

Работа по доброй воле: как мотивировать сотрудников, чтобы не разбежались по собственному желанию



Международные компании провели уже не одно исследование по долгосрочному влиянию пандемии на рынок труда. Они пытаются спрогнозировать последствия для всего мира, для континента, для отраслей, для конкретного государства.

Необычный тренд, который зафиксировали аналитики во многих странах, – массовое увольнение по собственному желанию. Компания McKinsey уже успела окрестить его как «великое увольнение». 60% граждан, которые еще трудятся, собираются или планируют покинуть нынешнее место работы, возможно даже, что уйдут в никуда.

По информации другого организатора опросов, компании Oracle, люди хотят поменять жизнь, подразумевая под этим смену карьеры, но пока не понимают, как это сделать. 85% участников опросов считают, что руководство не прислушивается к их потребностям.

Россия не оказалась в стороне от мировых трендов. Рекрутинговый портал HeadHunter также зафиксировал рост увольнений по собственному желанию в 2021 году.

Корреспондент редакционного проекта «ГеоИнфо PRO» разобрался в вопросе вместе с экспертами.

Мария Еремеева

Специальный корреспондент

Сокращения и увольнения

Как рассказали в службе исследований HeadHunter, всего в стране за минувший год официально по доброй воле ушли с работы более 61% человек. Это на 13% больше, чем в 2020 году. В некоторых регионах цифра доходит до 65% и выше.

Чаще всего опрошенные говорили, что их не устраивает зарплата, ухудшилась атмосфера в коллективе или отношения с начальством. Многие испытывают личную неудовлетворенность, не всегда объяснимую.

Нередко люди пишут заявление по собственному желанию и не совсем по доброй воле. Некоторые респонденты называли среди причин обязательную вакцинацию, сворачивание, закрытие или репрофилирование бизнеса, сокращение штата.

Если смотреть по сферам деятельности, то чаще всего по собственному желанию уходят менеджеры по продажам – 68%. Если судить по возрасту, то реже покидают работу по доброй воле студенты и молодые специалисты – 49%.

Следующий рекорд, зафиксированный аналитиками HeadHunter, – снижение количества увольнений по сокращению штатов. Возможное объяснение: сокращенный сотрудник обходится компании дороже, чем ушедший по своей воле, поэтому нередко персоналу предлагают написать добровольное заявление в обмен на какие-то бонусы, а то и без них.

Если в прошлом году 20% специалистов были вынуждены искать себе новое место вследствие сокращения штата, то в 2021 году – лишь 7%. Это самый низкий показатель с 2015 года.

В строительстве минувшей осенью официально было сокращено 10% сотрудников, в добыче сырья 11%, в других сферах примерно такие же цифры. Чаще всего официально сокращают персонал банки – 17% от общего числа увольнений.

Мало кто из работодателей хочет расставаться с людьми из-за нарушений трудовой дисциплины. «Этот показатель в 2020 году был на уровне 1%, а сейчас упал до 0,4%», – сообщила руководитель пресс-службы HeadHunter Юг Алена Манохина.

Побеспокоиться о спокойствии

Строительная сфера в последние два пандемийных года находится в более-менее благополучном положении, чем другие отрасли. В отличие, например, от общепита и туризма, которые полностью или частично прекращали свою работу по эпидемиологическим причинам, строительные и смежные компании усиленно поддерживались государством благодаря льготной ипотеке и разнообразным бюджетным контрактам.

Такая ситуация обнадеживала руководство предприятий и мотивировала сотрудников оставаться на прежнем месте. Еще одна особенность строительной сферы: инженеры и рядовые технические специалисты не меняют так часто работу, как различный торговый персонал.

Тем не менее, внешний хаос дает о себе знать, и далеко не все строительные, проектные и изыскательские компании стопроцентно загружены работой. Да и количество банкротств в 2021 году в нашей отрасли несколько подросло по сравнению с 2020 годом. Редакция проекта «ГеоИнфо PRO» попросила экспертов поделиться опытом, как им и их коллегам удастся или не удастся сохранять бизнес и даже развиваться.

Собеседники согласились, что у строителей нет таких острых проблем, как у рестораторов, но не согласны с тем, что им можно ни о чем не беспокоиться. По их словам, чтобы продолжать работать, нужно постоянно беспокоиться – ради спокойствия.

Гибридный вариант

Руководитель отдела продаж ООО «Инженерная геодезия» (Москва) Ярослава Никитченко сообщила, что пандемические события сказались на количестве заказов, но в целом объем продаж не упал за счет комбинации разных услуг и расширения географии.

Отношения в коллективе не изменились, даже наоборот, стали крепче, потому что все стали искать новые пути. «Мы запустили, например, акцию – две услуги по цене одной, геодезия и геология, что оживило продажи и привлекло новых клиентов», – сообщила Ярослава.

По ее наблюдениям, можно мотивировать сотрудников опосредованно, как в случае с акцией, им становится интереснее работать. Другим маневром в продажах, который положительно отразился и на заказчиках, и на исполнителях, стали услуги в кредит.

Расширение географии выразилось в том, что инженеры стали выезжать за пределы Подмосковья. Аудитория потенциальных заказчиков расширилась за счет комбинации услуг и переложения информации на простой язык, понятный не только изыскателям-строителям.

Стали поступать заказы от застройщиков частных домов. «Мы теперь стали внимательней относиться к поступающим к нам запросам, – прокомментировала Ярослава. – Заметили, что люди, которые планируют строительство частного дома, порой приходят к нам и говорят, что им нужна геодезия, начинаешь расспрашивать, а на самом деле – геология. Люди не различают геодезию и геологию. Чтобы им было понятно, мы рассказываем, например, что нужно делать, чтобы не допустить обрушения фундамента дома».

Юристам была предложена бесплатная экспертиза документов, что также вызвало интерес заказчиков и облегчило работу менеджеров по продажам. Кроме того, офисным сотрудникам позволено частично работать дома. «Мы, пожалуй, оставим

такой гибридный вариант, чтобы быть готовыми к любым новым локдаунам и ничего не ломать», – подытожила Ярослава.

Будущее как результат

Независимый эксперт Алиса Зубарева (Москва) сказала, что в условиях хаоса, как сейчас, нужно сконцентрироваться на том, что важно для компании, а это результат работы, прочее внешнее – второстепенное, менее важное, кадры заднего плана. «Других инструментов мотивации, помимо работы на результат, не имею и не использую, – поделилась опытом собеседница. – Мне кажется, любой человек должен быть заинтересован в получении видимого осязаемого результата своего труда, и этот результат должен быть наивысшего качества». «Я даю сотрудникам почувствовать себя лидерами в той мере, в которой они готовы нести ответственность за свои действия и принятые решения, – продолжила Алиса. – Если сотрудник не склонен проявлять лидерские качества, не навязываю ему ответственность, но в таком случае требую досконального выполнения поручений в соответствии с моими представлениями о том, как они должны быть сделаны». «Стабильная зарплата в нестабильное время – лучший мотиватор, – добавил генеральный директор ООО «ЗВ Групп» (Ростов-на-Дону) Дмитрий Ларин. – А для специалистов, у которых разъездной характер работы, мы стараемся еще создавать комфортные условия проживания и платим командировочные 1500 рублей в сутки, в то время как по закону их размер 700 рублей». Офис компании также комфортный, Д.Ларин назвал его «Гугл лайт». По его словам, помещения, в которых трудятся сотрудники международного айти-гиганта «Гугл» считаются одними из лучших в мире. Конечно, ростовская компания «ЗВ Групп», хоть и работает по всей России, – не «Гугл», но вот атмосфера, которая тут царит, примерно такая же, потому и заслуживает того, чтобы называться «Гугл лайт». Сюда можно приходить в свободной одежде, хоть в шортах и тапочках, хоть в пижаме. Поощряется обучение, публикации в научных журналах, повышение квалификации, продвижения себя и компании на выставках и конкурсах. Компания получает от этого дивиденды в виде новых направлений работы, ведь в такой атмосфере не только руководство, но и сотрудники видят, куда можно расти. Например, стали заниматься расчисткой водоемов, арендой спецтехники, а раньше оказывала только базовые услуги, а прочие отдавали на аутсорсинг. «Когда людям платят зарплату, когда они видят, что предприятие развивается, они не уходят к другому работодателю», – подчеркнул Д.Ларин.

Новая и старая мотивация

Особенности мотивации сотрудников были разобраны на недавней всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии». Ее организовали Ростовский экономический госуниверситет (РИНХ) и Ростовское региональное отделение Вольного экономического общества России.

Бизнес-тренер, консультант по клиенториентированному сервису и продажам Людмила Алексеева сказала, что, если предприниматель в условиях хаоса сориентирован не на стабильность, как многие сейчас, а на рывке к результату, тогда ему нужно подбирать себе людей с ориентацией на результат.

Следует помнить, что зарплата остается главным мотиватором. Так сказали 77% опрошенных специалистов. Для 37% сотрудников приоритетен карьерный рост, для такого же количества респондентов – масштабные интересные задачи. «Потребность в ощущении собственной значимости, таким образом, для большинства людей на втором-третьем месте после зарплаты», – подчеркнула Алексеева.

«Прежде чем планировать работу по управлению мотивацией, следует определить, что не устраивает в существующей мотивации», – порекомендовал Михаил Чумаков, бизнес-психолог направления «Мотивационная психология групп (трудовых коллективов)», кандидат психологических наук.

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала, по его словам, включает в себя: связь оплаты и результатов работы, организацию комфортной рабочей среды, разнообразие навыков и специализаций, моральное и материальное стимулирование, значимость и ответственность каждого сотрудника, самостоятельность и творческий подход.

«Мотивационных практик множество, они используются для разных коллективов и разных схем руководства, но применимы в любой отрасли», – подчеркнул Чумаков.

Учиться там, где работаешь

Журнал «Форбс» со ссылкой на многочисленные исследования американских социологов прогнозирует гораздо большее увольнение специалистов, чем предполагают даже самые аналитики.

Часть низкооплачиваемых работников увольняется из-за автоматизации. Людям, которые работали исключительно офлайн и без компьютеров, придется повышать свою квалификацию. В ближайшие годы может появиться иное, чем сейчас, сочетание профессий. Полностью сменить профессию придется примерно 25% сотрудникам. Сейчас хотят уйти совсем в другую сферу деятельности на 12% граждан больше, чем до пандемии. В развитых странах желающих больше – 25%. Компании могут обезопасить себя от кадровых потрясений, если обеспечат людям переподготовку и приобретение новых навыков прямо на рабочем месте. Ключ к успеху – сосредоточение на необходимых задачах и действиях, а не на всей работе. Это позволит предприятию оставаться гибким и маневренным.

А в погоне за модной цифровой трансформацией не стоит забывать, что далеко не все люди имеют доступ к интернет-услугам. Если в США в целом таких домохозяйств 12%, в сельской местности – 19%, то в нашей стране наверняка еще больше. Это может сказаться и на мотивации специалистов, особенно на рядовых работниках, выполняющих простые функции, ведь без них даже самое успешное инженерное исследование местности может просто не состояться.

Кстати, напомним нашим читателям, что многие партнеры журнала «ГеоИнфо» занимаются обучением специалистов по самым разным направлениям. Например, в геотехнической лаборатории [АО «МОСТДОРГЕОТРЕСТ»](#) геотехники и инженеры-геологи могут пройти обучение конечно-элементному моделированию в программных комплексах PLAXIS и MIDAS GTX, а компания [CSD](#), официальный дистрибутор AUTODESK в России, регулярно проводит бесплатные обучающие вебинары по направлению BIM и информационного моделирования.

Статья подготовлена для редакционного проекта «ГеоИнфо PRO», который мы планируем запустить в ближайшее время. Статьи раздела будут доступны по подписке.