего заработная плата. И не смотря на ограниченные возможности большинства предприятий, заработные платы основных ключевых специалистов нужно держать конкурентными. Однако заработная плата хороших специалистов и так уже достойна. И специалисты знают, что в другом месте они получат, скорее всего, не меньше. Но даже если и меньше, то в целом качество их жизни существенно не ухудшится. Достаточно много специалистов готовы перейти на другие работы даже с меньшими заработными платами, если работодатель

предложит им другие выгоды или новые возможности. Вот об этих выгодах и возможностях мы и поговорим.

Важным, на мой взгляд, инструментом удержание персонала будет строительства достойной организационной культуры с соблюдением Законов страны и этических принципов. Давайте согласимся, что любое нарушение этики по отношению к себе персонал, восстанавливая справедливость, обязательно скомпенсирует разными путями. И мы никогда не угадаем все эти пути. А если не смогут скомпенсировать, то уволятся. И часто мы можем наблюдать картины, когда нарушение этики приводит к массовой демотивации коллектива и к увольнениям по собственному желанию. Многие руководители уже осознают эту проблему. По крайней мере, появился спрос на тренинги по строительству организационной культуры. Появились идеи создания Этических кодексов предприятий и Кодексов корпоративного поведения. Некоторые компании уже создали подобные документы, например, АО Казцинк.

Еще один пример. Я уже много раз слышал от руководителей и владельцев предприятий идею о том, что уже сейчас, например, совершенно недопустимо выплачивать заработную плату в черную, так как пенсионные накопления уже имеют для сотрудников значение, и они начинают реагировать на отсутствие пенсионных отчислений. А ведь рано или поздно начнут подавать в суд.

Но вот интересный пример, когда следование Закону приводит к потерям специалистов, к созданию современного крепостного строя. Пример в том, что часто работодатели в нашей стране удерживают персонал через контракты об обучении, в которых определяется срок отработки специалиста после обучения или необходимость вернуть определенную сумму работодателю в случае увольнения до окончания этого срока. Закон допускает такого рода контракты. Внешне кажется все справедливым, ведь тебя обучили, вложили деньги. Но не все так просто с точки зрения этики. Учили то мы специалиста для себя, а не для него. Цена обученного специалиста на рынке труда повысилась, а это значит, что работодателю не мешало бы подумать теперь о повышении заработной платы, а не об удержании через такой контракт. Но нет, как же так, ведь были вложены деньги.

И вот уже специалисты одной из известных мне фирм работающих на динамичном рынке высоких технологий отказываются от заграничной учебы. Их уже обучили по одному-два раза, за границу они повидали, а теперь они хотят стать свободными. И вот фирма не может обучить их, внедрить некоторые современные изменения и начинает проигрывать конкурентам. При этом они обращаются к консультанту с вопросом о том, как образумить персонал. Не с персоналом работать надо. Надо просто по возможности дать конкурентные заработные платы и убрать **кабальные** контракты, и ситуация скорее всего изменится.

У меня есть примеры, когда одна фирма «выкупает» сотрудника у другой. Т.е. возвращает предыдущему работодателю часть суммы потраченной на учебу. Чем не крепостной строй.

Но наиболее удивительным мне показался случай, когда налоговый инспектор при проверке одного из предприятий отказывался принимать затраты на обучение как издержки на основании отсутствия таких кабальных контрактов. И это не в глубинке, это в центре Алматы. Не смотря на то, что такие контракты разрешены Законом, я считаю, что они подрывают экономику страны. Мы точно знаем, почему рабовладельческий и крепостной строй оказались неэффективными.

Кто не работает, тот поломался.

Но это были негативные примеры. Есть и позитивные. Я уже сталкивался с руководителями, которые начали строить систему удержания персонала.

Итак, какие еще инструменты удержания персонала, кроме указанных культуры, этики и законности доступны нам.

Прежде всего, это система мотивации персонала. Если мы сумеем сделать так, чтобы людям нравилась их работа, то вероятность их ухода от нас уменьшается. Инструментами мотивации являются не только денежные компенсации. И даже скорее не они, поэтому денежные инструменты в этой статье я упоминать не буду.

Под мотивацией в данном случае мы можем понимать возможности, которые предоставляет предприятие своим сотрудникам. При этом наличие таких возможностей может стимулировать работу персонала и удерживать его иногда даже при заработных платах ниже, чем в индустрии, в которой работает предприятие.

Давайте сначала перечислим, а затем кратко опишем эти возможности, затем оценим их с точки зрения удержания. Это: **четкое определение обязанностей сотрудников, ясная система управления, создание условий труда, сохранение здоровья сотрудников, социализация, справедливая система оценки работы, тактичность дисциплинарных мер, строительство карьеры сотрудников, развитие и обучение, обеспечение мотивирующей работой, работа с семьями сотрудников.** Надо оговориться, что не все возможности интересны всем сотрудникам, у каждого свои приоритеты. А это значит, что не получится удерживать специалистов без учета их индивидуальных потребностей.

Итак, первый инструмент, это **четкое определение обязанностей.** Многие наши предприятия игнорируют необходимость составления должностных инструкций или относятся к этому формально, т.е. инструкции есть, но они не отражают реально исполняемые обязанности. А ведь наши сотрудники хотят четко знать свои обязанности, что они обязаны и что они не обязаны делать. Неопределенность демотивирует и приводит к увольнению.

На одном из предприятий руководитель заявил мне, что он противник должностных инструкций, т.к. без них он может послать сотрудника исполнять любую работу. Как вы думаете, какой была там текучка среди специалистов. Правильно, очень большой.

Ясная система управления тоже важный фактор удержания сотрудников. И это опять про определенность и неопределенность. Сотрудники хотят знать, кому и как они подчиняются, к кому и по каким вопросам обращаться и т.д. Я часто сталкиваюсь с ситуациями, когда сотрудники подчиняются одновременно двум и более начальникам. «Слуга двух господ» - вспомните, как ему жилось. Отсутствие ясной для сотрудника системы приводит сотрудника в растерянность и далее к демотивации и /или увольнению.

Условия труда. Я думаю, что все согласятся с тем, что при прочих равных специалисты будут склонны оставаться с тем предприятием, которое обеспечивает лучшие условия труда и в плане организации рабочих мест, и в плане обеспечения безопасности труда.

Сохранение здоровья сотрудников на рабочих местах, это в целом обязанность работодателя. Только исполняется она по-разному. И те руководители, которые придают больше значения этому, имеют шансы эффективнее удерживать своих специалистов. Однако реальность в том, что многие работодатели и их кадровые службы даже не догадываются, например, о том, что они **обязаны** проводить регулярные профилактические медицинские осмотры сотрудников, работающих с профессиональными вредностями. И этими вредностями при определенных условиях являются и компьютер, и телефон. Мой опыт проведения таких профилактических осмотров показывает весьма позитивную реакцию специалистов на заботу об их здоровье.

Социализация, это создание в коллективе атмосферы открытости, честности, взаимопомощи и т.д. Многие из нас знают примеры, когда специалисты меняли работу на ниже оплачиваемую только из-за обстановки в коллективе. Или наоборот, отказывались от выгодных предложений из-за того, что не хотели, не могли разорвать отношения со своим коллективом. Создание такой атмосферы прямая обязанность руководителей на всех уровнях организации.

Несправедливость, допущенная по отношению одного лица, является угрозой всем. Ш. Монтескье

Сотрудники хотят знать, как оценивают их начальники. **Система оценок** мотивирует сотрудников, направляет их будущее поведение. Или наоборот демотивирует. Использование справедливой системы оценки удержит специалиста. Несправедливая система подтолкнет к увольнению. Примером такой, подталкивающей к увольнению системы является система аттестаций, которая была принята в СССР и которая сейчас реанимируется на многих предприятиях. Я не против аттестаций, я против той модели, которая применялась ранее. Но это тема для отдельной статьи.

Как не работай - всегда найдется кто-то, кто работает меньше, а получает больше.

Руководителям приходится прибегать к **дисциплинарным мерам**. Но в зависимости от того, как они это делают можно или исправить ситуацию, или усугубить ее. Коллектив разрушают несправедливые дисциплинарные действия руководителей. Когда из одного сотрудника делают "козла отпущения", другого склоняют без перерыва везде, где можно, когда "воспитывают" линейного руководителя в присутствии его подчиненных вряд ли мы создаем атмосферу, помогающую удерживать специалистов. Когда за одинаковые проступки разные «свои» получают меньшее взыскание, скорее всего, мы провоцируем увольнения.

Подавая сигналы в рог, // Будь всегда справедлив, но строг. Козьма Прутков

Наши сотрудники, особенно специалисты, хотят чего-то добиться в жизни. Они хотят **строить или профессиональную или административную карьеру**. И они будут строить ее с нами или без нас. Лучше с нами, но тогда нам нужно вместе с ними разработать план карьеры и помочь им его исполнять. Тогда специалисты останутся с нами.

Чтобы сделать карьеру, следует одеваться во все серое, держаться в тени и не проявлять инициативы. Ш. Талейран

Обучение и развитие сотрудников тесно связано с их карьерами. Большинство специалистов хочет расширять свои знания и навыки, хотя бы по тому, что от этого растет их стоимость на рынке труда, а следовательно появляется потенциал роста личного благосостояния. Ради чего и трудимся. И ради этого потенциала сотрудники повременят с переменной места работы. Я знаю одного из руководителей и совладельцев достаточно крупной фирмы, который направил и частично, но в значительной доле, оплатил нескольким своим ключевым сотрудникам обучение на программе Магистр Делового Администрирования из двух соображений. Первое, они будут применять получаемые знания на рабочих местах. Второе, пока они учатся, они останутся с фирмой.

Есть у меня и противоположенный пример. Один из руководителей крупной компании рассказал мне о том, что он вынужден менять специалистов, так как они "не тянут". Однако я знаю специфику индустрии, в которой работает эта компания, и знаю, что специалистов для этой индустрии просто никто не готовит на территории СНГ. Знаю я и то, что специалистов этой компании **никто последние пять лет толком не учил**. Но скрытое подозрение в некомпетентности они ощутили. Я поговорил со специалистами этой компании, которые четко объяснили мне, что со сменой первых коллег демотивация состоялась. Далеко ли там было до увольнений специалистов "по собственному желанию" я не знал в момент бесед. Но через полгода процесс пошел.

Меняю шило на мыло. Объявление о вакансии

Обеспечение мотивирующей работой еще один важный инструмент удержания специалистов. Некоторые руководители могут резонно возразить, что они брали специалистов для определенной работы, а не для того, чтобы подстраиваться под них. Это, конечно же, правда. Но правда и то, что специалисты часто именно потому и специалисты, что любят свою работу, только конечно не всю. И если мы дадим им возможность реализовывать себя в том, что им нравится, то специалист останется с нами. Т.е. не исключено, что надо искать возможности мотивировать специалиста через предоставления ему интересной работы или ее элементов.

Стоит обратить внимание на то, что если сотрудник находится на одном месте достаточно долго и содержание его работы принципиально не меняется, то сотруднику становится скучно. Он может эффективно работать, но именно превращение работы в рутину приводит к потере интереса, а затем и к желанию что-то в жизни изменить. Промышленные психологи называют цифру 5 лет в среднем через которые наступает эта скука. Это в среднем, для отдельного человека этот срок может наступить раньше или позже. Состояние, в котором находится сотрудник в этом случае можно называть спортивным термином - сгорел (или перегорел). Что делать с сотрудниками в таком состоянии. Традиционным решением раньше было продвижение по службе. Но всех продвинуть по службе невозможно, да и не все хотят. Тогда можно применить несколько инструментов.

1. Ротация – назначение сотрудника на аналогичную должность в другом предприятии той же компании. Лучше в другом городе. Эффект новизны, социальный и профессиональный стресс на новом рабочем месте возбуждают новый интерес к работе. Это дорогое решение. Затраты на переезд и жилье сотруднику и его семье большие. Но есть дополнительные и выгоды – обмен опытом.

2. Специализация – уменьшение у сотрудника количества задач или операций с одновременным увеличением объемов работы по оставшимся у него операциям. Достаточно много людей не хотят ни передвигаться, ни продвигаться. Они хотят стать специалистами. Специализация – решение для таких сотрудников.
3. Универсализация – уменьшение объема работы по отдельным функциям, операциям и добавление дополнительных функций и операций. Достаточно количество людей боится быть узкими специалистами, т.к. в этом случае повышаются риски не найти работы в случае увольнения с имеющейся. Расширение возможностей, очевидно, будет интересным таким людям.
4. Перемещение на совершенно новую работу – этот вариант тоже достаточно хорошо стимулирует, как с точки зрения универсализации, так и с точки зрения стресса.
5. Увеличение объема работ при неизменной структуре функций и операций. Если сотрудник опытный, то очевидно он эффективнее справляется со своей работой. Увеличение объема работ с **пропорциональным увеличением оплаты труда** может придать новый стимул.
6. Делегирование и обогащение работ – передача сотруднику части функций руководителя, возможностей самостоятельно принимать и реализовывать решения тоже неплохой инструмент для тех специалистов, кто ищет самостоятельности.

Надо отметить, что для стимуляции разных сотрудников подойдут разные приемы. Рецептов нет, руководителю надо принимать решения, что кого лучше простимулирует.

Работа с семьями сотрудников тоже помогает удержать специалистов. Что можно отнести к такой работе. Например:

- Благодарственные письма и письма признания супругам, детям, внукам, родителям сотрудников.
- Поздравления семей с праздниками, в т.ч. и с семейными.
- Организация семейного отдыха и
- Направление детей в один лагерь отдыха на каникулах.

Таких мероприятий можно придумать множество. Некоторые из них я организовывал. Уверяю, эффективность их высока. Задачи этих мероприятий: 1) Выстроить лояльность семей сотрудников к компании так, чтобы семья начала удерживать специалиста от перехода на другую работу; 2) Сделать так, чтобы наши сотрудники «дружили домами и семьями».

Тогда социальные связи удержат сотрудников от перехода на другую работу.

Наверняка в этой статье перечислены далеко не все способы удержания специалистов. Да и не было цели найти и исследовать все. Цель в другом, обратить внимание руководителей на то, что дефицит специалистов в Казахстане уже есть, что свои кадры надо удерживать, если мы хотим устойчивости и развития предприятия, и что для этого возможно использовать различные, не только денежные, механизмы.

Работа по удержанию квалифицированного персонала относится к обязанностям руководителей всех уровней. И помогает им в этом кадровая служба предприятия, если она есть.