

5.2. Рыночные аспекты управления торговым персоналом

5.2.1. Маркетинг человеческих ресурсов

Конкуренция и маркетинг

Деятельность любой компании связана с несколькими рынками — рынками сбыта, закупок, капитала, труда и другими.

**маркетинг
человеческих
ресурсов**

В индустриальную эпоху компании контролировали рынки сбыта и устанавливали правила игры.

С развитием конкуренции контролировать покупателей стало невозможно, инициатива перешла к потребителю, и самым эффективным оказался маркетинговый подход.

В сегодняшней России конкуренция на рынке труда часто острее и совершеннее, чем на рынках сбыта.

С одной стороны, высокие цены на сырье, несовершенное законодательство, недостаточно развитая инфраструктура и высокая степень государственного регулирования делают конкуренцию на рынках сбыта менее интенсивной и совершенной, чем в развитых странах.

С другой стороны, тяжелая демографическая ситуация и высокая потребность растущих компаний в квалифицированных сотрудниках делают рынок труда крупных городов очень конкурентным.

Можно выделить следующие тенденции:

- Сегодняшний рынок труда — это рынок кандидата. Квалифицированный работник чаще всего выбирает себе работодателя.
- Функция социальной защиты перешла от компаний к рынку. Компания может не беспокоиться о том, найдут ли покинувшие ее сотрудники работу.
- Оплата труда базируется не на внутренних оценках компании, а на альтернативной стоимости. Компании вынуждены платить «рыночную ставку», которая в большей степени характеризует отрасль, а не экономическую ситуацию в конкретной компании.

**тенденции
рынка труда**

Привычная процедура поиска, найма, мотивации и удержания персонала, проходившая под диктовку компаний, становится неэффективной. Компания больше не «покупает» работников, она «продает» кандидатам рабочие места.

Работа как сервис

Люди все реже воспринимают работодателя как покупателя труда, предоставляющего средства к существованию.

работа как сервис

Отдавая работе 40 и более часов в неделю, сотрудник ожидает от нее удовлетворения широкого спектра потребностей.

Работа расширяет жизненное пространство, предоставляет возможности для общения, творчества, самореализации и самоутверждения.

Пример

В зависимости от структуры потребностей ценность одного и того же рабочего места будет разной.

Для кого-то частые командировки являются преимуществом, для кого-то — недостатком.

Кто-то с удовольствием будет работать из дома, кто-то не представляет жизни без офиса.

Ценность сильно влияет на приемлемую цену.

Чем выше ценность нематериальных составляющих работы для работника, тем большую терпимость он проявит к тому, что размер его оклада меньше, чем максимально возможный альтернативный.

Активность на рынке кандидатов

Правильное построение и описание работы, определение целевой аудитории и эффективные коммуникации на рынке кандидатов аналогичны маркетинговым активностям на рынке сбыта.

Отдача на инвестиции в такие активности может измеряться на нескольких уровнях:

**активность
на рынке
кандидатов**

- Повышение эффективности рекрутинга при фиксированной компенсационной составляющей.
- Повышение мотивации и лояльности сотрудников.
- Снижение текучки кадров, эффективная защита инвестиций в персонал.

Рассматривая работу как сервис, можно разделить все удовлетворяемые потребности на две категории:

**потребности
работника**

- Потребности, которые удовлетворяются непосредственно в ходе выполнения работы. Можно назвать такие потребности профессиональными.
- Потребности, которые удовлетворяются за счет компенсационного пакета. Такие потребности можно назвать дополнительными.

Чем выше общая степень удовлетворенности сотрудника, тем выше его лояльность компании.

Однако ориентация на дополнительные потребности и преимущественное использование компенсационного пакета таит в себе противоречия:

**дополнительные
потребности**

- Дополнительные потребности мотивируют только тогда, когда степень их удовлетворенности низкая. Таким образом, увеличение компенсационного пакета без раз-

вития дополнительных потребностей может приводить к снижению мотивации.

- Удовлетворение дополнительных потребностей требует не только материальных ресурсов, но и времени, организационных и творческих усилий. Нерабочего времени. Усилий, которые тратятся вне работы.
- По мере удовлетворения первичных дополнительных потребностей компенсационный пакет становится рейтинговой сущностью, а гонка за увеличением цифровых показателей — самоценной. К сожалению, в этой фазе удовлетворение приносит только постоянный и ускоряющийся рост компенсации, а мотивировать может только страх «отлучения от кормушки».

Профессиональные потребности

Очевидно, что ориентация на эффективное удовлетворение профессиональных потребностей более конструктивна.

Три ключевые установки должны помочь эффективно использовать профессиональных потребностей:

- Эффективные и нацеленные коммуникации на рынке кандидатов, максимально дифференцирующие предложение работы. Важна как выпуклость предложения (способность предложения выделиться), так и релевантность предложения реальным обстоятельствам рабочей ситуации.
- Тщательный подбор кандидатов по принципу совпадения их профессиональных потребностей с предложением работы. Следование этому принципу, а не формальному соответствию знаний, умений и опыта приводит к существенно большим затратам усилий на этапе рекрутинга. Необходимость инвестиций в эти активности должна осознаваться и поддерживаться компанией.
- Моделирование работы, т. е. выстраивание процесса внутренних коммуникаций таким образом, чтобы работа максимально связывалась с базовыми ценностями сотрудника.

профессиональные потребности

Пример

Сотрудники кадровых отделов часто сталкиваются с определенными трудностями, т. к. в их зоне ответственности находится лишь компенсационный пакет, а на содержание работы они могут влиять достаточно слабо. Однако если нельзя поменять сущность работы, можно эффективно подбирать кандидатов и влиять на восприятие ими рабочего места.

Рекрутинг

С точки зрения маркетингового подхода задача рекрутинга решается по-разному в случаях найма профессионалов с высокой квалификацией и работников со стандартными навыками и умениями.

рекрутинг

Найм «типовых» сотрудников даст более эффективный результат, если их базовые ценности совпадают с ценностями компании.

Опыт маркетинговых коммуникаций в b2c (анализ количества и релевантности профессиональных активов кандидата, соглашение о взаимных инвестициях в развитие отношений) может быть очень уместным, повышая процент «правильных» кандидатов в общем потоке.

Максимально эффективная смесь сотрудников достигается в случае, если их базовые ценности совпадают, а все остальные личностные характеристики максимально разнообразны.

В случае выстраивания отношений с профессионалами и топ-менеджерами следует скорее говорить о совместимости ценностных систем.

Тут больше подходят практики из b2b, ориентированные на создание системы максимально эффективного использования объединенных активов и ресурсов.

Профессионала скорее привлекут трудные и перспективные задачи в сочетании с высоким уровнем профессиональной автономии.

Удержание сотрудников

С точки зрения маркетинга задача удержания персонала является разновидностью задачи реализации защитной маркетинговой стратегии, реализуется за счет маркетинга отношений (relationship marketing) и подразделяется на две тактики:

**удержание
сотрудников**

- создание выходных барьеров;
- повышение степени удовлетворенности потребителей.

Создание выходных барьеров

В практиках, связанных с HR, пока более распространен подход создания выходных барьеров — контрактов, ограниченных опционов, «золотых наручников» (значительных материальных благ, достижимых только через выслугу лет — надбавок, длинных или дополнительных отпусков, пенсионных бонусов) и т. п.

**создание
выходных барьеров**

Однако односторонний подход к созданию выходных барьеров грозит двумя проблемами:

- На любую броню найдется снаряд, входной бонус конкурентов может перевесить потери на выходе.
- «Запертый» на рабочем месте сотрудник распространяет ауру недовольства («не понимаю, что я тут делаю» и «не платили бы мне столько — только бы вы меня и видели») и портит репутацию компании.

**отрицательная
обратная связь**

Отрицательная обратная связь

Вероятно, выходные барьеры должны быть мягко интегрированы в корпоративный стиль жизни.

Такие барьеры проницаемы — они менее эффективно противостоят решениям об уходе, но зато они обеспечивают отрицательную обратную связь на выходе.

Уходящие сотрудники часто испытывают лишения, просят обратно или просто информируют оставшихся о том, что жизнь вне компании не так уж сладка.

Даже минимальная отрицательная обратная связь на выходе способствует самоорганизации системы, нейтральная или положительная обратная связь разрушает систему.

Пассивный подход к удержанию

Большой потенциал связан с использованием пассивного подхода к удержанию.

Минимизация управляющих воздействий и предоставление максимальной свободы не всегда возможны, но больших улучшений можно добиться, просто отказавшись от излишних действий в управлении.

Низкий уровень корпоративного насилия почти всегда связан с появлением отрицательной обратной связи на выходе, ведь вынужденные адаптироваться к более жестким условиям новых работодателей бывшие сотрудники очень часто помогают оставшимся оценить «корпоративные свободы».

Даже простая переформулировка целей может оказаться очень важной.

Пример

Очень показательны примеры из автомобильной промышленности. Часто приводимый пример конвейера на заводах Форда, где рабочим уготована роль «роботов», иллюстрирует подход «научного», механистического менеджмента, в котором человеческие проявления мешают решению производственных задач.

Та же самая задача в «Тойоте» решается с другой стороны — компания ищет способы не делать непродуктивной работы.

Направленная на те же цели формулировка «Тойоты» оказывается намного более приемлемой и мотивирующей на сотрудничество.

Мотивация

Ключ к мотивации лежит в удовлетворении профессиональных потребностей. При этом можно предположить, что чем более широкий спектр потребностей удовлетворяется на работе, тем лучше. Наверняка это так, если удовлетворение потребностей ведет к целенаправленной деятельности, в которой заинтересован работодатель.

Как же сформировать модель работы как услуги, отталкиваясь от мотивирующих потребностей?

Манфред Кетс де Врис описывает пять основных систем мотивирующих потребностей:

- Физиологические потребности — еда, дыхание, сон и т. п.
- Чувственное удовольствие и сексуальное возбуждение.
- Потребность отрицательно реагировать на некоторые ситуации через противостояние и отказ.
- Привязанность/принадлежность.
- Исследование/утверждение.

пассивный подход к удержанию

мотивация

системы мотивирующих потребностей

Де Врис утверждает, что к работе имеют отношение последние две из них.

Однако есть точка зрения, что в сегодняшней России компания способна работать на всех уровнях.

Уровень физиологических потребностей накладывает на компании требование восполнить пробелы социальной инфраструктуры за счет патерналистического уровня компенсации.

Чувственные и сексуальные аспекты корпоративной жизни крайне противоречивы, однако игнорировать и вытеснять данный уровень неправильно. Чем выше интеллектуальный уровень сотрудников, тем гибче и подвижнее может быть граница между допустимыми нормами поведения. Так или иначе, но офис расширяет жизненное пространство индивида, и расширяет во всех измерениях.

Терпимость к отказам со стороны сотрудников является важнейшей частью корпоративной культуры. Жесткая исполнительская дисциплина ведет к двум типам проблем. Во-первых, неудовлетворенная потребность прорывается в случаях открытой конфронтации и в виде эскапизма, переходящего в саботаж. Во-вторых, неудовлетворенная на работе потребность заставляет отстаивать себя в личной жизни, порождая «домашних тиранов» и разрушая семьи, что негативно сказывается и на эффективности работы.

Удовлеть потребность в принадлежности и привязанности компания способна в очень высокой степени. Спектр техник достаточно широк — от рассчитанных на высокий уровень сознательности и независимости программ выделения опционов и акций до формирования образа общего врага в лице конкурентов.

В любом случае можно предположить, что наиболее прочные узы лежат не на сознательном уровне, а в недрах психоэмоциональных аспектов корпоративной культуры. При этом важна не культура сама по себе, а ее стабильность и уважение к ней.

Это позволяет использовать стереотип родительской семьи, где все незыблемо, знакомо и понятно.

Можно предположить, что управление удовлетворением данной потребности необходимо для поддержания стабильности и преимущества бизнеса.

Потребность в исследовании и утверждении, сильно коррелирующая с уровнем самовыражения Маслоу, является важнейшей для обеспечения развития и реализации изменений.

При этом направить исследовательскую активность и самореализацию в необходимое компании русло отнюдь не просто. Доминируют идеи установления правил и границ (например, должностных обязанностей и бюджетов), внутри которых должен реализовывать себя сотрудник.

Однако именно выход за рамки дает максимальный уровень удовлетворения данной потребности, что делает системы, базирующиеся на ограничениях, эффективными только в глазах административного руководства.

Гораздо более эффективны способы моделирования воображаемой реальности, в которой происходит работа. Системы целей, видение и миссия становятся реальными активными, если позволяют удовлетворить данный уровень потребностей на работе. При этом цели отвечают за эффективность (за счет координирующего эффекта), видение и миссия — за лояльность и продуктивность (за счет обретения смысла в повторяющихся циклах бизнес-процессов).

Для профессионалов и менеджеров высокого уровня ключевую роль играет развитие персональных активов (компетенций и репутации).

Зачастую развитие карьеры профессионала можно описать матрицей, подобной матрице BCG.

Адаптация матрицы Бостонской Консалтинговой Группы к подходу маркетинга человеческих ресурсов



Идеальная карьера развивается по мере роста персональных активов, и проблемы работодателя начинаются в тот момент, когда опытные сотрудники отказываются становиться дойными коровами, боясь амортизации персональных активов и перехода в разряд «домашних животных».

К сожалению, единственный путь сохранения мотивации и лояльности — зацикливание пути профессионала внутри матрицы, т. е. неизбежные переключения на виды работ, для которых его компетенция не является идеальной.

С маркетинговой точки зрения, большинство профессионалов ищут разнообразия, и для их удержания предлагается множество тактик, связанных с созданием портфелей ролей и областей ответственности.

Пример

Уставший опытный продавец может получить удовольствие и отдохнуть, почитав лекции о поведении потребителей для производителей и логистов, консультируя внедренцев CRM-системы или поучаствовав в проекте по открытию новых региональных офисов.

Лучшие практики многих компаний укладываются в эту модель — системы равных возможностей, ротация, дополнительные обязанности и ответственности для опытных сотрудников, моделирование работы и т. п.

Пример

В компании Shell сотрудник имеет преимущество (при прочих равных условиях) в конкурсе за открытую вакансию.

В компании «Дарья» придумали, что они продают не замороженные полуфабрикаты, а сэкономленное время, которое покупатели могут потратить на себя. Стюардесса авиакомпании SAS не просто выполняет прихоти пассажиров, а представляет скандинавскую культуру.

Если сотрудник Mc Kinsey жертвует какую-то сумму на благотворительность, компания добавляет сумму вдвое большую.

правила мотивации**Правила мотивации**

Первое и главное правило мотивации — НЕ ДЕМОТИВИРОВАТЬ.

Соблюдение этого правила — это 90% успеха.

Людей, которые родились мотивированными, надо беречь.

**что может
демотивировать****Что может демотивировать**

Если «влезть» в то, как профессионал достигает результата, это может демотивировать его в большой степени.

Демотивирует знание зарплат других («Почему ему платят больше?»).

Может демотивировать компенсация в неденежной форме («Лучше бы дали деньги»). В этом случае стоит, например, объяснить, что вместе — дешевле (заниматься, лечиться и т. п.).

Пример

Две стороны денежной мотивации — спекуляция и страх (понижения зарплаты, снижения бюджета). Зачастую лучше работают тихие индексации зарплат — они не демотивируют.

Изменения демотивируют. Отсюда еще одно правило:

Система мотивации может быть любой, но она должна быть постоянной. Тогда все, кому она не нравится, уйдут, а кому она нравится — останутся.

Что хорошо «работает»

- Деньги — это святое. Деньгам необходимо добавлять ценности — показывать, как трудно они достаются компании.
- Один из самых важных мотиваторов — культура компании. Например — офис, доступный 24 часа в сутки, или когда в случае напряженной работы сотрудники знают, что они «страдают» не зря.
- «Сделки» с сотрудниками (один на один). Процесс продумывания и заключения сделки самоценен, а возможность сделок подкрепляет авторитет руководства. Пример изобретательности — в результате такой сделки сотруднику установлена почасовая зарплата.
- Публичность, открытость, уважение.
- Эскалация — возможность переложения риска на своего начальника.

что хорошо «работает»

Главное правило управления — управлять людьми невозможно. Ставка — не на управлении, а на возможности самостоятельно достигать результата.

«Чтобы построить корабль, не надо покупать инструменты, готовить чертежи. Самое главное — заразить людей любовью к морю, тогда они сами построят корабль и поплывут» (Сент-Экзюпери).

Защита инвестиций в персонал

Обучение и развитие персонала являются важнейшими элементами сразу двух ключевых областей деятельности компании:

- удовлетворения профессиональных потребностей сотрудников;
- внутренних коммуникаций и моделирования работы.

обучение и развитие персонала

Затраты на обучение и развитие часто оказываются ниже разумных рамок из-за страха «потери инвестиций» — обученные сотрудники уйдут к конкурентам. Такой риск велик, только если обучение и развитие оказываются формальными и изолированными активностями.

Результатом обучения и развития оказывается приобретение сотрудником персональных активов, ценность которых зависит от обстоятельств их применения. Чем больше эти активы «заточены» под конкретную компанию, тем выше их внутренняя и ниже внешняя ценность.

Критерием может служить релевантность полученных знаний и умений именно конкретной организации и уникальным особенностям бизнес-модели.

Как организовать обучение и развитие, приводящее к созданию максимально релевантных персональных активов.

Наиболее простым и эффективным способом оказывается обучение на рабочем месте. Такое обучение происходит всегда, независимо от усилий организации, но часто даже не воспринимается как ценный для сотрудника процесс.

Однако именно обучение на рабочем месте вплетено в рабочий процесс и корпоративную культуру максимально глубоко.

обучение на рабочем месте

Для того чтобы обучение на рабочем месте было эффективно и приносило максимальную отдачу, разумно следовать нескольким очень простым и популярным правилам:

- Делать процесс обучения на рабочем месте видимым. Поощрять наставников и наставничество, предоставлять материалы, проповедовать истории успеха.
- Делать процесс обучения на рабочем месте измеримым. Предоставлять процессы и инструменты для выявления разрывов между необходимыми и имеющимися знаниями и умениями, создавать и реализовывать планы обучения.
- Поддерживать механизмы обратной связи для обучающихся сотрудников и наставников. Проводить обсуждения, придумывать и реализовывать улучшения. Важно, чтобы наставничество начиналось с обучения равных, взаимовыручки и свободного обмена информацией.

специальные программы обучения

Специальные программы обучения

Обучение на рабочем месте необходимо, но зачастую недостаточно.

При разработке и организации специальных программ обучения и развития необходимо инвестировать время и силы в придание им уникальных для организации черт.

Создание специального языка, дающего особенные названия основным активностям, метрикам, инструментам является хорошей защитной техникой. Велики шансы, что сотрудник просто не сможет объяснить и применить знания и умения вне компании, столкнувшись с терминологическими проблемами.

Субъективно это выражается в ощущении, что «меня хорошо понимают только в родной компании».

Используемые материалы, инструменты, шаблоны должны быть насыщены брендами и элементами корпоративной культуры. Это приведет к существенному обесцениванию их в ином корпоративном контексте.

Пример

В одной сфокусированной софтверной компании клиентов называли не клиентами, а операторами (в силу того, что все они были телекоммуникационными операторами). Так было в инструкциях, тренингах, повседневном общении. При попытке устроиться в другую компанию их продавцы постоянно оговаривались, называя клиентов операторами и создавая у нанимателя подозрение, что только операторам они и могут продавать.