



«То, что будет мотивировать канадца или китайца, на белоруса не подействует»

Об управлении персоналом в Китае, изменениях на внешнем и внутреннем рынках труда, реалиях белорусской кадровой политики и многом другом «Финансовый директор» беседует с Ольгой Надточаевой, руководителем направления «Исследования рынка труда» консалтинговой группы «Здесь и Сейчас».

— **Белорусским работникам постоянно приводят в качестве примера китайцев. Но оказывается, что китайское трудолюбие и дешевая рабочая сила — не более чем миф. Что вы на это скажете?**

— Всегда есть некие мифы. Например, до недавнего времени в России считали, что белорус — идеальный работник. Он высококвалифицированный, готов работать по 24 часа в сутки, ему за это можно платить копейки. Это миф, но он возник не на пустом месте.

Дело в том, что в 90-е годы разница между зарплатой в Беларуси и России была очень существенная, тем более многие предприятия в нашей стране закрывались. Поэтому белорусы, как рядовые работники, так и руководители, охотно ездили в Россию на заработки. Но принимали на работу там не всех, а только самых лучших. Поэтому

у россиян сложилось мнение, что белорусы — квалифицированный персонал. И их дополнительное преимущество как работников — близость по духу, темпераменту.

Причем этот миф укрепился настолько, что когда ситуация изменилась, российские работодатели недоумевали. И в 2008 году, когда многие белорусы вернулись домой, и в 2011-м, когда вся российская пресса трубила, насколько в Беларуси все плохо. Нам в день приходило как минимум по пять запросов из России на подбор рабочих, строителей, обслуживающего персонала, хотя это не входило в сферу нашей деятельности. А некоторые работодатели даже звонили и буквально требовали найти им персонал.

Но белорусы уже не хотели снижать свои аппетиты по зарплате. В течение какого-то времени у россиян был шок: почему белорусы не хотят ехать к ним работать? Однако

потом стало приходиться понимать, что за качество, квалификацию нужно платить. И этот миф стал потихоньку развеиваться.

— **Чем-то похоже на ситуацию с китайцами, которые тоже перестают считаться дешевой рабочей силой...**

— Да, только в основе китайского отношения к работе лежит этико-политическое и религиозно-философское учение, чего нельзя сказать о белорусском обществе. У нас в основе рынка труда — ценности поколений, которые формировались на разных этапах развития общества. И сейчас наблюдается эклектический подход, потому что на рынке труда присутствуют как минимум три поколения.

Во-первых, это люди, которые начинали работать в советские времена и до сих пор хранят в себе элементы той системы. Во-вторых,

это поколение «иксов» — людей, чье формирование как личностей шло в период разлома, очень сильных изменений. Им «досталось» больше, чем всем остальным, и это сформировало основные черты характера — привычку рассчитывать только на себя, сильную ориентированность не только на денежное, но и на профессиональное развитие. «Иксы» очень ценят стабильность и все хорошее в жизни. На мой взгляд, это то поколение, на котором сейчас все держится. Они составляют костяк управленцев, внедряющих инновации.

И в-третьих, «игреки». Их родители, «иксы», попытались максимально обеспечить будущее своих детей. Поэтому у «игреков» среди основных ценностей нет стремления к стабильности, а есть желание попробовать все, что дает жизнь. В их отношении к работе явно заметны нетерпимость, категоричность, нелояльность.

В Китае тоже шли по пути социалистического развития, но намного быстрее — динамика изменений абсолютно несравнима с нашей. В Советском Союзе долгие годы проводили политику по недопущению социального расслоения, и много удалось достичь. По крайней мере, по уровню дохода

несменов) и очень бедных людей, крестьян. Кроме того, из-за трудодоступности северные регионы



развиты гораздо хуже, чем южные. Да, компартия КНР тоже пропагандировала борьбу с бедностью, но масштабы страны и быстрый темп изменений не позволили уйти от расслоения общества.

Здесь можно говорить и об уровне образования. Все-таки в Беларуси подавляющее большинство населения имеет хотя бы какое-то профессиональное образова-

ние — либо среднее специальное, либо высшее. В Китае образование не так доступно. Я думаю, в таких условиях как раз и можно регулировать рынок труда за счет религии,

— Автор статьи об управлении персоналом в КНР, Владимир Марченко, пишет, что у китайцев есть трудоспособность, но нет трудолюбия. Что в этой связи можно сказать о белорусах?

— Определенная политика нашего государства привела к тому, что и трудоспособность, и трудолюбие снизились. Потому что человеку многое дается легко. На рынке не хватает профессиональной мотивации. Ушли из общества ценности по отношению к работе — престиж профессии, престиж профессионализма. А новое не появилось. И мотивация в основном материальная, когда для части людей не

важно, что делать, только бы платили. Хотя есть и те, кто умеют что-то делать и хотят, чтобы им за это платили, — в этом случае мы имеем дело и с профессиональной, и материальной мотивациями.

Что еще нас отличает от Китая, так это отсутствие классового расслоения. Мы, белорусы, гораздо ближе к «американской мечте»: если у тебя есть мозги, но нет денег, все равно ты можешь подняться по карьерной лестнице или открыть свое дело. В Китае этому препятствует некая сословность, классовость. Конечно, в этой стране существовала проблема перенаселенности, на всех работы не хватало. Предложение превышало спрос, поэтому действовал принцип, когда условия диктовали работодатели. С тех пор, как Китай начал развиваться, ситуация меняется — в каких-то случаях условия начи-

НА РЫНКЕ НЕ ХВАТАЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ. УШЛИ ИЗ ОБЩЕСТВА ЦЕННОСТИ ПО ОТНОШЕНИЮ К РАБОТЕ — ПРЕСТИЖ ПРОФЕССИИ, ПРЕСТИЖ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА. А НОВОЕ НЕ ПОЯВИЛОСЬ.

все были более-менее равны, и это сформировало рынок труда.

Насколько я знаю, в Китае более заметно это расслоение: на элиту, торговцев (дельцов, биз-

нессменов) и очень бедных людей, крестьян. Кроме того, из-за трудодоступности северные регионы

нает диктовать и соискатель. Это нормально, у нас тоже так происходило. Когда в 2003 году предложение было больше, белорусские работодатели сильно носом крутили, а сейчас им приходится бороться за лучших специалистов. Это не особенность нации, это особенность экономических процессов.

— И все же, как, на ваш взгляд, можно добиться от персонала наибольшей результативности в наших реалиях?

— Система мотивации призвана ориентировать персонал на достижение конкретных результатов. Социальный пакет, наличие бонусов к зарплате не являются основой мотивационной системы. Если у работодателя хороший социальный пакет и рыночная зарплата, это не значит, что его персонал будет мотивирован на достижение каких-то результатов. Социальный пакет — это элемент формирования лояльности персонала. Он либо соответствует норме рынка, либо ниже ее, либо выше. И это такое динамичное понятие.

Вспомним, что еще несколько лет назад в вакансиях одним из заманчивых условий часто указывалось наличие компьютера, Интернета на работе. И это было выше нормы по рынку. Сейчас, например, привлекательный элемент — добровольное медицинское страхование сотрудников. А нормой считается компенсация производственных расходов, то есть оплата топлива и амортизации, мобильная связь и т.д. Но это всего лишь один элемент, направленный на привлечение и удержание персонала. Это не мотивация! Что работодатель часто говорит сотруднику? «Вот тебе хороший соцпакет, зарплата — и иди работай». Не будет он работать! Да, есть некая постоянная часть к зарплате: бонусы, надбавки за стаж, дополнительную квалификацию

и т.п. Но они не стимулируют персонал на достижение каких-либо результатов. И проблема сегодня еще в том, что многие организации не понимают, куда идут и зачем. А без этого не выстроить систему управления персоналом.

Руководителям нужно определить, чего они хотят от бизнеса и сотрудников. Затем необходимо цели переложить на показатели и выстроить на их основе систему материальной мотивации. Получил результат — получил деньги. Не получил — нет денег. Но если перед персоналом любого уровня целей и задач не ставить, они их и выполнять не будут. Или будут, но руководствуясь собственными представлениями о хорошем

ХОТИТЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ СВОЕГО ПЕРСОНАЛА — ОПРЕДЕЛИТЕСЬ, КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ЖЕЛАЕТЕ ДОСТИЧЬ, КАК ОНИ БУДУТ ИЗМЕРЯТЬСЯ, КАК ОПЛАЧИВАТЬСЯ.

результате. Это относится и к руководителям высшего и среднего звена, что уж говорить о линейных специалистах.

И понятие «руководитель», кстати, у нас часто подменяется. Считается, что это должен быть мастер на все руки. Но в таком случае он будет делать то, что лучше всего умеет. А его задача — управлять: процессом, подчиненными, результатами в соответствии с поставленными целями. И говорить о том, что белорусские руководители перепробовали все средства в сфере управления кадрами, я бы не стала. Хотите результатов от своего персонала — определитесь, каких результатов вы желаете достичь, как они будут измеряться, как оплачиваться. Иногда доходит до того, что рабочие на производстве сами решают, сколько им произвести продукции в смену. По принципу: сколько смог — столько сделал. А где организация процесса, осно-

ванная на планах, состоянии оборудования, наличии сырья и т.п.?

— Насколько вообще применимы зарубежные способы и средства мотивации, управления кадрами в Беларуси? И какие национальные особенности белорусов как людей и работников вы бы выделили?

— Равняться на какие-то страны в части выстраивания кадровой политики, думаю, не стоит. Возьмем, например, Канаду. Их опыт будет приживаться у нас очень долго. Почему там люди хорошо живут? 50–60% своего заработка канадцы отдают государству, которое им организует хорошую жизнь.

И люди сами платят, из своих заработков, а не организации. Отдают сейчас около половины своей зарплаты, чтобы гарантированно иметь, например, хорошую пенсию. Я не уверена, что белорусы будут отдавать половину заработанного на налоги и верить, что у них через 40 лет будет хорошая пенсия. Все-таки у нас страна с переходной экономикой. Соответственно, нет такой стабильности и доверия.

У белорусов я бы выделила такую характерную особенность, как потребительское отношение к жизни: все иметь, но поменьше делать. В западных странах тоже присутствует культ потребления, но они потребляют товары, а мы — блага. И если человек чувствует, что ему чего-то недодали, он будет ходить и требовать. Вот если оговорить с сотрудником какой-то уровень дохода, а он потом по какой-то причине его не получит, виноват будет только работодатель. Потому что

человек эти деньги еще не заработал, но виртуально уже получил, посчитал и в мыслях потратил.

Второе, о чем бы я здесь говорила, — это стремление жить одним днем. Люди не ориентированы на некое стратегическое видение, планирование своей жизни.

БЕЛОРУСЫ НЕ ЛЮБЯТ ПРАВИЛА, РЕГЛАМЕНТЫ, СИСТЕМЫ. ИЗ ЯРКИХ ЧЕРТ — ФОРМАЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ВЫПОЛНЯЕМЫМ ЗАДАЧАМ ИЛИ ФУНКЦИОНАЛУ: «МНЕ СКАЗАЛИ — Я СДЕЛАЛ».

Это выражается во всем. Например, в том, как некоторые люди тратят зарплату: пока есть деньги, они живут. Эта проблема есть и в работе — сложности с планированием своей карьеры, профессионального развития, получения каких-то результатов. Редко кто считает свои доходы, редко кто ориентируется на будущее. Наверное, это вопрос стабильности — надо жить сейчас, потому что непонятно, что будет завтра. В бизнесе это тоже заметно. Напри-

мер, когда иностранная компания приходит на белорусский рынок, возникает огромный диссонанс в понятиях у зарубежных и белорусских менеджеров. Иностранная компания оперирует понятиями 20, 30, 50 лет. У нас долгосрочного планирования как такового нет —

в основном все работают на оперативные цели и задачи.

Еще одна тенденция — нежелание людей принимать на себя ответственность за свою жизнь. Хочется, чтобы кто-то за тебя принимал решения (в психологии это называется преобладанием внешнего локуса контроля над внутренним). И если что-то происходит — всегда причину ищут вовне, но не в себе. К сожалению, это видно по молодому поколению: низкая лояльность, нежелание самостоятельно прини-

мать решения и зависть к тем, кому что-то досталось легко. Это, кстати, противоречит «американской мечте» — напряженно работать, пройти все ступеньки карьерной лестницы и только тогда получить от жизни желаемое.

Поэтому то, что будет мотивировать канадца, на белоруса не подействует. Или попробуй работодатель поступить, как в Китае — вывесить на доске фото плохих сотрудников или ругать их родителей. Белорус в таком случае соберется и уйдет в другую компанию.

Я бы еще добавила, что белорусы не любят некие правила, регламенты, системы. Из ярких черт — формальное отношение к выполняемым задачам или функционалу: «мне сказали — я сделал». Присутствует также стремление к оседлости, надежности и стабильности. У нас очень низкий уровень внутренней трудовой миграции, и это тоже наша национальная особенность. **ФД**

Беседовала
Татьяна Козлова

Поколение Y не хочет жертвовать свободой ради карьеры

Поколение Y активно выходит на рынок труда и полагает специалистов по найму работников в шок.

Согласно прогнозам HR-специалистов к 2020 году 50%, а к 2025-му — 75% рабочей силы компаний будут составлять представители поколения Y, сообщает «Завтра твоей страны».

Если не знать, как работать с этими людьми, как привлекать и удерживать их, компании окажутся в проигрыше.

Из особенностей этого поколения следует назвать легкий подход к смене места работы. У работодателя есть всего 7 месяцев, чтобы доказать новому молодому сотруднику, что он попал в хорошую компанию. Именно в течение этого срока «игреки» принимают решение уйти или остаться, отмечают HR-специалисты.

Текучка дорого стоит. Уход сотрудника из компании (речь идет об обычных специалистах) обходится рабо-

додателю в 3,5–4 тыс. долл. США. Во многом ситуацию могла бы смягчить качественная система адаптации и программа работы с молодыми специалистами, но с выпускниками вузов вообще никто не хочет работать.

Поколение Y для большинства зрелых HR остается непознанным. Например, молодые люди порой кажутся «попрыгунчиками», которые легко и часто меняют место работы. Но дело в другом — «игреки» ищут компанию своей мечты и пока не найдут, будут менять место работы. Это не значит, что из них не может получиться высококвалифицированный специалист, — другое дело, что служба персонала не всегда обладает навыками и компетенциями для вовлечения «игреков» в трудовой процесс и, главное, удержания их.

С молодыми трудно работать, их непросто удерживать, но именно на них вся надежда — в Беларуси наступают времена, когда каждый работник на вес золота.

По материалам
www.profmedia.by