**Порог сытости**

Марина Bacильeвна Bишнякoвa, директор по персоналу компании УНИКУМ СПМ.

Менеджеры отличаются территориальной подвижностью, высокой чувствительностью к изменениям рынка труда и не ограничены конкретной географической зоной. Они живут и работают на всем пространстве Российской Федерации — от Калининграда до Владивостока и от Норильска до Ростова-на-Дону. В то же время, есть выраженные локальные особенности, существенно отличающие, например, менеджера по информационным технологиям города Воронежа от такого же специалиста города Екатеринбурга.

Различия сводятся к трем основным параметрам:

размеру «порога сытости»;

формату проведения досуга;

самооценке.

1. Порог сытости — это предельная величина материальной компенсации специалиста, превышение которой не эффективно, с точки зрения повышения мотивации. При превышении порога сытости каждый дополнительный рубль зарплаты не приводит к адекватному увеличению производительности труда, вопреки сложившемуся мнению, что если зарплата специалиста высокая, то его мотивация трудиться тоже высока.

«Порог сытости» равен двум доходам за период специалиста данной профессии в данной отрасли в данном регионе. Именно локальные и отраслевые различия оказывают наиболее существенное влияние на размер мотивирующего менеджера дохода, а отнюдь не уровень его профессиональной экспертизы. Программист, работающий в Москве в инвестиционном секторе, может быть менее высокого профессионального уровня, чем такой же специалист в той же Москве, работающий в IT-консалтинге, однако уровень его дохода будет выше за счет более высоких доходов в инвестиционном секторе по отношению к сектору IT-консалтинга. Бухгалтер, работающий в небольшом банке в Санкт-Петербурге, будет рассчитывать на доход, превышающий доход бухгалтера крупного машиностроительного завода в Челябинске, хотя уровень квалификации второго может быть существенно выше. Разница в уровне «порога сытости» порой является существенным ограничением некоторых секторов экономики для привлечения специалистов из других, более прибыльных отраслей — качество труда будет таким же, как и в своей отрасли, а уровень зарплатных ожиданий выше.

Природа стремится к гармонии, поэтому у явления «порога сытости» есть два следствия — хорошее и плохое.

Хорошее состоит в том, что наличие локальных различий позволяет эффективно привлекать в Москву и Санкт-Петербург квалифицированные кадры из других регионов России, экономя ФОТ и не снижая требований к уровню профессиональной экспертизы (а то и повышая их).

Плохое следствие состоит в том, что первое следствие действует очень ограниченное количество времени, и вскоре привезенный специалист уходит из «облагодетельствовавшей» его компании ради более выгодного предложения. А во-вторых, вымывание в столицы ценных местных кадров усугубляет дефицит квалифицированных сотрудников на местах. Это зачастую бьет по тем же столичным компаниям, как только они выходят со своим бизнесом в регионы. В результате компании вынуждены отправлять в длительные командировки «на места» столичных специалистов, выплачивая им отнюдь не местное, а столичное жалованье, да еще умноженное на компенсацию отсутствия в регионах привычных столичных удобств. ФОТ при этом, естественно, увеличивается в разы.

2. Формат проведения досуга оказывает влияние на требования, которые менеджер предъявляет к работодателю относительно фактической продолжительности рабочего дня, особенностей соцпакета, отношения к работе в выходные и праздничные дни, желания обучаться и др. В столичных городах ритм жизни существенно выше, чем в регионах, поэтому условно «нормальное» отношение москвичей к овертаймам, даже в Санкт-Петербурге наталкивается на серьезное сопротивление со стороны работников, не говоря уж о специалистах в Курске или Саратове. Чем менее «рыночный» регион и/или отрасль, тем больше времени привыкли выделять на «личную жизнь» наемные работники. А привычка, как известно, — вторая натура.

Никого не радует работа в выходные, но менеджеры компаний, специализирующихся на поглощениях предприятий (их принято называть «инвестиционными»), зачастую осуществляют свои проекты именно в выходные и праздничные дни, чтобы снизить возможные риски проекта. Пока руководители предприятия отдыхают, недовольные миноритарии радостно продают свои акции, проводят перевыборы под руководством инвестиционного менеджера, и в понедельник утром неэффективный директор завода обнаруживает в своем кресле другого хозяина… Отношение к работе в выходные, таким образом, имеет выраженную отраслевую специфику.

Длительность ежегодного отпуска (вернее, формат его «нарезки») тоже зависит как от отрасли, так и от региона. Столичным менеджерам работодатели редко позволяют уехать больше, чем на две недели единовременно, в то время как в регионах еще встречаются счастливчики, спокойно отгуливающие положенные 28 календарных дней, так сказать, в один присест. Соответственно, при смене места жительства региональный менеджер может почувствовать себя неуютно, поскольку образ жизни у него изменится отнюдь не только в лучшую сторону. Неуютное состояние влияет на производительность труда, которая, в свою очередь, влияет на размер компенсации и карьерные перспективы конкретного работника. В результате принявший предложение столичной компании регионал может пожалеть о своем выборе, равно как и компания, сделавшая ему предложение…

3. Самооценка складывается из сальдо поражений и побед (профессиональных в данном контексте). Если побед было больше, то самооценка высокая или — при здоровой психике — нормальная, что благо и для работника, и для работодателя. Если же предыдущий опыт был богат провалами, то самооценка будет болезненной, что может выражаться как в неуверенности в себе и мотивации избегания, так и в необходимости постоянного самоутверждения и склонности к риску и авантюрам рассматриваемого менеджера. Мотивация избегания — поведение, сформированное боязнью проблем, следованием принципу «как бы чего не вышло». В работе это выражается обычно пассивным выполнением распоряжений и инструкций, нежеланием расти в карьере и уровне профессиональной компетенции.

При изменении региона и/или отрасли самооценка подвергается серьезному испытанию — первый опыт на новом месте или в новом деле может на долгие годы сформировать либо активную, победную стратегию, либо пораженческую исполнительскую. Работодатель редко делает скидку на то, что его новый сотрудник только что прибыл из региона с другим образом жизни и поэтому нуждается в особом подходе, по сравнению с локальными менеджерами. К счастью, те, кто склонен бороться и менять что-либо в своей жизни, обычно обладают довольно высокой самооценкой, поэтому региональные специалисты, покинувшие свою малую родину и вынужденные выживать в одиночку, зачастую делают успешную карьеру в столице. Столичные специалисты иззбалованы с карьерного «детства» наличием уверенного «бэкофиса» в виде друзей и родственников, помогающих и оказывающих протекцию в кризисные минуты, но и ослабляющих тем самым столичных «карьеристов» в конкуренции с быстрым независимым регионалом.

Таким образом, если нас интересуют эффективные менеджеры, то их надо искать везде, но среди тех, у кого не превзойден «порог сытости», образ жизни предполагает овертайм и самооценка здоровая.