**Работа с персоналом**

Евгений Боровой, Бизнес-тренер, HR-менеджер

На сегодняшний момент работа с персоналом во многих фирмах напоминает ситуацию с маркетингом в начале девяностых. Все знают, что есть необходимость ею заниматься, но мало кто знает, как делать это профессионально.

Проводится более или менее нормальное обучение по основному профилю предприятия. Системы оплаты и мотивации находятся в состоянии между средним и худшим. О нематериальной мотивации часть руководителей до сих пор и не подозревает. Менеджером по персоналу является либо бухгалтер, либо секретарь, либо кто-то еще, кому дали эту должность "для галочки". Зачастую в качестве "HR-менеджеров" принимаются на работу молодые девочки, с непонятно каким образованием и опытом.

Конечно, далеко не все так плохо: крупные российские и западные компании, действующие на нашем рынке, поставили работу с персоналом на очень хорошем уровне. Она целенаправленна, руководство понимает ее необходимость, и HR менеджеру (Human Resource Manager - управляющий человеческими ресурсами) не приходится каждый раз выпрашивать финансирование на свою деятельность. Но это лидеры.

В большинстве же компаний наблюдается полная неразбериха в данном вопросе. Иногда у них проводится обучение своими силами, или нанятыми от случая к случаю бизнес-тренерами.

А порой директор может считать и так: "я плачу им деньги - пусть работают".

Но далеко не все люди работают только за деньги. Удивительно: работают и не за деньги. Как пример - ситуация, когда людям задерживают зарплату. За что именно человек работает в этот момент? Существует пословица: человек ищет, где лучше. Но сколько случаев - у человека появляется возможность перейти на более высокооплачиваемую работу, получать большую зарплату - не переходит. На вопрос "почему", отвечает: "сюда добираться удобнее", "здесь я уже что-то имею, а что будет там, еще неизвестно", "здесь меня уважают, а там об людей за эти деньги ноги вытирают" и т.д. Это типичные примеры мотивации нематериальной. Стоит или нет уделять этому внимание? Может, действительно, проще постоянно менять сотрудников, пока не найдутся подходящие именно для вашей организации?

Но если вдуматься, выходит, что при текучке в 50 -70%, затраты на обучение, "встраивание" в фирму новых людей, становятся слишком большими. Работа фирмы тормозится на этапе становления. Кроме того, уходя, люди уносят с собой секреты фирмы и наработанный опыт. А куда они уходят? Как правило, к конкурентам. Получается, фирма становится "кузницей кадров"… для конкурентов.

В итоге, с определенного этапа существования фирмы, целенаправленная работа с персоналом становится жизненно для нее необходимой.

Показательна ситуация: проходит тренинг по продажам. Менеджеры его усваивают. При тренинговой системе обучения, усвоение навыков сразу видно. Но при проведении аттестации выясняется, что люди не используют те навыки, которые им даны. Почему? Для того, чтобы человек начал что-то делать, он должен понимать, зачем это лично ему.

Человеку можно дать самые удивительные, самые сильные и эффективные инструменты, но если он не захочет их использовать, то он и не будет этого делать. Следовательно, приходиться работать с системой мотивации. Вводить дополнительные факторы, например, экзамены, предупреждать коллектив о тайных проверках и т.д.. Менять систему оплаты. Ведь многие сотрудники, даже зарабатывая на процентах от реализации, плохо осознают это. Они либо еще живут по старым советским меркам, либо слишком молоды и не осознают полностью, от каких действий они получат большую прибыль. Часто, возникает ситуация, когда принято решение в фирме, но сотрудники не знают для чего, и как это может принести им выгоду. Был случай, когда в должностных инструкциях было прописано множество льгот, а сотрудники просто о них не знали. И это в фирме с неплохой кадровой политикой.

Хорошего результата можно добиться, только сложив несколько составляющих:

тренинги и обучение, система мотивации (материальной и нематериальной), плюс управляемая корпоративная культура. Все они должны поддерживать и дополнять друг друга.

О корпоративной культуре, должен быть отдельный разговор, для начала же, одно из определений гласит, что при хорошо отлаженной корпоративной культуре - сотрудник останется в фирме, даже если ему предложат в полтора раза больший оклад в другом месте. Многие ли наши фирмы могут этим похвастаться?

Как это обычно бывает у нас в России, мы просто не учитываем все возможности, которые лежат прямо у нас под ногами. Общая оценка специалистов работающих с людьми - кадровых агентств, HR-менеджеров, бизнес - тренеров, заключается в том, что основная сложность - это недооценка и отсутствие внимания к работе с персоналом руководителями фирм.

В отличие от москвичей, у нашего сибирского бизнеса финансовые возможности меньше. Как выжить и набраться сил нашим предприятиям? Я думаю, мы можем рассчитывать только на собственные, внутренние резервы. И главный резерв у нас - это люди и их работа, их способности, их скрытые возможности и таланты.

Грамотно выстроив работу по всем трем направлениям, руководитель получит мощный дополнительный ресурс, который создаст сильное конкурентное преимущество. Что для этого нужно?

Многим хочется, чтобы у них был позитивный коллектив, лояльный, полностью вкладывающийся в работу, но насколько мы можем измениться сами и начать воспринимать новое?