

ПОНИМАТЬ



HR-ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Анна Власова

партнер Института стратегий Inspira,
директор Школы HRM

На рынке труда нашими стейкхолдерами являются потенциальные сотрудники, поэтому HR-стратегия должна помочь разобраться в том, как повысить ценность комплексного предложения персоналу при снижении затрат на его содержание

Много лет конкуренция развивалась от низкой цены к высокому качеству товара, предложению сервиса и установлению долгосрочных отношений с клиентом. На этом пути использовались разные стратегии. Майкл Портер предлагал спектр стратегий от «контроля над затратами» до «дифференциации». Джек Траут расширил выбор: «Дифференцируйся или умри!». Чан Ким с азиатской мудростью советует найти свою уникальную стратегию, которая позволит предложить клиенту большую ценность и при этом снизить собственные затраты. «Качественное не бывает дешевым», как и любая формула, имеет свои ограничения и скорее относится к конкретному изделию. Понятие «продукт» («услуга») в бизнесе трактуется гораздо шире и сложнее и представляет собой комплексное предложение, способное удовлетворить потребности клиента. Например, недавно мы пытались разобраться в том, какова миссия компании, занимающейся производством и дистрибуцией биодобавок. Данный бизнес заточен под аптеки, а клиентами являются менеджеры по закупкам (точнее, те, кто принимает решения о закупках товара). Потребности этой категории клиентов, как выяснилось, в последнюю очередь определяются качественными характеристиками самих

биодобавок. Качество биодобавок глазами технолога и того, кто непосредственно употребляет их в пищу, — не одно и то же, поэтому «качество не бывает дешевым» (любая метафора может сбить с толку при разработке стратегии, если не сосредотачиваться на сути вопроса).

Предложить клиенту большую ценность при снижении собственных затрат реально, однако необходимо понимать, в чем эта ценность, и детально разбираться в структуре таких затрат. Только благодаря тонким настройкам можно сыграть в хорошую игру с клиентом, не занимаясь лобовым демпингом или не воевать с конкурентами и собственным персоналом. Рынок состоит в том числе из рынка труда, где нашими стейкхолдерами являются потенциальные сотрудники, поэтому HR-стратегия должна помочь разобраться в том, как повысить ценность комплексного предложения персоналу при снижении затрат на его содержание (для многих компаний подобные расходы в общих затратах имеют существенный вес).

Чтобы HR-предложение было целостным и эффективным, оно должно соответствовать следующим целям: с одной стороны, быть привлекательным и дифференцированным на рынке труда для желаемого персонала; актуальным и долгоиграющим для правильных сотрудников на протяжении всей их жизни в компании;

с другой стороны, заставлять их менять свое поведение и соответствовать текущим целям и планам компании; **способствовать их развитию** — изменению себя для максимального соответствия ценностям компании и долгосрочным политикам, стандартам и процедурам.

Что надо знать, какие принципы важно понимать и соблюдать, чтобы сформировать такое HR-предложение?

Нужно понимать, что не каждая гривня, инвестированная в персонал, дает одинаковый эффект компании.

Во-первых, начну с базовой ставки, зарплаты или оклада (постоянная часть). Максимальный потенциал этого инструмента — привлечь кандидата с рынка. Для низкоквалифицированного персонала, возможно, это и привлекательно, однако опыт показывает, что влияние данного инструмента ослабевает, как только сотрудник проходит испытательный срок и начинаются проблемы с исполнением. Чтобы было понятно, что я имею в виду, приведу в пример цитату из книги «Измюм из булки» Виктора Шендеровича.

«Начало девяностых, зима; пародист Александр Иванов прибывает в гостиницу, предположим, «Центральная» в городе N. Поскольку руки заняты, входную дверь в гостиницу Сан Саныч лягает ногой. Дверь распахивается и со скрежетом застревает на неровно залитом цементном полу. Иванов, держа в руках сумку и связку книг на продажу, а вешалку с костюмом для выступления прижимая к плечу чуть ли не ухом, направляется к стойке администратора. И тогда швейцар, все это время сидевший на диванчике в нескольких метрах от входа, интересуется: «А дверь за тобой Пушкин закрывать будет?»».

Для персонала нормальной квалификации базовая ставка — начало разговора, потому что такой персонал хочет не только зарабатывать больше, но и наращивать собственную ценность на рынке труда и вписать свою карьеру в компанию. Высококвалифицированный персонал, кроме прочего, смотрит, как вписать компанию в свою карьеру. Украинская компания, не обладающая привлекательным брендом на рынке труда и не имеющая достаточно финансовых ресурсов, не может конкурировать с транснациональными компаниями в постоянной части оплаты. Перед каждым очередным кризисом отечественные компании разогревали рынок, а с его началом занимались тем, что резали зарплаты и сокращали персонал.



КРОМЕ БАЗОВОЙ СТАВКИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ОСТАВЬТЕ В КОМПЕНСАЦИОННОМ ПАКЕТЕ ОДНУ (ДЛЯ КАЖДОЙ КАТЕГОРИИ РАЗНУЮ) ЛЬГОТУ, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНУЮ И ДОСТУПНУЮ ТОЛЬКО ДЛЯ САМЫХ ЭФФЕКТИВНЫХ

Во-вторых, льготы (надбавки за различные заслуги), привилегии (всевозможные скидки на использование ресурсов компании и страховки), привлекательные условия работы (расположение офиса и престижные материальные атрибуты) служат в основном цели удержания персонала, однако, как и оклад, бенефиты не имеют отношения к мотивации. Большие инвестиции в эту сферу не принесут большой добавленной ценности. Что я имею в виду, когда говорю о мотивации? Здесь опять уместно проиллюстрировать цитату того же Шендеровича:

«Этот эпизод случился на гастролях в Минске, куда я приехал вместе с одним уездным театром. У театра в Минске была премьера, а я в том спектакле ставил пластические номера. И вот сидим мы после премьеры в гостиничном номере, отмечаем, а в телевизоре... Майкл Джексон. И я, тыча пальцем в экран, дружелюбно говорю артистам: «Смотрите, сволочи, что такое «синхронно»! Вот это, а не ваше плюс-минус трамвайная остановка... Пьяненькая заслуженная артистка Ч поворачивается к телевизору, несколько секунд скептически смотрит на Джексона, затем хмыкает и говорит прокуренным голосом: «Ха! Вы заплатите мне миллион долларов, я вам так станцюю». На пятой секунде того, что делал Джексон, она бы умерла. Она бы задохнулась, но перед этим у нее отвалились бы ноги и сошла с винта голова. Означенный миллион я мог бы истратить только на надгробие... Но мысль о том, что во всем мире принят обратный порядок действий — сначала танцы, а потом назначение гонорара, — просто не приходила актрисе в голову».

Кроме базовой ставки заработной платы, оставьте в компенсационном пакете одну (для каждой категории разную) льготу, привлекательную и доступную только для самых эффективных сотрудников (временную: следите за исследованиями и оценкой исполнения), отличающую вашу компанию

от других на рынке. Не превращайте ее в кормушку для кипучих бездельников.

В-третьих, стимулы (например, процент от продаж или прибыли, премия за качество; бонус, привязанный к результатам работы за год) — это то, что в первую очередь ориентирует сотрудников на продажи, получение прибыли, улучшение качества, то есть формирует исполнение и требуемое поведение, дает возможность зарабатывать внутри компании.

Сосредоточьтесь на построении гибкой системы стимулирования для ключевых категорий сотрудников в соответствии с вашей моделью бизнеса и вовлеките в работу ваших линейных лидеров и их команды. Разделите риски и прибыль с лояльными работниками.

И наконец, самая перспективная сфера для повышения ценности предложения для персонала: ставка на индивидуальную мотивацию — результат отбора, мотивационный климат в подразделениях — результат лидерства, корпоративная культура — результат работы топ-менеджмента. Для формирования будущего компании строятся программы признания на бизнес-ценностях.

Ценность «лидерство» для любой компании — постоянно действующая корпоративная школа лидерства, куда привлекаются лучшие внешние провайдеры. Защита внутренних бизнес-проектов перед топ-менеджментом и вознаграждение (процент) от внедрения.

Ценность «технологичность», например, для банка или логистической компании — признание и поощрение работников, имеющих технологические навыки и мотивацию делиться ими, а также совмещающих функции внутренних тренеров. Создание условий для их самоподготовки и распространения необходимых компании технологических навыков и оказания помощи сотрудникам.

Ценность «постоянное совершенствование», например, для производственной компании — постоянно функционирующая система конкурсов с ценными призами, направленных на совершенство-

вание самой работы, ее условий, корпоративных правил, то есть всех важных сфер.

Ценность «качество», к примеру, для производственного предприятия — признание и поощрение участия в улучшении качества. Следует создавать условия влияния на качество для тех, кому это интересно.

Ценность «постоянные изменения», например, для креативного агент-

ства — регулярные конкурсы с призами для разных категорий сотрудников.

Ценность «профессионализм», например, для небольшой консалтинговой компании — разные формы внутреннего обучения и развития с конкурсным отбором и последующим профессиональным ростом и продвижением (не путать с финансовой карьерой; резервом; пулом талантов).

ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ БУДУЩЕГО КОМПАНИИ СТРОЯТСЯ ПРОГРАММЫ ПРИЗНАНИЯ НА БИЗНЕС-ЦЕННОСТЯХ

Выводы

- 1.** Принимая решение, требующее затрат на персонал, всегда делайте это на основе вашей внутренней статистики и достоверной информации (не на мнениях или эмоциях) об ожиданиях рынка труда (обзоры и входные интервью), удовлетворенности сотрудников (опросы и наблюдения), о причинах текучести и проч.
- 2.** Никогда не принимайте решение на основе лишь одного показателя. Всегда надо сравнивать, например, рост/падение зарплат в конкретном филиале с ростом/падением производительности в нем, рост/падение зарплат с ростом/падением производительности на рынке. Если нет достоверной информации по рынку, сравните этот филиал с показателями в среднем по компании или с лучшими ее филиалами.
- 3.** Принимая решение о введении той или иной выплаты сотрудникам, всегда задавайте себе вопрос, с какой целью она делается: для привлечения, удержания, изменения исполнения или для вовлечения в бизнес-ценности?
- 4.** Следует сообщать персоналу условия получения тех или иных благ и выплат, например, опцион сам по себе (так же, как и надбавка за выслугу лет) — это инструмент удержания, но, будучи привязанным к исполнению, становится стимулом для улучшения.
- 5.** Переместите акцент в работе с людьми на создание мотивационного климата и корпоративной культуры, построенной на ценностях вашей компании. Каждая программа признания должна быть привязана к конкретной ее ценности. Не тратьте ни одной минуты и ни одной копейки на мероприятия, если не понимаете их смысла и не можете точно ответить на вопрос, как они вовлекают ваши таланты в продвижение ценностей компании и формирование ее будущего. ■