



КУЗНЕЦОВ Дмитрий Левонович,
директор Высшей школы юриспруденции
Национального исследовательского
университета «Высшая школа экономики»

ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ ГЛАЗАМИ РАБОТНИКА

Правильная мотивация персонала — инструмент повышения лояльности работника и его преданности компании.

Кризис рано или поздно заканчивается, а высокая репутация работодателя на рынке труда должна поддерживаться постоянно. Настанет момент, и у работодателей возникнет потребность в дополнительном найме высококвалифицированных и успешных специалистов и, в первую очередь, это будет крайне тяжело даваться тем компаниям, которые повели себя недобросовестно по отношению к своему персоналу в период кризиса. Репутация зарабатывается годами, а теряется иногда за минуту. И потом не спасают никакие громкие титулы и общественное признание работодателя, пусть даже как самого лучшего на планете. У рынка труда свои мерила, точные, как весы.

Мы с вами знаем, что массовые нарушения трудового законодательства, в том числе принудительное снижение окладов, отмена стимулирующих и поощрительных выплат без соблюдения действующего порядка, системные задержки заработных плат, введение режима неполного рабочего времени с нарушением установленных процедур, насильственное отправление сотрудников в отпуска без сохранения заработной платы, увольнение по соглашению сторон вместо сокращения с предоставлением всех обязательных по законодательству гарантий и компенсаций стали характерными чертами последних лет. И востребованный компетентный работник ни при

каких обстоятельствах не пожелает отдавать свой талант, способности, силы и компетенции работодателям, допускающим подобные нарушения. Говоря простым языком, он уволится при первой же возможности или никогда не пойдет работать в такую организацию. По различным многочисленным исследованиям, 80—90% работников в нашей стране мечтают поменять свое место работы. Работодателям есть над чем задуматься!

Квалифицированные работники ждут стабильности и уверенности в завтрашнем дне для себя и членов своей семьи. Это основная черта большей части наемного персонала, его ключевое отличие от топ-менеджмента и, конечно, от собственников.

Работодатель, который не выполняет свои обязательства, традиционно не вызывает у сотрудников уважения. Есть прямая связь между демотивацией и снижением производительности труда. Неразумный руководитель попадает в замкнутый круг: чем больше нарушенных обязательств, тем слабее результаты деятельности. Собственнику всегда необходимо учитывать, что работник и его семья живут на заработную плату, и любые манипуляции с ней, в том числе задержка, снижение или частичная выплата, крайне негативно сказываются на состоянии работника и положении его семьи. Это не только вопрос

экономической теории, но и объективная реальность.

Соблюдение норм трудового законодательства призвано способствовать и быстрее адаптации персонала. Работнику, чтобы чувствовать себя уверенно, крайне необходимо не только иметь на руках свой экземпляр трудового договора, но и своевременно, до подписания трудового договора, ознакомиться с содержанием локальных нормативных актов, непосредственно связанных с его трудовой деятельностью, и коллективного договора (при его наличии в организации). Работник должен полностью отдавать себе отчет, в какую компанию он приходит на работу, на каких условиях он будет вести свою трудовую деятельность. Последнее время мы все чаще слышим термин «стресс первого дня». Это связано с тем, что ожидания и реальность часто полностью не соответствуют друг другу. Еще в начале периода адаптации работник чувствует себя обманутым и стремится уволиться. С нашим традиционным представлением о необходимости непрерывного стажа, о негативном влиянии на факт дальнейшего трудоустройства частой смены места деятельности работники остаются в компании. Но какова эффективность их труда?

В последние годы мы часто слышим о влиянии тайм-менеджмента на мотивацию персонала.

Действительно, тайм-менеджмент, то есть эффективная система управления временем в организации, может оказывать значительный мотивационный эффект. Впрочем, нарушение основных законов тайм-менеджмента может приводить к самым серьезным последствиям, вплоть до увольнения сотрудников.

Какие правовые инструменты может использовать работодатель, чтобы повысить заинтересованность работника?

Наиболее сильным позитивным воздействием на работника обладает ряд правовых механизмов.

Во-первых, это ежегодный оплачиваемый отпуск, включенный в график отпусков в удобное для работника и его семьи время.

Во-вторых — учет индивидуальных биоритмов при определении времени начала работы. Например, «жаворонки» с хорошим настроением придут на работу к 8:00, а для «сов» начало рабочего дня и в 10:00 может оказаться непосильной ношей.

В-третьих, введение режима гибкого рабочего времени, как правило, с учетным периодом в одну неделю, для менеджеров среднего и высшего звена часто является неперенным условием успешного выполнения ими трудовой функции.

Большое положительное значение также имеет возможность для работника в случае необходимости взять с согласия работодателя отпуск без сохранения заработной платы, например, для сопровождения ребенка в школу 1 сентября.

С другой стороны, работодатели иногда и не догадываются, какое сильнейшее демотивационное воздействие оказывают часто используемые в российской HR-практике привлечение к сверхурочной работе, к работе в выходные и праздничные дни, при этом, как правило, без согласия работника, без оформления и без предоставления повышенной оплаты. Руководитель компании может и не задумываться, какой негативный след, особенно в семейной жизни, могут оставить командировки работника, о возможностях которых его никто не предупреждал до момента трудоустройства.

В практической деятельности мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда увольняется работник, которому ввели режим ненормированного рабочего дня, именно потому, что работодатель начинает злоупотреблять пробелом в законодательстве и задерживать его практически каждый день на работе, а семейные обстоятельства работнику не позволяют оставаться после завершения рабочего дня.

Так что при использовании правовых механизмов регулирования рабочего времени работодателю никогда не стоит забывать о законах тайм-менеджмента.

Но, конечно, ключевым элементом, обеспечивающим лояльность и преданность работников компании, является корпоративная система оплаты труда, гарантий и компенсаций.

В период мирового кризиса достойная заработная плата действительно является одним из основных мотиваторов, удерживающих работника в организации. При этом работодателю всегда стоит учитывать ряд факторов.

Во-первых, заработная плата хоть и очень важный, но лишь один из мотиваторов в индивидуальной системе потребностей работника.

Во-вторых, ожидания по размеру заработной платы чаще всего обусловлены не уровнем квалификации работника и рыночной стоимостью его труда, а его личными потребностями, основанными на ценностях. Поэтому, например, мы часто сталкиваемся с проблемой молодых специалистов, которые считают, что им должны платить высокую зарплату при низкой рыночной стоимости их труда.

Кстати, это одна из самых популярных ошибок найма: принимать на работу сотрудников, у которых существует базовый разрыв между уровнем потребностей и реальной заработной платой. Любой квалифицированный рекрутер к концу первого отборочного интервью сможет определить уровень потребностей кандидата. Дальнейшая процедура найма уже направлена на определение реальной рыночной стоимости совокупности компетенций и навыков работника.

То есть, как правило, работник может быть мотивированным в сфере оплаты труда только в случаях, когда его заработная плата превышает уровень его потребностей. Таким образом, заработная плата может оказаться и гораздо ниже рыночной, но работник все равно будет доволен. Здесь всегда необходимо учитывать, что потребности растут вместе с возможностями — это также закон рынка.

При построении системы оплаты труда принципиальное значение также имеет соотношение между постоянной (оклад, тарифная ставка, компенсационные выплаты) и переменной (стимулирующие и поощрительные выплаты) частями заработной платы. Идеальное соотношение 2:1, обеспечивающее работникам, с одной стороны, стабильность, а с другой — высокий уровень мотивации к получению переменной части по итогам работы, часто нарушается работодателями. На практике можно встретить

1:3, 1:4, 1:7. Подобные пропорции лишают работника уверенности в завтрашнем дне, оказывают сильнейшее демотивационное воздействие, позволяют работодателю манипулировать выплатами.

Не менее важное значение для современного работника имеет компенсационный пакет.

Компенсационный пакет — термин не юридический, а управленческий. Правильнее было бы говорить о системе гарантий и компенсаций, действующей у конкретного работодателя. Как правило, основные параметры этой системы закрепляются в коллективном договоре (при его наличии в организации) или в соответствующих локальных нормативных актах. Также гарантии и компенсации могут быть закреплены непосредственно в содержании трудового договора.

Сегодня сильное мотивационное воздействие оказывают и различные виды дополнительного страхования работника, например, медицинского или пенсионного.

Обучение сотрудников также дает сильнейший мотивационный эффект. Обучение за счет средств работодателя — важнейшее направление мотивационной программы, но для организаций принципиально важно, чтобы денежные средства, затраченные на обучение работников, не были потрачены впустую или не работали на конкурентов.

В трудовом законодательстве сегодня создан специальный правовой механизм (ч. 4 ст. 57, ст.ст. 196-197, 249 ТК РФ), который позволяет при направлении работника на обучение за счет средств работодателя в соглашении об изменении условий трудового договора предусмотреть обязанность работника отработать после обучения определенный срок. Если работник не выполнит свое обязательство, то может быть привлечен к специальному виду полной материальной ответственности.

Со своей стороны кризис в корне изменил и требования работодателей к персоналу. Какого сотрудника хотят видеть сегодня работодатели? Каковы принципиальные отличия в идеологии найма в эпоху мирового финансово-экономического кризиса?

«Работа по призванию» — основа успешной профессиональной деятельности в современном мире.

К каждому работнику сегодня предъявляются пять ключевых требований:

1) он должен **ЛЮБИТЬ** свою работу, получать от нее удовольствие, испытывать от нее радость — другими словами, должен «гореть» на работе. Увлеченность любимым делом призвана наполнять его жизнь, способствовать формированию адекватной самооценки, удовлетворению потребности в социальном признании;

2) он должен быть **КОМПЕТЕНТНЫМ**, то есть способным полностью и качественно в соответствии с установленными стандартами и предъявляемыми требованиями выполнять порученную ему работу;

3) он должен быть **ЗАИНТЕРЕСОВАН В ОБЩЕМ УСПЕХЕ**, следовательно, быть способным работать в команде, болеть сердцем за коллектив, эффективно выполнять свою роль, способствуя выполнению общей миссии, реализации организационных целей и задач;

4) он должен быть человеком **ТВОРЧЕСКИМ И ИНИЦИАТИВНЫМ**, способным к открытому честному диалогу как с руководством, так и с партнерами, обладающим инновационным мышлением, стремящимся к повышению качества производственного процесса, внедрению рацпредложений, инсайтам, интеллектуальным прорывам;

5) он должен быть **ОБУЧАЕМЫМ**, в первую очередь, в совершенстве владеющим навыком самообучения, и, кроме того, стремящимся к познанию, личностному и профессиональному самосовершенствованию, овладению компетенциями на самом высоком уровне мастерства.

Таким образом, современный работник должен быть **МАСТЕРОМ** своего дела в самом высоком смысле этого слова.

Реализация взаимных ожиданий работодателей и работников, воплощение их устремлений являются основой для эффективного плодотворного диалога и развития системы социального партнерства.

ЮРИДИЧЕСКИЕ СЕМИНАРЫ И КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

СЕМИНАРЫ

ПРАКТИКА ПРОВЕДЕНИЯ DUE DILIGENCE

Москва, 3–4 марта, 16–17 июня

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Москва, 10–11 марта, 12–13 мая

КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО

Москва, 14–17 марта, 16–19 мая

КРЕДИТНЫЙ ДОГОВОР И СРЕДСТВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Москва, 17–18 марта, 4–5 июля

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПОДГОТОВКИ И ВЕДЕНИЯ СУДЕБНЫХ ДЕЛ

Москва, 21–25 марта, 23–27 мая

ЭФФЕКТИВНАЯ ДОГОВОРНАЯ РАБОТА

Москва, 28–31 марта, 30 мая – 2 июня

НАЛОГОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И РИСКИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ДОГОВОРОВ

Москва, 31 марта – 1 апреля, 2–3 июня

ПРАКТИКА ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛОК С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Москва, 4–6 апреля, 6–8 июня

КУРСЫ

КОМПЛЕКСНОЕ ДОЛГОСРОЧНОЕ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ЮРИСТОВ

Москва, 10 марта (4 мес.)

ДОГОВОРНОЕ ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА

Москва, 10 марта (2 мес.)

КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА

Москва, 14 марта (2 мес.)

МЛОГОС
юридический институт

На семинарах и курсах выступают ведущие
российские судьи, адвокаты и правоведы

тел.: +7 (495) 771 59 27
+7 (495) 772 91 97
e-mail: info@m-logos.ru
<http://www.m-logos.ru>