

Как сделать правильные ходы на HR-поле?

Сегодня ситуация на кадровом рынке выглядит неоднозначно. Если в предыдущие кризисные периоды было понятно, какие отрасли чувствуют себя лучше или хуже, то сейчас такого сказать нельзя. Бизнес испытывает некоторую нервозность с учетом сложившихся внешних и внутренних факторов. Больших поводов для радости у компаний нет. Доходы не соответствуют ожиданиям как у самих компаний, так и у сотрудников. Какие стратегии и тактики помогут сделать правильные ходы на HR-поле? Об этом «Финансовому директору» рассказала руководитель направления «Исследования рынка труда» консалтинговой группы «Здесь и Сейчас» Ольга Надточаева.

— Ольга, как вести себя работодателям в сложившейся ситуации на рынке труда?

— В условиях кризиса, когда цена каждой ошибки заметно возрастает, очень важно придерживаться взвешенных оценок и пользоваться фактами и актуальной информацией с рынка труда.

Хотела бы предостеречь компании от того, чтобы верить отдельным слухам, мнениям, оценкам. Проблема в том, что у каждого есть своя точка зрения, зачастую подкрепленная 1–2 примерами, услышанными от коллег, родных, знакомых. И из этой одной ситуации раздувается целый тренд на рынке. Посмотрите, что происходит: одни говорят, что кризиса нет, у других он есть. У кого-то доходы растут, у кого-то — падают. Очень легко при таком разбросе

мнений потерять ориентацию. Я думаю, именно поэтому бизнес испытывает нервозность — слишком много противоречивых мнений. Поэтому сегодня как никогда важно руководствоваться фактами, которые говорят сами за себя.

Проанализировав данные с рынка труда, полученные в январе — феврале 2015 г., мы увидели по каждой отдельной должности значительный разброс зарплатных значений (минимум и максимум могут различаться в 3–7 раз), то есть числовой ряд очень широкий. Это можно объяснить тем, что уровень дохода специалиста сегодня в большей степени зависит от политики работодателей в отношении фонда оплаты труда (далее — ФОТ). Компании, ориентированные на привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, улучшают финансовые условия для персонала в соответствии со своими бюджетными возможностями и условиями рынка труда. Другие наниматели следуют политике сокращения расходов за счет оплаты труда сотрудников на условиях ниже среднего по рынку.

Согласно данным «Аналитического обзора рынка труда и зарплат, 1—2015» некоторые компании проиндексировали зарплаты сотрудникам, например, в IT-сфере. Другие выбрали политику поэтапного повышения зарплат на 5–10% ежемесячно. Некоторые компании еще только планируют пересматривать зарплаты в марте — мае 2015 г. В связи с неблагоприятным финансовым состоянием некоторые организации рассчитывают на пересмотр уровня вознаграждения сотрудникам только во второй половине 2015 года.

— Какие стратегии на рынке труда выбирают компании?

— Некоторые компании пользуются теми благами, которые «сложились» на рынке, а именно повышением конкуренции среди соискателей и сокращением количества вакансий. За счет более квалифицированного персонала, который появился на рынке труда в статусе активных соискателей, компании набирают



На фото: Ольга Надточаева,
руководитель направления «Исследования рынка труда»
консалтинговой группы «Здесь и сейчас»

необходимый персонал и успешно закрывают свои позиции.

В этом смысле самый яркий пример — IT-сектор. Компании этого сектора очень предусмотрительно повели себя с точки зрения политики удержания персонала. Еще в декабре ключевые игроки рынка собрались и договорились, что в условиях нестабильного курса белорусского рубля (по их прогнозам, это должно было продолжаться до марта 2015 г.) они предложат своим сотрудникам забирать только необходимую часть зарплаты, а остальное — выдадут в марте — апреле по актуальному курсу. Это позволило бы работникам не потерять в своих доходах.

Или другая «фишка»: в некоторых IT-компаниях сразу привязывали зарплаты не к курсу Национального банка, а к внутреннему курсу, который рос постепенно, из месяца в месяц. Но и здесь надо понимать, что в связи с российским кризисом некоторые компании, ориентированные на рынок России, а также Украины и других стран СНГ, начали испытывать существенные сложности по части заказов.

Компании не могли идти в ногу с рынком и держать зарплаты на определенном уровне. Это, кстати, относится и к компаниям, ориентированным на белорусский рынок. IT-специалисты таких компаний стали активно искать себе другую работу. И за счет этого другие участники рынка, ориентированные на западных заказчиков, почувствовали себя отлично, потому что могли себе позволить нанять квалифицированный персонал, не увеличивая существенно ФОТ. Для кого-то наступило время увольнять, оптимизировать и терять, а для кого-то — находить, собирать, укреплять свою команду. Такая ситуация на рынке сохраняется, и она уже относится не только к IT-компаниям.

Сегодня в каждой отрасли есть компании, которые чувствуют себя лучше. И если им необходим хороший персонал, сейчас отличное время для того, чтобы этот персонал привлечь, с более-менее адекватными зарплатными ожиданиями. Могу вспомнить, что в прошлом году активизировались руководители высшего и среднего звена, потому что доходы начали падать, компании не повышали доходов. В той же финансовой сфере был серьезный прирост резюме на рынке — финансистов, бухгалтеров. Но ситуация 2011 года не повторилась. Если в 2011–2012 годах компании как раз обзавелись хорошими топами, то сегодня с учетом снижения экономической активности компании уже не намерены брать специалистов, предлагая им более высокий доход. В 2011 году специалисты бегали по рынку в надежде найти место получше. Сейчас такого не произошло.

ЕСЛИ В 2011–2012 ГОДАХ КОМПАНИИ КАК РАЗ ТАКИ ОБЗАВЕЛИСЬ ХОРОШИМИ ТОПАМИ, ТО СЕГОДНЯ С УЧЕТОМ СНИЖЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИИ УЖЕ НЕ НАМЕРЕНЫ БРАТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ, ПРЕДЛАГАЯ ИМ БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ ДОХОД.

— **В чем ценность, как вы говорите, взвешенных решений?**

— На рынке не все прозрачно и не все однозначно. Наверное, только те эксперты, которые постоянно наблюдают за рынком и анализируют

ют зарплаты, способны вывести какие-то тренды и закономерности.

Исходя из нашего опыта могу сказать, что к нам обращаются компании, которые думают, что у тех или иных специалистов зарплаты должны вырасти, скажем, на 20–30%. Но анализ рынка показывает, что они не выросли. Сейчас нужно пользоваться фактами и смотреть на реальные стратегии, которые выбрал бизнес, если компании хотят выполнить свою главную HR-стратегию — сохранить и удержать ключевой персонал. Неважно, руководители это или специалисты, в каждой компании свой ключевой персонал.

Кроме того, важно сформировать правильную и эффективную систему вознаграждения персонала как в области зарплат, так и в области социального пакета. Если мы говорим про зарплаты, нужно понимать, что происходит на рынке с этими специалистами — проиндексировали им зарплаты, на сколько, в каком соотношении и т.п. Что касается социального пакета, бонусов и льгот, то норма рынка для каждого периода своя. Нормой рынка может считаться такая политика, которую применяют не менее половины компаний.

Приведу несколько актуальных примеров. В прежние годы проведение корпоративных мероприятий — это было святое, и корпоративы в худшие или лучшие времена проводились всегда. Сегодня, как показало наше исследование, только 60% компаний готовы нести эти расходы.

ТРИ КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В КРИЗИС: УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА, ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ С УЧЕТОМ ТЕХ УСЛОВИЙ, КОТОРЫЕ СЛОЖИЛИСЬ НА РЫНКЕ, И СОХРАНЕНИЕ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.

Или, например, раньше затраты на обучение шли «под нож» первыми, то сейчас компании начали более грамотно к этому подходить: наши респонденты в 100% случаев заявляют, что запланировали обучение персонала на 2015 год. При этом больше компаний стали бюджетировать эти расходы, чтобы рациональнее использовать свои ресурсы.

Рынок меняется, все пришло в движение. Есть интересные тренды, которые важно видеть. И добавлю, что сегодня важно сформировать эффективную систему вознаграждения для персонала по той причине, что результаты бизнеса в очень большой степени зависят от индекса вовлеченности персонала — насколько люди отдаются на своей работе, насколько они мотивированы, привержены. Если система мотивации будет неэффективной, то уровень вовлеченности станет падать. Соответственно, от таких людей нельзя будет добиться каких-то хороших результатов.

ЭТО ОДНА ИЗ САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ ПОЛИТИК В МИРЕ НА ПЕРИОД КРИЗИСА – СОХРАНИТЬ ОКЛАДНУЮ ЧАСТЬ И ПОСТЕПЕННО ПОВЫШАТЬ ПЕРЕМЕННУЮ.

Таким образом, 3 ключевые задачи кадровой политики в кризис: удержание персонала, эффективная система вознаграждения с учетом тех условий, которые сложились на рынке, и сохранение высокого уровня вовлеченности персонала.

— Чего можно ожидать от работодателей в 2015 году?

— Выделю несколько ключевых трендов.

Во-первых, повышение зарплат будет точечным. Зарплаты в 2015 году будут расти поэтапно, с прицелом на то, чтобы удерживать лучших сотрудников. Массовый характер это явление может обрести лишь для определенных категорий персонала, где ранее наблюдались неустойчивость либо острый дефицит.

Не стоит ожидать индексации заработных плат по крайней мере в первой половине 2015 года. Скорее, компании планируют постепенное повышение зарплат в белорусских рублях, ориентируясь на динамику доходов на кадровом рынке и свои финансовые возможности. Предполагаю, что индексировать в большей степени будут бонусы и премии, нежели фиксированные оклады. Это одна из самых распространенных политик в мире на период кризиса — сохранять окладную часть и постепенно повышать переменную.

Во-вторых, делается ставка на эффективность сотрудников. В 2015 году работодатели будут нацелены в первую очередь на оптимизацию, повышение эффективности и производительность, а не на увеличение найма новых сотрудников и повышение зареботных плат.

Управление персоналом на основе реальных данных о результативности работы также усилит свою актуальность. Найм новых сотрудников, как и повышение заребот, в 2015 году также будет выборочным. Это понимают и работодатели, и кандидаты. Однако последние еще не смирились с необходимостью умерить свои ожидания и притязания.

В-третьих, делается акцент на нематериальную мотивацию персонала. Поднять моральный дух сотрудников, снижая затраты, — еще одна непростая задача, которую многим компаниям придется решать в 2015 году. Опыт показывает, что в период экономического спада на первый план выходит эффективность деятельности, и нужно сделать как можно больше наименьшими ресурсами.

Перед компаниями будет стоять сложная задача. С одной стороны, придется заняться оптимизацией затрат, что в некоторых случаях оборачивается сокращением персонала. С другой — необходимо добиться максимальной вовлеченности сотрудников в общее дело.

ПОДНЯТЬ МОРАЛЬНЫЙ ДУХ СОТРУДНИКОВ, СНИЖАЯ ЗАТРАТЫ, – ЕЩЕ ОДНА НЕПРОСТАЯ ЗАДАЧА, КОТОРУЮ МНОГИМ КОМПАНИЯМ ПРИДЕТСЯ РЕШАТЬ В 2015 ГОДУ.

В-четвертых, мы не ожидаем роста компаний по численности в 2015 году. И в связи с этим персоналу, действительно, стоит хорошо подумать, выходить ли на рынок труда. За период с августа 2014 г. по февраль 2015 г. количество вакансий упало на 70%, а количество соискателей, напротив, выросло. Соответственно, на рынке наблюдается дисбаланс. Квалифицированным специалистам будет проще найти себе работу, но им не стоит рассчитывать на

существенное повышение своего материального благосостояния. IT-сектор тоже сократил свои запросы, особенно на административный персонал.

В КРИЗИС ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТОБЫ НЕ ТОЛЬКО КАЖДЫЙ СОТРУДНИК, НО И ВСЯ КОМАНДА В ЦЕЛОМ РАБОТАЛА ЭФФЕКТИВНО.

Наконец, на кадровом рынке будет расти спрос на профессионалов и специалистов широкого профиля. Это по-прежнему одна из главных тенденций. Это могут быть не только топ-менеджеры, но специалисты любого уровня. При этом фокус смещается с поиска узкопрофильных специалистов на тех, кто имеет опыт работы в различных отраслях и сферах. К соискателям будут предъявляться более жесткие требования. И если мы говорим о перераспределении обязанностей как о тренде, то это снова-таки выполнение большего числа задач меньшими ресурсами.

Компании также сконцентрируются на воспитании кадрового резерва, потому что сегодня бизнес в большей степени ориентирован на внутреннее развитие персонала, чем на поиск внешних сотрудников. И для обеспечения этого процесса необходима программа по выявлению, оценке и развитию талантливых сотрудников. Однако, как показывает опыт, воспитание собственных кадров — это стратегия на несколько лет вперед.

Продолжится тренд на формирование высокоэффективных команд в компании. В кризис очень важно, чтобы не только каждый сотрудник, но и вся команда в целом работала эффективно. Эффект от совместных действий всех членов команды существенно превышает простую сумму эффектов от действий каждого сотрудника. И за счет этого правильно сформированная команда может выполнять задачи компании намного эффективнее, чем те же самые специалисты по отдельности. **ФД**

Беседовала
Татьяна Козлова