

Наталья КОРОТАЕВА

Дополнительная работа расширяет возможности отдельного человека — это и увеличение дохода, и подстраховка в случае увольнения, и обогащение профессионального багажа. Совместительство позволяет реализовывать невостребованные в основной работе качества и умения или заниматься любимым делом, компенсируя недостатки основной работы. Такие преимущества с лихвой возмещают потраченное время, а в отдельных случаях серьезно укрепляют благосостояние человека и его уверенность в завтрашнем дне. Однако работодатель часто смотрит на данное явление совсем иначе.

## Так ли страшен совместитель?

**З**аконодательно совместительство запрещено лишь некоторым категориям работников, тем не менее, многие руководители прямо или косвенно отказывают своим сотрудникам в праве заработать «на стороне». Однако на практике это не лишает работников желания подработать, но заставляет скрывать дополнительные источники дохода.

Оставим в стороне правовую сторону вопроса. Если человек ищет или соглашается на дополнительную работу, значит, у него есть на то основания. И не нам решать, достаточно весомы ли аргументы и достойны ли они осуществления. Независимо от того, хочет человек заработать на хлеб, икру и развлечения или реализовать свои таланты — он имеет на это полное право. Однако, признавая право отдельной личности на самоопределение, работодатели все чаще прямо или косвенно данному праву препятствуют. Делается это обычно достаточно мягко и неофициально. Желание работать дополнительно может выясняться у кандидата на стадии подбора персонала в виде вопроса в корпоративной анкете. В отдельных случаях, особенно в сочетании с другими настораживающими факторами, подобное желание играет против кандидата, но он никогда не узнает, что стало истинной причиной предпочтения другого.

### ТАК ЧЕГО ЖЕ БОИТСЯ РАБОТОДАТЕЛЬ?

Чаще всего руководитель и сам это не до конца осознает. Ситуация совместительства напрягает уже самим наличием, как мужа увлеченность жены другим мужчиной. Присутствие «конкурента» говорит о ситуации выбора, который всегда может быть сделан

в пользу другого. К другому могут уйти, на другого могут тратить время и деньги. Все страхи работодателя в итоге связаны с опасностью получить материальный ущерб либо упустить прибыль. Выразаться это может в совершенно различных формах. Чаще всего это недополученная прибыль от действий конкурентов, от использования материальных и временных ресурсов компании не по назначению, а также ущерб от потери персонала. Ведь даже если сотрудник не занимает ключевую должность и не является выдающимся работником, переход его в другую компанию чреват новыми затратами на поиск и подбор, а также потерями в связи с временным невыполнением обязанностей.

В целом подобные опасения не лишены оснований. Однако стоит ли из-за этого вводить жесткую политику запретов? А главное — помогут ли они сберечь ресурсы компании?

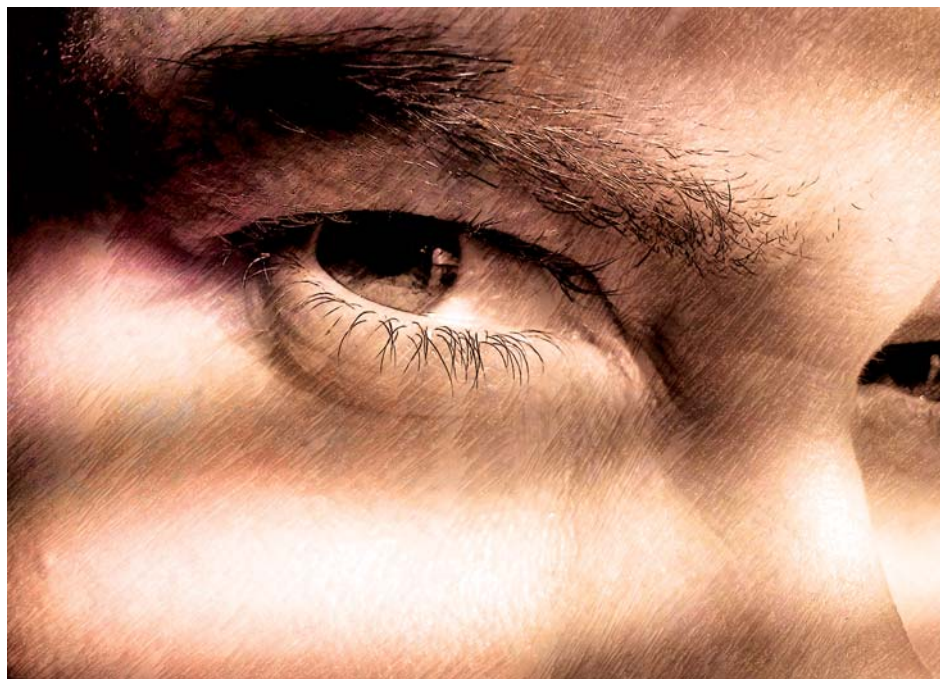
Если присмотреться внимательнее, совместительство бывает разным. Сотрудник может выполнять работу по своей специальности, преподавать, заниматься неквалифицированным либо другим трудом исключительно в целях повышения доходов, творить, занимаясь тем, что нравится, развивать свои навыки в смежной специальности. Давайте рассмотрим по порядку.

Самым серьезным, на мой взгляд, вариантом для работодателя является *совместительство по основной специальности*. Именно такая форма дополнительной работы может угрожать безопасности компании (в случае работы на прямого конкурента) и стимулировать активное использование ресурсов организации под легальным прикрытием. В данном случае опасения работодателя совершенно обоснованы, и его



стремление оградить себя от такой угрозы вполне закономерно. Если у сотрудника есть доступ к сведениям, представляющим коммерческий интерес, даже если в чистых намерениях и репутации сотрудника сомневаться не приходится, вероятность утечки важной конфиденциальной информации слишком велика, чтобы закрывать на нее глаза. Для ограждения от неблагоприятных действий сотрудников разрабатываются положения о коммерческой тайне и подписываются соглашения о запрете работы на конкурентов в течение срока работы и до трех лет после. Однако документы эти имеют скорее психологическое влияние на сотрудника, нежели действительно являются средством, способным оградить от направленных на ущерб организации действий сотрудника. На практике компании-лидеры не только являются кузницей кадров для компаний-конкурентов, но фактически становятся инкубаторами, выращивающими организации-конкуренты. Причина тому — недостаточное внимание к человеческому фактору — индивидуализированной системе мотивации и слабой вертикальной коммуникации.

К сожалению, организации со сложившейся культурой работы с персоналом являются скорее исключением. Традиционные подходы в виде «кнута» и «пряника» не подразумевают индивидуального подхода к мотивации и чуткой обратной связи, позволяющей реагировать на малые сигналы неблагополучия. В плановой экономике это было естественно, но в настоящее время руководителю важно в первую очередь осознать, что самое распространенное решение — запрет — является также и самым провальным. Ибо на фоне невысокого уровня осознанности и зыбких моральных устоев, а часто просто материальной необходимости, запрет скорее стимулирует изобретательность и изворотливость, нежели действительно работает на руководителя. Если желание сотрудника подработать велико, то он с большей вероятностью приложит все усилия к тому, чтобы скрыть правду, нежели выполнит распоряжение. Подобный запрет лишь распалит его желание и настроит против. В итоге вместо решения проблемы собственник получит ее камуфлирование. Таким образом, запрещая своим работникам работу по совместительству, работодатель способствует в первую очередь нарушению доверительных отношений с сотрудником. Неудовлетворенные потребности все также ищут пути реализации, заставляя человека скрывать свои истинные намерения, и ситуация переходит уже в разряд действительной, причем скрытой, угрозы.



Что же делать? Естественным подспорьем в такой ситуации может стать политика открытости в компании и индивидуальный подход к решению подобных вопросов, когда все проблемы могут открыто обсуждаться, и в случае неудовольствия одной из сторон — предлагаться конкретные решения.

Вторым существенным фактором, влияющим на наличие угрозы в совместительстве, является *мотивация поиска новой работы*. В большинстве случаев работником движет необходимость либо желание повышения дохода. В этом случае целью разговора с сотрудником является поиск путей, которые естественным путем удовлетворят его желание. Работодатель может предоставить возможность заработать больше в рамках организации — путем расширения обязанностей, увеличения рабочего времени, возможности заработать премию. В некоторых случаях решением может стать даже разовое повышение зарплаты (ибо далеко не всем платят те деньги, которые они заслуживают).

Здесь, правда, возникает вполне естественный вопрос — что делать, если нет возможности платить работнику больше? Присмотреться и обдумать. При должном желании возможности можно найти всегда — достаточно просто взвесить преимущества подобного решения и негативные последствия его отсутствия. В некоторых случаях овчинка действительно не стоит выделки, и тут нанимателю просто нужно быть готовым к возможным негативным последствиям.

Еще одним распространенным вариантом дополнительного заработка является *приработок не по специальности*. Такой вариант имеет в первую очередь материальную мотивацию. Иногда — потреб-

ность занять пустующее время, может, даже рабоче. Подобный вариант просто идеален для тех, кому по долгу службы приходится «отсидживать» свою смену, независимо от наличия работы. Такая ситуация является наиболее безопасной для работодателя, ибо позволяет сотруднику заработать дополнительно, не требуя от него дополнительного времени.

Наряду с вышеперечисленным существует относительно небольшая категория людей, которые занимаются другой работой из *соображений собственного интереса*. Несмотря на отсутствие материальных стимулов в данном случае, а следовательно, и угроз в материальном плане, данная категория людей тоже вызывает страх, порой даже более стойкий, чем предыдущие. Самоопределя-



ющиеся люди чаще всего вызывают опасения, ибо являются самыми непредсказуемыми. Такого человека невозможно заманить деньгами и ими же удержать. Он независим в своем мнении, а следовательно, менее управляем. Однако именно такие люди приносят компании выдающиеся результаты, и, следовательно, чем меньше ущемлять их интересы, тем больше вероятность разделить с ними плоды общего труда.

Кроме того, есть ряд должностей, имеющих ограниченный функционал — четкий круг обязанностей, не всегда требующих от конкретного человека

занятости полный рабочий день и полный месяц. Особенно это касается малого и среднего бизнеса. В зависимости от размера, корпоративной культуры и направленности организации это могут быть юристы, бухгалтеры, кадровики, внутренние тренеры, программисты, системные администраторы, где результаты работы определяются достигнутыми показателями, а не временем исполнения. В случае работы такого сотрудника на полную ставку он изначально может быть нагружен не на 100 %. Осознавая это, к сожалению, многие руководители пытаются эту «несправедливость» устранить, прибавляя сотруднику обязанностей. Однако подобный подход может привести к обратному эффекту, ибо цикличность «работа — отдых» не только естественна, но и необходима. Многие работодатели вообще очень сильно удивятся, когда узнают, что, по статистике, в отечественных компаниях сотрудники в среднем трудятся не больше половины рабочего времени, а остальное время проводят за разговорами, чаепитиями и серфом в интернете. Причем подобное поведение не исчезает при наличии прямых запретов, а только видоизменяется, ибо оно естественно: человеку нужно переключение, и он его находит. В данном случае переключение может работать на отдых и заполнять то время, которое человек провел бы за развлечением.

В некоторых случаях наличие дополнительной работы может не только финансово поддерживать сотрудника, но и расширять кругозор и повышать его профессиональную компетентность. Например, подработка в качестве тренера или преподавателя даже играет на интересы основного работодателя. Конечно, вследствие профессионального роста сотрудник становится более привлекательным для конкурентов и требует от нанимателя больших усилий по удержанию. Однако эти вопросы нивелируются налаженной коммуникацией и адекватной мотивацией.

В общем, последствия совместительства нельзя рассматривать однозначно как негативные. Однако само желание сотрудника работать дополнительно почти всегда говорит о какой-либо неудовлетворенной в рамках компании потребности, и поэтому должно быть сигналом обратить дополнительное внимание на его работу и мотивацию.

Если не рассматривать ситуации, когда работа по совместительству мешает выполнять основные обязанности (а такому человеку мешать может что угодно), пойдет ли совместительство во вред или на пользу организации, зависит больше от работодателя, принимает он это или нет. Совпадение ценностей, понятная мотивация, налаженная обратная связь — все это значительно укрепляет фундамент отношений с сотрудником. А если работа в компании удовлетворяет материальные и духовные потребности работника, то так просто от него не избавиться. ■