

В пошуку талановитих працівників (Управління персоналом)



Неминучий перехід від промислового суспільства до інформаційного, посилення попиту на справжній управлінський талант і пов'язана з цим підвищена схильність менеджерів переходити з компанії в компанію спонукають багато в чому переглянути підходи до управління персоналом. *Нові реалії змушують відмовитися від традиційних підходів, шукати нові.* Нині спостерігається перехід від економіки, де працівники шукали компанії, до економіки, де компанії шукають працівників. Тепер саме талановитий та навчений персонал, а не капітал або географічне місцезнаходження, може створити фірмі конкурентну перевагу. Продуктивність праці в компанії залежить сьогодні ні від сезону, як у аграрній економіці, і не від швидкості конвеєра, як в індустріальній, а від талановитості персоналу, його рішень у спілкуванні з клієнтами, ставлення до своєї роботи і до замовників, навіть від настрою.

На сьогодні обмеженням для компаній стає кількість талановитих людей, яких вдається залучити, а не кількість робочих місць. Для багатьох компаній саме дефіцит кваліфікованих та мотивованих співробітників є головним обмежувачем зростання. При цьому слід враховувати, що сучасний персонал — це не лояльні працівники, які бажають усе життя безперервно працювати на повну ставку в одній і тій самій компанії, яка візьме на себе відповідальність за їхній розвиток і «просування по службі».

Сучасний працівник — це надзвичайно мобільний «вільний агент», який сам себе розвиває і «калібрує». Його відданість фірмі короткотермінова, і часто-густо він не хоче повністю присвячувати себе єдиному роботодавцю. Незабаром з такими вільними агентами доведеться стикнутися більшості сучасних керівників.

Водночас в усьому світі визнають, що традиційні методи управління персоналом, розроблені для індустріальної економіки, не дуже ефективні у пошуку таланту.

Нині у світі спостерігається пошук нових ідей та парадигм управління талантами.

По-перше, слід сконцентрувати зусилля усієї компанії, розпочинаючи, певна річ, з топ-менеджменту, на залучення й розвиток талантів.

По-друге, необхідно змінити рекрутингову політику і навчитися формулювати для співробітників унікальну ціннісну пропозицію.

По-третє, потрібно максимально зв'язати мотиваційну та компенсаційну політику із чітко вираженим результатом, який очікується від співробітника.

В-четверте, необхідно інтегрувати розвиток співробітників у повсякденне життя організації.

Й врешті-решт, слід диференціювати співробітників та підтримувати їх адекватно їхньому внеску у досягнення загального підсумку.

Раніш у нас персоналом займався (точніше, реєстрував) відділ кадрів, який тепер «модно» реорганізовувати у відділ управління персоналом.

За сучасних умов перемагатиме лише та організація, зусилля якої повністю сконцентровано на залученні, розвитку, затриманні та мотивації таланту. Й це має стати кредо кожної організації, яка хоче сьогодні досягнути успіху.

Треба зрозуміти, що завдання будь-якого менеджера полягає в тому, щоб працювати з персоналом, який отримав у спадщину, а самому знаходити та розвивати талановитий персонал, потрібний компанії.

Слід зазначити, що гроші давно перестали бути основним мотивуючим чинником для більшості співробітників. Як свідчать дослідження, проведені за кордоном і в Україні, перше місце в ієрархії цінностей посідає цікава робота, друге — можливості для розвитку, далі — сама корпорація та клімат на робочому місці, й лише четверте — зарібок та добробут.

Нинішні молоді менеджери очікують не «великобюджетні» посади та нечисленних підлеглих, а нових викликів і захоплюючих проектів. Вони більше не шукають «високі» посади у традиційній корпоративній ієрархії, а надають перевагу горизонтальній, гнучкій та динамічній організації, що спирається часто-густо на довіру, повагу та розуміння з боку безпосереднього начальства й вищого менеджменту компанії. Тепер менеджерів цікавлять не довготривалі плани з поступовим просуванням по ієрархічній градації впритул до солідної пенсії, а короткотермінова (до 5 років) перспектива разом із матеріальним достатком і створеною ними самими цінностями.

Що ми робимо в маркетингу, щоб залучити споживача? Диференціюємо свій товар або послугу, створюючи унікальну для споживача пропозицію. **Так само, вишукуючи таланти, нині важливо не тільки й не стільки встановлювати зарплати на вищому, ніж у конкурентів, рівні, а надавати талановитим співробітникам унікальну ціннісну пропозицію, від якої їм буде важко відмовитися:**

- ◆ *Захоплююча робота*
- ◆ *Сильна компанія, сприятлива корпоративна культура, надихаючі лідери (досить новий чинник, що є особливо важливим для доволі молодих менеджерів). Понад 90% менеджерів надають перевагу роботі в компаніях, які мають відкриту і довірчу атмосферу та зорієнтовані на результат.*
- ◆ *Достаток і винагорода (майже для третини менеджерів важливим є диференційований підхід до оплати — тому слід відкрито платити результативним людям значно більше, ніж посереднім)*



ТРЕМБІТА

Акціонерне товариство відкритого типу «ТРЕМБІТА», що у Чернівцях, відоме не тільки у своєму регіоні, а й у всій Україні.

Тут понад 60 років зберігають найкращі традиції майстерності у створенні сучасного, якісного та практичного одягу для жінок і чоловіків.



Колекції чоловічого одягу від «ТРЕМБІТИ» відзначаються справжнім чоловічим характером.

Чернівецьке акціонерне товариство відкритого типу «ТРЕМБІТА»

58018, Україна, Чернівці,
вул. Комарова, 3
Тел.: (03722) 4-22-04
Факс: (0372) 54-60-57

- ◆ Зростання і розвиток (таланти притягуються до тих компаній, які допомагають їм отримати нові знання і досвід, самим розвивати нові уміння й навички. Молоді менеджери хочуть отримати у понеділок чіткі цілі на тиждень, в середу — зворотній зв'язок, у п'ятницю — атестацію)
- ◆ Особисті та родинні чинники (якщо талановитий співробітник бажає працювати не з 9 до 18, а з 12 до 21 год, компанія може піти йому назустріч, або, знаючи його обов'язки чи переваги, сама запропонує йому подібний варіант)

Таким чином, «відшліфуйте» робочі місця в компанії й навіть її стратегію так, щоб вони виглядали привабливими для талановитих людей. Постійно треба слідувати за тим, щоб унікальну пропозицію компанії не могли повторити конкуренти.

Тепер провідні компанії схильні не розвивати талант усередині організації, а залучати його зі сторони. «Джерела» талантів сьогодні значно диверсифікувалися, й у пошуках таланту лідери давно виходять за встановлені рамки та правила.

За талантом слід полювати увесь час, щоб спіймати його саме тоді, коли він готовий прийти, а не коли в компанії з'явилася вакансія. Розпочинати залучати талант можна, ще коли посада зайнята, і якщо вона не звільниться до моменту появи таланту в компанії, то його тимчасово можна використовувати у спецпроектах.

Для залучення талантів іноді навіть варто ввести нові посади, такі як менеджер з стратегічного планування, менеджер з розвитку бізнесу, асистент чи консультант менеджера.

Порада фахівця: наймайте і просуйте на підґрунті чесності, мотивації, здібностей, розуміння, знання та досвіду. Мотивація без чесності — небезпечна, здібності без мотивації — безсилі, розуміння без здібностей — обмежене, знання без розуміння — безглузде, досвід без знання — сліпий.

Залучаючи в організацію таланти, не слід тішити себе ілюзіями, що «внизу» потрібні лише таланти з функціональними, а не концептуальними навичками. Це учорашне правило ґрунтувалося на припущенні про те, що наверху менеджер завжди володіє більшим обсягом інформації, ніж його підлеглий.

В сучасному ж суспільстві, завдяки розвитку інформаційних технологій та Інтернету, рядовий співробітник корпорації може отримати навіть більше інформації, ніж вищі менеджери, у яких зазвичай не вистачає часу відслідковувати те, що відбувається навколо.

Філософія оплати праці має змінитися.

Сьогодні необхідно платити не за посаду, а за конкретну людину й її конкретні результати праці.

Головним критерієм оплати стає не старшинство за посадою, а створена кожним конкретним співробітником цінність. Менеджменту сучасних компаній слід перейти від внутрішньої справедливості під час оплати праці (тобто платити, як і іншим співробітникам компанії), до справедливості ринкової, коли талант отримує стільки, скільки він міг би отримувати, створюючи ту саму цінність в іншому місці. Підхід, коли відкривається вакансія із заданою оплатою праці, на даний момент застарів, й якщо компанії потрібен кращий кандидат, вона може вийти за встановлені рамки.

Отже, слід перестати платити людям зарплату, а потрібно розпочати купувати результати їхньої праці. Це свідчить про те, що аванси чи передплати є неприпустимі, це свідчить лише про те, що співробітник за результатами своєї праці має отримувати справедливий винагороду.

Ставитися до них потрібно як до незалежних постачальників таланту.

Тому необхідно детально обговорити з ними очікувані від них результати, терміни їх подання, їх ціну та строки платежів. Регулярно слідкуючи за виконанням «контракту», платити лише тоді, коли результати забезпечені.

Фахівці радять: робіть крок за кроком, ставлячи короткотермінові цілі. Досягнувши однієї цілі, ставте наступну обґрунтовану мету, яку можна досягнути, інтенсивно працюючи. Кожний успішний крок веде до подальшого.

Зауважимо, що **найпростіший спосіб змінити організацію — це змінити метод оплати праці.**

Менеджером щодо зарплати для своїх підлеглих стає сьогодні кожний вищий менеджер, який і визначає, хто й скільки заслужив.

І якщо компенсаційна система в організації ще далека від ідеалу, все рівно слід розпочинати діяти, поки конкуренти не «перехопили» Ваші таланти. Ставте чіткі й «відчутні» короткотермінові цілі, адже, як це не абсурдно звучить, саме вони максимально сприяють довготерміновій лояльності персоналу.