

«Лучшие работодатели:

Сотрудники компании должны доверять своему «второму дому»

«Управление Персоналом», № 16, август 2006

«Что Вы вкладываете в понятие «современный цивилизованный работодатель»?», «В какие компании стремиться попасть персонал?», «Как за последние годы изменился кандидат: уровень образования, опыт, ожидания, адекватность и пр.?», «Сложнее или проще стало закрывать вакансии и почему?» - на эти и многие другие вопросы ответила Наталья Авдеева, заместитель генерального директора Ventra Employment.

<http://www.top-personal.ru/issue.html?888>

«ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ: СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ДОВЕРЯТЬ СВОЕМУ «ВТОРОМУ ДОМУ»



«УП»: «Что вы вкладываете в понятие «современный цивилизованный работодатель?»

Н. Авдеева, заместитель генерального директора компании Ventra Employment:

– Современным цивилизованным работодателем сегодня можно назвать компанию, которая может заинтересовать потенциального сотрудника своим именем, политикой развития, прозрачностью внутрикорпоративных процессов, и при этом она должна предлагать потенциальным и имеющимся сотрудникам следующие условия:

- а) полностью официальную зарплату;
- б) четкую систему премирования;
- в) расширенный социальный пакет, в который, как правило, входят медицинские страховки на сотрудника и на одного/нескольких членов семьи, оплата питания, оплата мобильных телефонов и др.;
- г) программы развития и обучения сотрудников.

Т. Л. Мельникова, директор группы кадрового консалтинга «Зебра»:

– Понятие «современной цивилизованности» у меня очень тесно переплетается с понятием вневременной порядочности, главным критерием которой считаю выполнение принятых на себя обязательств: устных и тем более письменных. Это закон; остальное лишь комментарии. Сотрудники компании должны доверять своему «второму дому». А только выполнение договоренностей создает климат доверия, открывает поле для творчества, для коммуникации и эффективной работы.

В. Дворцевая, генеральный директор КА «Визави Консалт»:

– Прежде всего цивилизованность рынка предполагает продвижение к «прозрачности» бизнеса. Во-вторых, цивилизованность работодателя предполагает честность при найме, в

том числе реальное определение задач и перспектив, ресурсов и т. п. В-третьих, понимание того, что роль человеческого потенциала компании становится все более решающей в современном мире, и это понимание не может сводиться к простой декларации фразы «Кадры решают все». Наем персонала неразрывно связан с перспективами развития бизнеса, поэтому и хорошее кадровое агентство все чаще выступает в роли консультанта по развитию бизнеса.

Ю. Зайцева, КА «Альфа персонал»:

– К этой категории можно отнести компании, с уважением относящиеся к интересам своих сотрудников и отдающие себе отчет в том, что кадры решают все. В таких компаниях сотрудник социально защищен. Компания заботится о его развитии и обучении, делая инвестиции в будущее. Таким образом, соблюдаются интересы и сотрудника, и работодателя – первый получает возможность роста и определенные гарантии, а второй – мотивированного профессионала, развивающегося в едином направлении с компанией. В таких компаниях низка внешняя ротация (текучесть) кадров, и лучшие специалисты, заинтересованные в долгосрочном сотрудничестве, отдают предпочтение предложениям именно от таких компаний.

«УП»: В какие компании стремится попасть персонал?

Т. Л. Мельникова:

– Подавляющее большинство соискателей вне зависимости от пола, возраста, образования, профессии предпочли бы работать в «брендовой» компании, неважно, иностранной или российской. Причем в разряд «брендовых» попадают те компании, имена которых, что называется, на слуху, чьи торговые марки активно рекламируются на TV, в печати, средствами наружной рекламы. Работать в известной компании считается престижным. Юные соискатели формулируют это предпочтение примерно так: хорошо, если после ответа на вопрос о месте работы твой собеседник говорит: «О! Круто!» Смешно, но точно...

В. Дворцевая:

– Строго говоря, на этот вопрос в такой формулировке не существует ответа. Он аналогичен вопросу «Какие женщины более привлекательны?». Разумеется, каждому свое или, согласно пословице, – «На каждый товар есть свой купец». Однако можно отметить некоторые тенденции. Например, кандидаты все чаще хотят иметь дело с «белыми» зарплатами, компенсационными пакетами, трудовыми контрактами, где все четко прописано. По-прежнему есть компании - «бренды», работа в которых украшает послужной список – как правило, это не только престижное упоминание в резюме, но и очень полезная школа.

Ю. Зайцева:

– Наибольший интерес вызывают компании с положительной динамикой развития, так как это дает сотрудникам дополнительные возможности для профессионального и карьерного роста. Для компаний с выраженной спецификой деятельности (например, IT) большую роль играет бренд, так как работа в компании с престижным именем повышает конкурентоспособность самого специалиста на рынке труда.

Н. Авдеева:

– Конечно же, персонал стремится не только попасть, но и задержаться в компании, которая предлагает все эти условия и, кроме того, соблюдает перед сотрудниками все заявленные обязательства. Компании, в которых потенциальный сотрудник может на входе увидеть перспективы своего развития, как карьерного, так и социального, имеют значительные преимущества на рынке труда перед остальными работодателями.

«УП»: Как за последние годы изменился кандидат: уровень образования, опыт, ожидания, адекватность и пр.?

Т. Л. Мельникова:

– Основные изменения произошли, пожалуй, в сфере амбиций. Распространилось заблуждение, что сам факт выхода на работу – без опыта, без навыков, необходимых на данной позиции, – уже «стоит денег». К сожалению, многие перестали воспринимать заработную плату как функцию своего вклада в развитие компании, ее успешную деятельность на конкурентном рынке. Работодатель определяет зарплату согласно «коэффициенту трудового участия» сотрудника, а сотрудник больше оперирует категориями собственных расходов и «прожиточного оптимума». Вот и образуются ножницы. В остальном, как писал классик: «Люди как люди. В общем, напоминают прежних...»

В. Дворцевая:

– Изменился прежде всего рынок: «сильный» кандидат получает сейчас примерно в пять раз больше предложений и имеет больше возможностей выбора, он все активнее диктует свои условия. В высокотехнологичных отраслях и на некоторых узких рынках появляются должности, где нужны профессионалы очень высокого класса с опытом успеха в конкретных функциональных задачах. И таких людей иногда бывает очень мало (буквально наперечет). Конечно, ожидания таких специалистов обоснованно высоки. Все чаще кандидаты получают образование в нескольких областях, что в сочетании резко повышает их «цену» на рынке. Например: престижный инженерный вуз (МФТИ или МИФИ) + управление (МВА) + финансы. К сожалению, ситуация, когда компании переманивают и перекупают работников, ведет к взвинчиванию зарплатных ожиданий, которое не столько обоснованно, сколько конъюнктурно и сиюминутно. Иногда люди начинают искренне верить в эту завышенную оценку своего труда, и порой рынок оказывается жесток к ним.

Ю. Зайцева:

– Количество кандидатов, не имеющих высшего образования, свелось к предельному минимуму. Все больше претендентов на вакансии солидных компаний имеют дополнительное образование, непосредственно связанное с выполняемыми задачами. Также возросло количество кандидатов, которые проходили курсы корпоративного обучения у прежних работодателей. По сравнению с началом десятилетия у сегодняшних кандидатов прослеживается более четкая карьерная стратегия; многочисленная смена направлений деятельности, прослеживавшаяся в начале становления рынка труда, сегодня уже считается дурным тоном. Однако развитие рынка труда диктует и повышение уровня ожиданий профессионалов от потенциальных работодателей. И это справедливый рост.

Н. Авдеева:

– Можно с полной уверенностью сказать, что портрет кандидата за последние два года претерпел серьезные изменения, и этому способствовал активный рост экономики, появление на российском рынке большого количества новых компаний, увеличение объемов производства. Все это привело к тому, что на рынке открыто огромное количество вакансий, но при этом существует дефицит специалистов, тем более квалифицированных. В целом уровень образования остался на том же уровне, но если раньше работодатели рассматривали только выпускников вузов, то теперь они готовы брать на работу талантливых студентов четвертых и пятых курсов и обучать их уже в процессе работы. Что касается опыта – конечно же, все работодатели хотят, чтобы у специалиста был значительный опыт работы именно в их отрасли – как минимум три и более лет. Но реально на рынке просто нет таких специалистов в достаточном количестве, поэтому компании вынуждены снижать свои требования к опыту работы именно в данном специализированном секторе. Ожидания кандидатов при этом растут невероятными темпами, эти ожидания не всегда адекватны и соответствуют реальным знаниям и навыкам специалиста. Крупные компании часто просто не в состоянии предлагать зарплату, отвечающую таким пожеланиям, поскольку многие из них имеют корпоративно утвержденные и гармонично распределенные по уровням зарплаты. И в этом случае у небольших и более гибких компаний есть преимущество, потому что они имеют возможность заплатить нужному специалисту столько, сколько он просит.

«УП»: Сложнее или проще стало закрывать вакансии и почему?

Т. Л. Мельникова:

– На рынке труда Московского региона сложилась довольно тревожная картина: рынок насыщен предложениями работодателей, и для соискателя падает ценность настоящего места работы, да и любого отдельно взятого предложения. Соискатель выбирает; это нормально в данной ситуации. Также естественно, что мотивация к работе имеет тенденцию к снижению. Поэтому закрывать вакансии стало тяжелее. Правда, расценки на услуги профессионального рекрутинга и Executive search тоже выросли.

В. Дворцевая:

– Одна из сложностей вытекает из описанной ситуации: когда у кандидата много предложений, он может не дожидаться результата многоэтапной процедуры отбора, которая принята в некоторых компаниях. Компания все проверила, делает предложение, а кандидат уже с удовольствием работает в другом месте.

Ю. Зайцева:

– Правильнее будет сказать, что поиск и мотивирование потенциальных кандидатов стали сложнее, а отбор – проще. Сегодня хороший рекрутер формирует настолько подробный профиль вакантной должности, с учетом огромного количества деталей и тонкостей, что количество потенциальных кандидатов на вакансию оказывается весьма невелико, да и выход на них становится сложнее. Но если таких людей удастся найти, как правило, они точно соответствуют ожиданиям заказчика. И зачастую заказчик делает выбор – один из одного. И этот выбор оказывается правильным. В такой ситуации главное – убедить эксклюзивного специалиста в выгодности предлагаемого трансфера. Так что все сложности закрытия вакансий ложатся сегодня на рекрутеров, работодателю остается только сказать «да».

Н. Авдеева:

– Вакансии в целом стало закрывать сложнее, и этому есть несколько причин:

- а) специалистов на рынке значительно меньше, чем требуется;
- б) ожидания кандидатов часто не соответствуют возможностям работодателей;
- в) на рынке очень мало свободных кандидатов, многие уже имеют достойную работу, в целом их все устраивает – как поставленные задачи, так и уровень оплаты. Таких кандидатов можно привлечь только либо значительно более интересными условиями компенсации, либо возможностями карьерного роста. То есть обычные способы поиска, как, например, размещение объявлений о работе в различных источниках, практически не дают никаких результатов. Теперь даже на позиции среднего уровня все чаще приходится искать кандидатов прямым поиском.

«УП»: Какие профессии сегодня на пике популярности, а завтра...?

Т. Л. Мельникова:

– Вопрос популярности профессий очень неоднозначен. Мне кажется странным придерживаться модных тенденций в таком индивидуальном вопросе, как выбор специальности. Тем не менее в разные периоды времени накатывают волны выпускников – экономистов, юристов, психологов. Десятки вузов подстраивают программы обучения под спрос со стороны абитуриентов. Однако мода на профессию может возникнуть не по объективным причинам высокой востребованности специалистов данного профиля или, например, высоких доходов среднестатистического представителя данной профессии, а по каким-то совсем другим законам. В выборе профессии лучше ориентироваться на собственные склонности и предпочтения.

В. Дворцевая:

– Есть профессии, которые всегда востребованы: бухгалтеры, секретари (в широком смысле слова), торговые представители и/или продавцы товаров и услуг. Есть профессии, где остро не хватает специалистов искомого уровня (например, в Москве, по оценкам экспертов, высок спрос на копирайтеров, руководителей крупных IT-проектов, специалистов с успешным опытом создания крупных магазинов и/или сетей).

Ю. Зайцева:

– Безусловно, популярны профессии, связанные с рынком высоких технологий и с коммерческой деятельностью. Активно развивается рынок труда в строительстве и промышленности. Нельзя не отметить, что наконец-то молодые специалисты, получающие диплом, в котором в графе «квалификация» стоит гордое «инженер», могут претендовать на хорошооплачиваемую работу по специальности. Полагаю, что спрос на инженерные специальности будет только расти.

Н. Авдеева:

– По опыту работы нашей компании могу сказать, что сейчас наиболее востребованы специалисты в маркетинге, такие как бренд-менеджеры, account-менеджеры; на финансовом рынке очень востребованы специалисты различного уровня для банков и инвестиционных компаний, большим спросом пользуются HR-специалисты, ну и, конечно же, очень востребованы на рынке IT/Hi-Tech/Telecom – специалисты, особенно по внедрению различных ERP-систем, разработчики ПО, системные администраторы. Мы прогнозируем дальнейший спрос на профессионалов указанных направлений, в большей

степени на специалистов среднего уровня, потому что именно в них рынок испытывает серьезный недостаток.

«УП»: Согласны ли вы с утверждением, что лояльность сотрудников по отношению к компании прямо пропорциональна лояльности компании по отношению к своим сотрудникам?

Т. Л. Мельникова:

– Ах, если бы!.. Если бы математические законы описывали социальные связи и психологию поведений. Это очень упростило бы задачу управления персоналом и оптимизации бизнес-процессов на предприятии. К сожалению, в сфере человеческих отношений нет линейных зависимостей, общих решений и единственно правильного ответа.

В. Дворцевая:

– В нормальной ситуации эти величины непременно зависят друг от друга, но в общем случае зависимость представляется более сложной. Во-первых, экономического противоречия между трудом и капиталом никто не отменял, и оно может принимать более мягкие или стертые формы, но его нельзя сбрасывать со счетов.

Сейчас много говорят о корпоративной культуре. Есть формальная и неформальная сторона. Если лояльность только декларируется обеими сторонами (компанией и работником), то прока мало. А вот если действительно открытость и честность во взаимоотношениях являются доминирующим фактором, потому что так заведено, – лояльность становится массовой. Конкретными примерами изобиловал период кризиса 1998 г. В одной компании, которой не было и года от роду, когда разразился кризис, директор (он же – основной владелец) собрал свой немногочисленный коллектив и честно сказал, что не уверен, переживет ли фирма кризис, ему нечем платить зарплату и потому он с пониманием отнесется к тому, что люди подыщут себе другое место. Один из работников не только заявил, что останется с ним до конца, но и предложил поделиться собственными сбережениями. Такое не забывается. Немудрено, что этот человек теперь совладелец компании, – кстати, компания вполне преуспевает.

Ю. Зайцева:

– С одной стороны, согласна, ибо, если говорить на бытовом языке, лояльность – нечто похожее на взаимоотношения личности Человека и личности Компании (прошу прощения у коллег-психологов за подобный оборот). Поэтому можно сравнить ситуацию, предположим, с сотрудничеством или партнерством двух людей, когда оба в равной степени дают и получают. Но тем не менее нельзя забывать и о случаях «неразделенной любви». Так что, скорее всего, лояльность компании к сотрудникам является поддерживающим, но не стимулирующим и не определяющим фактором.

Н. Авдеева:

– Лояльность сотрудников во многом зависит от политики компании в отношении сотрудников, от того, насколько компания ценит своих сотрудников, поощряет инициативу и способствует развитию сотрудников внутри компании, от степени свободы в действиях сотрудников.

