

Роберта Чински Мэтьюсон

УПРАВЛЕНИЕ

Руководство по выращиванию
сильной команды

ТАЛАНТАМИ



 альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

EVERGREEN TALENT

**A GUIDE TO HIRING AND CULTIVATING
A SUSTAINABLE WORKFORCE**

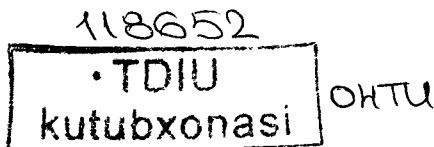
ROBERTA CHINSKY MATUSON

Роберта Мэтьюсон Чински

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Руководство
по выращиванию
сильной команды

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2020

658.01

+ 338.24

УДК 005.95/.96

ББК 60.823.3

Ч-633

Переводчик Юрий Некрасов

Редактор Инна Логунова

Чински Мэтьюсон Р.

Ч-63 Управление талантами: Руководство по выращиванию сильной команды / Роберта Чински Мэтьюсон ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 232 с.

ISBN 978-5-9614-3202-2

Найти по-настоящему талантливую сотрудника всегда непросто: на рынке профессионалов за ними идет настоящая охота. Еще труднее сделать так, чтобы талантливый сотрудник в течение долгого времени работал с полной отдачей, не выгорал, не прокрастинировал и не превращался из виртуоза своего дела в простого исполнителя, как это, к сожалению, иногда бывает. Роберта Чински Мэтьюсон, консультант компаний General Motors, New Balance, Microsoft и настоящий эксперт по управлению талантами, предлагает руководителям необычный подход к решению вопроса. Главная идея автора — воспринимать свою команду как цветущий сад, за которым надо ухаживать — знать особенности каждого «цветка», удобрять, следить за климатом (в коллективе) и прочими условиями, подрезать (амбиции) и даже пропалывать офисные грядки.

Автор дает советы, как достичь отличных результатов, не прилагая чрезмерных усилий, приводит примеры компаний, успешно применивших эту методику, предлагает простые и интересные практические задания, а все свои доводы подкрепляет результатами исследований.

УДК 005.95/.96

ББК 60.823.3

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© Roberta Chinsky Matuson, 2020

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.

ISBN 978-5-9614-3202-2 (рус.)

ISBN 978-1-63265-161-7 (англ.)

ООО «Альпина Паблишер», 2020

Эту книгу я посвящаю своему мужу Рону, чья любовь и поддержка никогда не иссякают. Иные супруги сказали бы: «Еще одна книга? Только не это!» Ты же сказал: «Почему бы и нет?»

Кроме того я посвящаю эту книгу своим детям Заку и Алексис, которые с честью преодолевают трудности студенческих будней. Наконец, моим родителям Саю и Джанет Чински и моей сестре Дебби Макклейн — за их нескончаемую поддержку. А также моему брату Марку Чински, ведь без его технических способностей закончить эту книгу, может быть, так и не удалось бы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

11

I

Подготовка организации к непрерывному росту

1

Развеиваем миф о том,
что таланту все равно, где расти

17

2

Осматриваем почву:
пять основных элементов,
необходимых для неувядающего таланта

29

3

Возделываем организацию:
подготавливаем среду
для нового подхода к развитию кадров

51

II

Засажаем вашу организацию

4

Все дело в климате:
как определить подходящие саженцы
для вашей среды

67

ВВЕДЕНИЕ

Мне посчастливилось в жизни объездить весь мир. И повидала я, как вы можете догадываться, много удивительного. Но вот к прогулке по величественному Мьюирскому лесу к северу от Сан-Франциско я все равно оказалась не готова: до чего поразили меня эти горделивые секвойи с вытянутыми к сияющему солнцу кронами и та прибрежная мгlistая дымка.

Петляешь по лесу, по его тропинкам, и так легко затеряться в собственных мыслях. Помнится, я тогда подумала, что эти поразительные секвойи стоят здесь целую вечность. Я провела небольшое исследование, и оказалось, что некоторые из них, вероятно, выросли из зернышка размером примерно с помидорное! И все же большинство секвой развивается из ростков, которые образуются вокруг основания зрелого дерева, используя при этом его корневую систему и питательные вещества. В идеальных условиях секвойи способны ежегодно прибавлять в высоте от 60 до 90 сантиметров. Но в условиях стресса, при нехватке влаги и солнечного света их рост может не превышать и двух сантиметров.

Прогуливаясь по лесу, я поняла вдруг, что секрет создания организации, в которой работали бы сплошь кадры мирового уровня, секрет ее развития и жизнеспособности корнями уходит под землю прямо у моих ног. И назовем мы его «неувядающий талант».

Видите ли, нам свойственно смотреть на компании, поражающие своим размахом, под стать Мьюирскому

лесу, и забывать, что и они вначале были лишь горсткой всходов. Руководители этих компаний подбирали подходящих сотрудников и «сажали» их у себя. Создавались условия, способствующие их росту. Их окружали заботой и вниманием, чтобы они процветали на новом месте. А по мере их созревания рядом пускали корни новые ростки и под руководством опытных наставников наращивали свой профессионализм. Благодаря взаимодействию опытных сотрудников с молодыми компания росла и преуспевала на всех уровнях.

Как консультант, я вижу, что лучшим из моих клиентов присуща похожая схема развития. А работала я с сотнями организаций различной величины: от списка Fortune 100 (например, General Motors и Microsoft) до компаний среднего размера и совсем еще новичков, о которых вы еще и не слышали (но это только пока). И всех их объединяло одно: им нужны талантливые кадры, которые бы управляли их бизнесом. Наибольшая же трудность как раз в том, чтобы эти кадры привлечь и сделать так, чтобы они в итоге остались в компании.

Я часто задумываюсь над тем, как так выходит, что некоторым компаниям удается будто без особых усилий находить и удерживать людей, а другие вечно пребывают в режиме поиска, потому что или не могут найти подходящих, или не могут их удержать.

Мой опыт работы во всех сферах бизнеса позволяет мне, как никому другому, на этот вопрос ответить. В компаниях часто говорят, что нет большей ценности, чем их собственные сотрудники, но этой песне лет не меньше, чем тому Мьюирскому лесу. Стоит копнуть чуть глубже, и сразу видно, где именно слова расходятся с делом. Многие фирмы инвестируют огромные суммы денег в укрепление отношений со своими клиентами — но не со своими сотрудниками.

Компании мирового уровня к своим сотрудникам относятся не хуже, чем к своим лучшим клиентам. У них находится время на то, чтобы об отношениях с потенциальным новым сотрудником позаботиться еще до того, как он им понадобится, и они не перестают работать над укреплением связей с уже существующими кадрами. В результате репутация их как работодателя (также известная как «HR-бренд») настолько высока, что не уступает в этом смысле топовым потребительским брендам мирового уровня.

Чтобы достичь подобных результатов в вашей организации, потребуется провести определенную зачистку — избавившись от разного рода отговорок и оправданий, которые способны задушить любую компанию, какими бы благими ни были ее намерения. Все только и занимаются что рационализациями, тем самым как бы снимая с себя ответственность за, в общем-то, неважный штат. Нередко можно слышать примерно следующее:

«В нашей сфере в принципе сложно сейчас удержать людей». А я говорю, что в вашей сфере прямо сейчас у кого-то львиная доля талантливых специалистов. И этот кто-то (пока что) не вы.

«Поиск и развитие сотрудников — задача отдела персонала». Строго говоря, находить и развивать сотрудников — задача их будущего руководителя.

«Им повезло, что они вообще у нас работают!». Во время кризиса — может быть. Но теперь уровень безработицы настолько низкий, что аргумент этот неубедителен.

Необходимо перестать идти на поводу у этих мифов (их я позже разберу детально), если вы действительно хотите встать во весь рост и служить предметом восхищения для остальных.

На протяжении всей книги я буду делиться с вами множеством идей и историй, которые почерпнула в различных сферах бизнеса и в компаниях разной величины. Кому-то может показаться, что им мои предложения не подходят: что их ситуация не требует настолько масштабных мер или что они просто им не по плечу. Умоляю не торопиться с выводами. Будьте открыты всяким возможностям. Кадровый ландшафт за последние пять лет кардинально изменился. Естественно, что в этих условиях вам придется сильно скорректировать подход к подбору и удержанию талантливых кадров. В этой книге я расскажу, как это сделать.

Я привожу здесь упражнения, в том числе для самостоятельной оценки, которые помогут вам применить этот материал конкретно в вашей ситуации. Записывайте ваши ответы: время от времени вам нужно будет к ним возвращаться.

Начнем же расти!



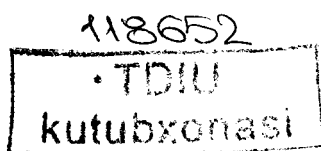
**Подготовка
организации
к непрерывному
росту**

1

Развеиваем миф о том, что таланту все равно, где расти

Позвольте рассказать вам о том, что массово происходит с кадрами в компаниях. В программы по управлению кадровым потенциалом вваливают уйму денег, не заботясь о том, чтобы обеспечить условия для его развития. Если таков и ваш подход, то вот вам идея получше: выройте большую яму и все эти деньги сбросьте в нее. Во всяком случае не будете гадать, куда они делись.

Нет числа тем организациям, которые ошибочно полагают, что люди приживутся вообще где угодно. Если бы они были правы, разве сохли бы их сотрудники прямо на корню и в таком количестве? Так же как и в случае с секвойями, для оптимального роста кадров и их эффективной работы требуются подходящие условия. Но, прежде чем мы двинемся дальше, давайте разберемся с тем, что мы называем «талант».



Что такое талант

Понятие «талант» я определяю как умение или навык, обладатель которых способен справляться с некоей задачей наиболее хорошо. Многие полагают, что талант человеку дается от природы либо не дается совсем. Может быть. Например, в случае с олимпийскими спортсменами или оперными певцами уровня Метрополитен-оперы. Но в большинстве случаев, я считаю, талант можно развить.

Сегодня компаниям отчаянно нужны талантливые кадры. (И речь не только о привлечении *новых* сотрудников.) Руководство и радо было бы думать, что их офисы по швам трещат от количества первоклассных специалистов, но в реальности все выглядит иначе. Вот вам пример такой кадровой нехватки.

Я часто по долгу службы отрабатываю навыки оценки и выявления талантливых сотрудников с руководителями высшего звена. В рамках этой работы мы выполняем упражнение, которое я называю «Следующая остановка — рост». Мы начинаем с дискуссии о будущем организации, и я задаю примерно такие вопросы: «В каком направлении будет развиваться компания в ближайшие год-два?», «Как именно изменится ситуация в связи с этим сдвигом?», «Какими навыками нужно будет обладать людям, чтобы быть успешными в новой среде?».

Как только мы выяснили, куда именно движемся и какие кадры нам для этого будут нужны, переходим к следующему этапу — собираемся в путь. Значительная часть времени уходит на то, чтобы ответить на вопросы типа «Кого мы возьмем с собой в эту экспедицию, а кому было бы лучше прямо сейчас и сойти?».

Вот здесь-то все и начинается. Вынужденные думать о будущем своей компании стратегически и критически,

руководители постепенно начинают видеть все в истинном свете: на поверку их кадровый состав, оказывается, не так уж и блещет. Тут же они принимаются обсуждать, как быстрее вывести из компании посредственных сотрудников и заменить их командой своей мечты.

Увлекательно наблюдать за тем, как лидеры дают ход воображению и пытаются понять, какие же кадры им нужны в сравнении с теми, что у них уже есть. В реальности же им предстоит нелегкая задача — отделить тех сотрудников, которые на рост неспособны, от тех, чьему росту препятствуют текущие методы и стиль управления, а также личностный фактор. Крайне важно правильно провести черту между этими двумя типами, если вы собираетесь воспитать «неувядающую» команду. Те, кто на рост неспособен, должны будут уйти, чтобы на освободившемся месте пустили корни новые талантливые сотрудники. Другой же тип сотрудников следует придержать, чтобы инвестировать в их развитие. Я приведу собственную историю из жизни на трудовых баррикадах, чтобы проиллюстрировать разницу между этими двумя типами.

На трудовых баррикадах: о том, как не загнать себя в гроб в начале и стать лучшим сотрудником года в конце

На заре карьеры мне поступило предложение заняться развитием отдела персонала одной компании в сфере финансового консалтинга. Я с радостью ухватилась за эту возможность, но, что еще более важно, мне очень пришлось по душе моя начальница. Она со всей серьез-

ностью взялась обеспечить меня поддержкой и необходимыми для этой работы ресурсами.

Первые несколько недель все шло хорошо. Начальница, казалось, была довольна моей работой, и я была предельно счастлива — не догадываясь о том, что скоро все изменится.

Однажды она подошла ко мне и сообщила, что уходит из компании. Я не могла поверить своим ушам. Если вас кто-нибудь когда-нибудь брал на работу и вскоре сам уходил из компании, вы знаете, каково это. Я очень переживала: а что, если новый человек окажется полной противоположностью моей начальницы? И пусть я убеждала себя, что зря переживаю, в действительности оказалось, что, увы, далеко не зря.

Новая начальница была тираном. Ей было абсолютно невозможно угодить, что бы я ни делала. За одну ночь я превратилась из профессионала высокого уровня в полнейшего профана. Я из кожи вон лезла, чтобы соответствовать ее ожиданиям, так что едва не загнала себя в гроб. Проработав чуть больше года, я ушла — опустошенная и разбитая.

Затем я возглавила отдел персонала в службе курьерской доставки. И опять от меня требовалось выстроить работу всего отдела. Для того, чтобы я успешно справлялась с работой, мой начальник дал мне свободу действий, он хвалил меня, предоставлял все необходимые ресурсы и всячески поддерживал. В течение первого года мне удалось сделать больше, чем кто-либо мог рассчитывать, — и это при том, что у меня даже не было команды.

Компания, в которой я работала, как и многие другие, ежегодно устраивала выездные встречи, на которых отмечались успехи прошедшего года. Я сама участвовала в организации этих встреч, поскольку во время них

награждали наиболее отличившихся членов руководства. Тот вечер, когда за ужином вручали награды, я не забуду никогда. После того, как с ними было покончено, генеральный директор объявил, что одну награду еще предстоит вручить — в номинации «За решающий вклад в развитие компании». Представьте же мое удивление, когда вслед за этим было произнесено мое имя! Я подумала, что все это мне кажется. Знать не знала, что такая награда существует, — так мне ее еще и вручают!

В этот момент я осознала всю иронию ситуации, в которой оказалась. Ведь за прошедший год меня вначале едва не отправила на тот свет моя прошлая начальница, а теперь я стала главным сотрудником года в моей новой компании. При этом, перейдя на новую работу, я сама никак не изменилась. Опыт у меня был все тот же. Курсов я никаких не заканчивала — которые могли бы как-то повлиять на мою производительность. Отличались только две вещи: мой начальник и компания, в которой я работала. Новая организация предоставила мне необходимый климат, и в нем мой талант расцвел.

Как руководители препятствуют росту своих сотрудников

Моя история служит примером того, как лидеры влияют на своих людей. Поэтому давайте теперь посмотрим, как они, даже сами того не замечая, препятствуют росту своих сотрудников. В целях экономии места ограничимся лишь шестью наиболее типичными ситуациями.

1. Нехватка солнечного света. Руководители, которые стоят над душой у своих сотрудников, крайне отрицательно влияют на их продуктивность, моральное состо-

яние и развитие. В корпоративной среде это нездоровое явление известно как «микроменеджмент». Исследователи Школы бизнеса Бирмингемского университета проанализировали свод данных о работе 20 000 сотрудников за два года с целью установить зависимость их настроения и самочувствия от степени самостоятельности в работе¹. В целом исследование продемонстрировало, что чем больше у работника самостоятельности, тем более он удовлетворен работой.

Эти наблюдения совпадают с моими — и как консультанта, и как в прошлом наемного работника. Людям важно чувствовать, что они подконтрольны сами себе. Важно иметь возможность принимать самостоятельные решения, предлагать собственные идеи и чтобы при этом никто не следил за твоим каждым шагом. Если всего этого у ваших сотрудников нет, откуда тогда взяться развитию?

Если это похоже на вашу ситуацию, то и в вашей организации может не хватать солнечного света. Люди жаждут развития, и именно этого от них добиваетесь, вероятно, и вы. Но, если верить моему опыту, сотрудники, которым не удается добиться желаемого, из компаний, как правило, уходят.

2. Несоответствие биологического вида климату. Каждому хочется, чтобы у него работали лучшие из лучших. Но, если вы этого добьетесь, смогут ли новые сотрудники расцвести в климате вашей организации?

Среди моих клиентов есть компания по производству напитков, которая раньше своих продавцов набирала в нескольких крупных университетах. Иногда эта практика себя оправдывала, но лишь на короткое время. Не прошло и года, как выпускники этих престижных вузов уходили из компании в поиске лучших возможностей.

Когда я задала им вопрос, почему они так поступили, все ответили примерно следующее: «Мне не доставало стимула в работе» или «Никто не знал, что делать с такими специалистами, как я».

Любопытно, что те сотрудники, которых набирали в вузах не столь именитых, в компании оставались. Более того, они были всем довольны — потому что их талант был к месту и условия в компании благоприятствовали росту.

3. Недоиспользование потенциала. Вы когда-нибудь работали в компании, где сотрудников не увольняли, какими бы низкими ни были их показатели? Тогда вам должно быть знакомо чувство, которое испытывает человек, чей потенциал остается неиспользованным. С обязанностями вы отлично справляетесь и готовы идти выше. Вот только идти — некуда. На таких корпоративных клумбах, судя по всему, сорняки не выпалывают годами.

Настоящие лидеры непрерывно анализируют работу своей команды и на ходу вносят необходимые корректировки. Они не боятся консультировать и устранять слабых сотрудников, поскольку понимают, что, только расчистив место на своей клумбе, они смогут обеспечить возможность роста другим растениям. Если у вас возникает чувство, что у сотрудников нет возможности вполне раскрыть свой потенциал, тогда, пожалуй, самое время расстаться с теми из них, кто просто занимает место. Похожим образом мы освобождаем место на грядке для роста новых всходов.

4. Недостаточный инструментарий для решения поставленных задач. Несколько лет назад мы с подругой решили сводить наших подростков в ресторан на Кейп-Коде в самый разгар сезона. Мы пришли туда рано и были первыми

посетителями. Представьте же наше удивление, когда шестерым нам официантка вручила четыре меню. На просьбу принести еще два она ответила, что меню у них больше нет. Эта сотрудница и хотела бы сделать свою работу хорошо, но для этого ей не дали необходимых средств.

Для выполнения своих обязанностей работникам необходим верно подобранный инструментарий. Если же руководитель его не предоставил, то результат в итоге будет плачевный. Хотите, чтобы ваши сотрудники работали лучше? Предоставьте им для этого средства. Среди прочего к ним можно отнести тренинги и программы развития, о которых мы подробнее поговорим в восьмой главе.

5. Недостаток в почве питательных веществ. На моем придомовом участке почва в основном глинистая и, кроме как для сорняков, мало для чего подходит. Я давно уже поняла, что, если мне вдруг захочется развести сад или хотя бы просто засеять участок травой, необходимо будет добавить в землю питательные вещества. Если однажды мне случилось забыть об этом, мой газон покрывался коричневатыми проплешинами, а посадки едва всходили. Но если же я не забывала, то мой участок можно было выставлять на конкурс.

Я подметила, что похожим образом обстоят дела и в компаниях. Преуспевают те из них, которые исправно обогащают почву корпоративной культуры. Это могут быть новые системы поощрения эффективности труда, или расширение соцпакета с учетом разнообразных нужд коллектива, или внедрение новых технологий для повышения качества труда, яркие корпоративные мероприятия и тренинги, или переосмысление корпоративной миссии для большей вовлеченности сотрудников.

6. Отсутствие ухода за вашей корпоративной клумбой.

Я могу сейчас с ходу выдать целый список компаний, которые в прошлом пользовались репутацией отличного работодателя. Раз попав к ним, люди уже не уходили. Беда в том, что многих этих компаний уже не существует.

Одна из них — бывший ритейлер Circuit City. Если кому хотелось работать в рознице, то в Circuit City ему было самое место. Но вдруг однажды компания как будто забыла, что *именно* так сильно выделяло их магазины среди конкурентов. Чтобы сэкономить деньги, они приостановили выплаты комиссий своим менеджерам продаж. Затем уволили 3400 опытных продавцов. Не безумие ли? Наиболее успешные из них перешли к конкурентам, которые встретили их с распростертыми объятиями. Разве удивительно, что они (конкуренты) до сих пор в деле, развиваются и процветают?

Руководителям стоит вынести из этого следующий урок: важно заботиться о тех людях, которые делают вашу компанию особенной. Без них — вам по тому же пути, что и Circuit City. Поощряйте ваших лучших сотрудников в соответствии с их результатами, отмечайте их старания и обеспечьте возможностями карьерного роста, чтобы они в вашей организации задержались надолго.

Почему ценные кадры востребованы в любой экономике

На момент написания этого текста экономика идет вперед на всех парах. Бизнес развивается, каждый день тут и там появляются новые компании. Неудивительно, что на ценные кадры высокий спрос. Компаниям нужны люди, которые занимались бы производством товаров

и услуг, их продажей и доставкой. И несмотря на все разговоры о том, что людей заменят работы, случится это не раньше, чем мы доберемся до соседней галактики.

А как быть, если бизнес идет на спад? Значит ли это, что можно обойтись без отличных специалистов? Пойди все по этому сценарию, необходимость в них лишь многократно возрастет. Предположим, чтобы пережить кризис, вам необходимо сократить часть сотрудников. В этом случае вам просто обязательно иметь крепкое ядро, состоящее из людей, способных взять на себя работу тех, кто попал под сокращение. Посредственным кадрам такая нагрузка не по плечу.

Как видите, мода на талантливые кадры предельно устойчива. Помните об этом, и тогда никакой шторм вам будет не страшен.

Практическая часть

- Во время оценки текущей рабочей обстановки в вашей организации стоит задуматься о следующих вопросах:
- Часто ли бывает так, что, как только вы нанимаете людей, вы перестаете обращать на них всякое внимание? Какие возможности вы упускаете при этом? Что именно нужно делать, чтобы не допускать подобной практики?
- В вашей организации много талантливых кадров или вам так только кажется? Какие показатели вы рассматриваете при оценке потенциала ваших кадров?
- Как скоро после того, как становится ясно, что сотрудник не соответствует вашему климату, вы от

него избавляетесь? Какие шаги можно предпринять, чтобы вообще не оказываться в подобной ситуации? Что вы готовы сделать, чтобы поскорее ликвидировать накопившийся балласт?

- Как лично вы препятствуете росту своих сотрудников? Над какими аспектами вы готовы поработать в первую очередь, чтобы повлиять на эту динамику?
- Насколько важна для вас идея воспитания ценных кадров? Какие преграды необходимо будет устранить для достижения ваших целей? Готовы ли вы спрашивать со своих руководителей за развитие их подчиненных.

2

Осматриваем почву: пять основных элементов, необходимых для неувядающего таланта

Я поделюсь сейчас одним своим наблюдением, которое не должно стать для вас новостью. Бывает так, что, отлично справляясь со своей работой в одних условиях, люди совершенно не справляются с ней в других. Задумывались ли вы о том, почему так происходит? Среди моих клиентов были признанные профессионалы своего дела, которым довелось через это пройти, когда они попали в новую организацию. Поэтому я на эту тему много думала.

Я пришла к выводу, что если сотруднику не подходит климат, то не будет и роста. Не важно, насколько он при этом квалифицирован — ему не добиться успеха, если не подходит среда. Подумайте, какие люди будут лучше всего чувствовать себя в *вашей* организации, и вам удастся избежать дорогостоящих ошибок в найме.

Я объясню на примере, что именно имею в виду, когда говорю о необходимости соответствия ваших условий кадрам, которые будут у вас работать. Если речь идет, скажем, о юридической фирме, то условия для развития ее кадров и вообще бизнеса будут отличаться от условий, необходимых в хайтек-компании. Когда будете подыскивать себе фирму, которая занялась бы юридическими вопросами вашей организации, то наверняка увидите, что биографии юристов изобилуют фразами вроде «Господин такой-то 20 лет проработал в нашей фирме». На фотографии такой сотрудник, вероятно, будет одет в костюм и запечатлен на темно-синем или сером фоне. Однако если у вас есть знакомые в каком-нибудь стартапе, то вы, наверное, видели, как они с периодичностью примерно раз в год, радостно сообщают о смене работы в LinkedIn (что не всегда плохо). Или, например, вы читаете в интернете о компании, в которую устроилась ваша коллега, и вдруг натываетесь на забавный монтаж фотографий с ней, где она то в одной, то в другой позе сидит на фоне зеленого экрана.

Сотрудник, которого вполне устраивает 20 лет сидеть за одним и тем же столом из красного дерева, не обрадуется перспективе каждые три месяца пробовать себя в новой должности — и наоборот. Почему? Потому что работники сервисной компании, которые на своей работе всем довольны и хорошо с ней справляются, и те, кому больше по душе стартапы, — это две разные категории людей.

Как только руководители компаний тщательно освоятся на своей территории и поймут, какие именно внешние факторы влияют на их окружение, они смогут заняться формированием идеальной среды для «неувядающего таланта» в своей организации.

Прежде чем двинуться дальше, давайте уделим несколько минут, чтобы понять, как обстоит ситуация с кадрами у вас. Следующая анкета должна помочь вам со всей ясностью ее оценить, чтобы вы могли сосредоточиться на наиболее перспективных для роста моментах.

Оцените вашу компанию по каждому из пунктов в таблице на страницах 19 и 20 по следующей шкале:

- 4 = постоянно,
- 3 = чаще всего,
- 2 = иногда,
- 1 = редко,
- 0 = никогда,
- н.д. = нет данных.

Привлечение

В нашем кадровом резерве множество квалифицированных кандидатов, готовых присоединиться к компании.

Число откликов квалифицированных кандидатов больше, чем мы способны обработать.

Кандидаты, откликающиеся на наши вакансии, нам подходят.

Если мы приглашаем людей на собеседование, они соглашаются.

Лучшие из числа кандидатов соглашаются работать у нас.

Наши сотрудники регулярно советуют нас своим друзьям и коллегам.

К нам регулярно приходят классные специалисты по совету людей извне.

Мы считаемся хорошим местом работы.

Мы внимательно рассматриваем всех кандидатов, даже если их резюме нам не совсем подходит.

У нас нет необходимости прибегать к помощи агентств по найму и поиску сотрудников.

Окончание таблицы

Удержание сотрудников

Наши лучшие сотрудники надолго остаются у нас.

Наши сотрудники считают, что наша организация — отличное место работы.

Мы регулярно инвестируем в развитие наших людей.

Наши руководители ответственны за текучесть кадров в подотчетных им зонах.

Мы знаем наиболее успешных сотрудников в лицо и поддерживаем их развитие.

Наши сотрудники считают, что у них отличные руководители.

Наши руководители обучены приемам отбора, выявления, сопровождения, коучинга, поощрения и удержания своих сотрудников.

Сотрудники знают, в чем именно заключается их работа, и они обладают всеми необходимыми инструментами и навыками для ее выполнения.

Сотрудники считают, что их работа достойно оплачивается.

Мы регулярно интересуемся у своих сотрудников, как именно мы можем улучшить условия их труда.

Если в каком-нибудь из пунктов вы набрали не более двух баллов, стоит срочно им заняться!

Я консультировала компании различной величины: от списка Fortune 500 до стартапов с десятью людьми в штате — и в процессе работы выделила пять основных факторов, влияющих на развитие «неувядающего таланта» в *любой* организации:

1. Идеальный климат.
2. Серьезность подхода.
3. Питательные вещества.
4. Лидерство.
5. Реализация.

В этой главе мы подробно рассмотрим каждое из этих условий и на примерах увидим, как можно их реализовать в вашей компании. Имейте в виду, что на практике это будет зависеть и от конкретного типа вашей организации.

Идеальный климат

Давайте начнем с него, поскольку именно он оказывает громадное влияние на развитие кадров и бизнеса. Представим его в виде корпоративной культуры вашей компании. Я приведу определение слова «культура», которое дал мой наставник Алан Вайс: «Культура — это общая для всех система убеждений и ценностей». И именно она обуславливает ход работы в компании. Это относится и к рабочему графику, и к повседневному управлению, и к коммуникации и нормам поведения в компании.

Важно еще понимать, что в большинстве организаций есть и «субкультуры». Зайдите на сайт Glassdoor, например, и почитайте, что говорят сотрудники о своем опыте работы в какой-нибудь из компаний. Одни трубят о том, как там замечательно работать, а другие советуют обходить эту же компанию стороной. Очевидно, первые работают в каком-то из отделов, где что ни день, то светит солнце, а последние — в мрачной, серой атмосфере будней.

Тогда напрашивается вопрос: как же обеспечить равномерный климат по всей организации? Нужно выполнить две вещи. Во-первых, иметь в штате сильных лидеров и заниматься их развитием; при должной заботе и внимании ими может стать большинство людей (о том, как вырастить целую плеяду великолепных лидеров, я расскажу в одиннадцатой главе). А во-вторых, предоставить им расширенные полномочия и самостоятельность в работе. Стоит отметить, что второй момент важен ничуть не меньше, чем первый.

В большинстве компаний существуют собственные правила и порядки работы. Однако составлены они были настолько давно, что многие уже просто неактуальны. При этом руководители вынуждены подстраиваться под эти зачастую неоднозначные принципы и в результате поступаться единственным принципом, которому вообще нужно следовать: принципом здравого смысла. Особенно нелегко приходится тем руководителям, которые по духу — новаторы. Ведь *ничто так не препятствует инновациям, как бюрократия*. И не будем забывать, что таких руководителей компании нанимают *именно* за их способность мыслить вне шаблонов (ну или так говорят).

Четко определитесь с тем, какой в вашей организации климат, и подбирайте сотрудников, которые бы ему соответствовали и развивались в нем. Если работа сопряжена со множеством технических и бюрократических согласований, потенциальный сотрудник должен об этом знать. Равно как и в случае, когда ими поступаются ради инноваций — об этом кандидату тоже должно быть известно.

Может сложиться впечатление, что современные сотрудники стремятся исключительно в продвинутые компании вроде стартапов — но нет. Не всем по душе задерживаться по вечерам на работе, есть на ужин пиццу, пытаясь обеспечить своей компании первенство на рынке высоких технологий. Тщательно сформулируйте принципы вашей корпоративной культуры и придерживайтесь этой формулировки на практике. Таким образом вам удастся привлечь именно тех специалистов, которые вам *подходят*. В конце концов, это вам и нужно.

Мы с моими клиентами постоянно работаем над определением корпоративной культуры в их компаниях. Я могла бы посвятить этому отдельную книгу, но здесь приведу лишь ключевые вопросы, с помощью которых

вы сможете четко сформулировать, в чем должна заключаться культура вашей компании:

- Для чего наша компания существует?
- Во что мы верим?
- Каковы наши главные ценности?
- Какими мы видим цели нашей компании?

Людам важно знать, в каком направлении они движутся и для чего выполняют свою работу. Ясно сформулированная корпоративная культура как раз призвана помочь им ответить на эти вопросы.

Рассуждая о том, какой тип сотрудников лучше всего приживется в вашем климате, подумайте еще и над следующими вопросами:

- Какие черты присущи всем наиболее успешным людям в вашей организации?
- Какие черты общие для всех тех, кто не преуспел?
- Что нужно, чтобы добиться успеха в компании вроде вашей?
- Какие основные три причины, по мнению ваших сотрудников, по которым им нравится работать именно у вас? (Не знаете? Так спросите их!)
- Как бы *вы* описали свою компанию? (Речь не о том образе компании, который проецирует ваш PR-отдел.)

Серьезность подхода

Ваши усилия по культивированию «неувядающего таланта» ничем не увенчаются, если не подходить к этому со всей серьезностью. Ваши руководители должны быть всецело привержены данной идее. Для многих из них это будет

означать огромные перемены: ведь гораздо лучше, когда обременительной для них работой занимается отдел персонала. Если не участвуешь в выборе людей лично, то тогда твоей вины нет ни в том, что рабочие места простаивают, ни в том, что сотрудники обучены кое-как, ни в том, что они вообще оказались не на своем месте.

Но в итоге именно руководители отвечают за то, как функционируют подотчетные им отделы. Если снова обязать их заниматься подбором и обучением своих людей, то в результате укрепится связь между ними. При этом также вырастет продуктивность и прибыль. Конечно же, необходимо будет обучить и руководителей: как людей подбирать, как принимать их в штат, как их развивать. Но времени, усилий и денег на это уйдет меньше, чем вам приходится тратить сейчас, когда рабочие места пустуют и сотрудники сменяют один другого с бешеной скоростью. И все потому, что руководители не заинтересованы в успехе своих собственных людей.

Какие вопросы нужно проработать, прежде чем привлечь руководителей к данному процессу?

Сосредоточьтесь на их выгоде. Людям свойственно поступать, руководствуясь эмоциями. Да-да, именно так. Нет мотивации лучше, чем наши личные интересы. Далее я покажу, как это выглядит на деле.

Вы с женой проезжаете мимо какого-нибудь автосалона. Она на восьмом месяце беременности, и покупка новой машины в ваши планы пока не входит. Вы оставляете свою малолитражку рядом с салоном, осматриваетесь вокруг. Не проходит двух минут, и к вам подходит продавец. На вопрос, чем он может вам помочь, вы ему отвечаете, что просто присматриваетесь. Здесь он замечает, что супруга ваша на уже приличном сроке, и подводит вас к внедорожнику с самым высоким рейтингом безопасности;

принимается расписывать все его преимущества. Вы уже представляете, как ваш сияющий от счастья малыш сидит на заднем сиденье в полной безопасности. Не успели опомниться — и один из самых безопасных семейных автомобилей уже ваш.

Мы все бывали в подобных ситуациях. Да что говорить: я и сама, зайдя однажды в салон, уехала из него как раз на таком внедорожнике — тоже с ребенком. Я поддалась собственным эмоциям. И, кстати сказать, не зря: спустя несколько месяцев в нас врезался автомобиль и никто при этом не пострадал.

Как же добиться от своих руководителей полной отдачи? Преподнесите эту необходимость так, чтобы они прочувствовали, насколько лучше станет и их собственная жизнь, как только они примут на вооружение новую практику привлечения и развития своих кадров.

Что поменялось

Полная самостоятельность в подборе сотрудников.

Полная ответственность за принятие кадровых решений, в том числе увольнения сотрудников

Полностью укомплектованный штат.

Что в результате

Лучше решения, меньше времени на их принятие.

Меньше разочарований и больше контроля.

Лучший баланс между работой и частной жизни.

Пусть ваши руководители помнят и о том, что успех их сотрудников влечет за собой повышение их собственных зарплат и продвижение по карьерной лестнице.

Поощряйте тех менеджеров, которые курируют полный цикл развития своей команды. Руководителям, кстати, за это вроде как платят. Однако их редко привлекают

к ответственности за то, например, что рабочие места долго простаивают, или за то, что они чаще других ошибаются в найме. Это и понятно: многие организации подбором занимаются персонала в рамках отдельных формирований, в результате чего руководителей очень сложно привлечь к ответственности. Эту ситуацию нужно менять.

Для того чтобы эффективно измерить качество управления кадровым потенциалом, организации потребуется сделать три ключевых шага:

1. Установить, какие именно показатели необходимо отслеживать.
2. Внедрить соответствующий процесс для записи и отслеживания ключевых показателей и отчетности по ним.
3. Разработать процесс для анализа и интерпретации этих показателей.

Правильно будет также дать руководителям возможность участвовать в определении этих показателей, ведь они будут использованы при оценке их производительности. Это гарантирует их полную заинтересованность в результатах. На каких показателях вы бы ни остановились, главное, чтобы они прямо влияли на результаты коммерческой деятельности. Ниже несколько примеров:

- Время, требующееся на закрытие вакантных мест (также известное как «время найма»).
- Надежность системы кадрового резерва.
- Стоимость затрат на наем.
- Процент удержания новых сотрудников.
- Внутренний процент повышений в должности.
- Готовность к повышению.
- Продуктивность.

- Текучесть кадров (можно разделить на две категории: уход по собственному желанию и по решению руководства).
- Разнообразие навыков и компетенций сотрудников.
- Уровень вовлеченности сотрудников.
- Рейтинг удовлетворенности кандидатов (для объективной оценки качества работы с потенциальными сотрудниками).
- Качество найма.

Питательные вещества

Сотрудники хотят, чтобы о них заботились и занимались их развитием. Те компании, в которых люди получают необходимые для их роста питательные вещества, в итоге забирают большую часть ценных кадров. Какая же пища нужна людям и что именно не дает угаснуть их интересу к работе? Для очень многих таким фактором является *чувство цели*. Работать только ради прибыли компании уже недостаточно. Теперь нужно, чтобы у всего этого была цель. Нужно, чтобы мир в результате их работы становился лучше. Хорошо, если вы общественная организация, работа которой направлена на борьбу с мировым голодом. А если вы занимаетесь металлургией? Как вам тогда найти общий язык со своими сотрудниками?

Поэтому многие компании тесно сотрудничают с общественными организациями. Существует специальный день, когда сотрудники по всему миру работают в них волонтерами, многие даже на постоянной основе. А такие организации, как State Street Bank, не останавливаются и на этом. Они нанимают сотрудников непосредственно из числа тех, кого эти общественные организации обслу-

живают. В следующие четыре года они планируют взять к себе на работу 4000 студентов из Бостона, с которыми работают организации сети Workforce Investment Network. В результате такой практики сотрудники State Street обретают чувство цели, а в качестве бонуса Street Bank пополняет ряды своего кадрового резерва. Все в выигрыше!

Но дело не только в наличии цели. Сегодня людям важно, чтобы почва на их корпоративной клумбе была обильно удобрена привилегиями и пособиями. Что бы вы ни думали о всех тех непомерных затратах, на которые идут некоторые компании, чтобы привлечь к себе специалистов, — с этим явлением приходится считаться. Кстати, вы тоже можете с ними конкурировать и при этом не разориться. Вот кое-какие идеи:

- Раз в неделю или в месяц организовывать обеды за счет компании.
- Время от времени приглашать поваров для приготовления здоровой пищи, которую сотрудники могли бы взять домой.
- *Здоровые* перекусы для своих сотрудников в комнатах отдыха.
- По пятницам организовывать у себя на парковке мобильные кафе, где каждый мог бы побаловать себя чем-нибудь вкусным.
- Компенсация стоимости абонементов в спортзал.
- Поощрение здорового образа жизни — например, компенсация расходов на спортивную обувь, теннисные ракетки, коврики для йоги, соковые диеты, программы контроля за весом и т. д.
- Трехдневные выходные во время летнего периода (или зимнего, если вы находитесь в горнолыжной местности).

- Возможность работы из дома.
- Возмещение расходов на выплату студенческого займа.
- Возмещение расходов на транспорт и бензин.
- Билеты на мероприятия (можно подкинуть денег и на няню!).
- Офис, в который можно приводить домашних питомцев.
- Оплачиваемый отпуск для работы волонтером.
- Оплачиваемый творческий отпуск.
- Компенсация расходов на путешествия, чтобы стимулировать сотрудников выходить из офиса и черпать вдохновение в новых местах.

Если взглянуть на 1980-е, то подобные привилегии нельзя было считать нормой. Но при этом существовали курсы обучения для менеджеров, и студенты выстраивались в очередь к тем компаниям, которые их предлагали. Затем наступил кризис, и эти программы свернули, равно как и программы дополнительного пенсионного субсидирования. Но в отличие от последних, которые снова активны, программ обучения для менеджеров так до сих пор и нет. И это очень печально, ведь сегодняшним выпускникам онигодились бы даже больше, чем предыдущим поколениям.

В своей книге «Плывущие по академическому течению: Ограниченное образование в колледжах» (*Academically Adrift: Limited Learning on College Campuses*, University of Chicago Press, 2011) писатель и социолог Нью-Йоркского университета Ричард Арум рассказывает о беспрецедентном исследовании 2011 года. В течение четырех лет он наблюдал несколько тысяч студентов на последних курсах

вузов — и получил шокирующие результаты. Он обнаружил, что многие из них не научились ни критически мыслить, ни сложно рассуждать, ни выражать свои мысли на письме — то есть речь идет о всех тех навыках, которые считаются основой высшего образования. По окончании учебы эти студенты неспособны провести различие между объективным фактом и субъективным мнением, не могут ясно изложить свои доводы в письменном виде или беспристрастно анализировать различные точки зрения на одно и то же событие. И ведь мы их принимаем к себе на работу, «сажаем» у себя в организациях и рассчитываем, что с осмосом они уж как-нибудь сами справятся. Так, может, нам самим стоит еще подучиться?

Сегодня, как никогда, просто обеспечить персонал необходимым тренингом в реальном времени. Можно приобрести корпоративную подписку на такие обучающие сервисы, как Lynda.com (также известный как LinkedIn Learning), который на момент написания этой книги насчитывает более 9000 курсов. (Признаюсь: я сама являюсь автором восьми курсов на этой платформе.) Существуют еще так называемые «массовые открытые онлайн-курсы» вроде Coursera, где обучение либо вообще ничего не стоит, либо стоит минимальных денег — в случае если нужен сертификат об окончании.

Есть и другие способы развития ваших сотрудников: например, можно устроить во время обеденного перерыва встречу с отраслевым экспертом на ту или иную тему или с писателем, который бы мог обсудить с сотрудниками свою последнюю книгу (кстати, некоторые авторы не потребуют с вас денег за выступление, если вы приобретете книги для всех участников). В некоторых компаниях существуют книжные клубы, которые

собираются во время обеденного перерыва или после работы, и работодатель компенсирует затраты на покупку книг для тех, кто участвует.

Если вы можете позволить себе больше, то наймите коуча для работы с руководящим составом и наиболее перспективными сотрудниками, которые готовы начать играть на новом уровне. Также могут быть очень эффективными формальные менторские программы, в которых преподаватель-наставник помогает своим подопечным освоиться на рабочем месте. Об этих и других методах развития я рассказываю подробно в восьмой главе.

Лидерство

Ключевой фактор в привлечении и удержании кадров — это лидерство. Сотрудники скорее подыщут себе более благодатную почву в другом месте, чем позволят руководителю зарывать в землю их талант. Хорошие кадры с большим потенциалом не пойдут на работу в компанию, известную плохим руководством.

Правильным будет начать с честной оценки качества руководства в своей компании. Ответьте на вопросы нижеприведенной анкеты обращая особое внимание на те пункты, где вам не удалось набрать более двух баллов: ими нужно срочно заняться.

Анкета для самостоятельной оценки лидерства по системе «неувядающий талант»

Оцените свою компанию по каждому из пунктов в таблице на страницах 30 и 31 по следующей шкале:

4 = постоянно,

3 = чаще всего,

2 = иногда,

1 = редко,

0 = никогда,

н.д. = нет данных.

Мы в курсе, кто наши главные лидеры.

Мы способствуем развитию наших главных лидеров.

Наши лидеры для нас не статья расходов, а ценный ресурс, в который мы инвестируем.

Мы в курсе *реальных* причин, по которым сотрудники от нас уходят, и мы используем эту информацию, чтобы стать лучше.

Мы незамедлительно реагируем, если у кого-то из руководителей текучесть кадров превышает средние показатели.

Мы регулярно даем своим лидерам обратную связь о результатах их работы.

Сотрудники, которых получают повышение и занимают руководящие должности, являются выдающимися лидерами.

Наши лидеры регулярно интересуются у своих сотрудников, как именно можно улучшить их условия труда.

Привлечение и развитие кадров — в приоритете для наших лидеров.

Нас устраивает уровень текучести кадров в компании.

Окончание таблицы

Мы выводим из организации тех лидеров, которые не отвечают нашим требованиям.

Наши клиенты в восторге от наших сотрудников.

Мы считаемся отличным местом для работы.

Наши самые ценные сотрудники приходят к нам сами — у нас нет нужды самим выходить на них.

Сотрудники понимают, как именно их вклад влияет на результаты деятельности компании.

Наши сотрудники высокого мнения о своих руководителях.

Наши руководители обучены выявлять и подбирать подходящих сотрудников, наставлять их, обучать, поощрять и удерживать.

Мы предоставляем коучей для работы с нашими топ-менеджерами.

У наших сотрудников есть все инструменты и навыки для выполнения своей работы.

Нам хорошо известно, сколько стоит заменить ушедшего сотрудника новым.

Я уверен, что у нас отличные условия работы.

О каких пяти вещах нужно подумать, прежде чем назначить сотрудника на руководящую должность

Люди оказываются на руководящих должностях по ряду причин, некоторые из которых вовсе не кажутся разумными. Среди них можно выделить, например, такие: «Она работает у нас дольше всех» или «У нас больше никого нет, кто разобрался бы в программном обеспечении». Иногда руководство полагает, что если сотрудник — хороший продавец, то и руководителем отдела продаж тоже будет хорошим. Но так бывает

очень редко. И когда эта логика себя не оправдывает, компания может потерять в лице такого сотрудника отличного продавца, а в результате его работы на руководящей должности — множество других сотрудников. Поэтому задумайтесь о следующих моментах, прежде чем кого-либо сделать руководителем:

- 1. Желание.** Это во-первых. Поскольку, если человеку не по душе быть руководителем, остальные пункты в этом списке и вовсе не имеют никакого значения. Быть настоящим руководителем — значит хотеть им быть. Необходимо подлинное желание, а его нельзя симулировать.
- 2. Способности.** Прежде чем назначить человека на руководящую должность, нужно хорошо оценить его лидерские способности и готовность вести за собой людей. Молодых сотрудников часто обходят стороной и не назначают руководителями из-за ошибочных представлений о корреляции возраста со способностью к руководству. И напротив, зрелых сотрудников ставят руководить другими, не задумываясь о том, есть ли у них к этому склонности. Имейте это в виду, когда решите кого-нибудь сделать руководителем.
- 3. Профессиональные качества.** В зависимости от уровня руководящей должности и отрасли организации могут требоваться те или иные профессиональные качества или компетенции. Взгляните на своих наиболее успешных руководителей: какие качества для них общие? Обладает ли этими качествами сотрудник, которого вы рассматриваете в качестве будущего руководителя? И если нет, то насколько

ему будет трудно преуспеть на подобной должности в вашей компании?

- 4. Отношение к делу.** Нелегко ходить каждый день на работу, улыбаться и сохранять хорошее настроение, если дел невпроворот и бизнес идет на спад. А между тем именно это должен уметь хороший руководитель. Насколько позитивный взгляд на вещи у рассматриваемого вами сотрудника? Если не очень, то лучше пройти мимо такого кандидата.
- 5. Выносливость.** Не у всех хватает силы духа руководить людьми. Нужно уметь и быть готовым к тому, чтобы взять на себя чужую работу, если вдруг кто-либо из сотрудников уйдет на лучшие условия в другую компанию. Нужно уметь работать в режиме многозадачности и быстро переключаться с одного дела на другое. У кого такой энергии нет — просьба не беспокоить.

Реализация

Как правило, идей в компаниях предостаточно. Не хватает только людей, которые могли бы их реализовать. Давайте разберем, как справиться с этой проблемой.

Многие полагают, что все возможно решить собственными силами. Так поначалу думала и я, пытаясь со всем справиться сама. В конце концов, разве не этим должен заниматься *предприниматель*? Может, и должен, только на большой успех он вряд ли может рассчитывать. Я пять часов пыталась составить презентацию в PowerPoint, пока меня наконец не осенило, что гораздо умнее было бы попросить помощи у того, кто в этом разбирается. «Умный

в гору не пойдет, умный гору обойдет» — это как раз про такой случай. С какими задачами вы до сих пор пытаетесь справиться сами, которые можно было бы решить гораздо быстрее и лучше, пригласив стороннего эксперта?

По мере чтения отмечайте для себя те моменты, заняться решением которых лучше всего самому. У каждой компании они будут свои. Например, среди ваших сотрудников может быть человек, который в свободное от работы время занимается видеосъемкой и монтажом. И было бы преступлением не воспользоваться его услугами для создания обучающих видео для ваших сотрудников или для продвижения вашего HR-бренда. Когда же дело касается кадрового планирования, то есть смысл пригласить для этой задачи опытного специалиста извне. Почему? *Потому что, если бы вы могли с этим справиться собственными силами, вы бы уже справились!*

Как заводить «неувядающие» партнерства и не ошибиться с выбором

Способов много. С целью экономии времени и места давайте рассмотрим четыре самых проверенных из них. С их помощью найти нужных людей у вас должно получиться с первой попытки.

- 1. Рекомендации.** Благодаря им я нашла своих главных клиентов. Ведь, если клиент доволен моей работой, он порекомендует меня своим партнерам, которые близки ему по духу. И так как я им уже подхожу, то и сотрудничество наше быстро приносит плоды. Точно так же это работает и наоборот: обратитесь за рекомендациями к тем, кому вы доверяете, и, скорее всего, они с удовольствием поделятся с вами своими связями.

2. **LinkedIn.** Этот ресурс стал настоящим кладом для тех, кому нужны рекомендации. Можно сделать открытый запрос или опубликовать его в закрытой группе.
3. **Google.** Благодаря поисковикам нужных людей найти проще. Воспользуйтесь их помощью для того, чтобы быстро отыскать авторитетных экспертов в вашей области. Зайдите на их сайт и убедитесь, годятся ли они вам в партнеры.
4. **Посещайте конференции.** Кадровых конференций — множество, и, если вы ходите на одну из них, вы сможете услышать спикеров или познакомиться с членами комиссий, которые могут быть вам полезны. Берите визитные карточки у тех, кто может стать вашим партнером. Затем свяжитесь с ними после встречи, чтобы решить, подходите ли вы друг другу.

Весь смысл в том, чтобы заводить «неувядающие» партнерства с экспертами, которые могут помочь вам выстроить и развить выдающийся коллектив. Как только вы этих партнеров найдете и выстроите надежные отношения с ними, скорее всего, у вас появится возможность воспользоваться их собственными связями. Эти расширенные сети знакомств могут стать необыкновенно важным ресурсом и помочь вам в других аспектах вашего бизнеса.

Практическая часть

Размышляя на предмет этих пяти существенных факторов, участвующих в развитии «неувядающего таланта», задайте себе следующие вопросы:

- Как бы вы описали *климат* вашей организации? Он одинаковый для всей компании или разный — от отдела к отделу? Какие факторы ежедневно влияют

на ваш климат? Сказывается ли климат в компании на успешности процесса создания «неувядающей» команды? Если да, то как?

- Какие именно шаги нужно предпринять, чтобы обеспечить равномерную температуру во всей организации? Ответив на какие вопросы, у вас получится определить типы сотрудников, которые процветали бы в вашей среде?
- По шкале от 1 до 10, где 10 — наивысший балл, оцените, насколько серьезно в вашей организации подходят к идее «неувядающего таланта»? Если ваша оценка менее 10 баллов, что вы предпримете, чтобы к этому вопросу в вашей организации относились серьезнее? С помощью каких показателей вы будете измерять уровень приверженности ваших лидеров?
- Какие *питательные вещества* вы добавите в почву вашей организации, чтобы обеспечить развитие ваших сотрудников? Как вы это будете финансировать? Будут ли сотрудники участвовать в выборе привилегий либо их будет определять владелец бизнеса или кто-то из руководства?
- Сколько баллов набрала ваша организация с точки зрения *лидерства*? По каким пунктам вы набрали не более двух баллов? Какие шаги вы готовы предпринять, чтобы эту оценку повысить?
- С помощью какой методологии вы сможете определить, способны ли вы *реализовать* у себя эту систему собственными силами или вам потребуется прибегнуть к сторонней помощи? Каков ваш план по поиску специалистов и налаживанию партнерских отношений за пределами вашей основной специализации?

3

Возделываем организацию: подготавливаем среду для нового подхода к развитию кадров

Перемены не всем даются легко. Однако без них немыслим ни один бизнес: иначе в условиях все большей конкуренции не добиться ни роста, ни процветания. Ни одной организации не достичь высоких темпов развития, если изо дня в день делать одно и то же, в то время как вокруг все меняется. Это просто невозможно.

Возьмем, например, кадровый ландшафт. Помните, одно время было легче сто долларовую купюру найти на тротуаре, чем работу? Не такая уж давняя история. Но за последние годы все круто изменилось, и теперь работодатели сами предлагают своим кандидатам те самые сто долларов (а кто и того больше), только бы *они* к ним пришли.

О кадровом оттоке, сравнимом по масштабам с цунами, нас предупреждали — но кто бы слушал. Многие оказа-

лись в итоге у разбитого корыта. Полупустые офисы во многих организациях теперь обычное зрелище, особенно если речь идет об ИТ и продажах, ведь найти людей в этих сферах сегодня — задача из наиболее трудных. И тем не менее руководство продолжает работать так, будто ничего не изменилось.

Время, когда можно было скорректировать свою кадровую стратегию за счет небольших мер, давно прошло. Теперь дело за «неувядающим талантом»: только в рамках этого подхода руководители способны полностью нести ответственность за привлечение, развитие и удержание своих сотрудников. Отдел персонала отвечать за это больше не в состоянии: они с трудом справляются с *собственными* кадровыми резервами.

Что вызывает сопротивление?

Люди сопротивляются переменам из-за страха и неопределенности. Преодолеть это с помощью силы или логики не удастся: те, кто пробовал поступить именно так, слишком дорого заплатились.

Единственный способ справиться с сопротивлением заключается в том, чтобы прислушаться к людям: понять их потаенные чувства и нужды, которые ими движут. Успокойте ваших сотрудников, помогите им принять эти перемены, осознать, что они положительно на них отразятся.

Давайте рассмотрим несколько наиболее типичных сценариев такого сопротивления, с которыми вам, возможно, придется столкнуться в подготовке к переходу на новую систему. И еще мы поговорим о том, как преодолеть эти препятствия.

Пять типичных сценариев сопротивления и как с ними справиться

1. «Мы всегда так работали!». Если бы каждый раз, когда я это слышала, мне давали яблоко, то у меня бы уже был целый сад. Поступать одним и тем же образом только тогда имеет смысл, когда вы довольны своими результатами. Думается, что, если бы это был ваш случай, вы бы тогда не читали эту книгу.

Многочисленные исследования показали, что люди готовы к переменам, только когда понимают, что это в их интересах. Вы как руководитель должны подчеркнуть *положительное* влияние нового подхода на ваших людей — особенно в том, что касается их профессиональной деятельности и личной жизни. Ниже я привожу варианты реплик, которые должны помочь вам склонить членов команды на свою сторону (только будьте честны, конечно):

- Вам не придется больше дожидаться предварительного отсева резюме отделом персонала — вы сможете быстрее находить людей.
- Вы сможете *сами* решать, кого оставить, а с кем попрощаться.
- Вас *отметят и поощрят* за ваши успехи в управлении своим кадровым резервом.
- Вы сможете приобрести новые навыки, которые в течение многих лет будут служить вашим интересам (например, научитесь привлекать первоклассных специалистов, нанимать их и удерживать в штате).
- Вы будете служить примером для подражания всем остальным.

- Если ваш штат качественно укомплектован, вам не придется больше задерживаться на работе и пропускать футбольные матчи с участием вашей дочери.
- Вы обретете покой и уверенность, зная, что справитесь, даже если кто-нибудь захочет уйти.

2. «Нанимать сотрудников — это задача отдела персонала». Я не могу представить отдел персонала, который не был бы перегружен кучей разных задач. Сами подумайте: во многих компаниях, как правило, на каждые сто сотрудников приходится один сотрудник отдела персонала. Что, в общем-то, не так уж плохо, если бы единственными задачами этого отдела были поиск сотрудников и их развитие. К сожалению, это далеко не так. Да, вы можете на какое-то время делегировать задачу поиска сотрудников агентству по найму, но сегодня этих мер недостаточно.

Согласно JOLT (Job Openings and Labour Turnover Survey), отчету о количестве вакансий и текучести кадров от июля 2019 года, который опубликовало министерство труда, в США сейчас 7,3 миллиона вакансий, а уровень безработицы составляет 3,7%, то есть практически нулевой¹. Если какой-нибудь руководитель сейчас сидит в ожидании кандидатов от отдела персонала, то ждать ему придется очень и очень долго. Чтобы привлечь к себе людей, сегодня нужно из кожи вон лезть.

Вам необходимо поделиться этой неутешительной статистикой со своими менеджерами и объяснить им, почему нанимать сотрудников — не задача отдела персонала. А затем вы им расскажете, как из их команды сделать настоящую машину для найма. Будьте готовы к ответной реакции вроде:

3. «Мне некогда этим заниматься». Правильным будет на это ответить следующее: «Придется. Тебе *руководить* этими людьми — тебе их и нанимать».

Не знаю, когда именно получилось так, что в один момент менеджерам, прежде ответственным за подбор и развитие своих сотрудников, разрешили эту часть их обязанностей делегировать другим отделам. Но сейчас пришло время вернуть все на свои места: работой этой должны заниматься руководители. Расскажите им, каких действий вы от них ожидаете, — и чем подробнее, тем лучше.

4. «У нас это работать не будет». Разве не злит каждый раз такое слышать? Ну конечно же будет! Я это знаю наверняка, потому что мне удалось реализовать систему «неувядающий талант» во многих компаниях — разной величины и в различных секторах. И знаете что? С помощью этой методики во всех организациях удалось достичь фантастических результатов.

Если сотрудник настаивает на том, что такой подход ни к чему не приведет, тогда я бы ответила примерно следующее: «Может, и так. Но давай все же попробуем и посмотрим». А затем я перевела бы разговор в русло обсуждения внедрения этой системы.

5. «Мы еще долго не увидим результатов». Да, и это тоже может быть так. Но мы ведь и смотрим далеко вперед. Одномоментные победы нас не устраивают.

Объясните сотрудникам, что сиюминутного успеха не существует и что вместе у вас получится выработать новый план, в соответствии с которым будет кардинально улучшена система привлечения, развития и удержания кадров. И ориентироваться будете по ходу движения.

Почему нельзя ничего не делать

Не осталось людей, которые не были бы согласны с тем, что система найма дала сбой. Это подтвердят и соискатели, которым не удалось добиться приглашения на собеседование с будущим руководителем (притом что они отвечали требованиям опубликованной вакансии), и сами руководители, которым не удастся эти вакансии закрыть.

Если вам кажется, что *сейчас* не хватает людей, — не торопитесь с выводами. По всей видимости, дальше все будет только хуже. Особенности трудности с поиском людей испытывают в таких быстрорастущих секторах, как здравоохранение. В период между 2016 и 2026 годами Статистическое управление министерства труда США (Bureau of Labor Statistics) прогнозирует увеличение доли поддерживающего персонала в здравоохранении на 23,6%. Также ожидается, что рост занятости среди финансовых аналитиков, бухгалтеров, аудиторов и ИТ-специалистов превысит средние цифры по стране².

Что будет, если прямо сейчас не взяться за решение вашей кадровой проблемы? Где вы окажетесь через год? Я думаю, что вас как раз на год назад и отбросит — это если вы вообще будете еще в деле. Ведь, если не двигаться вперед, начинаешь отставать; и стресса будет становиться все больше. Поэтому не позволяйте сопротивлению ваших сотрудников помешать вам начать. Станьте для них примером, и в конце концов они пойдут за вами.

Но есть и хорошие новости. Для реализации принципов, о которых я веду речь в этой книге, не потребуется так уж много. Займитесь вначале реализацией одной-двух идей, затем возьмитесь за еще одну — и вы удивитесь,

как скоро станут заметны результаты. По собственному опыту я знаю, что, почувствовав положительную отдачу, люди тут же встанут под ваши знамена.

В зависимости от уровня вашей ответственности и полномочий свобода ваших действий и зона влияния могут быть разными. И это нормально. Какими бы они ни были, вы можете внести определенный вклад. Эту книгу я написала, чтобы она стала подспорьем не только президенту компании или генеральному директору, а вообще каждому.

Если вы являетесь сотрудником компании и планируете карьеру в руководстве, то, встав на сторону перемен одним из первых, вы продемонстрируете своему начальству как раз необходимые для этого качества. Старайтесь всячески избегать говорить вслух о ваших сомнениях и неуверенности.

Если вы руководитель среднего звена, встроенного в систему сложной корпоративной иерархии, то не исключено, что вы уже долгое время видите потенциал для осуществления перемен. И пусть, возможно, вам пока не удастся убедить вашего непосредственного руководителя в необходимости этого перехода, но это только пока. При условии, что вы не будете нарушать четко обозначенных начальством инструкций и будете следовать во всем букве правил, пожалуй, сейчас самое время проявить творческие способности. Узнайте у своих сотрудников — возможно, они захотят вам помочь в реализации нового подхода к решению застарелых проблем вашего отдела. Документально зафиксируйте свои шаги и полученные результаты, а затем преподнесите их начальству. Надо полагать, что, имея дело теперь уже с объективными данными, вас выслушают куда охотнее.

Чему можно научиться у руководителей, сумевших преодолеть сопротивление

Хайди Поццо, основатель Pozzo Consulting и в прошлом главный финансовый директор Longview Fibre Paper and Packaging, на собственном опыте убедилась, что значит работать в условиях компании с глубоко укоренившимся неприятием всего нового.

Одна частная инвестиционная фирма наняла Поццо с целью реанимировать компанию на последнем практически издыхании. «Когда я туда пришла, люди в буквальном смысле спали на рабочем месте! — негодует она. — Большинство из них проработали в компании почти всю жизнь и привыкли к собственным порядкам. Только и слышно было отовсюду: «Мы всегда так делали!».

Бороться с сопротивлением Поццо взялась, установив беспрепятственный обмен информацией. Она открыто делилась финансовыми данными компании и регулярно общалась с членами своей команды. Затем Поццо сплотила сотрудников вокруг общей цели, которая всем им была понятна, — сделав ставку на безопасность, поскольку для тех, кто работает на производстве, это приоритет. «Мы разработали наглядный символ, который постоянно напоминал бы сотрудникам о наших общих целях. Во время работы на *всех* сотрудниках (вне зависимости от должности) были надеты яркие защитные жилеты — и на мне тоже».

Поццо опубликовала данные показателей безопасности и рассказала о том, какое положение с этой точки зрения занимает их организация в регионе и по отрасли. В течение нескольких лет компания поднялась с низа почти на самый верх.

Для того чтобы помочь организации успешно осуществить такой переход, Поццо пользовалась этим методом повсеместно: «Мы сосредоточили внимание на главном. Через рабочие комитеты нам удалось вовлечь сотрудников, а дальше информация распространялась из уст в уста. Мы дали понять, что нам не все равно и что изменить мышление было в их же интересах». А что результаты? За четыре года Поццо и ее команде удалось втрое увеличить EBITA — а это, как ни крути, потрясающий показатель.

В качестве консультанта я помогаю руководителям во время переходного периода. Один из моих клиентов, Рональд Брайант, президент Baystate Noble Hospital/Western Region и Baystate Franklin Medical Centre / Northern region,* в этом деле очень преуспел. Восемь лет назад его наняли в больницу Noble Hospital с тем, чтобы он взял на себя руководство и улучшил состояние организации в целом.

Когда он впервые пришел туда, о прозрачности нечего было и говорить. Руководители думали лишь о себе и едва заботились о благополучии своих подчиненных. Брайант понимал, что в устройство организации придется внести большие изменения.

«Когда нужно что-либо поменять, главное, определить, с чего начать, — утверждает он. — Нужно понять, все ли устраивает тебя в этой организации, и если нет — приступить к переменам. Иначе с места не сдвинешься».

«У нас это не сработает» — типичное отношение к переменам во многих организациях, — замечает Брайант, — и поэтому взяться за дело представляется еще более сложным». Как и Поццо, он считает, что для осуществления нововведений сотрудникам требуется самостоятель-

* Медицинские учреждения, входящие в некоммерческую систему здравоохранения Baystate Health, действующую в западном Массачусетсе и Коннектикуте. — *Прим. ред.*

ность. Брайант сделал функционирование организации более прозрачным, что позволило ему снискать доверие персонала. А затем он приступил к созданию так называемой «среды психологической безопасности». «Сотрудник должен чувствовать себя в безопасности, знать, что его вклад важен, и тогда он сможет без страха и сомнений предложить: “А может быть, здесь нам стоит поступить иначе?”»

Брайант также говорит следующее: «Чтобы сотрудники сами могли осуществлять перемены, нужно обеспечить их соответствующим обучением, без которого у них может не быть достаточных навыков, образования или каких угодно других способностей, необходимых для этой задачи».

Он настолько успешно справился с задачей сдвига корпоративной культуры в сторону большей ориентированности на сотрудников и пациентов, что его попросили эти изменения в точности повторить в другой больнице этой же сети. Его неоднократно приглашали к участию в разработке общесистемных программ и часто просят поделиться с другими сотрудниками организации своим опытом в осуществлении перемен. Но была еще и попутная выгода, на которую Брайант не рассчитывал: в итоге руководителям и их подчиненным удалось расширить свой функционал и продвинуться по карьерной лестнице.

При подготовке вашей организации к переходу на систему «неувядающий талант» задумайтесь о следующем:

- Зафиксировать эти изменения возможно только в том случае, если они имеют своим результатом улучшение условий труда сотрудников. Когда людям это станет очевидно, большинство поддержит нововведения.

- Необходимо, чтобы перемены происходили изнутри, чтобы у всех была возможность контролировать процесс их реализации.
- Нужно, чтобы у людей было представление о том «как надо». Нельзя ожидать, что они вдруг станут работать по стандартам мирового уровня, если им неизвестно, в чем они заключаются. Необходимы ориентиры, и ваша задача как руководителя в том, чтобы люди понимали, как их достичь.
- Вовлекайте людей в процесс трансформации и предоставьте им необходимые для этого инструменты.

Психология малых побед

Я помню, как однажды пробовала запустить в своей компании программу, которую я назвала «Подбирай и преуспевай». Цель ее состояла в том, чтобы научить нанимающих менеджеров правильно вести собеседования и оценивать кандидатов и в результате улучшить показатели найма. В соответствии с планом нанимающие менеджеры в 18 разных офисах Восточного побережья должны были реализовать ее у себя в течение трех месяцев. Я считала, что они будут рады такой помощи. Но не тут-то было.

Большинство из них рассматривали это не как возможность роста, а скорее как лишнюю заботу. Некоторые переживали, что теперь все вдруг увидят, насколько плохо они справляются и с собеседованиями, и с подбором персонала. Кое-кто вообще наотрез отказался принимать участие в моей программе.

Мне быстро стало ясно, что организацию к подобным нововведениям я подготовила плохо. Поэтому реализацию своего плана я решила отложить, а тем временем заручилась поддержкой наиболее авторитетных лидеров

компании, с чьей помощью мы и должны были запустить программу. Я выбрала для начала несколько офисов и на протяжении всего переходного этапа оказывала им необходимую поддержку их руководителям. Менеджеры вскоре ощутили на себе все преимущества возможности быстро оценивать и подбирать кадры. Они делились друг с другом своими успехами, и через какое-то время я стала получать запросы от других менеджеров, с тем чтобы я также поставила в очередь и их офисы.

Мне потребовалось несколько локальных побед, прежде чем я сумела реализовать программу на уровне компании в целом. Став одной из самых успешных в истории организации, моя программа, насколько мне известно, и сейчас все еще активна.

Это был нелегкий опыт, но он научил меня, как важно делать первые шаги — и только потом всерьез к чему-либо приступать. Если вам кажется, что сопротивление слишком велико и успешно внедрить программу не удастся, то вот вам выдержка из моей методички: определите ключевых лидеров мнений в вашей организации, привлечите их к участию в развитии вашей программы, попросите провести бета-тестирование, и пусть о своих успехах они сами расскажут остальным. Пользуйтесь на здоровье.

Практическая часть

Когда будете оценивать готовность вашей организации к кадровому росту, подумайте о следующем:

- Насколько ваши сотрудники готовы к переменам?
- Какие действия вы можете предпринять для подготовки менеджеров к переходу на новую систему управления кадрами?

-
- Можете ли вы столкнуться с неприятием новых методов управления кадрами и в чем именно оно будет заключаться? Как вы считаете нужным отреагировать на него?
 - Вспомните, сопротивлялись ли ранее члены вашего коллектива какой-либо новой идее? Что помогло вам успешно справиться с этим тогда?
 - Чье мнение в вашей организации считается наиболее авторитетным? Как именно вы можете привлечь этих людей к планированию и внедрению вашей кадровой программы?
 - Как внедряемые вами изменения улучшат жизнь сотрудников вашей компании?
 - Как преподнести предстоящие перемены так, чтобы вашим сотрудникам были понятны выгоды, которые они несут?



**Засеваем
вашу
организацию**

4

Все дело в климате: как определить подходящие саженцы для вашей среды

Каждой весной мы с мужем ездим за новыми саженцами для нашего сада в местный питомник. И каждый раз меня привлекают цветы, для которых у нас просто нет подходящих условий. Я не могу устоять перед такой красотой, и иногда мне все-таки удается убедить мужа купить их. Но кончается все всегда одинаково: во время самого, казалось бы, бурного роста мы с мужем вынуждены идти на улицу и очищать свои клумбы от мертвых растений.

В компаниях дела обстоят похожим образом: руководители сами себя убеждают, что вот этот конкретный кандидат будет у них цвести и процветать, в то время как он совершенно может не подходить их климату.

Я сама на себе испытала, будучи сотрудником компании, что значит работать в среде, которая тебе совершенно не подходит. Много лет назад меня взяли на работу в одну

фирму, в которой по справедливости мне нечего было и делать. Ставку в этой компании делали на выпускников элитных вузов с соответствующими связями. Отсутствие *такого* образования фактически означало, что у вас вообще никакого образования не было. Рабочую атмосферу можно смело охарактеризовать словом «элитарная».

Семья моя не была богатой. Я не принадлежала к числу студентов Лиги плюща. И мне было не по душе работать в такой беспощадной среде. Нужно ли говорить, что опыт этот был катастрофический — что для меня, что для моего работодателя. В конечном итоге я нашла ту среду, которая мне подходила больше. И мой работодатель тоже нашел кого-то более подходящего. Правда, по слухам, у него это вышло далеко не сразу.

Пять основных корпоративных культур и сотрудники, которые им подходят

Культура, которую мы определяем как «общий для всех набор убеждений и ценностей», в каждой организации своя. Как консультант, рабочая сфера которого охватывает различные отрасли, я обладаю наиболее полным представлением о том, как функционируют организации — на формальном и неформальном уровнях.

Я расскажу вам о пяти основных типах культур, которые встречаются в корпоративной среде, а затем мы поговорим о том, какие именно кадры соответствуют климату в вашей организации. Но, когда будете читать, имейте в виду, что существуют и смешанные типы. Кроме того, нужно понимать, что в более крупных организациях, в разных коллективах и в разных отделах могут одновременно существовать отличные друг от друга *субкультуры*.

Бюрократический тип

Этот тип обычно встречается в организациях со сложной иерархией, таких как, например, государственные агентства, больницы, крупные сервисные и семейные компании с устоявшимися традициями. Кажется, что в них с начала времен царят порядок, системность процессов и нормы. Так и слышишь, как вдоль стен, увешанных картинами маститых руководителей, эхом раскатывается «Мы так всегда делали!».

Такой организации лучше всего подходят люди уступчивые и со всем заранее согласные. Они плывут по течению и не задают лишних вопросов. Им нравится структурированность, и им комфортно работать в мире, в котором ничто не меняется и все предсказуемо.

Инновационный тип

Инновационному типу корпоративной культуры чужды шаблонность и обыденность — с этими вещами разговор всегда короткий. Этот тип присущ стартапам, быстрорастущим и прорывным компаниям. Для них главное — оставаться на переднем крае отраслевых трендов и идти в ногу со временем. Строгая субординация и иерархичность в них уступают место открытости в обсуждении инновационных идей и проработке экспериментальных решений. Подобные компании — благодатная почва для развития новых плодородных проектов.

Люди, которые больше всех преуспевают в инновационной культурной среде, — первопроходцы; они живут переменами. Эти сотрудники не боятся бросать вызов старым порядкам и не перестают искать новые способы улучшения систем, продуктов и доставки сервисов. Такие кадры обладают высокой выносливостью, они не чужды риску и в высшей степени креативны.

Эмансипированный тип

Эмансипированный тип корпоративной культуры — это среда, в которой все сотрудники чувствуют себя нужными. Вне зависимости от должности, положения, выслуги лет условия сформированы таким образом, чтобы все понимали, что они играют важную роль в успешном функционировании компании. Если кому-то из сотрудников нужно обратиться к начальству с просьбой или предложением, здесь с этим ни у кого нет проблем. В таких организациях заботятся о том, чтобы в случае возникновения конфликтов стороны чувствовали себя на равных.

Просьбы о повышении зарплаты, премиях, о переводе на другую должность рассматриваются всерьез и при их уместности удовлетворяются. Идеальные сотрудники для такой среды — люди, которые уверены в себе и готовы отстаивать свою позицию. Людям с низкой самооценкой просьба не беспокоить! Если сотрудник предпочитает работать в среде, где повышение в должности и прибавка к зарплате — вопрос скорее его личного вклада, а не времени, проведенного в компании, то он отлично сюда впишется.

Классовый тип

Первое, что приходит на ум, когда я думаю о классовом типе корпоративной культуры, — компании профессиональных услуг. Здесь вопрос целесообразности найма сотрудника или его повышения зависит от его родословной. Если семья достойная и колледж он закончил правильный, то такого сотрудника не упустят. Подготовкой таких людей к повышению здесь занимаются целенаправленно, а все остальные — второй сорт, не более.

Кадры, которые, как правило, лучше всего подходят такому типу организаций, — выпускники элитных вузов

вроде Гарварда, Йеля и Принстона; это люди, привыкшие быть среди элиты. В таких компаниях вам нужны те, кто не довольствуется малым и кто понимает все внутреннее устройство работы в конкурентной среде.

Семейный тип

Организации такого типа славятся клановостью. Это не так уж и плохо, если у вас с основателем компании одна фамилия на двоих. Но культура семейного типа предполагает также и политическую борьбу членов семьи за право преемственности.

Некоторым будет нелегко привыкнуть к такой среде, поэтому по возможности ищите кандидатов, которые имеют опыт работы в подобных организациях; кандидаты с опытом работы в матричных организациях тоже могут подойти: ведь в таких компаниях сотрудникам случается работать под начальством нескольких людей одновременно. Вам нужны сотрудники, которые не будут испытывать иллюзий насчет своего карьерного роста, так как возможности в подобных компаниях могут быть сильно ограниченны.

Где зарыты ценные кадры

Если вы бывали когда-нибудь в парке развлечений, то знаете, что значит «свернуть налево». Эту аналогию можно использовать и с подбором кадров. Если чуть отступить в сторону и посмотреть, как толпа людей рекой прорывается в парк через только что открытые ворота, можно наблюдать одно интересное явление. Большинство, пройдя через турникет, повернет направо, где столкнется с толпами народа, длинными очередями и множеством недовольных посетителей. Однако у людей, которые при

входе поворачивают налево, уходит значительно меньше времени на ожидание в очередях на аттракционы, а также за едой и сувенирами.

Похожая вещь происходит и с поиском кадров. Работодатели бездумно следуют за толпой, когда искать сотрудников стоило бы там, где мимо них проходят конкуренты. Там, где никто, кроме вас, не копает, может быть сокрыта золотая «кадровая» жила.

Закажите такси

Меня постоянно удивляет тот факт, что люди, которые пользуются такими сервисами совместных поездок, как Lyft или Uber, постоянно сидят молча. Я же всегда стараюсь завести с водителем разговор, и мне удалось таким образом открыть для себя невероятный кладезь кадров — и только ленивый им не воспользуется.

Многие водители подрабатывают таким образом, чтобы оплатить свое образование. Некоторые уже получили образование и еще просто не успели найти работу. Другие имели раньше нормальную работу, но вынуждены были начать зарабатывать извозом, поскольку не смогли добиться от работодателя более гибкого графика, который позволил бы им гармонично совмещать работу и дом. Список можно продолжать. Никто из этих людей не думал, что в будущем ему придется заниматься извозом, но так уж вышло. В следующий раз, когда сядете на заднее сиденье такси, отложите в сторону телефон и заговорите с водителем. Может быть, именно этот человек подойдет на вакансию, которую вам как раз нужно закрыть.

Попробуйте стратегию Starbucks

Каждый день миллионы людей по всему миру стоят в очереди за своим утренним кофе в таких местах, как

Starbucks, и на уме у них один лишь кофеин. Большинство даже не задумывается, кто готовит им кофе и кто те люди, что принимают у них заказы. Есть и те, кто заказ оформляет через мобильное приложение и с баристами почти не взаимодействует. Если вы в числе этих людей, то вы упускаете отличную возможность найти ценного сотрудника.

В апреле 2015 года Starbucks предложила оплатить своим сотрудникам онлайн-обучение в Университете штата Аризона. Это предложение распространялось как на сотрудников с полной ставкой, так и на тех, кто работает на полставки: если степени бакалавра у них нет, теперь ее можно получить — бесплатно. Причем по окончании обучения они не обязаны продолжать работу в компании.

Только что, во время написания этих строк, компания Disney объявила о том, что полностью оплатит образование, книги, материалы своим сотрудникам с почасовой оплатой труда, которым нужна степень — в том числе и магистерская! Что это значит для вас?

Это значит, что люди, которые подают вам кофе или приветствуют вас в парке Disney, заинтересованы в своем развитии. А кому не нужен сотрудник, готовый на многое пойти ради роста? Вспомните об этом, когда вас в следующий раз будет обслуживать человек, который мог бы стать ценным дополнением к вашему коллективу.

Сделайте ставку на тех, кому 50, кто полон энергии и заряжен на работу

Только мне кажется, что возраст сотрудников в компаниях становится все ниже? Как-то так получилось, что по достижении сотрудниками определенного возраста их перестают рассматривать как ценных. В каких-то организациях этот возраст составляет 40 лет, в других каким-то

чудесным образом — 50. Этот тренд прослеживается во всех отраслях. Сегодня компании друг о друга спотыкаются, стараясь спешно ухватить свою долю молодых кадров. Но только потому, что так делают все, не значит, что так делать должны вы. Пойдите против течения. Займитесь поиском опытных сотрудников, которых игнорируют все остальные.

Есть много преимуществ в том, чтобы брать на работу именно зрелых работников. Среди них, например, и то, что они не завалятся на работу, едва волоча ноги после бурной ночи, и не станут, едва проработав неделю, требовать себе отдельный офис с большими окнами (да и вообще какой угодно офис). Работники в возрасте обладают гораздо большим опытом, чем их молодые коллеги, а это означает, что не придется тратить кучу денег на то, чтобы подтянуть их до нужного уровня. И самое главное — из-за того, что другие компании сосредоточены на более молодых сотрудниках, очень маловероятно, что вам придется соревноваться с ними по части предоставления лучших условий.

Дайте шанс тем, у кого нет образования

Разве отказали бы вы в приеме на работу генеральному директору Facebook Марку Цукербергу только потому, что у него нет высшего образования? А как насчет Ричарда Брэнсона, генерального директора Virgin Group? Или Билла Гейтса, бывшего генерального директора Microsoft? Думаю, что вряд ли. При этом, как известно из исследования проведенного Гарвардской школой бизнеса в 2017 году, около 61% работодателей отказали в приеме кандидатам, несмотря на то, что они обладали требуемым опытом и навыками¹. Почему? Согласно исследованию, отказали им по той единственной причине, что у них не было высшего образования. Авторы считают, что если так

и дальше пойдет, то «в результате подобной образовательной инфляции пострадают около 6,2 миллиона работников. Это означает, что отсутствие у них степени бакалавра помешает им устроиться на похожую работу к другому работодателю».

Например, в 2015 году в списке требований к вакансии начальника производства в 67% случаев значилось высшее образование, и только у 16% людей, занятых в этой должности, это образование было. Согласно вышеупомянутому исследованию, сейчас риску образовательной инфляции подвержены 6 миллионов рабочих мест. Когда вы настаиваете на наличии у работника высшего образования, вы искусственным образом взвинчиваете стоимость трудовых затрат и одновременно с этим сокращаете доступный вам кадровый резерв.

Задумайтесь о результатах, которые вы ожидаете от ваших сотрудников, и затем ответьте себе на вопрос: так ли уж обязательно, чтобы у них была такая степень, или ее просто было бы неплохо иметь? Если сделать свою сеть хотя бы чуть-чуть шире, кандидатов у вас будет намного больше. Ну а если диплом действительно настолько важно иметь для успеха в вашей компании, то можно последовать примеру Starbucks или Disney и предложить возместить стоимость обучения тем кандидатам, которые будут готовы заниматься своим образованием по вечерам.

Зарождающийся талант

Я уверена, что в вашей организации достаточно людей, которые жаждут себя проявить. Так почему же столько компаний в основном ищут людей извне, когда нужные кадры у них под носом?

Так происходит по ряду причин, к ним относится устаревшая кадровая политика, а также внутриофисная

борьба. Начнем с кадровой политики. Во многих компаниях предписывается, что сотрудник должен проработать не менее полугода, прежде чем он сможет претендовать на повышение или перевод на другую должность. Это могло быть уместно, когда работодатели могли позволить себе выбирать кандидатов. Сегодня же, учитывая, с какой легкостью можно найти себе работу ступенькой повыше, это правило больше не работает.

Если у вас есть сотрудник, который готов идти вперед, пробовать новое, — возьмите его! Или его возьмет кто-нибудь другой! У меня был разговор с одним генеральным директором на эту тему. Мы обсуждали, как трудно сейчас найти работников общественного питания без опыта. Настолько, что несколько компаний, не церемонясь, пытаются увести у него сотрудников. Чтобы нейтрализовать их усилия, он много работает на упреждение. Например, от своих менеджеров он теперь требует, чтобы раз в месяц они разговаривали со своими сотрудниками по поводу условий их работы и перспектив в компании. Если этого требует необходимость, то процедуру повышения в должности можно ускорить. Сотрудников вдохновляют следовать своим стремлениям. Они могут попробовать себя в новых должностях в других отделах, прежде чем примут решение о смене карьерного пути. И могут вернуться на прежнюю должность, если поймут, что там им будет лучше всего.

Жертвой внутриофисной борьбы пали многие зарождающиеся таланты. Так, например, бывает, когда собственные интересы для руководителя превыше интересов его людей. Он может отговорить сотрудника от перехода в другой отдел, потому что от этого пострадает его имидж. Или же, опасаясь нажать соперника, руководитель откажется предоставить сотруднику необходимую поддержку.

Помните, что, если не помогать своим людям расти, они просто от вас уйдут.

Бывшие военные и супруги военных

Согласно министерству труда США, уровень безработицы среди бывших военных по состоянию на июль 2018 года составлял 3%². Почему я рассказываю вам об этом, по всей видимости, небогатом источнике кадров? Потому что эти цифры — лишь часть картины. Бывшие военные, которые оставили попытки устроиться на работу в принципе, а также те, кто занят не по специальности, не включены в эту статистику.

В соответствии с исследованием, проведенным компанией ZipRecruiter и Call of Duty Endowment³, общественной организацией, помогающей бывшим военным с трудоустройством, почти треть этих людей работает не по специальности и не может найти работу, соответствующую их квалификации. И вот здесь — ваш выход.

Эти люди многим пожертвовали, чтобы послужить нашей стране. Поблагодарите их за службу, разыщите их и предложите им работу, которая соответствует уровню их навыков. По статистике, кадровая текучесть среди бывших военных намного ниже на протяжении всей их карьеры, чем среди людей невоенных.

Кроме того, большинство работодателей утверждает, что бывшие военные работают лучше — и даже намного лучше, чем гражданские. Понятно теперь, почему я призываю вас обратить внимание на этот скрытый кадровый резерв?

Существует ряд правительственных и государственных агентств, которые могут помочь вам выйти на этих кандидатов. Кроме того, можно наладить включение вакансий с сайта вашей компании в ежедневную правительственную

сводку The National Exchange — ее получают бывшие военные. Вам это ничего не будет стоить.

И не забудем о тех мужчинах и женщинах, благодаря которым наши военнослужащие несут действительную службу. Работодатели часто не рассматривают жен и мужей военнослужащих, потому что боятся, что они рано или поздно будут вынуждены переехать. Но то, мимо чего прошли они, можете не упустить вы. Сегодня работу можно выполнять удаленно. Прежде чем пойти проторенным путем и опубликовать вакансию на крупных биржевых площадках, загляните на Military Spouse Employment Partnership. Это сайт, созданный министерством обороны, который позволяет работодателям выйти на данную категорию граждан. Здесь публикуется гораздо меньше вакансий, чем на других площадках, а это значит, что шансов найти нужного специалиста у вас будет больше.

Как лидеры могут создавать и поддерживать процветающие субкультуры

Как я уже ранее упоминала, очень важно помнить о наличии в организациях субкультур. Именно они — причина, по которой одни говорят, что в их компании великолепная атмосфера, а другие, из этой же компании, рассказывают о том, как в ней ужасно работать. Субкультуры отличаются друг от друга в зависимости от людей, которые управляют тем или иным отделом или коллективом. Помните об этом, когда соберетесь назначить кого-либо на руководящую должность.

Ценности руководителя и его убеждения могут очень сильно влиять на жизнь сотрудников в компании — может

быть, даже больше, чем вся корпоративная культура в целом. Если вам не нравится, что люди говорят другим о работе в вашем отделе, измените климат в нем. Но вначале, конечно, понадобится изменить собственное поведение.

Коучинг для руководителей

Не одним генеральным директорам полезен коучинг (но им полезен определенно). Если вы менеджер среднего звена, то вы, вероятно, отвечаете за определенную группу операций, направленных на обеспечение корпоративной миссии. Вам может казаться, что вы превосходный руководитель. Однако важно то, каким вас видят другие. Коуч поможет вам заметить то, что вы сами в себе не видите. Он проанализирует все аспекты вашей деятельности и поможет объективно оценить ваши лидерские способности. Коуч проведет опрос членов вашей команды, вашего начальства, коллег на предмет особенностей вашего руководства. Во время таких бесед нередко удается вскрыть ряд проблем, которые влияют на корпоративную культуру в целом.

Полученная информация окажется полезной любому руководителю, который стремится улучшить свою команду, отдел или вообще всю корпоративную культуру. Для начала вы получите прозрачный анализ именно тех особенностей вашего поведения, над которыми необходимо будет поработать для повышения эффективности. В свою очередь это также повлияет на то, как ощущают себя сотрудники в их конкретной рабочей среде. Вдобавок вы сможете обнаружить проблемы, негативно воздействующие на отношение людей к работе в более широких структурных подразделениях или в организации в целом. Всю эту информацию вам предоставит коуч, и с его помощью вы сможете не только улучшить работу компании, но укрепить свои позиции в ней.

Некоторые из этих проблем решить не так уж сложно. К примеру, может обнаружиться, что сотрудники недовольны недостаточно гибким графиком. Хороший коуч может помочь руководителю стать более ориентированным на своих сотрудников и конкретно в этой ситуации порекомендовать быстрое решение проблемы в виде корректировок рабочего времени. Сотрудникам это покажет, что вы всерьез заинтересованы в улучшении их рабочих условий.

Если вы топ-менеджер, то, скорее всего, вы фокусируетесь на бизнес-стратегии компании, росте выручки, прибыльности, удержании цен на акции (если вы открытое акционерное общество). И, если все идет гладко, можете не замечать, что происходит по периферии. Поэтому, возможно, взгляд со стороны придется очень к месту, и тогда дела у вас пойдут еще лучше. Очень легко погрузиться в себя, особенно если тебе везде сопутствует успех. Но стоит показателям пойти не в ту сторону, как слепые зоны могут дать знать о себе с разрушительной силой. Качественный беспристрастный анализ может внести необходимую ясность.

И наконец, важно помнить, что внутриофисная борьба существует в каждой организации. И разговоры с коучем могут стать необходимой отдушиной, где вы сможете тщательно обсудить любые темы. Например, у вас могут быть идеи, которые вы пока не готовы обсуждать с вашими коллегами, которые вам нужно довести до ума. А может быть, у вас припасена какая-нибудь прорывная инновация и вам нужно помочь разобраться в том, как преподнести остальным это новое решение. Коучинг для руководителей станет таким уголком, где обо всем этом можно поговорить. Это и есть одна из главных причин, по которой топ-менеджеры нанимают меня в качестве своего

наставника. Я могу помочь им взглянуть на вещи под таким углом, под которым никто внутри организации взглянуть или не может или не хочет — потому что боится поплатиться за это работой.

Позаботьтесь

о питательных веществах сами

Совсем необязательно, что ваша организация согласится оплатить вам коуча из своего бюджета. Если вы попросите, а вашу просьбу отклонят, то есть смысл вложить в себя собственные средства. Поверьте, когда сотрудники будут выстраиваться в очередь к вам на работу, вы сразу же ощутите, что вложение ваше окупилось с лихвой. Так, вам могут предложить повышение в должности (и заодно увеличить зарплату), или поручат заняться выгодным проектом, а с его помощью уже вы шагнете на ступеньку выше.

Выбор коуча — личное дело каждого. Однако, если вы хотите поменять культуру вашей компании или отдела, ищите коуча с опытом помощи лидерам в создании рабочей среды, в которой было бы комфортно и вашим сотрудникам работать, и клиентам вести с вами бизнес.

Практическая часть

Ответив на следующие вопросы, вы сможете понять, какой тип сотрудников подходит именно вашей среде и как о них заботиться:

- Какими словами вы бы описали вашу корпоративную культуру?
- На какие характеристики стоит обратить внимание при поиске и оценке кадров, учитывая при этом особенности вашей культуры?

-
- Какие скрытые кадровые резервы вы можете включить в свою стратегию развития «неувядающего таланта»? (Можете добавить те, которые обнаружили сами.)
 - Что должно быть упразднено или изменено в вашей кадровой политике?
 - Что вы скажете тем руководителям, которые препятствуют своим сотрудникам рассматривать другие возможности в вашей организации?
 - Замечаете ли вы различные субкультуры в вашей организации? Как, по-вашему, вы можете положительно повлиять на них?
 - С помощью каких мер можно улучшить рабочие условия ваших сотрудников?
 - Если у вас есть средства нанять себе коуча, чего именно вы хотели бы с его помощью достичь? Какие конкретные результаты вы ожидаете?

5

Обильный найм: устойчивые практики найма для достижения оптимального роста

Мне непонятно, зачем руководителю перепоручать процесс подбора кадров (самый важный аспект своей работы) кому-либо еще. Никто не может знать лучше вас, что вам нужно и какой сотрудник окажется для вас подходящим. Наверное, пришло время перестать вменять эту работу в обязанность отделу персонала и вернуть ее тому, кто ей по праву должен заниматься, — руководителю.

Роль руководителя в создании устойчивого штата

У меня был разговор с заведующим кафедрой в одном крупном университете. Он посетовал на то, как непросто им сейчас закрывать вакансии. И в этот момент он вдруг понял, что сидеть просто так и ждать от отдела

персонала нужных кандидатов он больше не намерен. Пришло время взять все в собственные руки (и вам, кстати говоря, тоже). Ниже я расскажу, почему вам нужно последовать его примеру.

Вас не связывают обязательства. Часто ли вам приходилось наблюдать за тем, как львиная доля кандидатов уходит к вашим коллегам, и вы ничего с этим не можете поделать? Как консультант я часто сталкиваюсь с подобными жалобами. Возможно, у других нанимающих менеджеров лучше связи в отделе персонала, или, может быть, они просто более скорые на руку. Задумайтесь: люди, которые занимаются комплектацией вашего штата, не до конца понимают требования, которым должны отвечать кандидаты на должность в вашем отделе. Что вполне логично, если учесть, что специалисты *отдела персонала* — не специалисты *вашего* отдела. В конечном счете почему так происходит, не столь важно. Важно, что проблема сохраняется: вам катастрофически не хватает кадров.

Вы контролируете результаты. Когда вы полностью отвечаете за процесс найма, вы также контролируете и результат. Намного вероятнее, что кандидат скорее перезвонит лично вам, чем кому-либо из отдела персонала. Вам больше не придется тратить время на переписку с HR и согласовывать с ними расписание встреч. И вам не придется (в который уже раз) объяснять им, какие именно навыки требуются для технических вакансий. Удастся также ускорить сам процесс найма, поскольку не нужно будет больше дожидаться от отдела персонала отсева соискателей. В условиях кадрового дефицита на сегодняшнем рынке любые способы этого добиться дают вам огромное конкурентное преимущество.

Вы всегда в курсе, как обстоят дела с подбором кадров. Как часто вы спрашивали у ваших коллег из

отдела персонала «Как там у нас дела с кандидатами?», а в качестве ответа слышали, что они «как раз в процессе»? То-то и оно. Когда я работала в отделе персонала, я часто именно так и отвечала.

Если вспомнить, то были у меня такие случаи, когда правильнее было попросить у кого-нибудь помощи. Резюме я отсеивала, отталкиваясь скорее от ключевой терминологии, чем от реального потенциала соискателя. И поступала я так, скажем прямо, потому что и сама не знала, каким именно требованиям нужно было соответствовать, чтобы подойти на ту или иную техническую должность. И я уверена, что не была единственным кадровиком, которому неловко было заговорить на эту тему. Часто я просто сосредотачивалась на вакансиях, которые было проще закрыть. Почему я так поступала? Потому что знала, что мои показатели напрямую зависят от количества закрытых вакансий, а не от того, насколько хорошо я справлюсь с наиболее сложными из них. Есть ли стимул для специалистов отдела персонала заниматься поиском людей на сложные должности?

Я подозреваю, что со времен моей бытности в отделе персонала мало что изменилось. Как раз поэтому и нужно всегда быть в курсе, как обстоят дела с наймом. И единственный способ этого добиться — взять на себя контроль над ситуацией.

Как убедить отдел персонала передать вам полномочия по найму

О том, как преодолеть сопротивление, я говорила в третьей главе. И если вы действительно собираетесь вернуть себе контроль над подбором кадров, то, возможно, эту главу стоит перечитать. Изложенные в ней крупными буквами профессиональной мудрости пригодятся вам в решении постав-

ленной задачи, которая для многих будет связана с очень крутыми переменами.

Сегодня отдел персонала не справляется со всеми теми задачами, которые на него взвалили. Поэтому ваше предложение снять с них часть этой ответственности должно быть воспринято с радостью — если только правильно к этому подойти. Бесцеремонно вламываться к ним в офис — идея не из лучших. Как, впрочем, и грозиться снять с них ответственность за подбор людей в ваш отдел, потому что они якобы не справляются с закрытием вакансий в срок, — это приведет к полномасштабной борьбе за территорию. В свою защиту они вам напомнят обо всех классных специалистах, которых они вам нашли, и о том, как от вас или от кого-либо еще в вашем отделе нельзя было добиться обратной связи. А вы им скажете, что в принципе разочарованы уровнем кандидатов, которых они находят, или их недостаточным количеством — и много еще чего можете сказать, о чем предстоит впоследствии пожалеть.

Поэтому подойдите к этому решению с учетом интересов отдела персонала. Объясните им, что понимаете всю трудность задачи подбора людей, понимаете, насколько они перегружены — учитывая количество обязанностей, которые на них взваливают. Пусть ваши коллеги поймут, что вы готовы использовать собственные ресурсы для решения этой задачи. Попросите риторического разрешения обратиться к ним, если потребуется помощь в оценке того или иного кандидата. Сделайте ваше предложение заманчивым настолько, чтобы мало кто смог устоять.

Представим, что вам нужно уточнить какую-либо процедуру и вы обращаетесь за этим в отдел персонала, но они вам отказывают. Не опускайте руки. Обратитесь с этим к вашему начальнику, пусть он подскажет, возможно ли

изменить протокол или обойти его. Большинство руководителей с радостью что-нибудь предложат, так как комплектация штата настолько же в их интересах, насколько и в ваших. Напомните вашему начальнику, что время с момента первого контакта с соискателем до момента приглашения его на работу сегодня является очень важным фактором и может сильно сказаться на том, ответит ли нужный кандидат на ваше предложение согласием.

Как добиться успеха в роли куратора «неувядающего таланта»

Не стану вас обманывать. Взяв на себя ответственность за собственные кадры, вы можете начать думать, что совершили ужаснейшую ошибку. Однако по мере того, как результаты будут становиться более заметны (а они *будут* заметны), вы станете недоумевать, почему не пришли к этому раньше. Поэтому будьте реалистом и не ожидайте сиюминутных побед, но и к успеху нужно быть готовым. И не стоит удивляться, что, как только о нем станет известно остальным, они попытаются выведать у вас, в чем секрет.

«Неувядающий талант»: инициатива снизу

Несмотря на то, что инициатива снизу предполагает движение снизу вверх, в нашем случае я предлагаю рассмотреть гибридную модель. В ней генеральный директор работает в тандеме с лидерами «на передовой линии» — переход они осуществляют вместе. Работая с моими клиентами, я обнаружила, что большинство таких программ получают распространение, когда гене-

ральные директора лично идут в авангарде и вдохновляют людей встать под знамена общей идеи. Таким образом, привлекая к участию остальных, уделяя им время и предоставляя необходимые ресурсы, генеральный директор способен достигнуть искомой трансформации. Те же, кто решает действовать исключительно от себя, или те, кто выбирает путь насаждения перемен сверху, в итоге будут ломать головы над тем, почему в итоге ничего не получилось.

Для того чтобы перемены органично впились в тело организации, задумайтесь о следующем. Согласно международной управляющей фирме McKinsey, «одна из самых больших трудностей, с которыми приходится сталкиваться, когда заходит речь о нововведениях, — это распространенная среди менеджеров точка зрения “Достаточно сказать людям, что от них требуется, обучить и поощрить их, и перемены произойдут сами по себе”». Этот подход может сработать, когда целевые результаты лежат в пределах существующих возможностей организации: например, во время разработки товарного ассортимента. Но эта же нехитрая формула дает сбой, стоит только заговорить о фундаментально новых способах ведения бизнеса — как, например, переход от ориентированности на продукт к ориентированности на клиента. В этих случаях прежние навыки, системы и воззрения часто идут вразрез с новыми требованиями. Это означает, что для модернизации компании и для закрепления изменений нужен гораздо более основательный процесс.

Управление кадрами по системе «неувядающий талант» — фундаментально новая система ведения бизнеса для многих организаций, и это означает, что и подход потребует иной, чем при реализации других программ. Далее — про то, с чего нужно начать.

Общее видение

Инициатива снизу — это когда люди, приверженные какой-нибудь идее, объединяются в группы и за счет силы коллективного убеждения добиваются нужного результата. Подобные начинания возможны только при условии поддержки их людьми, готовыми последовательно на всех уровнях продвигать нововведения.

Чтобы это произошло, нужна идея, способная объединить людей. Когда люди разделяют один и тот же взгляд на вещи, то и успех им представляется одинаково — в результате этого образуется невероятная энергия. Для того чтобы добиться общего видения, следуйте этим трем действиям:

1. Обозначьте конечную цель. Пусть люди понимают, в каком направлении они движутся.
2. Обоснуйте это видение. Почему важно смотреть на вещи именно под этим углом? Что в результате этих перемен приобретут люди и организация?
3. Объясните, как вы собираетесь достичь цели. (Учитывайте мнения людей на «передовой», чтобы понимать, какие идеи работают, а какие — нет. На их основе у вас получится добиться именно тех результатов, к которым вы стремитесь. И с их же помощью вам удастся склонить на свою сторону тех сотрудников, которые будут непосредственно отвечать за реализацию общего видения.)

Позвольте поделиться примером концепции общего видения, которую мы разработали с одним из моих клиентов:

Путем привлечения высокоэффективного персонала, его развития и удержания, а также посредством вовле-

ценности выстроить условия труда таким образом, чтобы сотрудники любили свою работу, а клиентам нравилось вести с нами бизнес.

А что если эта концепция, пусть и сработана она крепко, не соответствует ожиданиям и устремлениям вашего коллектива? Чтобы вдохновить людей, нужно правильно обозначить миссию компании — и эта задача под силу не только высшему руководству. Если вы менеджер среднего звена, подумайте, как бы вы могли сделать корпоративное видение более актуальным для ваших подчиненных. Необязательно для этого менять формулировку — можно попробовать правильным образом ее донести. Можно даже шагнуть еще дальше и разработать концепцию общего видения для *вашего* отдела.

Теперь займитесь собственной концепцией. При желании можете прислать ее мне на отзыв. Сделать это можно, написав мне на почту: Roberta@MatusonConsulting.com.

Поделитесь реальной историей

Довольно часто кампанию по решению какой-либо проблемы начинают со слов о целях. Неудивительно поэтому, что даже самые лучшие идеи не находят поддержки. Люди должны ощущать эмоциональную связь. И один из самых эффективных способов этого добиться — рассказ. Вам необходимо придумать образ и пробудить в людях чувства — такие, чтобы они могли вдруг сказать: «Я и сам не прочь в этом поучаствовать». Приведу пример из моих собственных запасников.

За всю свою карьеру директора по информационным технологиям мой друг Рэй Павлицки всего лишь *три* раза воспользовался помощью кадрового агентства. Три!

Это впечатляющий результат, но он стоил известных усилий. Павлицки регулярно выступал на конференциях, участвовал в тематических встречах и дискуссиях, где рассказывал о том, как работаете людям в его компании. Он посвящал 15–20% времени созданию корпоративной культуры своей компании, тому, чтобы осознать, выносить ее, а затем всем о ней рассказать. Павлицки поведал мне, что подобная практика может стать хорошим конкурентным преимуществом, особенно когда речь идет о поиске людей для работы в исследовательских, проектных компаниях и в ИТ, где хороших специалистов всегда нелегко найти. Павлицки пользовался репутацией человека, который заботится о своих сотрудниках, и это давало ему преимущество в борьбе за кадры — особенно когда его соперники похвастаться хорошей репутацией (или репутацией вообще) не могли. К Павлицки без колебаний направляли соискателей, и поэтому при наборе ИТ-специалистов ему не нужно было тратить на услуги кадровых агентств — чего нельзя было сказать о других компаниях.

Если думаете, что стоит попытаться переманить Павлицки к себе — в конце концов, это его система, то затею эту можете оставить. Если не ошибаюсь, он благополучно отошел от дел и является членом правления в нескольких компаниях.

У Павлицки потрясающий послужной список, особенно если учесть, что найти специалистов в ИТ всегда было очень сложно. И каждый раз, когда я рассказываю эту историю — о том, как директор по информационным технологиям вернул себе контроль над собственным кадровым резервом и лично занимался развитием своих людей, другим техническим директорам становятся наконец понятны собственные возможности. Не редкость, когда они объединяют усилия в попытке побить его рекорд.

Отмечайте успехи своих сторонников

Смысл инициативы снизу — в создании чего-либо долгосрочного. Одним из надежных способов этого добиться является признание и продвижение достижений своих наиболее преданных и успешных сторонников. Людей, которые берут под контроль собственные кадры, необходимо отмечать и поощрять. Сделать это можно, например, пригласив их поделиться своими наработками с коллегами на внутренних корпоративных встречах. Успешные случаи можно также отметить в новостной корпоративной рассылке или на внутреннем портале компании. Кроме того, нелишне будет попросить единомышленников выступить на выездном корпоративе или встрече отраслевого объединения.

Успех порождает успех, и поэтому чем больше людей услышит о ваших достижениях, тем с большей вероятностью они примкнут к вам. Но на чужих ошибках учиться тоже полезно, поэтому призывайте людей помимо свершений делиться еще и негативным опытом, чтобы его могли в будущем избежать другие.

Переходим в режим гиперроста

Лучший способ добиться максимального роста — организовать ячейку «кадровых миссионеров», преданных делу людей, которых можно найти во всех подразделениях компании и которые будут нести ваши идеи в массы.

Чтобы набрать обороты, потребуется склонить на свою сторону *всех* сотрудников. Призывайте людей распространять информацию о вас в социальных сетях, использовать для этой цели собственные аккаунты в Instagram, Facebook и LinkedIn. А сами тем временем задействуйте ваши собственные корпоративные аккаунты в социальных сетях. Или у вас их до сих пор нет? Тогда пришло самое

время их завести! Если компания у вас крупная, то в штате уже должен быть специалист, которому можно поручить создание и раскрутку этих аккаунтов. Или у вас небольшая компания и нет ни свободного времени, ни отдельной команды маркетологов? Тогда наймите студента — пусть он занимается вашим продвижением в соцсетях. Или же предложите вашим детям за небольшую плату взять раскрутку и ведение этих аккаунтов на себя. И заодно подумайте о видео: стоит одному ролику набрать популярность на YouTube — и ваша кампания вышла на сверхзвуковую скорость.

Отмечайте успехи ваших «миссионеров»: посредством повышения в должности, выплат премий или повышения их узнаваемости в компании. Когда другие увидят, что коллег отмечают и поощряют за их заслуги, они и сами захотят примкнуть к вашему движению.

Пять идей для быстрого поиска и подбора кадров

Итак, вашей команде теперь известны все преимущества, которые дает им контроль над собственными кадрами, и они не прочь сами попытаться удачи. Следующим вашим шагом помогите своим людям забить пару первых голов. Это необходимо для того, чтобы удержать их в своих рядах, чтобы со всех крыш им хотелось кричать о том, насколько же это здорово — заниматься подбором собственных кадров.

Реферальные программы для сотрудников

Во многих компаниях действуют реферальные программы, по которым сотрудникам выплачивается денежное вознаграждение или предоставляются подарки в обмен на то,

что они направили в компанию успешного кандидата. Идея великолепная, ведь мало кто захочет рискнуть собственной репутацией и привести в компанию человека, за которого им потом будет стыдно. Мало и тех, кто периодически отказывался бы от денежной премии.

Однако у этих программ есть одна общая проблема. Их недостаточно хорошо рекламируют, в результате чего о них никто и не вспоминает, стоит только улеться ажиотажем. Не верите? Попросите тогда кого-нибудь из своих менеджеров рассказать, как эта программа работает, — и не удивляйтесь, что большинству это не удастся.

И о самих реферальных программах, и о нововведениях в них обычно объявляют с большой помпой. О них говорят на всеобщих собраниях, напоминают в дни зарплат, упоминают, конечно, и в новостной рассылке. А потом — тишина. Чтобы этого не произошло в вашем случае, задумайтесь о следующих моментах.

Ведите разъяснительную работу с нанимающими менеджерами. Делитесь информацией и статистическими данными с менеджерами высшего звена, директорами и нанимающими менеджерами — со всеми заинтересованными сторонами. Расскажите им о тех компаниях, которым удалось в результате реферальных программ для сотрудников сократить и время на закрытие вакансии, и стоимость найма. В своей статье «Как с помощью пяти действенных методик добиться продвижения вашей реферальной программы для сотрудников» ее автор Келли Мартин делится крайне познавательной статистикой, которой стоит поделиться и с вашими людьми:

- 88% работодателей считает, что рекомендации сотрудников — самый надежный источник качественных кадров;

- 70% направленных сотрудников не сменили должности с момента трудоустройства;
- две трети направленных сотрудников в свою очередь сами порекомендовали как минимум одного кандидата.

Из этой статистики видно, что на закрытие вакансий у менеджеров уйдет гораздо меньше времени, если закрывать их они будут рекомендованными соискателями. Также стоит отметить высокий уровень реального найма кандидатов, который демонстрируют подобные программы. Благодаря этому менеджер значительно экономит время, которое бы он терял в случае отказа кандидата от трудоустройства.

Выберите запоминающийся стиль общения. Вам необходимо продвигать свою программу непрерывно и так, чтобы это запоминалось. Обратитесь за помощью к креативщикам в отделе маркетинга — они подскажут, как сохранить подачу оригинальной.

Регулярно обновляйте информацию о новых вакансиях, чтобы как можно больше сотрудников было в курсе и стремилось принять участие в программе. И не забывайте также рассказывать об успешных случаях и подогревать тем самым интерес к программе среди сотрудников.

Призывайте ваших сотрудников к социализации. Настаивайте на том, чтобы они выходили из офиса и посещали отраслевые события и встречи сообществ. Говорите с ними о том, как правильно заводить личные знакомства и расширять круг профессиональных контактов в соцсетях. Обеспечьте их визитными карточками, которые им будет не стыдно вручить. Мало ли какой новый знакомый может обернуться новым ценным сотрудником.

Социальные сети

Как показало исследование The Recruiter Nation 2015 Study, проведенное рекрутинговой компанией Jobvite, социальные сети стали почти общепринятым инструментом подбора кадров. Согласно полученным данным, 92% опрошенных агентов по найму в той или иной степени пользовались в процессе работы социальными сетями; 87% из них предпочитали LinkedIn; 55% — Facebook; 47% — Twitter². Некоторые работали и с новыми сервисами — например, 3% респондентов использовали Snapchat. Из этого можно сделать вывод, что находиться в стороне от социальных сетей и дальше — нельзя.

Одно из основных преимуществ социальных сетей в том, что агенты по найму и нанимающие менеджеры обходятся без посредников. Наиболее предприимчивые из них идут еще дальше — они подключают сторонние браузерные расширения для LinkedIn, такие как Dux-Soap и LinMailPro, которые позволяют им при минимальных усилиях добиться экспонентного расширения охвата (заметьте, что нужно научиться правильно пользоваться этими программами, чтобы ваш аккаунт не заблокировали). Например, расширение LinMailPro позволяет персонализировать и автоматизировать отправку личных сообщений вашим контактам в LinkedIn. Убедитесь, что ваши специалисты по найму полностью обучены использованию различных сервисов и расширений для социальных сетей, а кроме того, призывайте их пользоваться новыми онлайн-платформами.

«Неувядающий» нетворкинг

Нетворкинг всегда был в моде. Правда, последнее время он стал понятием скорее применимым к онлайн-пространству, чем к личному общению. Теперь у вас есть замечательная

возможность заявить о себе, не будучи окруженными толпой.

Возьмите за правило посещать отраслевые конференции, знакомиться с подающими надежду игроками. Рассмотрите возможность выступить в вашей местной торговой палате или на встрече ассоциации — чтобы быть больше на виду. Через какое-то время к вам начнут обращаться, прося помощи в вопросах карьеры. Можно воспользоваться этой возможностью и предложить им рассмотреть работу именно в вашей компании.

Чтобы нетворкинг был эффективным, всегда лучше вначале *дать*, а уж потом только *просить*. Давайте посмотрим на то, как это сделать. Например, можно ответить согласием, если человек просит вас познакомить его с кем-либо из вашего окружения. Можно не отказать в информационном интервью его родственнику или другу. Если сын или дочь вашего коллеги собирается поступать в тот же колледж, который оканчивали и вы, можно предложить поделиться своим опытом. Все это способно увеличить вашу стоимость в глазах потенциальных «нужных» людей.

Станьте работодателем, которого выбирают

Если люди стремятся в вашу компанию, значит, у вас им хорошо работается. Выбор у соискателей сегодня богатый, и какой компании не хотелось бы, чтобы выбрали именно ее? При этом чуть ли не каждое местечковое издательство составляет рейтинги лучших работодателей и раздает соответствующие награды. Может сложиться впечатление, что, какого работодателя сейчас ни возьми, все лучшие.

Однако таким работодателем действительно можно стать — и не придется даже тратить на целый штат

промоутеров. И когда вам это удастся, закрывать вакансии станет намного проще. Вот вам для начала несколько идей.

Не бойтесь быть не такими, как все. Компании кучу денег тратят на всякого рода офисные «плюшки» вроде бесплатного пива, горок прямо на рабочем месте, современных фитнес-центров или баров с мороженым. Я вот что скажу: никакое бесплатное пиво не способно удержать сотрудника, если у него паршивый начальник.

Что, если взять и часть денег, которые идут на все эти чрезмерности, потратить на развитие ваших лидеров? Понимаю, звучит вроде безумно. Но на самом деле не очень. Особенно если учесть, что большинство людей уходят не из компаний, а от своих руководителей. И едва закрыв за собой дверь, они без колебаний отправляются на Glassdoor или другие подобные сайты (где пользователи могут в свободной форме поделиться опытом работы у своего текущего или прошлого работодателя) и рассказывают о том, как им у вас работалось.

Красота — в глазах смотрящего. Именно поэтому я бы рекомендовала вам точно определиться с тем, кого вы стремитесь привлечь, прежде чем решите тратиться на столы для настольного тенниса или открыть тату-салон прямо у себя в офисе. Представим, например, что вам нужны сотрудники с хорошим образованием. Среди них обязательно будут и те, у кого есть открытые студенческие кредиты. Как вы думаете, что их больше впечатлит — корпоративная программа по частичному погашению этого кредита или холодильник в кафетерии, забитый газировкой? Не совсем уверены в том, что именно нужно вашему целевому кандидату? Тогда опросите ваших нынешних сотрудников — что именно повлияло на их выбор работать у вас и какие преиму-

щества они ценят больше всего. А затем спросите у них, чего такого нет в их соцпакете сейчас, что им было бы абсолютно необходимо. Это вам поможет понять, в каком направлении двигаться, чтобы выйти на целевую аудиторию сотрудников.

Создайте уверенный HR-бренд, которым можно гордиться

Хороших компаний существует огромное множество. И пусть ваша компания из их числа, это совершенно ничего не значит, если вы не на виду. Сегодня благодаря интернету развить HR-бренд своей компании гораздо проще. Но в то же время сложнее — для тех компаний, которые отстали от времени и выбиваются из общего числа, словно старый разваливающийся дом среди красивых новеньких зданий. Взгляните на ваш веб-сайт, как если бы, например, вы с его помощью хотели продать дом. Первое впечатление — самое важное, и второго уже не будет. Если людям не понравилось увиденное, вряд ли вам удастся заставить их вернуться на ваш сайт впоследствии. Поэтому об HR-бренде нужно позаботиться сразу.

При его разработке необходимо включить в описание людей, которых вы намерены привлечь — так чтобы они с легкостью могли вообразить себя частью вашей компании. С точки зрения HR-бренда внешность имеет значение.

Далее следует разбор кейса, который как раз демонстрирует, насколько благоприятно или неблагоприятно HR-бренд может отразиться на попытках привлечь кадры.

Недавно я занималась с клиентом, которому в фирму требовались молодые финансовые консультанты для работы с начинающими специалистами — последние все чаще

прибегали к услугам компании. Ко мне он обратился, потому что с трудом обеспечивал приток консультантов этой возрастной группы. Я один раз взглянула на его сайт и тут же поняла, что было не так. Повсюду были размещены фотографии старших менеджеров, которые, надо сказать, при этом были: мужского пола, белого цвета кожи и среднего возраста. Еще стоит сказать, что в действительности люди там работали совершенно разные — то есть фотографии не соответствовали реальности. Но разве можно было по ним понять, что истинная картина выглядит иначе? Последовав моему совету, он нанял профессионального фотографа, чтобы тот снимал сотрудников на их рабочем месте. Полученные фото были гораздо более живыми, чем те, на которых изображены «четыре рассевшихся старика за непринужденной беседой» (записано с его слов). Мы переработали на его сайте весь раздел «Карьера», сместив фокус с того, как *сотрудники* могут послужить компании, на то, как *компания* способна послужить своим клиентам — и своим сотрудникам.

Не прошло и двух месяцев, как на работу в компанию моего клиента устроился тот идеальный сотрудник, которого он искал. Я его спросила, почему, по его мнению, этот человек решил у него работать, и он ответил, что тому понравился сайт. Поверьте, не сосредоточься мой клиент на создании более привлекательного HR-бренда, этого бы не произошло.

Обратите внимание на свой сайт и подумайте, как можно его улучшить с точки зрения ценностного предложения потенциальным сотрудникам. А еще лучше попросите кого-нибудь из друзей — пусть они оценят ваш сайт, а также листовки, брошюры и объявления. Настолько ли ваше предложение привлекательно? Хотели бы они отослать вам свое резюме? А если нет, почему?

Практическая часть

Пока будете думать о том, как внедрить практику долгосрочного найма у себя в компании и обеспечить себе оптимальный рост, задумайтесь о следующем:

- Насколько вы готовы взять на себя ответственность за подбор кадров?
- Какие шаги вы предпримете, чтобы этого добиться?
- Подготовьтесь к разговору с вашим отделом персонала, продумайте сценарий, в соответствии с которым вы бы могли вернуть себе контроль.
- Создайте план по развертыванию инициативы снизу и реализации системы «неувядающий талант».
- Какие идеи вы реализуете для того, чтобы начать быстро находить и нанимать кадры?
- Какие две или три вещи вы бы могли сделать прямо сейчас, чтобы вызвать интерес у ваших сотрудников к реферальной программе?
- По шкале от 1 до 10, где 10 — наивысший балл, оцените ваш HR-бренд. Если ваша оценка меньше десяти, то какие шаги нужно предпринять, чтобы добиться максимального балла.

6

Корпоративная регенерация: оживление «уснувших» работников

Так бывает даже в лучших компаниях: прежде вовлеченные в работу сотрудники вдруг теряют к ней всякий интерес. По размышлению, можно суметь определить и когда это случилось, и почему. Факторы эти стоит проанализировать, чтобы впредь подобное выгорание не коснулось и прочих работников.

Вся правда о вовлеченности

Не многим компаниям удастся создать обстановку, в которой сотрудники не просто выполняют свои обязанности, а испытывают к работе неподдельный интерес. Происходит это вследствие неправильно расставленных приоритетов. Вовлеченность нельзя форсировать с помощью тех или иных программ, потому что она является их следствием. Тем не менее компании тратят миллиарды долларов

на эти программы в надежде, что что-нибудь да сработает. Не стоит повторять эту ошибку.

Давайте присмотримся к тому, почему некоторые сотрудники вянут прямо на вашей корпоративной грядке и как этого можно избежать.

Единый подход к управлению людьми. Этот подход не работает вообще. Согласно отчету за 2018 год консалтинговой компании Quantum Workplace о трендах в области вовлеченности персонала, новые сотрудники жаждут возможностей, а сотрудники со стажем хотят, чтобы их ценили¹.

Анализируя факторы, влияющих на вовлеченность персонала с различным стажем работы в компании, авторы отчета обнаружили два важных момента. Чем дольше сотрудник работает в организации, тем больше ему нужно, чтобы его ценили руководители. А относительно новые сотрудники ищут возможности профессионального и карьерного роста.

Для поддержания в них интереса, необходим гибкий подход к менеджменту. Помните, что равенство не равно справедливости. Если вы к своим лучшим кадрам будете относиться так же, как относитесь к посредственным, то посредственность вскоре войдет в норму.

Недостаточно места для роста. Постарайтесь припомнить все обещания, которые вам когда-либо давали. Как часто эти заверения себя оправдывали? Новым сотрудникам (а заодно и старожилам) часто обещают луну и солнце — и повышение в придачу, а на поверку выясняется, что их просто надули. И оказываются они совершенно не в том положении, на какое рассчитывали. Например, к ним могут приставить нового начальника, который не считает необходимым соблюдать прошлые договоренности. Или,

может быть, бизнес идет на спад, и возможностей в результате становится меньше.

Но с ростом вот какое дело — способствовать ему можно по-разному. Лидеры могут, например, отобрать определенных сотрудников для участия в рабочей группе компании, где они соприкоснутся с новыми идеями и получат важные знания и навыки. Наиболее ценных сотрудников супервайзеры могут попросить взять над кем-либо шефство. Наконец, менеджеры могут предложить своим сотрудникам возможность ротации из отдела в отдел, благодаря чему они обязательно приобретут новые навыки и познакомятся со своими сильными сторонами, о существовании которых даже не подозревали. И это подводит меня к третьему пункту.

Отсутствие возможностей для развития. Согласно отчету LinkedIn 2018 Workforce Learning Report, посвященному обучению персонала, целых 93% сотрудников согласились бы задержаться в своей компании, если бы она инвестировала в их карьерный рост². Сегодня развитие — это не какая-нибудь привилегия, которой у сотрудника по усмотрению компании может и не быть или которая зарезервирована только за определенными должностями. Сегодня для сотрудников возможность роста в компании — необходимая *данность*. Если она у них есть, это говорит о том, что работодатель ценит своих людей и живо заинтересован в их успехе — и не просто в рамках их текущей работы, а вообще.

Если вы не будете вкладываться в своих людей, они обратят свои взоры в сторону того, кто будет. Никогда еще не было настолько просто заниматься развитием сотрудников и к тому же настолько доступно. Существует множество вариантов обучения и развития персонала,

среди которых: бесплатные массовые открытые онлайн-курсы, обучающие онлайн-сервисы по подписке, такие как LinkedIn Learning. С этой же целью можно возместить сотрудникам расходы на: посещение отраслевых конференций и встреч ассоциаций, образование, а также индивидуальный или групповой коучинг.

Слабое руководство. Пожалуй, этот пункт нужно было бы привести в самом начале, так как сотрудники работают не в компаниях — они работают под руководством конкретных людей. Когда я начинала карьеру в службе курьерской доставки, то была крайне вовлечена в рабочий процесс. Мне нравилось работать, и культура компании мне тоже подходила — я никуда не собиралась уходить. До тех пор, пока мой менеджер не принял ряд решений, явно демонстрирующих, что мое присутствие больше не необходимо.

Задумываясь об этом по прошествии времени, я понимаю, что мой начальник вообще не должен был руководить людьми. Но такое случается часто. Многие организации недостаточно избирательны в отношении людей, которых они допускают на руководящие должности. Если вы хорошо справляетесь с работой — глядишь, вас и повысили уже. Открылась руководящая должность, и, кроме вас, никто не выказывает к ней интереса — работа ваша! Не таким путем люди должны приходить в руководство, однако зачастую происходит именно так.

Как я уже говорила во второй главе, есть несколько очень важных факторов, которые необходимо рассмотреть, перед тем как кого-нибудь назначить на руководящую должность. Их важность невозможно переоценить. Если вам нужно эту информацию освежить в памяти, следует, пожалуй, эту главу перечитать.

Не стоит забывать и о том, что быть руководителем — это путь, на котором лучшие из лидеров всегда чему-нибудь учатся. Те организации, которые развивают и поддерживают своих лидеров на каждом из этапов их карьеры, смогут ощутить на себе все преимущества, которые им гарантирует высокая вовлеченность персонала.

Переполненные офисы

Того, кто первый разработал концепцию полностью открытого офиса, нужно заставить провести в нем всю жизнь. В теории звучит здорово — избавиться от стен в помещении, бок о бок работать с коллегами, с супервайзерами. Но это ровно до тех пор, пока не окажется, что сосед по одну сторону от тебя слишком громко разговаривает, а по другую — целыми днями уплетает салаты с тунцом. Свободной переговорной комнаты в таких условиях никогда не найти: их резервируют, чтобы в тишине хоть как-то суметь поработать.

Да вы просто зайдите в любой похожий офис и обратите внимание на количество людей в берушах. Вот уж действительно — наладили коммуникацию! Когда сотрудник постоянно отвлекается, ему нередко приходится задерживаться — иначе он не справится с задачей в срок. А если за сверхурочные часы не платят, сотрудник постепенно разочаровывается в работе.

Я понимаю, что у вас может не быть полномочий изменить планировку офиса. Однако кое-какие полномочия у вас все же есть. Например, если сотрудник просит разрешения сколько-то дней в неделю работать из дома, можно пойти ему навстречу. Поступив таким образом, вы, с одной стороны, снимите с него часть стресса, а с другой — разгрузите рабочее пространство для остальных.

Отсутствие цели. Когда я только начинала работать, никто не думал о том, что на рабочем месте должна быть какая-то особая цель. Дело было в самый разгар кризиса, и мы радовались тому, что у нас вообще есть работа. Прошла пара десятилетий (ладно — больше даже), а какая разница!

Работа больше не является для людей *самоцелью*. Сегодня им нужно знать, что у всего этого есть еще и *высшая цель*. Наибольшее удовлетворение для них в том, чтобы знать, что их труд имеет значение. Чтобы удержать вовлеченность на уровне, нужно время от времени напоминать сотрудникам о том, как их работа влияет на дела организации и на мир вокруг. Для этого есть разные способы. Например, можно попросить сотрудника лично доставить продукт одному из ваших лучших клиентов. Время от времени всем коллективом читайте отзывы клиентов, хвалите людей за полученные от клиентов благодарности.

Пустые обещания. Даже самый вовлеченный сотрудник в одночасье станет своей противоположностью, если столкнется с пустыми обещаниями. Это может касаться надбавки в зарплате, до которой все никак не доходит дело, или постоянно ускользающего повышения в должности. Список длинный, можно продолжать.

Самый верный способ этого избежать — не делать обещаний, которые вы не сможете сдержать. Не говорите: «Вы здорово справляетесь с работой, Крэйг. Уверен, что следующее повышение будет вашим», лучше скажите: «Вы здорово справляетесь с работой, Крэйг. Продолжайте в том же духе, и в следующий раз, когда начальство поинтересуется, я назову вас в числе претендентов на новую должность».

Отсутствие самостоятельности. Опросы систематически показывают, что именно самостоятельности сотрудникам больше всего и не хватает. Я уже чуть ранее об этом говорила и скажу еще раз: сотрудникам важно самим контролировать свою работу. Убедить бы теперь в этом всех микроменеджеров. А что! И убедим! Должны убедить — иначе все ваши сотрудники так и останутся навсегда всего лишь рабочими пчелами.

Микроменеджмент означает, что отсутствует доверие. Все микроменеджеры придерживаются мнения, что, если хочешь сделать что-либо как надо, сделай это сам. И если супервайзеры продолжают действовать именно так, то эта мантра может стать для них новой реальностью. Когда их люди просто возьмут и уйдут — им все придется делать самим.

Дайте вашим лидерам понять, что отказ от контроля послужит их же интересам. Это значит, что если они дадут своим подчиненным больше самостоятельности, то у них самих же высвободится дополнительная энергия для работы над большими проектами. Для предприимчивых супервайзеров это может означать повышение. Они перестанут задерживаться после работы и будут всегда успевать на школьную спектакль с участием их чада. Им не придется прилагать много усилий, чтобы закрыть свои вакансии, поскольку сотрудники других отделов будут хотеть у них работать. Их коллектив будет более вовлеченным, а продуктивность его вырастет. Как только лидерам станет ясно, почему эта самостоятельность в их интересах, большинство из них уступит, и сотрудники смогут полностью взять на себя ответственность за свою работу.

Когда сотрудники вырастают из своих компаний. Согласно недавнему отчету исследовательской консалтинговой

фирмы Gartner, в США число сотрудников, готовых брать на себя ответственность, за последние три года упало примерно на 10%. О чем говорит эта динамика? Верным ответом представляется отсутствие возможностей карьерного роста. Около 40% американских сотрудников, опрошенных Gartner³, основной причиной недовольства их прошлой работой назвали как раз отсутствие карьерных возможностей.

Посмотрите на то, как структурно выстроены роли в вашей компании — с тем прицелом, чтобы в существующие должностные группы добавить еще уровней. Например, допустим, что в вашем отделе по работе с клиентами две должности — специалист службы и менеджер. Подумайте, какие должности можно добавить в этот отдел, чтобы обеспечить сотрудникам возможность повышения по достижении ими определенного уровня профессионализма. В частности, в этом примере специалиста службы можно было бы повысить до второго или третьего уровня или даже до ведущего специалиста. Подобные перемены дадут сотрудникам необходимый им карьерный рост. У них не будет ощущения, что их карьера просто стоит на месте, и число «дремлющих» сотрудников резко сократится.

Как понять, какие кадры стоят того, чтобы их оживлять

Не всех, кто сохнет на вашей корпоративной грядке, нужно реанимировать! Недавно мне позвонил клиент и спросил совета относительно увольнения сотрудника, который не очень справляется с работой. Я спросила его, как давно он принял решение о его увольнении, и он

ответил: «20 лет назад!» Кто-то из вас сейчас в связи с этой историей улыбнулся, а кто-то, конечно, подумал: «А не про меня ли это речь?»

Прежде чем спасти какого-нибудь сотрудника, «задремавшего» на рабочем месте, задайте себе следующие вопросы:

- Если бы мне пришлось снова рассматривать его кандидатуру, принял ли бы я его на работу?
- Если бы мне не пришлось связываться с отделом персонала и юристами, не избавился бы я от него уже давно?
- Насколько я уверен, что смогу заменить его более продуктивным сотрудником?
- Насколько мне станет лучше, когда этого сотрудника здесь больше не будет?
- Препятствует ли этот сотрудник назначению на его должность другого, более ценного специалиста — тем, что занимает должность, на которую больше не годится?
- Станет ли в организации лучше с его уходом?
- Как поведение этого сотрудника сказывается на его непосредственных подчиненных и остальных сотрудниках?
- Если на его должности будет кто-то другой, выгадают ли наши клиенты в качестве обслуживания?
- Как это скажется на моей репутации в компании (и скажется ли вообще), если я не уволю этого сотрудника?
- Не лучше ли будет этому сотруднику работать в другом месте?

Ваши ответы помогут понять, в каком направлении теперь двигаться. Если вам кажется, что этого сотрудника можно спасти, то для того, чтобы он дотянул до нужного уровня, вам нужно будет обеспечить его необходимыми тренингами или коучингом. Если же посчитаете, что больше откладывать уже некуда и от лишнего груза пора избавляться, тогда идите напрямик в отдел персонала и спросите у них, как лучше всего будет распрощаться с этим сотрудником. Если у вас маленькая компания и такой вопрос задать некому, обратитесь к специалисту по трудовому праву, чтобы избежать нарушений в процессе увольнения.

TLC-подход к оживлению кадров

Допустим, вы приняли решение и собираетесь восстановить в ваших рядах какого-нибудь «увядшего» сотрудника. Может быть, вы поняли, что не обеспечили его нужными возможностями для развития и успеха, или выяснилось, что замену ему найти почти невозможно. Вне зависимости от причин вам нужно будет выработать надежную стратегию для его повторного вовлечения. Попробуйте мой подход к реанимации кадров под названием TLC (tend, lift, champion).

Забота (tend). Многие из вас сталкивались с тем, что, если нам нужна помощь меньше, чем кому-либо еще, в итоге рассчитывать приходится только на себя. Нам уделяется лишь малая толика необходимого внимания и заботы. По правде говоря, я не могу даже посчитать, сколько раз я себе задавала вопрос: «Если бы я сегодня просто не пришла на работу, мой начальник вообще бы это заметил?» В случае с удаленными работниками это особенно актуально: раз с глаз долой, то, чаще всего, «из сердца» тоже вон.

Как только вы приняли твердое решение помочь сотруднику раскрыться, то необходимо поставить эту задачу в приоритет: запланировать еженедельные встречи с ним (или даже чаще) и пометить их в своем календаре. Старайтесь не пропускать. Время от времени интересуйтесь его успехами и дайте понять, что если ему понадобится ваша помощь, то он знает, где вас найти. Питательных веществ этому сотруднику нужно будет столько, сколько вы можете себе позволить дать ему, если рассчитываете, что он должен «расцвести» к следующему сезону.

Поддержка (lift). Надеюсь, вы не раз уже обсудили со своим сотрудником, что его производительность не соответствует требованиям и обозначили свои ожидания. Подобные разговоры могут сделать и без того переживающего нелегкие времена человека еще более подавленным и деморализованным. Чтобы эту ситуацию развернуть под нужным углом, необходимо будет приободрить его и дать понять, что надежда все еще есть.

Начните с установки достижимых целей. При каждой возможности обращайтесь внимание сотрудника на то, что он делает успехи. Это поможет закрепить положительную динамику. Как только вы заметите, что сотрудник сходит с верного пути, аккуратно верните его обратно. Нелишне будет время от времени сказать о том, что вы рады иметь его в числе своих сотрудников.

Защита (champion). В организациях тайны долго не живут. Это значит, что, если сотрудник не справляется с работой, об этом тут же становится всем известно. В таких ситуациях, как правило, люди несколько дистанцируются, и сотрудник теряет связь с происходящим. А когда доступа к новой информации нет, то сложно быть эффективным. И здесь ваш выход как начальника.

За своих людей нужно стоять горой. Дайте вашему руководству знать, что вы тесно работаете с этим сотрудником, что у вас есть план и что будете докладывать о его успехах. Заступитесь, если видите, что остальные члены коллектива невзначай или намеренно препятствуют росту вашего подопечного. А как только он станет показывать отличные результаты, постарайтесь сообщить об этом широкой аудитории.

Что делать, если не удастся вернуть сотрудника к жизни

Будут и такие случаи, когда, несмотря на все старания, «оживить» вышедшего из строя сотрудника не удастся. Правда в том, что нельзя хотеть для своего сотрудника большего, чем он сам для себя хочет. В таком случае человека уже не вытянуть. В следующей главе я расскажу, что делать с ним дальше.

- Существует ли в вашей организации программа по вовлечению сотрудников или вовлеченность в вашей компании — это следствие? Если первое, то что вы лично можете сделать, чтобы это изменить?
- О чем вам нужно подумать, прежде чем назначать человека на руководящую должность?
- Составьте список сотрудников, которые «уснули». Запланируйте с ними встречу и разработайте план, с помощью которого они снова «расцветут».
- Еще раз обратите внимание на причины, по которым ваши сотрудники «вянут на клумбе». Идентифицируйте проблемные участки и начните действовать иначе.

-
- Какие вопросы вы зададите себе, перед тем как попытаетесь «оживить» сотрудника?
 - Выявите всех сотрудников, которые нуждаются в TLC.
 - Составьте список сотрудников, которых нужно вывести из организации. Обозначьте дату, к которой это необходимо завершить.



**Культивируем
команду**

7

О важности прополки: освобождаем место для роста новых всходов

Я не могу сосчитать, сколько же раз мы с мужем смотрели на какое-нибудь расцветшее растение в нашем саду и не могли понять: мы его и правда посадили или же перед нами — сорняк? Неискушенный садовод запросто может их не отличить. В компаниях — так же: есть люди, которые вроде бы и работают, но польза от их работы крайне несущественная. Я вывела четыре типа таких сотрудников, от которых в вашей организации нужно избавиться с корнем.

Минималист. Наиболее часто встречаемая разновидность. Сотрудники этого типа никогда не сделают больше, чем от них требуется. Лидеры смотрят на них сквозь пальцы и думают: «Да у меня и похуже были сотрудники. Эти хотя бы работают».

Молчаливый жалобщик (у такого на лице все написано). Эти сотрудники вечно ходят с недовольной миной. Вам,

вероятно, доводилось встречаться с ними где-нибудь в ресторане вечером, в магазине или в очереди на техосмотр. Но вы можете и не подозревать, что эти люди водятся еще и во всех офисах мира. Они не предъявляют претензий, и руководители часто их просто не замечают. Чего нельзя, к сожалению, сказать о клиентах и заказчиках. Одни поднимут шум, другие же — молча уйдут к конкурентам.

Пассивно-агрессивный тип. Это такие сотрудники, которые говорят вам то, что вы хотите от них слышать, но делают все равно по-своему. Наиболее занятые менеджеры могут с легкостью не заметить эту группу. Обычно только спустя время супервайзеры обнаруживают, что эти сотрудники не выполняют свои обязательства. Даже если они признают проблему, нередко случается, что работу за них доделывает менеджер.

Непоследовательный тип. Эти сотрудники способны показывать хорошие результаты — во всяком случае иногда. В остальное время их работа — полная катастрофа. Трудность, с которой в этой связи сталкиваются менеджеры, в том, что нельзя заранее предсказать, как будет развиваться тот или иной проект. Поэтому, чтобы они не сбились с курса, приходится неустанно следить за ходом их работы.

Влияние неэффективных и невовлеченных сотрудников на «неувядающий талант»

В компаниях полно сотрудников, которые, несмотря на то, что неэффективны, продолжают числиться в штате. Думается, что и в вашей организации такие тоже есть. Давайте

посмотрим, как это сказывается на развитии бизнеса. А затем вы сами решите, пришло ли время навести порядок на вашей корпоративной клумбе.

Неэффективные сотрудники препятствуют росту перспективных сотрудников. Я часто слышу от разных одаренных специалистов о том, как они вынуждены были оставить свои компании из-за невозможности расти. Не редки и истории о «протежируемых» менеджерах, которых разве что одному богу под силу подвинуть с места. Заглядывая в будущее и глядя на своих начальников, сотрудники понимают, что те никогда не уйдут, а следовательно, возможности двигаться вверх в этой организации у них тоже нет. И тогда они поступают так же, как и многие другие разочаровавшиеся сотрудники: чтобы расти, они уходят в другие компании.

Слабые лидеры редко нанимают людей, которые сильнее их, потому что боятся, что те подчеркнут их собственные недостатки. На место ушедших людей руководитель-середнячок наймет таких же середнячков-сотрудников, чтобы не рисковать собственным местом в компании.

А теперь я прошу вас подсчитать: сколько сотрудников ушло из вашей компании, потому что им просто нечем было у вас дышать? Если насчитали хотя бы одного, то и это перебор.

Создание неблагоприятных условий роста. Я могу лично засвидетельствовать, каково это — работать в коллективе, где все вечно ходят несчастные. В одной знакомой мне компании из таких сотрудников можно было бы организовать целый отдельный офис. Конечно, ни одна организация не стремится стать такой. Это происходит со временем, если лидеры пренебрегают необходимо-

стью избавляться от сотрудников, которые всех вокруг заражают своим негативным отношением.

Поэтому проблему токсичных сотрудников решить крайне важно. Если от них не избавиться, они способны отравить всю организацию. Со всеми справиться сразу, может, и не выйдет, но нужно хотя бы начать. Ниже я расскажу, почему так важно сделать это сейчас — а не потом.

Испорченная репутация HR-бренда. Что в первую очередь делают люди, узнав о новой вакансии? Они спрашивают мнения друзей, которые знакомы с этой компанией, или читают отзывы сотрудников на Glassdoor.com. Всего лишь одного в духе «бегите отсюда» или «это — худшее место работы в моей жизни» будет достаточно, чтобы надолго испортить репутацию вашей компании.

Люди, которые пишут такие негативные отзывы, подавлены и обозлены. Вот именно поэтому сотрудников, которые явно всем недовольны, нужно выводить из организации — если только вы не считаете, что сможете снова включить их в рабочий процесс.

Нежелательное увеличение текучести кадров. Когда люди устанут работать в коллективе с пассивно настроенными сотрудниками, они уйдут. Другие заметят и вскоре последуют их примеру. Спустя какое-то время лучших сотрудников у вас вовсе не останется.

Компаний сегодня столько, что выбор у людей есть. И ваша задача в том, чтобы *выбрали* именно вас. Не секрет, что лучшие стремятся работать среди лучших. Посмотрите на свою команду и задайте себе вопрос: «Если бы у меня был шанс сделать все заново, принял бы я те же самые кадровые решения?» Если ответ «нет», то вы знаете, что делать.

Снижение дохода компании. Gallup — организация, известная своим революционным исследованием в области вовлеченности персонала. На их сайте есть статья, написанная Сьюзен Соренсон, которая называется «Как вовлеченность сотрудников влияет на рост». В ней подчеркиваются результаты этого исследования, которое для многих изменило правила игры. Его авторы установили, что компании с наиболее вовлеченным персоналом обыгрывают своих конкурентов на 147% дохода с каждой акции. Понятно при этом, что для компаний с пониженной вовлеченностью сотрудников доходность акций меньше. Среди «выключенных» сотрудников находятся такие, которые ни перед чем не остановятся, лишь бы только разрушить отдел, в котором работают — или даже весь бизнес. Зачем идти на этот риск?

Решаем, каких сотрудников оставить

Клиенты меня часто спрашивают: «Как определить, кого оставить, а с кем — расстаться? Какие факторы учесть?» Я им предлагаю задуматься вот о чем:

Вклад сотрудника. Что дает организации присутствие тех или иных работников? Другими словами, как сотрудник способствует (если способствует, конечно) достижению целей отдела или компании? Если его завтра не окажется с вами, насколько это будет ощутимо?

Потенциал. Организации постоянно меняются. Это значит, что работа, которую сотрудник выполняет сегодня, через год может выглядеть совершенно иначе. Способен ли сотрудник на такую адаптацию? Способен ли сделать в своей текущей роли больше, чем от него требуется, или он достиг своего предела?

Будущие потребности. Как выглядит будущее вашей организации? Планируете ли вы выйти на мировые рынки? Или вы собираетесь уйти из физической торговли в торговлю онлайн? Рассматриваете ли возможность расширения за счет поглощения? Какие навыки понадобятся компании в будущем? Будет ли у вас место для нынешних сотрудников или вам дальше не по пути?

Цена бездействия. Я больше всего люблю своим клиентам задавать вопрос: «Что будет, если ничего не делать? Засунуть голову в песок — и *ничего* не делать? Чего это будет стоить компании с точки зрения продуктивности, инноваций, доли на рынке и т.д.?» Поразмыслив какое-то время, они обычно отвечают: «Ого! Я с такой позиции никогда на это не смотрел». Один мой клиент даже сказал, что он тогда вообще из компании уйдет — а ведь он был ее владельцем!

Полезные советы на все времена: как увольнять тактично

Я считаю важным обсудить тему увольнения сотрудников — как это сделать правильно и не разбить человеку сердце. Удивительно, как много руководителей в этом ничего не смыслит, а ведь пора бы уже научиться увольнять так, чтобы сотрудники на пути к выходу вас при этом еще и благодарили. Когда вы освоите эту технику, расставаться с неэффективными сотрудниками станет намного проще. И больше не придется ждать, пока придет и сделает это за вас корпоративный бульдозер.

Вот вам несколько классических советов — как увольнять так, чтобы не допускать осложнений.

Относитесь к людям с уважением. Казалось бы, это само собой разумеется. Но оказывается, что нет. Увольнение способно нанести травму, сравнимую со смертью близ-

кого родственника или разводом. Признайте тот факт, что для сотрудника, которому выпало идти на плаху, придется очень непросто, и старайтесь быть как можно уважительнее. А именно: найдите для этой цели место, свободное от посторонних глаз, и дайте человеку время свыкнуться со своим новым положением. Убедитесь, что он в порядке и только потом отправьте его собирать вещи. И по возможности избегайте «конвоирования» — когда сотрудника до самого выхода сопровождает охрана, а в это время остальные обеспокоенно наблюдают за ним со стороны. Человек почувствует себя едва ли не преступником, хотя его вина лишь в том, что он недостаточно хорошо справлялся со своей работой.

Не допускайте сюрпризов. Как я ранее уже говорила, сильные лидеры регулярно дают обратную связь своим сотрудникам, и увольнение не должно оказаться для них неожиданностью. Если вы считаете, что ваше решение способно застать человека врасплох, то не стоит с ним торопиться. Есть смысл в том, чтобы открыто обсудить ситуацию и только потом начать процесс увольнения

Подготовьтесь. В процессе увольнения сотрудника легко отойти от намеченного плана, особенно если это не ваше решение и вы его не поддерживаете. Набросайте список пунктов и сверяйтесь с ним во время беседы. Тогда не получится так, что вы начнете разговор со слов «Вы — один из самых лучших наших специалистов», а закончите его тем, что вы вынуждены с этим человеком расстаться. Если сотрудник после увольнения пойдет в суд, то вам такая оплошность может дорого стоить.

Старайтесь говорить только об эффективности работы сотрудника. Не идите на поводу у своих чувств и избегайте говорить о том, что вам не нравится в его поведении. Если

примеров у вас не окажется, то ему ваши слова ничего не скажут. Сосредоточьтесь на вопросах, касающихся продуктивности. Не нужно говорить о том, что остальным сотрудникам он не нравится и увольняете вы его по этой причине. Вместо этого приведите примеры того, как стиль его общения с коллегами мешал ему самому достигать поставленных перед ним целей.

Будьте кратки. Не то это время и не то место, чтобы ворошить прошлое и указывать на те или иные события, которые вынудили вас к этому разговору. Чем меньше сказано слов, тем лучше. Сразу после увольнения сотрудник захочет как можно быстрее покинуть офис. Вероятно, и вам так тоже будет комфортнее. Поэтому говорите по существу — за что именно вы его увольняете. Дайте время свыкнуться с этой мыслью, а затем приступите к деталям — обсудите официальную дату увольнения, продление выплат (по необходимости), из чего будет состоять окончательный расчет и как его получить, а также как обратиться за пособием по безработице (по необходимости).

Не захлопывайте дверь. Если причина, по которой вы вынуждены расстаться с сотрудником в том, что вы более не нуждаетесь в самой должности, попросите его откликнуться, когда появятся подходящие вакансии. Особенно хорошо эту практику освоили такие компании, как Kronos Incorporated, которая была включена в ежегодный рейтинг лучших работодателей по версии *Boston Globe* и заняла первое место в этом рейтинге в номинации «Самая большая компания» в 2018 году. В Kronos пришли к выводу, что их лучшие сотрудники — те, которые в один момент времени из компании уходили, но затем вернулись. Генеральный директор компании Арон Эйн в своей книге «Вдохновленные работой» (WorkInspired) подробно пишет

о сотрудниках-«бумерангах». Любопытно, что некоторые возвращаются уже через несколько недель! Этого бы не происходило, если бы к увольняющимся сотрудникам не относились с пониманием.

Как органически предотвратить рост сорняков

Давайте предположим, что вы проанализировали свою команду и сделали необходимые корректировки. Но если ваш стиль руководства останется прежним, то и сорняков, конечно, будет становиться все больше. При этом можно органически препятствовать распространению на вашей кадровой «клумбе» нежелательных сотрудников.

Для начала откройте все линии коммуникации. Можете мне не верить, но у большинства людей нет цели, проснувшись однажды утром, превратить вашу жизнь в кошмар. И точно так же прежде всем довольный сотрудник не станет вдруг без всякого повода портить нытьем жизнь всем окружающим. Справляйтесь о том, как дела у ваших людей. Найдите время, чтобы раз в неделю пригласить их к себе в офис выпить по чашечке кофе или чая. Нет отдельного офиса? Тоже не беда. Можете пригласить их в кафетерий или ближайшую кофейню. Вы удивитесь, насколько люди более расслаблены и открыты с кружкой чего-нибудь горячего в руке. Воспользуйтесь этим и поговорите с ними по душам, если выяснится, что они нуждаются в вашей поддержке — окажите ее. Таким образом, вы сможете предотвратить эмоциональное отчуждение сотрудника, если у него есть к этому тенденция.

Общаясь с сотрудниками, помните, что прозрачность — превыше всего. В моей книге «Вас повысили» (The Magnetic Leader, Taylor and Francis, 2017) о прозрачности я говорю

как об одном из семи атрибутов «магнетических» лидеров. Лидеры, обладающие этим качеством, неизменно честны и открыты со своими сотрудниками, и последним не приходится гадать, какой же смысл вкладывает их руководитель в свои слова.

Когда вы откровенны со своими людьми, они понимают свое положение и ваше мнение об их работе. Доверия становится больше, и вовлеченность, как следствие, тоже растет. Если когда-нибудь захочется подсластить пиллюлю и не сказать всей правды сотруднику о его производительности, вспомните об этом.

Избежать роста числа невовлеченных сотрудников можно еще одним способом — решать конфликтные ситуации в зародыше. Понятно, что конфликт — это не очень приятно. Но неприятностей можно и не допускать.

Сильный лидер обеспечивает своих сотрудников всеми необходимыми инструментами для самостоятельного разрешения конфликтов. Это лучше, чем постоянно играть роль судьи. А чтобы перестать этим заниматься и стать для своих сотрудников коучем, следуйте моему списку рекомендаций:

- Призывайте своих сотрудников улаживать конфликтные ситуации самостоятельно. Помогайте советом.
- Спросите, что уже им удалось сделать для разрешения ситуации.
- Когда вам становится известно о конфликте, попытайтесь найти его главные причины.
- Если люди к вам приходят с жалобой, направляйте их к тому, кого она непосредственно касается. Посоветуйте, как им приступить к диалогу с этим человеком и не воспринимать все в штыки.

- Попросите их рассказать вам о том, чем все закончилось. Предоставьте по необходимости обратную связь.

Поскольку недопонимания и склоки неизбежны, то с экономической точки зрения будет целесообразно обучить сотрудников и их руководителей приемам эффективного разрешения конфликтов. Но при этом необходимо, чтобы руководители не только на словах, но и на практике придерживались этого прямолинейного подхода. И тогда сотрудники очень скоро примут его на вооружение. Такое вложение будет иметь мгновенные дивиденды: сотрудники станут меньше времени тратить друг на друга и больше — на ваших клиентов.

Возьмите за правило беседовать со своими людьми при малейших признаках возникновения проблем. Таким образом вам удастся помочь сотрудникам найти взаимопонимание и не допустить выхода ситуации из-под контроля.

Используйте сильные стороны ваших сотрудников. Вы сразу заметите, как они приободряются и оживут. Согласно исследованиям, люди, которым удается регулярно задействовать свои сильные качества, чувствуют себя лучше и быстрее достигают поставленных целей. Постарайтесь понять, в чем они заключаются для каждого сотрудника, и найдите, как их можно применить в решении ежедневных задач. Вы можете помочь своим сотрудникам развить эти качества в рамках их работы, а также подключив к этому коучинг и формальные тренинги. Помните, что недостаточно лишь знать, в чем сильны ваши кадры. Важно, чтобы у них была возможность регулярно этим пользоваться.

Практическая часть

Для того чтобы расчистить место для роста новых всходов в вашей организации, задумайтесь о следующем:

- Научитесь различать четыре вида сотрудников (минималист, молчаливый жалобщик, пассивно-агрессивный, непоследовательный), от которых необходимо избавиться. Составьте список людей в вашей команде, которые попадают в одну или более категорий. Рядом с именами напишите, как именно вы планируете разобраться с каждой конкретной ситуацией.
- Какими критериями вы будете руководствоваться во время принятия решения о том, кого оставить, а с кем нужно будет расстаться?
- Подходите ли вы к решению вопросов, связанных с «увядающими» сотрудниками, быстро и прозрачно? Если нет, то что можно предпринять, чтобы не избегать конфликтных ситуаций и правильно выстроить общение?
- Запишите, что может произойти, если вы не станете решать проблему невовлеченных сотрудников. Проанализируйте полученное и решите, действительно ли бездействие — ваш лучший вариант.
- Сколько одаренных людей ушло от вас за последний год по причине отсутствия возможностей для роста? Запишите их имена и пообещайте себе поддерживать с ними связь. При появлении подходящей вакансии узнайте у них, не захотят ли они снова к вам присоединиться?

-
- Какие три вещи вы готовы сделать, чтобы естественным образом не допустить распространения невовлеченности среди сотрудников?
 - Запишите сильные качества каждого из ваших подчиненных. Отметьте, что, по-вашему, нужно сделать, чтобы эти люди полностью раскрылись.

8

Растим кадры: от всходов до секвой

Если говорить об экономической ситуации в США, то в период с момента окончания мирового финансового кризиса конца 2000-х и до сих пор время у нас выдалось чертовски хорошее. Количество вакансий в 2019 году достигло рекордно высоких цифр и превысило количество безработных.

Во время кризиса мало каким организациям было дело до того, что о них думают собственные сотрудники. Никто всерьез не занимался политикой удержания и не очень уж вкладывался в развитие кадров. Бал правили работодатели. Колоссальные сокращения привели к тому, что на рынке образовались кадровые излишки. Компании могли с легкостью нанять любого опытного специалиста — и независимо от условий он бы у них остался.

Несколько лет, а какая разница! Теперь, в 2019 году, вакансий на рынке труда в переизбытке, кадры стали хозяевами положения — и работодатели это хорошо

понимают. Из кожи вон лезут, чтобы обеспечить себя людьми и удержать их.

Если верить оценкам специалистов, то замедление роста числа вакансий в ближайшее время не предвидится. Сегодняшнее демографическое положение свидетельствует о том, что наплыва кадров в обозримом будущем также не будет. И в довершение всего значительная часть американских сотрудников как раз собирается на пенсию. В своей статье, опубликованной на сайте консалтинговой компании Motley Fool, специалист по финансовому планированию Мэтью Френкель говорит о том, что, по оценкам Американской ассоциации пенсионеров, ежедневно 10 000 беби-бумеров достигают пенсионного возраста. О чем это говорит вам?

Пришло время смять и выбросить в мусорку все эти пятилетние, десятилетние планы комплектации штата — потому что они неактуальны. Вдобавок у работодателей они вызывают ложное чувство защищенности. Я предлагаю вам ограничить горизонт планирования максимум двумя годами. Каждые шесть месяцев пересматривайте свою стратегию и вносите необходимые поправки.

Вместо того чтобы сосредотачиваться на долгосрочной стратегии найма, вам нужно сместить фокус на удержание. В условиях нулевой безработицы волноваться нужно об утечке кадров. Что вы делаете для того, чтобы избежать этого в вашей компании? Какие изменения вы планируете в вашей организации для того, чтобы вам самим было легче переманивать кадры? Чтобы в этом преуспеть, нужно ясно представлять, что *на самом деле* хотят сегодняшние сотрудники от своих работодателей.

Что нужно сотрудникам от работодателей

В зависимости от стадии развития своей карьеры сотрудники могут иметь разные желания и потребности. Однако независимо от опыта и профессии большинство сотрудников подпишется под тем, что следующие пункты для каждого из них находятся на вершине списка.

Грамотное руководство

Кажется, что каждый день в свет выходит новая статья о какой-нибудь очередной компании, прославившейся своими безумными привилегиями для сотрудников. В попытке привлечь и удержать кадры работодатели стараются перещеголять один другого: у одних снеки бесплатные, от которых на работе толстеют, у других — личные ассистенты для каждого сотрудника (но вот это мне как раз *нравится!*). Но в конечном итоге никакой бесплатный обед, пусть его хоть мишленовский повар готовит, не способен удержать ваших сотрудников в компании с плохим руководством.

Согласно исследованию Gallup, несмотря на все миллиарды долларов, которые истрачиваются на улучшение рабочих мест, невовлеченными остаются 68% сотрудников. Это означает, что им все равно, что будет и с вашей компанией, и с вашими клиентами¹. Последствия могут быть катастрофическими! Исследования всякий раз показывают: не из компаний уходят сотрудники — они уходят от своих начальников.

Но что если бы вам взять все эти деньги, которые вы тратите на снеки, бесплатные обеды, пиво и прочее,

и направить их на поиск и развитие хороших руководителей? И даже после этого у вас бы еще осталась куча денег, которую можно было бы вложить в развитие всех членов вашей команды!

Развитие сотрудников

Есть несоответствие между тем, что сотрудникам действительно *нужно*, и тем, что им нужно по мнению работодателей, — об этом говорится в опросе, проведенном кадровым агентством Execu/Search². На просьбу перечислить в порядке значимости приоритетные характеристики трудоустройства для сотрудников большинство работодателей на первое место вывели зарплату и соцпакет. В то время как 51% сотрудников на этот же вопрос с теми же вариантами ответа в качестве их основного приоритета указали возможность профессионального роста, включая тренинги и планы карьерного развития. Алексис Дэйвис, основатель и генеральный директор H.K. Productions Inc., утверждает, что «сотрудникам (особенно это касается миллениалов), как никогда, важно не только быть частью компании, чьи ценности бы они разделяли, но и иметь возможность расти — как личности и как профессионалы». Он также говорит: «Развитие сотрудников — это не просто какая-нибудь приятная мелочь; без этого невозможно удержать кадры». Я всецело с этим согласна!

Никто не хочет ходить на работу с мыслью «И что, это все?». Сотрудники, которые доходят до этой точки, работу выполняют на автопилоте, и в конце концов они отправятся на поиск более интересных возможностей в других компаниях. Далее в этой главе я приведу кое-какие рекомендации, как обеспечить всех ваших сотрудников необходимыми возможностями независимо от бюджета.

Чувство цели

Я оканчивала колледж во времена мирового экономического кризиса, и тогда никто даже не задумывался о том, чтобы искать в работе какую-то высшую цель. Брались за что угодно, лишь бы суметь оплатить кредит за обучение или накормить семью. Сегодня все совершенно иначе. Сотрудники всех поколений ищут работу, в которой бы это *чувство цели* для них присутствовало. Они хотят знать, что их работа важна, что мир благодаря им становится лучше.

Лидерам необходимо постоянно искать способы, как помочь сотрудникам ощутить связь между их работой и целью организации. Это чувство очень легко утратить в постоянно меняющемся мире бизнеса. Нужно, чтобы менеджеры сформулировали видение, миссию, стратегию и цели организации. И нужно, чтобы лидеры продемонстрировали, каким образом ежедневный вклад любого отдельно взятого сотрудника вписывается в контекст, который эти атрибуты создают; и чтобы объяснили, как все эти усилия помогают компании достичь целостности. Людям необходимо ощущать свою важность. Современному поколению сотрудников важно знать, что если завтра они оставят работу, то их отсутствие заметят.

Лидеры могут помочь сотрудникам лучше понять, как именно их работа влияет на других людей. Есть несколько способов, к которым можно отнести, например, привлечение сотрудников к участию в определении цели компании. Также для этого можно приглашать в офис клиентов, чтобы сотрудники могли из первых уст услышать, какую пользу приносит людям их работа. Как лидеру, вам необходимо при любой возможности

включать в рабочий процесс беседы на тему миссии и цели вашей компании.

Предупреждение: важно, чтобы поведение высшего руководства было последовательно и соответствовало целям и ценностям компании. В противном случае ваши слова ни в ком не отзвучат. Сотрудники заметят неискренность и настроятся на циничный лад. И наоборот, честность и системные действия продемонстрируют приверженность лидеров заявленной цели. Это позволит сотрудникам также поверить в цель и совместно со своими руководителями работать на ее достижение. Помните, что о переменах сигнализируют сверху, но разворачиваются они снизу.

Обратная связь

Почему руководителям настолько сложно дать своим сотрудникам то, что им по-настоящему нужно, особенно когда это ничего не стоит? Вопрос на миллион. Надеюсь, что, прочитав этот материал, вы сами захотите пересмотреть свой взгляд на важность обратной связи.

Однажды во время аттестации моя начальница мне сказала следующее: «Твои результаты не отвечают моим ожиданиям. Но, правда, я не уверена, что озвучивала их тебе». Меня потрясли эти слова. А потом я подумала, что ведь она же в Гарварде училась, там они, наверное, среди прочего и телепатией тоже занимались. Я же всего лишь окончила Северо-Восточный университет, и никакой парapsихологии у нас там в программе не было. Нет, вы вообще серьезно? Как сотрудникам развиваться, если у них нет ни указаний, ни обратной связи?

Я понимаю, что для некоторых людей обратная связь погранична с конфликтом. А кто из нас может, положила руку

на сердце, сказать, что ему это по душе? Однако же если осуществлять обратную связь регулярно и в конструктивной форме, то можно увидеть, что все не так уж сложно. Преподнесите ваши замечания так, чтобы вашим сотрудникам с их помощью было легче расти и развиваться, и всегда будьте откровенны. Надеюсь, что вы попробуете. И если попробуете, то вскоре оцените, насколько это важно — давать людям последовательную, прозрачную обратную связь, которой они смогут найти практическое применение.

Возможности

Согласно исследованиям, сотрудники (особенно миллениалы) заинтересованы в перспективах роста. Как ни странно, но они действительно об этом думают, рассматривая потенциальных работодателей! Это также важно для них, когда они оценивают свой собственный статус в их текущей организации. Мне лично это совершенно понятно! Если не идти вперед, то начинаешь отставать.

Иногда то, что одним кажется вполне очевидным, таковым не кажется другим. Займитесь со своими сотрудниками созданием их карьерного плана, который позволит им увидеть свой путь развития в вашей организации. И старайтесь, чтобы до следующей ступеньки не было слишком далеко. Недавно я разговаривала с одним топ-менеджером компании из списка Fortune 500, и он объяснял мне, в чем заключается его трех-пятилетний план по сменяемости директоров. Когда он закончил, я отметила, насколько вообще маловероятно, что через три года его сотрудники еще будут в компании — если только он не ускорит реализацию своего плана. Это в особенности касается тех сотрудников, у кого доход превышает 100 000 долларов в год.

Согласно отчету Ladders, лидера в области услуг по поиску работы, большинство сотрудников, зарабатывающих свыше 100 000 долларов в год, планируют оставить текущую работу в пределах года³. Ladders опросили более 50 000 человек с доходом свыше 100 000 долларов и выяснили, что 67% из них рассчитывают уйти в другие компании уже через шесть месяцев. В своей статье, опубликованной CNBC под заголовком «67% сотрудников с доходом от 100 000 долларов планируют уход из своей компании в течение следующих шести месяцев — и вот почему», Эбигейл Хес цитирует генерального директора Ladders Марка Сенеделлу: «Золотая лихорадка 2019 года началась. Рынок труда сейчас невероятно сильный, и все больше специалистов присматривают себе лучшее будущее». Работодатели должны действовать сегодня, если хотят завтра не допустить массового оттока кадров.

Важно понимать, что возможности необязательно должны сводиться лишь к повышению в должности. Компании могут обеспечить своим сотрудникам необходимый рост и дополнительный опыт за счет привлечения их к участию в менторских и коучинговых программах, а также в отраслевых встречах и конференциях. Работодатели могут также внедрить у себя программы ротации сотрудников, чтобы те приобретали новые навыки и знакомились с различными аспектами работы в компании. Международные организации могут предоставить сотрудникам возможность жить и работать в других странах.

Если бизнес у вас небольшой или вы работаете в организации с горизонтальной структурой и не можете предложить персоналу такие условия, не отчаивайтесь. Вариант — пригласите сотрудника провести день с кем-нибудь из высшего руководства. Это позволит им лично почувствовать, что значит работать на таком уровне, получить

редкий для них опыт. Дайте им возможность выступить на следующем собрании сотрудников. По окончании отметьте все удачные моменты и дайте рекомендации для следующего раза. А когда соберетесь встретиться с клиентом, возьмите с собой кого-либо из ваших людей. Возможность провести обед в компании начальства и одного из ключевых клиентов ваш сотрудник запомнит надолго.

Самостоятельность

Работодатели обычно тратят уйму денег на поднятие морального духа сотрудников, но на самом деле сотрудникам нужно другое — им нужна свобода от микроменеджмента. Они хотят самостоятельно принимать решения, не отчитываться за каждую мелочь и чтобы им не приходилось каждое свое предложение согласовывать с целой комиссией. Свобода действий в работе позволяет сотрудникам взять контроль над выполнением своих обязанностей и быть менее зависимыми от мнения окружающих. К тому же зачастую, те, кто увлекается микроменеджментом, о самой работе знают меньше, чем сами сотрудники.

Если вы грамотно подбираете сотрудников, то их самостоятельность не должна обернуться для вас проблемой. Именно поэтому я советую своим клиентам как можно тщательнее отбирать кандидатов, пусть на это и уйдет больше времени, чем хотелось бы. Если команда у вас блестящая и при этом вы все равно занимаетесь микроменеджментом, то проблема — в вас. Другое дело, если кадры у вас не самые впечатляющие, — тогда сложности действительно могут возникнуть.

Говоря о микроменеджменте, мы говорим об отсутствии доверия. Те, кто следует этой практике, полагают, что никто не в состоянии справиться с работой так же

хорошо, как и они. Но рано или поздно придется уступить — и дать людям возможность делать то, для чего вы их наняли. Если вы не сможете ослабить контроль над ними, то вскоре у вас в команде никого не останется. И вот тогда вы сможете вдобавок к своим обязанностям вдоволь поработать и за своих сотрудников.

Гибкость

Компании стали невероятно требовательны к сотрудникам, и у последних на себя почти не остается времени. Гибкие условия им просто необходимы.

Мне все это очень близко, так как я принадлежу к тому поколению, которое вынуждено было одновременно и детей растить, и работать, и при этом еще ухаживать за стареющими родителями («sandwich generation»). И чтобы с этим справиться, у нас всего было две недели отпуска. Ужасно? Да. Хотела бы я такой жизни другим людям? Ну уж нет. Мы и себя обманывали и других: думали, что все сможем. Но где-то обязательно должно было лопнуть. И как показывает опыт, обычно это или качество работы, или продуктивность, или личная жизнь. Прямой связи между личной жизнью и качеством работы можно и не заметить, но поверьте мне — она есть.

В течение последних десяти лет поменялся сам способ выполнения работы. Благодаря технологиям стало возможным работать почти откуда угодно. Менеджеры могут с легкостью собрать вместе сотрудников со всего мира, используя для конференц-связи такие программы, как Skype или Zoom. Руководителям теперь необязательно физически видеть своих сотрудников, чтобы знать, что они работают. Поэтому от прежнего стиля управления им отказываться все проще.

Тем организациям, которые позволяют сотрудникам самим устанавливать свое рабочее время и работать удаленно, гораздо легче привлекать и удерживать кадры, чем тем, которые подобной кадровой практики не придерживаются. Стоит отметить, что многие сотрудники отдадут предпочтение именно гибкости в работе, а не деньгам!

Интересная работа

Представьте, что вам нужно изо дня в день ходить на работу, сортировать почту, заниматься бумагами — и так весь день. Мне, например, представлять не нужно — я с этого начинала. Работала на полную ставку канцелярским служащим в юридической фирме и спустя недолгое время поняла, отчего иные сотрудники на подобных должностях сходят с ума и на всех кидаются. Я знала, что долго здесь не проработаю. Продержалась год и ближе к концу рвалась быстрее вернуться в колледж.

Не всякая работа способна ежедневно нравиться. Однако я убеждена, что любую работу можно сделать хотя бы немного интереснее с помощью определенных мер. Например, открывая должность, подумайте, как сделать ее более стимулирующей. Не знаете, как именно? Не беда. Поинтересуйтесь у сотрудников, которые уже работают на этой должности, — они что-нибудь подскажут. По возможности стремитесь к разнообразию. Призывайте сотрудников участвовать в программах ротации и пробовать силы в более сложной работе.

Перед тем как утвердить новую должность, подумайте, кто из ваших людей, возможно, захотел бы испытать себя и взять в работу пару дополнительных задач. Если потребуется, часть обязанностей этого сотрудника включите в новую должность.

Программа развития «неувядающих» сотрудников

Недостаток кадров на рынке труда в ближайшее время никуда не денется, но теперь вы знаете, что кадрам нужно. Не будем об этом забывать и давайте теперь посмотрим, с помощью каких действий вы можете способствовать развитию сотрудников. Именно к этому сводится весь принцип «неувядающего таланта». Давайте начнем.

Оценка кадров

Помните, как в начальной школе ваш учитель снова и снова объяснял материал, который вы уже знаете, чтобы его усвоили еще и те, кому одного раза не хватило. Как же это раздражало, да? Так вот в американских корпорациях каждый день происходит ровно то же самое. Компании предлагают сотрудникам многопрофильные программы обучения в надежде, что таким образом они окажутся полезными большему числу людей. На самом же деле нужно стараться не допускать участия сотрудников в программах, которые им не подходят, а вместо этого целить в тех немногих, которым предлагаемый курс окажется действительно полезным. Если курс сотруднику не подходит, то, пусть он и присутствует физически, мысленно он будет в другом месте. А может быть, и еще хуже. Он может начать рассказывать тем, кто только собирается идти на тренинг, что это всего лишь пустая трата времени.

Правильным будет перед началом работы над тренингом оценить, в развитии чего больше всего нуждаются и люди, и организация. Тогда руководство будет способно принять взвешенное решение о том, как лучше подойти к устранению пробелов в компетенциях отдельных сотруд-

ников, конкретных должностных категорий, или групп/команд. Оцените свои потребности, выполнив следующие четыре шага.

Шаг 1: определите, каких результатов вы пытаетесь достичь. В каком направлении будет двигаться ваш бизнес в ближайшие два-три года. Какого конечного результата пытаются достичь сотрудники, менеджеры и высшее руководство? Поспособствует ли развитие сотрудников достижению этих результатов? Если на последний вопрос вы ответили «нет», тогда взгляните на организационные проблемы, которые лучше всего попытаться решить другим путем — например, посредством уточнения цели, к которой вы идете, реорганизации или преобразования отдела или увеличения вовлеченности персонала.

Шаг 2: проанализируйте отставание. Оцените текущий уровень производительности и навыков сотрудников и отделов целиком, сравните их с желаемым уровнем. Разница между тем, что есть сейчас, и тем, что вам нужно, и составляет отставание. Эти данные вы можете получить различными способами. Можно пересмотреть результаты аттестации сотрудников, пообщаться с каждым из них, создать рабочие группы, принять к сведению непосредственные наблюдения менеджеров, поговорить с клиентами/покупателями, провести опрос и анкетирование для самостоятельной оценки.

Шаг 3: расставьте приоритеты. Безусловно, вы обнаружите, что в улучшении нуждается целый ряд пунктов. Подумайте, во что именно нужно инвестировать, чтобы получить наибольшую отдачу, — с этого и начинайте. Если у вас производственная фирма, то вы можете сосредоточить внимание на обучении технике безопасности.

Если вашей компании приходится работать в высокой конкурентной среде, то тогда, возможно, вы решите ограничиться коучингом в сфере продаж.

Шаг 4: составьте план и начните действовать. Теперь вы знаете, за счет чего происходит движение вперед. Пришло время действовать. Решите для себя, достаточно ли вам будет собственного опыта и знаний в этом вопросе, способны ли вы будете удовлетворить нужды развития изнутри или вам стоит привлечь стороннего специалиста, который с этой работой справится лучше. Какой подход сработает лучше с учетом ваших целей, культуры компании и бюджета? Подумайте в этой связи о следующем.

Способы развития персонала для любого бюджета

Я работаю с компаниями всех размеров, во всех отраслях, и я точно могу сказать, что нет какого-то одного правильного способа развития персонала. Во многих случаях результат совершенно не зависит от того, сколько вы инвестируете. Скорее дело в том, насколько серьезно ваша организация воспринимает идею развития и воспитания собственных кадров. Если вы хотите, чтобы они росли по мере того, как растет ваша компания, то в них нужно непрерывно инвестировать. Давайте рассмотрим кое-какие идеи, с которых вы и можете начать.

Программы ротации персонала. Этот вариант — один из моих самых любимых, поскольку у сотрудников появляется возможность расти, не отходя от рабочего места. Им не придется уходить из организации, чтобы попробовать себя в чем-нибудь новом и расширить набор своих навыков. В более крупных организациях есть формальные

программы ротации. Однако можно этим заниматься и на неформальной основе, какой большой ни была бы компания.

Один из моих клиентов (компания среднего размера) рассказал мне историю об одном из своих сотрудников, которому казалось, что он хочет работать в маркетинге. Единственное, что его останавливало, — мысль о том, что если ему не понравится, то из компании придется уйти. Мой клиент решил эту проблему, дав ему шесть месяцев на то, чтобы попробовать себя в этой роли.

Кроме того, он гарантировал восстановить его в прежней должности по окончании этого периода, если работа ему не понравится. В конце концов, оказалось, что маркетинг — это не его, и он с радостью вернулся на прежнее место.

Но затем произошло кое-что любопытное. Вернувшись в операционный отдел, этот сотрудник предложил иначе подойти к выполнению своей работы. Дело в том, что, за время работы в маркетинге, он научился лучше понимать нужды целевого потребителя. Теперь благодаря опыту, полученному в другом отделе компании, он хорошо понимал, как угодить клиентам

Встречи ассоциаций и конференции. На этих встречах есть много чему поучиться — не говоря уже о том, что для тех, кто на них приходит, это еще и отличная возможность завести нужные знакомства. Пусть ваши сотрудники изучат расписание предстоящих событий и вкратце изложат вам, чего они рассчитывают достичь участием в них. Если бюджет у вас небольшой, то можно ограничиться местными мероприятиями.

Книжные клубы для сотрудников. Больше всего мне в этих клубах нравится то, что в них участвуют по желанию, а не по принуждению. Вот как это работает. Председатель

клуба совместно с рабочей группой или членами клуба выбирает книги, которые предстоит прочесть. Расходы на них обычно покрывает компания. Максимизировать образовательный эффект можно, пригласив к участию самих авторов. Возможен и более бюджетный вариант — за счет средств компании организовать библиотеку из нескольких экземпляров популярных книг нон-фикшен, которые сотрудники могут брать и читать на досуге.

Обеденные семинары. Сегодня многие компании пытаются удержать сотрудников бесплатными обедами. Но почему бы не совместить их с обучением? Меня приглашали вести подобные «обеденные семинары» в больших и маленьких компаниях. Главное, что объединяет их все, — жажда знаний. Иногда авторы могут даже поступиться оплатой при условии, что компания приобретет книги для всех участников.

Или вы не можете заплатить за такой обед? Тоже не беда. В некоторых компаниях на подобные семинары разрешают людям приносить еду с собой. Для сотрудников ценна сама возможность вот так собраться вместе и поучиться у приглашенного эксперта. Вам будут благодарны независимо от того, что вы выберете.

Индивидуальный коучинг. Я занималась коучингом с сотнями разных людей, стремящихся к приобретению новых навыков и карьерному росту. Должна отметить, что нет более эффективного способа добиться от сотрудников роста, чем с помощью индивидуального подхода к каждому. Когда вы хлопаете человека по плечу и спрашиваете, не хотел бы он поработать с коучем, вы ему даете понять, что считаете его достойным такой инвестиции. Нужно еще поискать человека, который бы отказался от такого предложения. Одно время коучинг использовался только для работы с отстаю-

щими сотрудниками, и с ним были связаны определенные стереотипы, которые теперь ушли в прошлое. Сегодня люди с гордостью афишируют тот факт, что работают с коучем. Сегодня — это скорее символ статуса.

Индивидуальный коучинг настолько эффективен потому, что каждому отдельному сотруднику уделяется должное внимание, у каждого есть возможность поработать над теми вопросами, которые для него являются приоритетными. Основное внимание уделяется формированию новых особенностей поведения. Результатом успешного вовлечения сотрудников через коучинг становится их личностный рост, а также расширение карьерных возможностей в компании. Кроме того, такие индивидуальные консультации добавляют ценности сотруднику в глазах компании.

Групповой коучинг. Индивидуальный коучинг — самый лучший вариант. Но в реальности не каждой организации будет по карману обеспечить всех персональным коучем. Более доступным способом помочь сотрудникам отточить навыки является групповой коучинг. В некоторых компаниях группы формируют из людей, стоящих примерно на одной ступеньке карьерной лестницы, в других же — в группы объединяют специалистов по принципу схожести их целей (например, улучшение презентационных навыков). Они могут собираться вживую или онлайн, и в рамках этих встреч сотрудникам часто предоставляется время для индивидуальной беседы с коучем.

Онлайн-обучение. Оно пользуется особенной популярностью. Лидером в этой отрасли сегодня является LinkedIn. Данный подход удобен тем, что не требует привязки к конкретному времени, заниматься можно тогда, когда это удобно.

Нет средств? Не беда. Как я уже говорила, существуют бесплатные массовые открытые онлайн-курсы, на которые может записаться любой. Но сразу предупреждаю, что обучение вживую перед дистанционным имеет множество преимуществ, таких как, например, личное взаимодействие с другими людьми и возможность в случае необходимости уточнить у инструктора непонятый материал. Этот метод развития подойти может не всем.

Аудиторное обучение. Пускай меня посчитают консервативной, но, если бы мне пришлось выбирать между аудиторными занятиями и виртуальными, я бы, не задумываясь, выбрала первое. Ведь мы учимся не только у преподавателя, но и у наших товарищей. Да, виртуальные обучающие платформы пытаются воспроизвести динамику живого общения, но большинство с этой задачей едва ли справляется. С точки зрения экономической целесообразности большим компаниям стоит выбрать вариант аудиторного обучения. Если ваша организация для этого слишком мала, то как вариант отдельные сотрудники могут участвовать в открытых семинарах, соответствующих их нуждам.

Экспресс-обучение. Я сама лично убедилась в пользе экспресс-обучения после того, как GetAbstract включили мои книги в свою обширную библиотеку. Компании вроде GetAbstract создают краткие содержания популярных книг нон-фикшен, похожие на те, что есть на сайте CliffNotes (если вы на меня в этом похожи, то вы активно пользовались их краткими содержаниями в школе и колледже). Этот подход к обучению идеален для тех, кому не хватает времени. Конечно, читатель не узнает всего, что автору есть сказать на ту или иную тему. Но он сможет во всяком случае вынести для себя

основную мысль. Нужный тариф можно подобрать как для частных лиц, так и для сотрудников и целой организации. В этой нише представлено несколько компаний. Погуглите и сравните разные варианты.

Встреча с писателем за ужином. Может показаться, что пригласить на ужин писателя, а заодно и своих менеджеров — идея из тех, что по карману разве что голливудским небожителям. Но поверьте, это не так уж сложно и не настолько дорого, насколько вы можете себе представить. Организовав такую встречу, вам удастся насытить и душу, и тело ваших людей.

Если коммерческий автор рассчитывает когда-нибудь издать очередную книгу, то ему необходимо заниматься продажами. И поэтому любая возможность представить книгу публике им приветствуется. Меня тоже приглашали на такие встречи с топ-менеджерами (будь то ужин или завтрак), где я помогала им расширить их представления о работе с кадрами. Открытая беседа полезна и автору, и остальным участникам. Посмотрите, у кого должна выйти новая книга, свяжитесь с ним, и, вероятнее всего, за символическую плату он охотно согласится встретиться с вашей командой за ужином. А если вы приобретете у него достаточно книг, то он и вовсе, может быть, откажется от гонорара. Вам после такой встречи будет чем похвастаться, ваши сотрудники получают незабываемый опыт, а автор будет доволен тем, что его слышат те, кто из его трудов может извлечь пользу.

Помощь в оплате обучения. Получить образование сегодня — очень дорого. Многие сотрудники хотели бы продолжить образование и улучшить собственные навыки. Хотели бы — но зачастую позволить себе этого не могут. И вот тут — ваш выход. Программы финансовой помощи —

когда сотрудникам возмещают расходы на обучение при условии успешного окончания программы в колледже — стали нормой. Компании вроде Starbucks и Disney идут впереди всех — их программы теперь распространяются еще и на сотрудников с частичной занятостью. Они поднимают планку для всех остальных.

Поэтому, если вы просите своих сотрудников продолжить образование, нужно быть готовым им в этом помочь. Решите, какие средства вы можете выделить на возмещение связанных с этим расходов. *И помните, что лучше хоть что-то, чем вообще ничего.*

Почему универсальные тренинги «для всех» не подходят никому

Когда моей дочери было чуть больше десяти, мы пошли за покупками в Brandy Melville. Магазин был битком набит женщинами разного телосложения, но все они примеряли одежду одного и того же, универсального размера. Сначала я подумала, что это довольно умно и таким образом компания борется с негативным восприятием тела, что неудивительно, когда твои друзья хватаются за нулевые размеры, а ты — за двузначные. Затем моя дочь пошла примерить кое-что из одежды, а я осталась наблюдать со стороны. Люди выходили из примерочных, ожидая, что друзья или родственники скажут, что им идет. А я тогда подумала про себя: «Ведь эта одежда не идет никому из них». И все потому, что, пытаясь демократично подойти к вопросу обслуживания, компания упустила из виду тот факт, что все люди — индивидуальны.

Я замечаю, что нечто похожее происходит и в компаниях в отношении универсальных подходов к обучению и развитию. Людей сгоняют на тренинги в надежде, что

они что-нибудь почерпнут по их окончании. В итоге, обескураженные, разговоры о следующих сессиях они уже не заводят. И я их в этом не виню.

Исследования показывают, что люди учатся по-разному. Вот почему я настаиваю, чтобы мои клиенты по возможности пробовали разные подходы к обучению и развитию. Например, аудиалы лучше воспринимают информацию на слух. Поэтому для них скорее будут полезны тренинги, в которых используются подкасты и аудиокниги. Визуалы, наоборот, предпочитают видеть, наблюдать. Лучше всего им подойдут практические тренинги с использованием наглядных материалов. Чтобы сделать все как надо, потребуется пройти путем проб и ошибок. В конечном счете цель обучения в том, чтобы позволить сотрудникам получить новый опыт и знания и более эффективно справляться со своими обязанностями. Этого результата очень важно добиться — поэтому выделите время и обсудите со своими людьми, какой способ обучения подходит им больше.

Развеиваем мифы о развитии персонала

Мифов, связанных с развитием персонала, очень много (как и специалистов, готовых взять на себя решение этой задачи за вас). В целях экономии места здесь мы разберем шесть основных из них.

Миф 1: «Молодые хотят учиться только онлайн». Если бы это было так, то не было бы привычных для нас колледжей и университетов. Как и в случае с теми, кто постарше, методы учебы у всех разные. Только потому, что многие молодые люди разбираются в гаджетах, не означает,

что все они предпочитают учиться сидя перед экраном. Поинтересуйтесь, какой именно способ предпочитают ваши сотрудники, независимо от их возраста. И в соответствии с этим выберите нужный формат.

Миф 2: «Сотрудникам в возрасте развитие малоинтересно». Бостонский колледж опубликовал отчет своего Центра по исследованию проблем старения и работы (Center on Aging and Work), который называется «Три вещи, которые должны знать работодатели, или Тренинг и развитие работников 50+». В этом отчете подчеркивается, что восемь из десяти сотрудников в возрасте между 45 и 64 считают возможность обучению чему-нибудь новому неотъемлемой частью идеальной работы. А более чем семь работников из десяти в качестве важнейшей составляющей их карьеры назвали возможность стажировки.

Миф 3: «Развитие персонала целесообразно только в случае с новыми сотрудниками». Обучать новых сотрудников — не то же самое, что обучать старожилов. Однако одно другому не помеха. Кроме того, обучать работников в начале и никак не заниматься их обучением в последующем — идея из разряда контрпродуктивных, все равно что посадить у себя премированные розы и отказываться их поливать. И в том, и другом случае результатами хвастаться не придется.

Миф 4: «Развитие сотрудников происходит само собой». Ага, и дети ваши сами по себе тоже вырастут всесторонне развитыми людьми. И первое, и второе утверждения ошибочны. Сотрудники, может, и хотели бы расти и развиваться, но большинство из них просто не знает, что им для этого нужно сделать. Вот почему я рекомендую своим клиентам составлять индивидуальные планы

развития для *всех* сотрудников. Благодаря такому подходу их развитие становится общей ответственностью. В идеале так и должно быть.

Миф 5: Развивать кадры — дорого». Вообще-то, не развивать кадры вам будет стоить во много раз дороже. Ваши лучшие специалисты могут уйти к конкурентам, которые как раз не поспусят на их развитие. Нежелательная текучесть кадров тоже может обойтись очень дорого (до трех годовых доходов одного сотрудника), и нужно всеми способами ее стараться не допускать. Кроме того, вы также рискуете выручкой и репутацией собственной компании, в случае если кто-либо из клиентов столкнется с некачественным сервисом и уйдет к конкурентам. Остановится также и коммерческий рост, ведь если нет квалифицированных сотрудников, то и компанию вести вперед тоже некому.

Миф 6: «Даже если развивать кадры, они все равно в итоге уйдут». Может быть. Но что будет, если людей *не* развивать, а они останутся? Вы действительно хотите, чтобы они представляли вашу компанию, вели дела с вашими клиентами, портили вам HR-бренд? По-моему опыту, если инвестировать в своих людей, если хорошо к ним относиться, то они будут вам более верны. И вероятность, что, несмотря на все это, они от вас уйдут, намного меньше, чем если вы не будете делать для их развития вообще ничего.

Практическая часть

Если вы намерены самостоятельно заняться развитием ваших кадров, подумайте о следующем:

- Что же действительно нужно работникам в вашей отрасли от своих работодателей? (Подсказка: если

не знаете, поинтересуйтесь у тех, кто присоединился к вам недавно, почему они выбрали вашу компанию.)

- Какими методами вы воспользуетесь при оценке нужд развития в вашей организации? Кто будет за это отвечать?
- Назовите две-три идеи развития персонала из приведенного выше списка, реализацией которых вы планируете заняться в вашей организации. Запишите их, а рядом с ними проставьте планируемую дату их реализации. Можете пойти еще дальше, разбив задачи на более мелкие., напротив каждого шага проставьте сроки исполнения.
- Какому из мифов о развитии персонала потворствовали вы лично? Каким образом вы рассчитываете изменить подход к развитию персонала в вашей организации? Что вы для этого намерены делать по-другому?

9

Восполняем кадры: как заставить прижиться новое поколение кадров

Рано или поздно из любой компании уходят. Кто-то — на пенсию, кого-то увольняют, третьи — отправляются искать лучших условий. Всем организациям нужно быть готовыми в два счета восполнить нехватку кадров.

Вам придется очень хорошо освоить приемы привлечения и подбора кадров. Но этим ваши старания ограничиться не должны. Я знаю достаточно случаев, когда руководители расслабляются, стоит только им сделать кандидату предложение о работе — а в итоге оказывается, что он передумал. Нередко, согласившись на предложение компании, потенциальный сотрудник находит лучшие для себя условия и финальное решение принимает в пользу другой организации. Давайте сделаем так, чтобы с вами этого не происходило.

Вовлечение до начала работы

Борьба за кадры все больше похожа на Дикий Запад. Этика отошла в сторону, все средства теперь хороши — главное, не упустить лучших специалистов. Не считается зазорным теперь переманивать кадры — даже тех из них, которые только-только устроились в новую организацию и не успели приступить к работе. Благодаря социальным сетям сегодня все кадровые перемещения как на ладони. Стоит кому-нибудь опубликовать пост в LinkedIn или Facebook и поделиться новостью о том, что он уходит из компании, как тут же на него объявляют негласную охоту. Давайте посмотрим, что вы можете предпринять, чтобы, раз сделав предложение о работе и получив на него согласие, вы могли в итоге рассчитывать увидеть этого человека на рабочем месте.

Будьте на связи. Я прекрасно понимаю, что менеджерам приходится одновременно закрывать по несколько вакансий и что, как только нужный человек на одну из них найден, очень велик соблазн «выдохнуть» — одним нерешенным вопросом как будто бы меньше. Но, как бы сильно этого ни хотелось, нельзя сейчас расслабляться, нельзя переключаться на что-либо еще. При случае нужно позвонить будущему сотруднику, сбросить ему СМС, отправить небольшое письмо на электронную почту — все это поможет подогреть в нем интерес к работе. Напишите ему, что будете рады видеть его в числе своих сотрудников. Можно пригласить его виртуально поучаствовать в собрании отдела — даже до начала работы. Воспользуйтесь этим случаем и представьте его будущим коллегам, попросите высказаться по ряду ключевых вопросов. Весь смысл в том, чтобы вызвать в человеке чувство причаст-

ности, дать ему понять, что вы с нетерпением ждете его прихода.

Подключите семью и друзей. Сегодня, как видно, считаются с любой точкой зрения. Молодое поколение не считает неуместным советоваться с родителями в вопросах трудоустройства. Поколение начала 2000-х годов (и даже конца 1990-х) в принципе допускает родителей к принятию решений. В этой связи нужно подумать, какое место отвести родителям в процессе привлечения молодых специалистов. Приглашайте сотрудников на корпоративные мероприятия, даже до их официального выхода на работу, просите приводить родственников и друзей. (Кстати, это вдобавок отличный рекрутинговый инструмент. Вполне вероятно, что те, кого они приведут с собой, настолько заинтересуются вашей компанией, что и сами вышлют вам резюме.)

Такая стратегия не обойдется вам дорого, зато может здорово способствовать привлечению молодых кадров. Сам по себе факт того, что вы уделяете внимание их родителям, уже выделяет вас на фоне других.

Как встречать новых сотрудников

Если вы путешествуете самолетом, то знаете, насколько унижительным может быть процесс предварительной посадки. Пассажиры первого класса, а также постоянные клиенты авиалинии приглашаются на борт через специальную, огороженную веревкой зону с красивым ковром. Следом идут военнослужащие и пассажиры с детьми, а потом те, кто приобрел билеты на более комфортные места. Затем сотрудник аэропорта закрывает особую посадочную зону и открывает соседнюю, для посадки на борт людей третьего сорта, также известных

как пассажиры экономкласса. Это ужаснейшая система, и ее нужно полностью менять. По моим наблюдениям, нечто подобное происходит и в компаниях — когда совершенно по-разному встречают топ-менеджеров и рядовой персонал.

Перед новоприбывшими руководителями разворачивают красную ковровую дорожку, и хорошо, если перед обычными сотрудниками при этом постелят хотя бы коврик с надписью «Добро пожаловать!». В первый рабочий день руководителя приглашают на обед в дорогой ресторан, а рядовой сотрудник довольствуется сэндвичем из ближайшего супермаркета. Иной раз нет и того.

За советом по данной теме я обратилась к компаниям, в которых знают, как правильно встречать новых сотрудников. Разумеется, они пришли к этому методом проб и ошибок. Может быть, поделившись с вами их историями, я помогу вам быстрее прийти к заветной цели, без лишнего стресса и переживаний.

Стефани Трояно — менеджер по маркетингу в компании The Hire Talent, которая занимается оценкой и тестированием специалистов перед приемом на работу. Они работают с организациями, генеральными директорами, отделами персонала и помогают качественно подбирать сотрудников. The Hire Talent применяет для этого необходимые инструменты, обучает навыкам собеседования, консультирует в вопросах найма и подбора персонала, используя лучшие наработки. Трояно говорит следующее:

«Когда мы нанимаем сотрудников, мы стараемся держать открытыми наши линии коммуникации с момента предложения о трудоустройстве до момента начала работы в компании — и даже после этого. Как только мы высылаем предложе-

ние кандидату и он его принимает, мы сразу же создаем для него почтовый ящик в компании. Затем мы направляем ему все необходимые документы, такие как, например, руководство по обучению, должностные инструкции, прочие дополнительные материалы, которые должны быть под рукой у всех новых сотрудников на момент начала работы в компании. Как правило, мы также рекомендуем для прочтения несколько книг, которые предоставляем либо в виде печатных изданий, либо в виде их электронных версий — так чтобы при желании прочесть их можно было заранее. Если кандидаты приступают к работе не сразу, мы поддерживаем с ними контакт по телефону и электронной почте, для того чтобы держать руку на пульсе и отслеживать уровень их заинтересованности. Мы стараемся поддерживать в них вовлеченность на протяжении всего процесса — а также по его окончании».

Другая компания, которая блестяще овладела искусством вовлечения будущих сотрудников, — это Murfie.com из Мэдисона, штат Висконсин, которая предоставляет платформу для потоковой передачи музыки в высоком качестве с возможностью управления коллекциями. Глава компании Рекс Мангат пришел к выводу, что для привлечения лучших специалистов необходимо не только вовлекать кандидатов на самом начальном этапе, но и подходить к этому процессу *творчески*.

«Мы вначале испробовали кое-какие идеи, но они не срезонировали. Зато мы увидели, что с этой задачей можно успешно справиться с помощью мероприятий музыкальной направленности. Со временем

мы разработали то, что называем “красная ковровая дорожка”.

Во-первых, нужно добиться того, чтобы сотрудники ощутили связь с командой, и для этого мы выделяем им наставника. Его задача — помочь в адаптации к культуре отдела. Нужно, чтобы сотрудник почувствовал себя частью команды, но при этом не слишком давить на него. Если у него возникают вопросы или что-то его беспокоит, он обращается к наставнику. Как правило, это не представитель отдела персонала, а такой же сотрудник, примерно того же возраста.

Во-вторых, важно быстрее уладить все административные вопросы, связанные с началом работы, чтобы сотрудник скорее ощутил себя частью компании и мог планировать в ней свое будущее. Так, например, сотруднику предлагают рассмотреть участие в программе дополнительных пенсионных отчислений и прочее, согласование этих формальностей происходит с помощью отдела персонала в самом начале.

Мы поддерживаем регулярное взаимодействие новых сотрудников с коллегами, в рамках которого они курируют еженедельные плей-листы своих отделов; проводят тесты на определение типа личности на основе музыкальных пристрастий, что все сотрудники находят довольно интересным. Мы еще на ранних этапах помогаем новым кадрам персонализировать свое рабочее место, для чего проводим с ними беседы. Весь смысл в том, чтобы они почувствовали, что у них есть личное пространство и собственное место в нашей компании. Мы также вводим их в курс

дела относительно проектов, над которыми им предстоит работать.

Наконец, мы просим наших будущих сотрудников оставаться на связи в течение всего процесса трудоустройства. Просим их быть откровенными с нами и сообщать о всех поступающих им предложениях от других компаний. Мы даем им понять, что ничего не имеем против того, что кто-то еще претендует на них, поскольку хороших специалистов на Среднем Западе не так уж много. При этом взаимная открытость позволяет нам сохранить гибкость и конкурентоспособность нашего предложения.

Еще год назад мы бы почти половину наших кандидатов потеряли на стадии оформления. Сегодня же нам удается удержать почти всех».

Вот еще кое-какие идеи для вовлечения сотрудников до начала работы.

Относитесь к каждому сотруднику как к топ-менеджеру.

Расстелите перед ними ковровую дорожку, как только они согласятся на ваше предложение. Избегайте проволочек в оформлении. В числе прочего это подразумевает, что на их звонки и письма нужно отвечать по возможности в течение четырех часов. Наладьте процесс найма таким образом, чтобы все формы можно было заранее заполнить онлайн. Приставьте к ним представителя компании, который помог бы им сориентироваться в компании в их первый рабочий день. Словом, в этот день нужно очень сильно постараться. Расчистите место в расписании и пригласите сотрудника на обед. Если бюджет позволяет, позовите и остальной коллектив.

Подключайте соцсети. Вероятнее всего, большинство ваших новых сотрудников есть в соцсетях. Поинтересуйтесь, можно ли поделиться на вашей корпоративной страничке новостью об их присоединении к команде. Волнуетесь, что об этом узнают конкуренты и попытаются переманить вашего кандидата? Не стоит — если вы действительно реализуете все идеи, о которых я вам здесь рассказываю. С их помощью вы создаете для сотрудников определенную картину, увидев которую, они станут воспринимать себя частью вашей команды. Вот именно это и нужно, чтобы ваш блестящий новый сотрудник гарантированно перестал смотреть в сторону других компаний, которые выходят на него с предложениями о работе.

Видеосообщения от будущих коллег. Видео — отличный способ выстроить связь между новым сотрудником и его будущими коллегами. Пусть ваши люди отправят ему небольшие видеопослания и расскажут, как они рады, что он будет с ними работать. Если можете записать групповое сообщение — хорошо. Если не можете, то пары теплых сообщений от нескольких будущих коллег будет достаточно. Но можно взять и еще выше — подключить топ-менеджера. Личное видеосообщение от специалиста компании, который как будто не имеет прямого отношения к адаптации нового сотрудника, позволит тому почувствовать, что его по-настоящему ценят. А если ваша компания не такая уж большая, можно попросить об этом даже генерального директора!

Комплект подарков. Кто не любит бесплатные фирменные подарки с логотипом компании? Соберите комплект и отправьте его вашим будущим сотрудникам домой сразу после того, как они приняли ваше предложение. Подумайте, что вашему сотруднику больше всего понравится.

Берите качеством, а не количеством. Я уверена, что и вам случалось получать подарки, которые вы почти сразу же отправляли в мусорную корзину. Такие вещи дарить не стоит. Вот вам несколько хороших идей для начала: подарите зарядку для телефона с логотипом компании, подарочный сертификат в спортзал неподалеку, купон на использование дня отдыха — или фирменную худи. Если повезет, то он понравится всем настолько, что у дверей вашей компании будет стоять очередь из потенциальных сотрудников за точно таким же.

Подарочная карта на ужин в ресторане. Представьте, что вы получили подарочную карту American Express от вашего нового работодателя с запиской, в которой он предлагает вам взять друга или кого-нибудь из семьи и отпраздновать ваше трудоустройство в ресторане. Разве не здорово? Уверена, что вы очень многим об этом рассказали бы и поделились фотографиями вашего ужина в соцсетях. И конечно, также сообщили бы, что платит за все ваша новая компания! Кто-то здесь говорил о дополнительных способах рекламы HR-бренда?

Адаптация сотрудников при переходе из другого отдела

Если вы когда-либо переходили в другой отдел или другое подразделение, то, возможно, тоже чувствовали себя забытой посылкой. На ресепшен вам говорят подождать в специальной зоне, пока не придет ваш новый начальник. Вы терпеливо ждете, что вот-вот он покажется, вглядываетесь в лица прохожих. Если вам повезет, то за вами придут сразу. Если нет, то прождать придется несколько часов. Но, конечно, интеграция новых сотрудников способна проходить и иначе.

Не нужно заново изобретать велосипед. Многие из идей, которые применимы в отношении новых сотрудников, точно так же работают и с теми, кто переходит из одного отдела в другой. Но дополнительно я еще советую приставить к такому сотруднику партнера, который поможет ему быстрее освоиться в новой роли. Опытный член коллектива способен удержать нового человека на месте, особенно во время переходного периода. Примерно как взрослые секвойи оберегают новые всходы, так и бывалые сотрудники помогают избавиться от всего ненужного. В противном случае, столкнувшись с массой лишних забот, не исключено, что сотрудник засомневается в правильности решения о переходе на новое место.

Как надолго сохранить розы в цвету даже по окончании сезона роста

Вы замечали, как у некоторых розы цветут дольше, чем у других? Я вот замечала. Наверное, потому что в моем саду розы теряют цвет и угасают намного быстрее, чем у моих соседей. И каждый раз для меня это становится сюрпризом, притом что их культивацией я никак не занимаюсь.

Такая же закономерность прослеживается и в организациях. За сотрудниками, которые и сами неплохо «цветут», никто не ухаживает. В итоге они «вянут», что становится неожиданным ударом для работодателя. А он и понятия не имеет, почему это вдруг случилось. Или все-таки имеет?

Думаю, что все же большинству работодателей причины известны, особенно тем из них, кто проводит среди своих сотрудников ежегодные опросы для выявления вовлеченности. В результате этих опросов из раза в раз выясняется одно и то же: людям хочется, чтобы их развитием

занимались. Поэтому, для того чтобы показатели вовлеченности увеличить, работодатели внедряют обучающие программы. А если компания в этом мало понимает, то происходит это без оглядки на то, чему именно сотрудники больше всего хотят научиться и что в обучении для них важно.

Но не все так уж сложно. Правда, компаниям, которые занимаются продажами опросов сотрудников, выгодно, чтобы вы думали иначе.

Создание «неувядающей» команды по методу Мэтьюсон «30-60-90»

Знакомлю вас методом, с помощью которого вы можете выстроить у себя «неувядающую» команду. Вооружитесь выделителями, поскольку вы обязательно захотите реализовать эту систему у себя в компании. Поехали.

Итак, по достижении вашими сотрудниками 30-, 60- и 90-дневного срока работы в компании, задайте им вопросы из следующей таблицы. Лучше это делать во время личной беседы. Если не получается, можно воспользоваться видеосвязью. Главное, чтобы вы имели возможность считывать невербальные знаки.

30 дней	60 дней	90 дней
Соответствует ли работа вашим ожиданиям? Если нет, что именно идет не так?	Какие аспекты вашей работы нравятся вам больше всего? Какие — меньше всего?	Какими были ваши ожидания, когда вы согласились работать здесь? Вы до сих пор рассчитываете, что сможете добиться от этой работы результатов, на которые рассчитывали изначально?

Окончание таблицы

30 дней	60 дней	90 дней
Какие тренинги или ресурсы вам необходимы, чтобы добиться успеха в своей роли?	Какие навыки вы бы хотели развить и закрепить в ближайшие недели и месяцы (если это требуется)?	Как я могу помочь вам лучше почувствовать связь с организацией? С кем было бы вам полезно увидеться для этого?
С какими конкретно сложностями я могу помочь вам справиться?	Что мне нужно сделать, чтобы вам максимально помочь?	Вы бы рекомендовали нашу компанию своим друзьям или родственникам? Если нет, что в ней нужно поменять, чтобы вы могли без колебаний ответить «да»?

Я постаралась не усложнять, чтобы вы могли сосредоточиться на том, чтобы сделать вашу беседу с сотрудниками наиболее *содержательной*. Вы можете свободно менять все эти вопросы местами или добавлять свои.

Предоставьте вашим новым сотрудникам партнера и поддержите их

Мало кто с радостью вспоминает свои первые дни или месяцы на новом месте. Мы стараемся показать себя с наилучшей стороны, притворяемся, что знаем больше, чем знаем на самом деле. Только представьте, насколько более продуктивно все бы работали и насколько меньше нервничали, если бы рядом с новыми сотрудниками всегда был человек, который помогал бы им во время этого переходного периода.

Есть несколько компаний, которые следуют этой практике. Каждому новому сотруднику выделяют *партнера* — человека, который знакомит его с навыками новой работы. Принцип примерно тот же, что и у колышков, которые мы используем для выращивания томатов. Оперевшись на такого человека, можно спокойно, что называется, пустить корни — а в случае необходимости он окажет поддержку.

При выборе партнеров для новых сотрудников подумайте о следующем.

Поговорите с наиболее сильными, опытными сотрудниками. Выбирайте для этого только тех сотрудников, которые хорошо знают свою работу и лучше всего представляют ценности вашей компании. Очень нежелательно, чтобы у наставников были плохие привычки.

Доступность. Человек, который работает в другую смену или в другом офисе, вряд ли сможет оказать помощь новичку, которому она срочно потребовалась. Не выбирайте тех сотрудников, которые часто вынуждены отлучаться.

Выбирайте людей, которые могут быть хорошими учителями. Есть люди, которые хорошо справляются со своей работой, но научить других этому же не могут. Таких лучше избегать. Ищите тех, кто может объяснить, как работают те или иные процедуры, чтобы это было понятно.

Не ожидайте слишком многого. Люди, которые вызываются помочь, — добровольцы и, как правило, за эту дополнительную работу им не доплачивают. Будьте в курсе их рабочей нагрузки, не допускайте перегруженности, а также следите, чтобы они не брали на себя роль начальника.

Отмечайте вклад партнеров в адаптацию новых сотрудников. Дайте им возможность поучаствовать в розыгрыше

приза, угостите их обедом, подарите фирменный подарок — поблагодарите их за то, что вызвались помочь.

Вовлекайте новых сотрудников в процесс подбора кадров

Кто, как не новый сотрудник, способен лучше всего привлечь внимание кандидатов к организации, в которой он работает? Можете брать пример с того, как это делается в колледжах. В них студенты расхваливают абитуриентам достоинства своего учебного заведения, которое в свою очередь очень сильно на них в этом смысле рассчитывает. Мы с моими двумя подростками в течение трех последних лет были во многих вузах, и я могу с уверенностью сказать, что стратегия эта работает.

Вот как можно включить новых сотрудников в процесс подбора кадров.

Учитесь у новичков. Один из лучших способов вовлечения новых сотрудников (да и вообще любых сотрудников) — это спросить у них совета. Так что, спросив, слушайте и запоминайте, поскольку их опыт способен помочь вам начать привлекать и нанимать еще больше кадров. Вопросы вы можете задать им примерно следующие: «Что изначально привлекло вас в нашей организации?», «Почему вы в итоге остановились на нашей компании?», «Как мы можем улучшить процесс подбора персонала?».

Включайте новичков в процесс подбора персонала. При этом, чтобы они могли эффективно справляться со своей задачей, обеспечьте их необходимыми инструментами. К ним можно отнести, например, рекрутинговые материалы и обучение методам эффективного нетворкинга для привлечения новых кандидатов. Если вы просите ваших новых сотрудников участвовать в мероприятиях,

связанных с подбором персонала, убедитесь, что они понимают, в чем заключается их задача и как именно они вписываются в общую картину. Дайте им в напарники сотрудника, у которого имеется опыт такой работы и который помог бы во всем разобраться.

Учите, как выбирать лучших. Нет хуже чувства, чем когда ты взялся за дело и понимаешь, что оно тебе не по зубам. Руки опускаются — и все вокруг это видят. Так часто бывает, когда человек проводит собеседование, не будучи надлежащим образом обученным. Поэтому, если вы хотите, чтобы ваши сотрудники участвовали в подборе кадров, вам нужно обучить их приемам собеседования и оценки кандидатов. Тогда они гарантированно станут ценным дополнением к вашей команде по найму.

Как научить новых сотрудников выявлять и отбирать «неувядающие» кадры

Я бы могла целую книгу написать о том, как правильно обучать новых сотрудников выявлять «неувядающие» кадры. Однако в целях экономии места здесь я приведу лишь пару рекомендаций, с помощью которых вы сможете начать уже сейчас обучать ваших новых сотрудников методам успешного найма.

Десять вопросов, на которые необходимо ответить, перед тем как кого-либо нанять

Сегодня все настолько спешат как можно быстрее закрывать вакансии, что забывают делать это правильно. В результате набирают не тех людей, и это провоцирует отток сотрудников, за которым следует хаос — неизбежный

в условиях повышенной текучести кадров. Но если задать себе правильные вопросы и ответить на них прежде, чем кого-либо нанять, то этой ситуации можно избежать.

1. Каких результатов я ожидаю от этого человека? Есть ли у него для этого необходимые навыки?
2. Есть ли у меня время, которое потребуется, чтобы помочь этому человеку развиваться?
3. Какие цели преследует этот человек и соответствуют ли они той должности, на которую мы его рассматриваем?
4. Сможет ли этот кандидат расти в нашей организации?
5. Отвечает ли этот человек на вопросы честно или просто говорит мне то, что я бы хотел от него услышать?
6. Впишется ли он в коллектив?
7. Сколько этот человек продержится в новой должности, прежде чем ему станут интересны другие возможности?
8. Соответствует ли поведение этого человека во время собеседования тому, что он говорит?
9. Этот человек ищет работу *в нашей компании* или он просто ищет работу?
10. Он хорошо подходит на эту должность или это всего лишь компромиссный вариант?

К каким тревожным звоночкам нужно прислушиваться во время найма

Если говорить о том, какие ошибки стоят компании больше всего, то едва ли не самый высокий ценник — у ошибок в найме. В пресс-релизе рекрутингового сайта

CareerBuilder от декабря 2017 года говорится о том, что 74% работодателей, по их собственным словам, ошибались при выборе кандидата на ту или иную должность. Поэтому вот вам небольшой список признаков, по которым можно понять, что человек вам не подходит.

Опоздание. Если человек опаздывает на собеседование (в общем-то, довольно важную встречу), то ждать от него пунктуальности в работе и во взаимодействии с клиентами тоже не придется. Нужно исходить из того, что на собеседовании большинство кандидатов старается показать себя с наилучшей стороны. И если это — тот максимум, на который они способны, то дальше ждите, что будет хуже. И не говорите потом, что я вас не предупреждала.

Неявка. Если кандидат постоянно переносит или пропускает собеседования, то о нем это говорит как о человеке неорганизованном и ненадежном. Насколько, по-вашему, вероятно, что его поведение изменится после того, как вы его примете на работу? По-моему, это крайне маловероятно.

Ошибки в резюме. Сегодня очень легко, стараниями автокорректора, допустить одну или две ошибки. А что если в резюме куча таких опечаток? Мне это говорит о невнимательности кандидата к деталям. Я бы такого не взяла, особенно если работа сопряжена с частой письменной перепиской.

Не подготовился к встрече. Если при вопросе «Что вы знаете о нашей компании?» у кандидата взгляд такой же, как у оленя в свете фар приближающегося автомобиля, или он делает вид, что не понимает о чем речь, или же выдает два-три широко известных факта, то человек этот к собеседованию не подготовился. В сегодняшнем мире

гаджетов и интернета достаточного оправдания этому нет. Если кандидат не потрудился ознакомиться с вашей компанией, зачем вам тратить время на то, чтобы ознакомиться с ним?

Ложь. Я многих на этом поймала и могу с уверенностью сказать, что ложь на собеседовании — явление достаточно распространенное. К примеру, кандидаты, которые учились в каком-нибудь определенном университете, но не окончили его, мастерски сходят за его выпускников. Если вы подозреваете, что вам могут врать, копните чуть глубже. Задайте один и тот же вопрос под разными углами. Если ответы каждый раз будут разные, то знайте: человек перед вами сидит ненадежный. Из наиболее часто преувеличиваемых вещей можно назвать круг должностных обязанностей, размер зарплаты, результаты аттестаций, квалификации, а также профессиональные навыки.

Уклончивые ответы. Вы задаете вопрос, и вам дают расплывчатый ответ. Вы задаете еще один: «Можете мне привести пример?»— и снова уклончивый ответ. Одно из двух: или этот человек не любит вдаваться в детали, или он просто блефует. Как бы там ни было, рекомендую с ним не связываться.

Отсутствие энтузиазма. Энтузиазм нельзя сыграть. Если кандидат не рад возможности работать на претендуемой должности, то вы думаете, что-нибудь изменится, когда он к вам устроится? Поверьте мне: такой человек с улыбкой на работу ходить не будет. Продолжайте искать. Рано или поздно вы найдете человека подходящей квалификации, который будет рад работе, которую вы ему предлагаете.

Негативное отношение. Это про тех кандидатов, которые в своих неудачах винят кого угодно, но не себя. На собе-

седовании такой человек может начать жаловаться на то, какой у него был ужасный руководитель и какие ленивые были коллеги. Если вы на это закроете глаза и все-таки примете его на работу, то спустя время он всем подряд будет рассказывать то же самое и о вас.

Отсутствие вопросов. Даже моей дочери-подростку хорошо известно, что стоит иметь в запасе несколько вопросов на случай, если на собеседовании ее попросят их задать («Ко мне у вас есть какие-нибудь вопросы?»). Конечно, не исключено, что на все свои вопросы кандидат уже услышал ответы во время собеседования. Однако это идеальная возможность для кандидата проявить способность быстро ориентироваться и при этом выказать интерес к рассматриваемой должности.

Слишком много вопросов. Но возможна и противоположная ситуация: вы просите человека задать вам вопросы, если они у него есть, и в ответ он выливает на вас их нескончаемый поток. Так, можно услышать примерно следующее: «Какая у меня будет зарплата и станет ли она выше со временем?», «Будет ли у меня отдельный офис?», «Не люблю, когда мне указывают, что делать, когда я могу рассчитывать на повышение?». Все эти вопросы говорят о том, человек заинтересован в собственной выгоде, но не стремится при этом быть полезным компании.

Необъяснимые пробелы в резюме. Нередко в резюме можно встретить пробелы, обычно связанные с тем, что человек уходил в творческий отпуск, ухаживал за родственником и прочее. Но опасения в этой связи стоит испытывать, только когда кандидат не в состоянии за них отчитаться. Порасспросите его, и, если в ответ услышите что-нибудь уж очень нестандартное, проходите мимо.

Предварительные условия. Если кандидат уже на собеседовании диктует условия под стать какой-нибудь рок-звезде, то знайте, что его самомнение может доставить проблем. В подобных ситуациях можно услышать примерно следующее: «Мне понадобится отдельное парковочное место», или «Мне нужно два дополнительных выходных в месяц», или «Мне нужно каждый день в три часа уходить на йогу». Все это указывает на то, что овчинка может не стоить своей выделки. Ну и конечно, стоит кандидату получить работу, как требований станет еще больше.

Непрофессиональный внешний вид. Я уже не говорю о том, чтобы приходиться на собеседование в деловом костюме, но иметь соответствующий ухоженный вид нужно как минимум. В противном случае я делаю вывод, что человек или не заинтересован в работе, или банально ленив — и прошла бы мимо такого кандидата.

Частая смена места работы. Я понимаю, что постоянство для сегодняшнего дня — большая редкость. Но если у человека в резюме каждые три месяца — новая работа, то это повод для беспокойства. Мой вам совет: бегите прочь.

Несоответствие карьерных устремлений той работе, которую вы предлагаете. Если кто-то вам говорит, что хочет однажды стать медсестрой, то не стоит рассчитывать, что такой кандидат добьется успеха или надолго задержится у вас в хайтек-фирме. Чтобы удержать кадры, нужно выбирать таких людей, чьи цели не шли бы в разрез с должностью, на которую вы их рассматриваете, и не противоречили ценностям и миссии вашей компании.

Практическая часть

В целях восполнения нехватки кадров в вашей организации задумайтесь о следующем:

- Каким двум-трем понравившимся рекомендациям вы последуете для вовлечения ваших будущих сотрудников? Запишите их и напротив каждой проставьте планируемые даты реализации этих идей в вашей организации.
- По шкале от 1 до 10, где 10 — наивысший балл, как бы вы оценили программу адаптации сотрудников в вашей организации? Не знаете? Тогда спросите у ваших сотрудников, как они оценивают процедуру адаптации в вашей компании по шкале от 1 до 10. Если их оценка составляет меньше наивысшего балла, то что, по их мнению, нужно предпринять, чтобы это изменить?
- Кого еще в вашей организации нужно подключить к адаптации персонала? Запишите имена и отделы, пригласите этих людей поучаствовать.
- Кто не должен участвовать в процессе адаптации персонала, но в настоящее время участвует? Сообщите этим людям, что их помощь более не требуется. Обязательно поблагодарите их за вклад.
- Как выглядит процесс адаптации для тех сотрудников, которые переходят в новые офисы или отделы? Не знаете? Спросите. Если такого процесса нет, то что нужно сделать, чтобы он был?
- Запланируйте встречу с каждым новым сотрудником через 30, 60 и 90 дней с момента начала его работы. Убедитесь, что принцип развития кадров «неувядающий талант» работает. Какие вопросы вы бы за-

дали каждому сотруднику из таблицы, приведенной в этой главе? Какие вопросы вы бы добавили к этому списку?

- Запишите имена людей в вашем отделе или коллективе, которых вы приставили бы партнерами к новым сотрудникам. Прежде чем выбрать их на эту роль, убедитесь, что они не против и будут рады поучаствовать.
- Какие шаги вы предпримете для вовлечения новых сотрудников в процесс подбора кадров? Как вы подготовите ваших людей к выполнению этой важной обязанности?

10

Навес из зрелых работников: почему «неувядающие» сотрудники жизненно необходимы вашей организации

Если на момент чтения этой книги вам еще нет 40 лет, то у меня для вас тревожные новости: когда-нибудь, если повезет долго прожить, вам будет за 40 и вы тоже будете зрелым работником. Поэтому будьте осторожны. Хотя по моему опыту, это не так уж плохо. Больше скажу — это даже хорошо. Вид с этих высот открывается весьма любопытный.

Вместе со статусом зрелого работника вы приобретаете еще и верного союзника — опыт. Считается само собой разумеющимся, что вы свое дело знаете, и поэтому никто не ходит за вами по пятам.

Когда я разобралась в особенностях своей работы, мне уже было далеко за 30. Если человек знает то, что в моем возрасте знаю я, то его ценность для компании

невероятно велика. Я освоила все необходимые навыки и успешна в роли стратегического консультанта. Я уверена в себе и бесстрашна. Я не боюсь высказывать свою точку зрения. Не исключено, что я думала о себе и не такое, когда мне было 20, но это только подтверждает, насколько я была наивна. Но кому сегодня не хотелось бы, чтобы в его компании работал такой специалист, как я?

Трудоустроенных беби-бумеров сегодня становится все меньше, но они — все еще сила, с которой приходится считаться. Исследовательский центр Пью проанализировал данные Бюро переписи населения США за 2017 год, и в результате выяснилось, что в числе активного работающего населения — 41 миллион беби-бумеров (родившихся с 1946 по 1964 год). Иными словами, эти люди представляют собой четверть всего занятого населения. У них огромные знания и опыт, и у работодателей есть отличная возможность этим ценным ресурсом воспользоваться. Но долго ждать не советую — ведь никто не знает, когда этих людей может не стать.

Развеиваем мифы о зрелых работниках

Существует целый ряд мифов, связанных с этой категорией сотрудников. Давайте развеем наиболее распространенные из них.

Миф 1: «Возрастные работники только и ждут, чтобы уйти на пенсию». Моей некогда соседке по комнате недавно предложили новую должность в той же компании, где она работала, но работа эта не отвечала ее квалификации. Она долго и тщательно над этим предложением думала, что и понятно — ведь в текущей работе на тот

момент ее все устраивало. В итоге она ответила согласием на этот вызов и очень рада, что поступила именно так. Новая работа зарядила ее энергией, и теперь она снова, как и когда-то, с нетерпением ждет начала нового рабочего дня.

Не все дожидаются пенсии. Те возрастные работники, которых я знаю лично, еще очень много могут предложить своим компаниям и не останавливаются на достигнутом.

Миф 2: «Зрелые работники не разбираются в современных технологиях». От подобных заявлений вреда больше, чем пользы. Многие мои клиенты утверждают, что встречали сотрудников, которые очень хорошо разбирались в современных технологиях. Некоторые даже лучше, чем их молодые коллеги.

Миф 3: «На закате карьеры у людей нет желания учиться». Исследования систематически показывают, что сотрудники *всех* возрастов крайне одобрительно относятся к возможности развития. Сегодня все поколения объединяет желание учиться и расти. Обеспечение людей тренингами и возможностями роста вне зависимости от возраста — бизнес-практика, которой стоит следовать.

Миф 4: «Опытным работникам неинтересно работать, если они не могут распоряжаться». Чем старше мы становимся, тем большую ценность по сравнению с деньгами приобретает время. Я помню, как работала одно время в менеджменте, как работала далеко за полночь, чтобы пробиться на следующую ступеньку в организации. Как же я рада, что это время позади! И многие мои коллеги думают точно так же. Они дошли до того этапа в своей жизни, когда им комфортно не быть у руля — вполне подойдет и пассажирское сиденье. Они с нетерпением

ждут нового рабочего дня, любят хорошо делать свою работу — а управлением пусть занимается кто-нибудь другой. Стоит над этим подумать, прежде чем списывать эту группу людей со счетов.

Миф 5: «Они не поддаются обучению». По общепринятым меркам Том Брэди, квотербек «Нью-Ингленд Пэтриотс», не то чтобы очень в расцвете сил. Но кто еще в возрасте 42 лет играет на его уровне? Возможно, что он вообще лучший квотербек в истории американского футбола. И, несмотря на это, с ним до сих пор каждый день работают тренеры.

Среди запросов на коучинг, которые я получаю, большая часть — от опытных лидеров, которые видят в себе потенциал для роста. Поэтому, если Том Брэди может стать лучше, то можем и мы! Люди, которые лучше всего поддаются обучению, — это те, кто открыт переменам. И вам уже, наверное, ясно, что эта особенность ничего общего с возрастом не имеет.

Миф 6: «Зрелые работники не обладают гибкостью». Действительно ли, что среди зрелых работников есть люди, не склонные изменять своим привычкам? Ну естественно. Но с тем же успехом к ним можно отнести и представителей других поколений. Тот факт, что вам повстречался зрелый сотрудник, который отказывается меняться, не значит, что все столь же консервативны. Вспомните об этом, когда возникнет искушение стричь всех под одну гребенку.

Миф 7: «У возрастных работников нет выносливости». Неужели? Расскажите это моей клиентке, которой уже за 60, а она собралась лезть на Килиманджаро! Да, конечно, есть люди старшего возраста, которые проживают жизнь на диване. Но есть также множество молодых сотрудни-

ков, которые не отрываются от своих диванов до поздней ночи, играя в приставку. Что-то никто на их выносливость не жалуется. Формируйте свое суждение на основе того, что вы видите, а не слышите.

Миф 8: «Они не заинтересованы в обучении молодых сотрудников». С этим утверждением я могу согласиться, но только если в вашей компании люди сменяются с такой скоростью, что ваши зрелые сотрудники то и дело вынуждены кого-нибудь снова обучать. На их месте устал бы любой, независимо от возраста. Если верить моему опыту, старшие сотрудники с удовольствием помогают подающим надежды младшим коллегам, которые заинтересованы остаться в компании. Вот поэтому многие работодатели и внедряют у себя все те менторские программы, о которых я говорила.

Удерживаем зрелых сотрудников

Работодателям придется приложить максимум усилий, чтобы в условиях прогнозируемой кадровой нехватки суметь удержать своих зрелых сотрудников. Одними молитвами здесь не обойтись. Но, к счастью, это не так уж и тяжело, как вам может показаться (при условии, что вы действительно реализуете у себя идеи, которым я сейчас с вами поделюсь).

Создайте сообщество. Если у сотрудников среди их коллег есть друзья, то им проще почувствовать себя на своем месте. Ведь большую часть времени, что мы не спим, мы проводим вне дома. Вполне понятно, что с людьми, которых мы каждый день видим на работе, нужно выстраивать отношения. Поскольку же в коллективах становится все больше и больше молодых сотрудников, то у зрелых работ-

ников может сложиться ощущение, что в общую тусовку они уже не вписываются. И вот здесь как раз пригодится *сообщество*. Организуйте для своих сотрудников мероприятия, где могли бы участвовать все, независимо от возраста. Сейчас почти в любой компании, маленькой или большой, существуют клубы по интересам. Некоторые организации предоставляют лишь место для их проведения, другие такие мероприятия всячески пропагандируют и поддерживают. Voeing финансирует работу около ста клубов по интересам с различной тематикой — от изготовления пива и вина до коллекционирования печатей; также к ним можно отнести и читательские клубы. Участие в подобных мероприятиях интересно всем — вне зависимости от способностей и возраста.

Сокращенная рабочая неделя. Иногда сотрудники уходят из компаний по причине семейных обстоятельств, которые не позволяют им работать полную рабочую неделю. Если предоставить им возможность работать меньшее количество дней, то, может быть, вам удастся удержать многих опытных и компетентных сотрудников. Стоит отметить, что такой вариант окажется привлекательным вообще для всех, кто в работе ищет гибкие условия, — независимо от возраста.

Временный перевод на другую работу. Я помню, как однажды читала об одной консалтинговой фирме, которая предложила нескольким ключевым сотрудникам перед уходом на пенсию поработать какое-то время за границей. Они с радостью отнеслись к возможности устроить себе небольшую встряску, не лишаясь при этом финансовой подстраховки. Подобные стратегии как раз способны помочь удержать компетентных работников. У вас, конечно, может не быть филиала за границей,

но это не значит, что вы не могли бы предложить вашим сотрудникам временную должность в соседнем отделе. Когда вам вот-вот на пенсию, смена обстановки может прийти как раз к месту.

«Миграционные» программы. Полезны могут быть паспортные или «миграционные» программы, в рамках которых у сотрудников есть возможность работать в других частях страны. Многие работодатели, такие как Home Depot и CVS, уже их у себя внедрили. Так, на время зимы их сотрудники переезжают в более теплые регионы, а обратно возвращаются, когда сойдет снег. Это выгодно как для персонала, так и для работодателя — ведь в жаркий сезон в этих краях как раз наплыв покупателей, которые, в свою очередь, сами бегут от холодов. В корпоративных условиях такой подход тоже может сработать — если только работодатель приемлет идеи частичной занятости и удаленной работы.

Работа из дома. Лично я, пожалуй, могу проработать и до ста лет, если при этом мне не придется выходить из дома. В жизни любого сотрудника наступает время, когда уже без особенного энтузиазма приходится утром садиться за руль и ехать на работу с сотнями тысяч таких же людей. Позволив своим работникам работать из дома, вы сумеете дольше их удерживать, чем если будете требовать от них ежедневно приходить в офис.

Свободный график. Иметь возможность самому для себя устанавливать часы работы — это по-настоящему большое дело. Особенно когда и о здоровье нужно позаботиться. Если вы не можете дать своим сотрудникам полную свободу в выборе рабочего промежутка, предоставьте им несколько временных схем на выбор. Позволив им самим решать, когда начинать, а когда заканчивать трудовой

день, вы вероятнее сумеете удержать тех из них, кто уже рассматривает подобные варианты в других компаниях.

Воспитываем и растим новое поколение кадров через привлечение зрелых сотрудников

Задействуя знания и опыт зрелых сотрудников, мы поступаем обоюдновыгодно, как ни крути. С одной стороны, они чувствуют свою нужность, а с другой — у младших сотрудников появляется возможность учиться и перенимать опыт у тех, кто уже овладел своей профессией. Моя клиентка Мими Brent, — бывший менеджер по карьерному развитию в компании General Motors. Она ярый сторонник менторства и модели развития персонала, в которой «лидер равно учитель». «Использование опытных лидеров в процессе обучения сотрудников вашей организации — очень эффективная практика, — утверждает Brent. — И очень ценная, ведь зрелые сотрудники знают и культуру компании, и дело, чего нельзя сказать о стороннем инструкторе».

Компании, которые развивают культуру обучения, всегда в моде. Самообучающиеся организации более склонны к инновациям, их сотрудники хорошо адаптируются, и, как следствие, они способны на ходу мгновенно корректировать курс. Вдобавок к ним идут работать люди умные, постоянно ищущие способы развития. Обратиться к своим зрелым сотрудникам за помощью в обучении новых кадров — вполне естественно. Только начните, и вы увидите, что большинство людей охотно согласится.

Ротация — это еще один способ привлечь зрелых сотрудников к процессу обучения. Предложите им временную должность в другом отделе — там, где людям будут полезны

их знания. Для их младших коллег это будет отличная возможность перенять ценный опыт. И к тому же с приходом сотрудника такого уровня им не нужно будет опасаться за свое место — ведь это лишь временное назначение.

Во многих компаниях сегодня команды формируются более целенаправленно — так, чтобы на одном и том же проекте были заняты люди с различными взглядами и подходами к решению задач. С этой же целью штат комплектуется сотрудниками разного возраста. Примером того, как это работает, служит одна компания, которая включила в свою маркетинговую команду как зрелых, так и молодых сотрудников. Целью, которую они преследовали, было выйти с продуктом на аудиторию старше 50 лет. Поэтому компания позаботилась о том, чтобы среди персонала были в том числе люди, соответствующие этой целевой аудитории. Кроме того, они также не забыли включить недавних выпускников вузов, хорошо знакомых с новейшими методами рыночных исследований. Остальной персонал составляли опытные сотрудники, у которых были для рынка новые идеи.

Коллектив, собранный из людей с различными взглядами, представляет огромную ценность, а возможность общения друг с другом людей, принадлежащих разным поколениям, способствует вовлеченности персонала.

Практическая часть

Перед тем как приступить к процедуре найма и удержания зрелых сотрудников, задумайтесь о следующем:

- В какие из мифов, касающихся зрелых сотрудников, я верил до сих пор? Какие действия я предприму, чтобы изменить этот образ мыслей?

-
- Запишите имена всех зрелых сотрудников, чье отсутствие, уйди они завтра, вы бы ощутили? Что вы готовы сделать прямо сейчас, чтобы не позволить им уйти?
 - Бывало ли так, что мои сотрудники просили меня предоставить им более гибкие условия, но я им отказывал? Какие из этих просьб я готов удовлетворить сегодня?
 - Запишите три вещи, которые можно сделать прямо сейчас, с помощью которых ваш отдел или компания станут более ориентированными на сотрудников в возрасте.
 - Каким образом я смогу создать у себя более инклюзивную культуру?
 - Как я могу способствовать формированию культуры развития и обучения? Что я готов сделать?
 - Кто в моей организации подходит на роль ментора? Для каких сотрудников? Какие навыки потребуются этим людям, чтобы преуспеть в этом качестве? Как мне обеспечить их необходимой поддержкой, чтобы они могли эффективно справляться с этой задачей?

IV

Стимулирование и поддержка роста

11

Помогаем сотрудникам достигать величия

Посадить и вырастить — легко. Легко ли при этом поддерживать рост в течение длительного времени? Вот в этом и будет заключаться главная сложность для компаний, когда они не смогут больше своевременно закрывать вакансии — а соответственно не смогут и качественно обслуживать клиентов. Отсутствие роста персонала также способно обернуться проблемой. В таких условиях лучшие сотрудники могут уйти к конкурентам, оставив компаниям после себя второсортный штат. Давайте попытаемся сделать так, чтобы вас не постигла эта незавидная участь.

Влияние лидеров на рост

Результатом работы лидера может быть как развитие сотрудников, так и его отсутствие. Вряд ли при этом большинство руководителей, проснувшись однажды утром, задается целью «сегодня не дать Мэнни успешно выполнить работу». Просто так получается. Менеджеры —

люди занятые, особенно сегодня. Они курируют выполнение работ в зоне своей ответственности и параллельно выполняют работу отсутствующих сотрудников до тех пор, пока на их места не будут найдены люди. Они похожи на пожарных, которые тушат лесной пожар: все их внимание сосредоточено на том, что горит перед ними. Это значит, что сотрудникам приходится ждать, пока пламя погаснет и их руководители наконец обратят на них внимание. Одни — подождут, другие — ждать не станут.

Не так уж много времени требуется на то, чтобы дать людям обратную связь и отметить их достижения. Из моих клиентов многие внедрили у себя принцип «перерыв на кофе» — когда раз в одну-две недели руководители собирают у себя за чашечкой кофе свою команду. Эти неформальные встречи дают людям возможность регулярно делиться своими мыслями с начальством, а для руководителей это хорошая возможность похвалить отличившихся сотрудников. Обстановка также способствует содержательным дискуссиям. Если все сделать как надо, то люди почувствуют, что их начальство действительно заинтересовано в них.

Пока будете просматривать показатели текучести в вашем отделе, задайте себе вопрос: «Какая часть вины в этом — моя?» И сразу же обращайтесь к кому-нибудь за помощью. Попросите вашего руководителя прокомментировать результаты вашей работы как лидера, а также постарайтесь получить конкретный совет о том, как улучшить свои лидерские качества. Выясните у отдела персонала, предоставляют ли в компании коучей для руководителей вашего уровня. Если окажется, что не предоставляют, тогда задумайтесь о том, чтобы коуча нанять — в качестве инвестиции в себя.

Какие шаги предпринять менеджерам, чтобы стать выдающимися лидерами

Я знаю, что значит внезапно оказаться на руководящей должности. Со мной это произошло в довольно зрелом возрасте (мне было 24). Просто пришла однажды на работу и узнала, что мою начальницу днем ранее уволили. Услышав это, я поступила так, как поступил бы любой в 24 года (так мне тогда казалось): я попросилась на ее место. И, к моему удивлению, мне его дали! С головой бросившись в этот омут и едва сразу же не утонув, я была вынуждена грести, сколько было сил. Вспоминая те шесть лет, я понимаю, что на плаву мне удавалось оставаться лишь чудом.

Я очень многое вынесла из этого опыта. Бывало, что мне мешали расти и развиваться, но в итоге я своего добилась. Добьетесь и вы, если слушаете моего совета.

Основные черты выдающихся лидеров

Я имела удовольствие работать с руководителями, многих из которых я могу назвать выдающимися лидерами. Они неустанно работают над собой и стремятся быть лучше. Вот кое-какие из черт, которые свойственны таким людям:

Аутентичность. Выдающиеся лидеры аутентичны. Они не пытаются быть кем-то еще.

Самоотверженность. Они ставят на первое место нужды других людей. Они служат в первую очередь другим, а не себе.

Новаторство. Они ищут новые способы изменить мир к лучшему и призывают своих людей делать то же самое.

Они стремятся к улучшениям, даже когда другие говорят, что их невозможно добиться.

Прозрачность. Они не говорят людям то, что те хотят от них слышать. Они говорят им то, что им *нужно* слышать. Они говорят правду, даже если она колет.

Стойкость. Если их сбивают с ног, они снова встают. Они идут вперед, невзирая на препятствия.

Не так уж сложно стать выдающимся лидером. Однако, чтобы оставаться им, нельзя давать себе спуску. Нужно постоянно инвестировать в собственное развитие, чтобы справляться с любыми трудностями на протяжении многих лет.

Что делать, если лидеры подавляют рост своих сотрудников

Иногда лидеры мешают своим сотрудникам расти. Например, излишне их опекая. Как бы ни было больно смотреть на человека, которому не дается трудная задача, нужно понимать, что подобные ситуации заключают в себе еще и возможность учиться. Лидеры, которые вечно пытаются все «уладить», чтобы у их команды все шло как по маслу, на самом деле лишают своих сотрудников главного жизненного учителя — ошибок и неудач. И вдобавок, пусть это у них и выходит не специально, они дают понять, что не верят в способность команды самостоятельно выйти из затруднений.

Стоит сказать, что есть и такие лидеры, которые росту своих сотрудников препятствуют на совершенно ином уровне — они следят за каждым их шагом. Есть и те, кто вообще вначале дает задание, а потом настаивает, чтобы они сами его и выполнили. Но, к счастью, микроменеджмент — это не столько болезнь, сколько всего

лишь расстройство. Как только лидеры поймут, что их поведение мешает сотрудникам расти (как и им самим), большинство согласится поработать над своими ошибками с коучем. По опыту могу сказать, что быстрых перемен ждать не стоит. Но те руководители, которые всерьез настроены избавиться от вредных привычек в своем поведении, могут добиться (и добиваются) больших результатов.

Анкета для самостоятельной оценки соответствия качествам выдающегося лидера

Самоанализ — неотъемлемая часть работы лидеров над собой. И для того, чтобы они могли лучше оценить качество своей работы, я разработала инструмент, который назвала «Анкета для самостоятельной оценки соответствия качествам выдающегося лидера». Я даю ее всем своим клиентам, с которыми занимаюсь коучингом, чтобы мы вместе могли оценить их лидерские качества.

Уделите ей несколько минут. По окончании задержитесь на одном-двух пунктах, над которыми нужно поработать. Старайтесь не брать за самое простое, остановите свой выбор на тех навыках, с помощью которых вы сможете максимально реализовать свой рост. Если какой-либо из пунктов вы оценили не более чем на два балла, то им тоже необходимо обязательно заняться.

Оцените себя по каждому из пунктов в таблице по следующей шкале:

- 4 = постоянно,
- 3 = чаще всего,
- 2 = иногда,

- 1 = редко,
0 = никогда,
н.д. = нет данных.

Анкета для самостоятельной оценки соответствия качествам выдающегося лидера

Аутентичность

1. Я полностью отдаюсь работе
2. Я работаю над укреплением доверительных отношений с сотрудниками и еженедельно принимаю для этого шаги
3. Я регулярно обсуждаю с сотрудниками и кандидатами кадровые детали своей работы

Самоотверженность

4. Причина, по которой люди идут за мной, не в том, что я могу с ними сделать (если они за мной не пойдут), а в том, что я могу сделать *для них*
5. Я даю больше, чем беру
6. Я неизменно ставлю интересы своих людей на первое место

Новаторство

7. Я часто предлагаю нестандартные решения
8. Я поддерживаю новые идеи, которые озвучивают мои коллеги и сотрудники
9. Я призываю сотрудников делиться со мной своими идеями

Прозрачность

10. Когда меня спрашивают, я всегда говорю правду, даже если ее не хотят услышать в ответ
11. У каждого есть возможность прийти ко мне за помощью, и мои сотрудники этой возможностью пользуются

Окочание таблицы

12. Я полностью прозрачен в общении с сотрудниками, коллегами или начальством

Стойкость

13. Я беру на себя всю ответственность в случае неудачи

14. Если я потерпел неудачу, я быстро поднимаюсь и снова иду вперед

15. Для меня сложности — это возможность расти

©Matuson Consulting, 2020. Все права защищены

Связь между выдающимся лидерством и «неувядающим талантом»

Если у вас есть сомнения в том, насколько сильно руководитель способен влиять на своих сотрудников, то вам стоит читать дальше. В отчете платформы TinyPulse, занимающейся исследованиями персонала, говорится что, тысяче работающих американцев предложили поделиться своими новогодними пожеланиями¹, и всем задали следующий вопрос: какую одну вещь они хотели бы изменить в своем руководителе? Вторым ответом по популярности было: «Я бы хотел, чтобы он уволился». И это созвучно с тем, что слышу я в рамках своей консультативной практики. Лидеров, которые растут сами, которые вдохновляют, ценят значительно больше, и текучесть кадров у них ощутимо меньше. В отличие от тех из них, кто этого не делает.

Выдающиеся лидеры в действии

Мой клиент Рон Брайант — президент Baystate Noble Hospital/Western Region и Baystate Franklin Medical Centre

/ Northern region. Он из тех руководителей, на которых все хотят быть похожими. К нему стремятся лучшие специалисты, которые, как и он сам, преданно служат интересам организации. Его знают как человека, который инвестирует в своих людей и помогает им развиваться. Благодаря своей репутации он способен нанимать людей, даже когда большинству больниц это удастся с большим трудом. Он действительно сумел поднять уровень обслуживания в своих больницах, а вместе с этим и их репутацию. И всего этого он добился благодаря своим лидерским качествам.

Еще один пример такого лидера — мой клиент Маркус Аллен, президент и генеральный директор Big Brothers Big Sisters Independence Region. Как и большинство руководителей некоммерческих организаций, он не располагает большими средствами для развития персонала. Однако отсутствие денег не помешало ему помочь своим людям расти.

Стиль его управления лучше всего описать словом «харизматичный». Он интересуется своими людьми, всегда готов им помочь, на неформальной основе занимается с ними наставничеством, задает ориентиры для их устремлений.

А теперь представьте, что вы находитесь в подчинении у руководителя, у которого на уме только лишь свой собственный успех, а ваш — его не заботит. Всякие предложения о финансировании программ развития он за «ненадобностью» отменяет. Сколько вы продержитесь с таким начальником? Спорю, что недолго.

Самые эффективные лидеры, с которыми я лично знакома, всегда на первое место ставят своих сотрудников. Они прекрасно понимают, что развитие лидерства — это не «раз-два и готово». Это — инвестиция, и дивиденды она начинает приносить лишь через время.

Прямое влияние лидеров на привлечение и текучесть кадров

Каждый день сотрудники задаются вопросом: стоит ли им и дальше работать в их текущей компании или лучше свои знания и опыт предложить кому-нибудь другому? Одна из решающих ролей в этом вопросе отведена сложившимся между руководителем и сотрудником отношениям. Сюда же можно отнести и то, насколько руководитель вообще заинтересован в достижении своими подчиненными их карьерных целей. Разумеется, что есть лидеры, которые по пятам ходят за своими сотрудниками и влезают с советами, когда их об этом не просят; с таким начальством у людей просто нет шанса вырасти в полноценных сотрудников.

Если в вашей организации такие лидеры есть, то пришло время занять в их отношении жесткую позицию. В частном порядке обсудите с ними их поведение. Приведите примеры, которые вы наблюдали лично, и поговорите о том, как это выглядит со стороны. Для работы над устранением этих изъянов предложите им коуча.

Как лидерам наделить полномочиями свою команду

Вам случалось когда-нибудь едва ли не всю работу делать самому? Если да, то вы понимаете, насколько это изматывает. Сложно выполнять свои функции, когда ты выгорел, когда нервничаешь и устал — а ведь многие руководители чувствуют себя именно так. Но так не должно быть. У вас есть команда, и она может вам помочь — при условии, что вы ей позволите. Вот вам три практических способа, как наделить команду нужными для этого полномочиями. Попробуйте парочку — вдруг сработает.

1. Верните власть контактному персоналу. Когда я начала карьеру в менеджменте, у супервайзеров персонала, работающего с клиентами, действительно была власть. Они полностью отвечали за работу своих подразделений. Но однажды появились такие программы, как TQM, и сотрудники получили возможность участвовать в улучшении процессов, продуктов, услуг и, собственно, корпоративной культуры. Стали формироваться кружки контроля качества, в которые объединяли сотрудников с одинаковой или похожей работой. Их задача заключалась в выявлении рабочих проблем, их анализе и решении. И пусть формально менеджеры и супервайзеры оставались во главе, фактически они стали подотчетны собственному персоналу.

Теперь эти программы уже не в моде, однако их влияние все еще заметно. Многие лидеры руководствуются в принятии решений консенсусом, в то время как они должны это делать самостоятельно. И я их за это не виню. Проблема происходит из того факта, что высшее руководство неспособно четко обозначить, что оно ожидает от своих супервайзеров и менеджеров. Лидерам необходимо определить границы полномочий своих менеджеров. Ответственность за принятие решений должна быть в руках тех, кто в конечном итоге отвечает и за результат. Если в вашей организации принятием решений на высшем уровне занимаетесь вы, то убедитесь, что у ваших менеджеров есть власть действовать самостоятельно и они об этом знают. Если вы не уверены, есть ли у вас полномочия для принятия такого решения, уточните этот вопрос у вышестоящего руководства.

2. Озвучьте ваши ожидания. Я работала под руководством людей, которые не озвучивают своих ожиданий, а потом

удивляются, почему результаты работы их сотрудников этим ожиданиям не соответствуют. Как руководителю, вам может казаться, что людям и так должно быть понятно, что вы от них хотите. Но я спешу вас заверить, что это далеко не всегда так.

Моя клиентка Сью (имя изменено в целях конфиденциальности) — опытный лидер и неоценимый сотрудник для компании. И вот сейчас она собирается уволняться. Ее начальница несколько раз говорила Сью, что недовольна ее работой. Но на вопрос пояснить, чем же именно, та не смогла ответить ей, каких вообще результатов от нее ожидала.

Лидеры должны сообщать своим людям, каких *именно* результатов они от них ожидают. Необходима также постоянная обратная связь, с помощью которой сотрудники могли бы корректировать курс действий. В конечном итоге это позволит им работать более независимо.

3. Посейте зерна поощрения и признания. По моему опыту, все компании можно разделить на два лагеря в соответствии с тем, как они поощряют и признают результаты работы своих сотрудников. В одних компаниях отмечают всех подряд, независимо от внесенного вклада (то есть, иными словами, не отмечают никого). В других компаниях к вознаграждениям подходят тщательно, относятся к ним так, будто это невозможный ресурс; чтобы на тебя обратили внимание, нужно сделать что-то по-настоящему *невероятное!*

Подумайте, как награждать сотрудников так, чтобы это что-то значило для них. Мой бывший работодатель в этом был мастер. Вместо того чтобы за мои выдающиеся успехи вручить мне чек на 550 долларов (который, прямо скажем, особой роли бы не сыграл), владелец компании выплатил

мне надбавку и вручил билеты на концерт, которые уже было к тому моменту нигде не достать (я упоминала при нем, что хотела бы на этот концерт сходить). И вот прошло уже 20 лет, а я до сих пор об этом вспоминаю.

Иногда достаточно просто чьи-либо заслуги признать. Но, когда дело касается по-настоящему выдающихся достижений, здесь требуется творческий подход. Как и в случае, когда попытки сотрудника реализовать какую-либо идею проваливаются, — для этого стоит придумать отдельную награду. Таким образом вы сможете вдохновить остальных людей на то, чтобы пробовать новое и не останавливаться — вне зависимости от того, какой будет результат.

Выявляем новое поколение лидеров

Нехватка кадров на рынке в полной мере распространяется и на лидеров. Это означает, что следующее поколение руководителей компаниям необходимо растить самим, иначе ими будет некому управлять.

Как только вычеркнете лишних из вашего списка кандидатов на повышение, следующим шагом вы должны подумать, в чем будут заключаться ваши будущие потребности, и решить, кто из ваших людей с чем лучше справится. Это называется «планирование преемственности». Обычно горизонт в данном случае ограничивают тремя-пятью годами. И это полный бред, если учесть, с какой скоростью сегодня сменяются люди. Я же рекомендую горизонт планирования вашего кадрового резерва ограничить максимум двумя годами.

Поделитесь вашими планами с сотрудниками. Тем самым вы дадите им понять, что у них в вашей организации есть будущее. Посмотрите, какие навыки им нужно

будет освоить, чтобы успешно справляться со своими новыми обязанностями. Затем приступите к совместной работе над планом развития. Идея в том, чтобы люди, приступив к новой работе, с первого дня могли быть в ней продуктивными.

Поддержите новых лидеров

В основе моей книги «Вас повысили» (Suddenly in Charge, Nicholas Brealey, 2017) лежит личный опыт: без какой-либо поддержки и без всякого предварительного обучения меня определили на руководящую должность. Книгу эту я написала затем, чтобы никому больше не пришлось пройти через то, что пришлось пройти мне, когда я впервые приступила к своим обязанностям. С момента ее выхода я получила кучу писем от людей, бывших в похожей ситуации (а также от тех, кто под руководством этих людей работал), в которых они делились своим ужасным опытом.

Просто так взять и дать человеку руководство — подход не из тех, которые я бы советовала, особенно учитывая сегодняшнюю хрупкость кадровой ситуации. У сотрудников сейчас уйма вариантов, и, если они недовольны менеджментом, они просто уходят к кому-нибудь другому. Поэтому нужно иметь действующую систему поддержки новых руководителей. Посмотрим, как она работает.

Организируйте курсы управления персоналом специально для новых лидеров. В более крупных компаниях зачастую есть собственные программы — призывайте ими пользоваться. Если у вас небольшой бизнес, то также не стоит отчаиваться: для молодых руководителей часто проводятся открытые семинары. Кроме того, можно выделить для этой цели наставников из числа опытных руководителей. Если потребуется, они могут вмешаться или время от времени дать нужный совет. Наконец, предложите

новым лидерам коуча — и обеспечьте им тем самым удачный старт.

Как определить наличие способности к обучению

Допустим, что эту книгу вы читаете уже после того, как повысили в руководители сотрудника, который на поверку с этой ролью не справляется. Если так, то от вас потребуется ряд решений.

Недавно я решила получить сертификат на право коучинга по системе Маршалла Голдсмита Stakeholder Centered Coaching и посетила его двухдневные курсы (Голдсмит считается одним из ведущих авторов, методистов и коучей для руководителей высшего звена). Во время этого тренинга ведущие в общих чертах обрисовали схему, по которой можно определить, поддается человек обучению или нет. Ознакомившись с философией коучинга, которую разработал Голдсмит, я еще больше убедилась, что обучить можно не всех сотрудников. Надеюсь, что перед тем, как в следующий раз приставить к кому-нибудь коуча, вы об этом вспомните.

Вот три основных признака, что коучинг не принесет результатов:

- 1. Сотрудник не воспринимает обратную связь.** Сама фраза «поддается обучению» подразумевает, что человек приветствует критику и готов действовать в соответствии с ней. Ключевое слово — «приветствует». Многие говорят о саморазвитии, но при этом критику слушать не желают. О какой помощи тогда можно говорить, если человек настроен слышать только то, что хочет? Лучше поберегите свои деньги.

2. Сотрудник находится не на своем месте. Уверена, что с Томом Брэди, квотербеком «Нью-Инглэнд Пэтриотс», работают лучшие тренеры. Но, случись мне быть следующей в очереди на его место, даже они не смогли бы сделать из меня звезду американского футбола. Если уж совсем откровенно, то они бы меня даже правилам игры вряд ли научили. Я бы сослужила команде куда лучшую службу в качестве менеджера.

Меня часто просят позаниматься с людьми, которые вообще неизвестно каким образом оказались на своем месте. При этом многие из таких сотрудников, стоит их перевести на должность, более соответствующую их навыкам и интересам, тут же взмывают ввысь. Поэтому если вам кажется, что кто-либо из ваших руководителей явно не на своем месте, то деньги, выделенные на его работу с коучем, лучше потратить на его переквалификацию. И тогда он сможет перейти на более подходящую должность.

3. Вы заинтересованы в росте сотрудника больше, чем он сам. Нельзя помочь человеку, который помощи не ищет. Если вдруг выяснится, что вы заинтересованы в росте своего сотрудника больше, чем он сам, то стоит трезво взглянуть на вещи.

Коучинг — это сотрудничество. И чтобы сотрудничество было успешным, обеим сторонам важно работать заодно. Ответьте себе честно: насколько человек, которого вы собираетесь повысить, вообще рад этой перспективе или для него это все больше для галочки? Если второе, то лучше потратить деньги на того, кто будет по-настоящему рад возможности проявить себя и стать лучше.

Практическая часть

Оценивая влияние лидеров на вашу организацию, сделайте вот что:

- Запишите имена трех людей из вашей организации, которые хорошо справляются с привлечением и удержанием персонала. Благодаря чему они в этом успешны?
- Отметьте троих человек в вашей организации, которым не удастся удерживать людей под своим руководством. Что в их поведении отталкивает людей? Запланируйте встречу с ними по этому поводу. Имейте наготове конкретные примеры того, как именно их действия способствуют текучести кадров. Постарайтесь быть откровенными.
- Заполните анкету, приведенную в этой главе. Как вы справились? Отметьте пункты, по которым вы не смогли набрать более двух баллов. Подготовьте план действий по работе над ними.
- Понаблюдайте за руководителями в вашей организации, которых вы могли бы назвать выдающимися лидерами. Что их объединяет?
- Запишите, с помощью каких трех способов вы можете признавать и поощрять усилия ваших сотрудников. Убедитесь, что они реалистичны, и остановитесь на тех, которые вписываются в ваш бюджет.
- Составьте список сотрудников в вашей рабочей группе, которые отвечают критериям руководящей должности. Обратите внимание на навыки, которые им еще предстоит освоить, перед тем как они будут полностью готовы.

-
- Запишите имена тех людей, которые оказались на руководящей должности, но не соответствуют ей. Подходит ли им больше должность, не связанная с управлением людьми? Если да, то составьте план по переводу этих сотрудников на должность, которая лучше соответствует их навыками и типу личности. Отметьте дату, к которой необходимо будет это сделать.
 - Какая поддержка доступна новым лидерам в вашей организации? Как еще вы намерены поддержать людей, которые неожиданно для себя оказались на руководящей должности?

12

Корпоративная обрезка: избавляемся от сухих ветвей и освобождаем место для нового роста

Почему в крупных компаниях (выражаясь метафорически) вместо того, чтобы вовремя удалять ненужные, сухие ветви, принято под корень рубить весь лес? Задумайтесь об этом. Ведь всем прекрасно известно, *кто* плохо работает и что эти люди тормозят весь коллектив. И никто ничего не делает до тех пор, пока однажды компания не решается пойти на сокращения.

У руководителей накопилось немало таких «сухих ветвей». И многие менеджеры опасаются, что, избавившись от этих сотрудников, они попросту не смогут найти им замену. Но опасаться нужно не этого.

Если ничего не делать с накопившимся балластом, то на дно может пойти целый корабль. Ведь коллеги этих сотрудников вынуждены нести на себе дополнительную нагрузку и рано или поздно устанут. При этом

те из них, кто способен при необходимости взять на себя чужие обязанности, и есть ваши самые ценные игроки. Но у всего есть предел, и, когда им надоест, они от вас уйдут. Тогда у вас останутся ваши рядовые кадры, да те двоечники, из-за которых вы лишились лучших людей.

Но и на этом все не кончается. Когда отстающие сотрудники, несмотря ни на что, продолжают работать в вашей компании, их коллеги либо у себя в соцсетях, либо на сайтах вроде Glassdoor.com пишут анонимные отзывы о работе в своей организации, где вокруг «одни только сачки». Уж поверьте: если вы собираетесь «засеять» компанию талантливыми кадрами, такие комментарии вам не на пользу. Ну правда, сами подумайте. Разве бы вы горели желанием присоединиться к коллективу из отстающих сотрудников? Разве что и вы из их числа — тогда да. Однако мне думается, у вас нет цели нанять в свою организацию побольше сачков — вам нужны лучшие кадры. Но этому не бывать до тех пор, пока ваши текущие и бывшие сотрудники критикуют вас в соцсетях.

Почему обрезка всегда лучше вырубки

На днях мы с мужем вынуждены были два часа провозиться в саду с нашими многолетними растениями, которые заполнили все вокруг. Ничего этого бы не произошло, если бы мы только прислушались к продавцу в магазине, который советовал нам ежегодно подрезать эти цветы. Я так думаю, что, занимаясь мы этим каждый сезон, в общей сложности у нас ушло бы максимум минут десять. А теперь наш сад практически пустырь, и весной нам придется начинать с нуля.

Во время написания этих строк мне вспомнилось, как «сухие ветви» удаляют в организациях. Когда я читаю о том, как какая-нибудь компания из списка Fortune 500 «сократила» сто сотрудников, меня не оставляет мысль, что никакое это не сокращение, а просто в этой организации наконец избавляются от тех, от кого избавиться должны были уже очень давно.

Но вот что не так с этой кадровой стратегией: как только объявляют о сокращении, продуктивность персонала сходит на ноль, а вместе с этим — и обмен информацией. Большую часть рабочего времени сотрудники сидят и копят информацию, полагая, что в ней — сила. Они исходят из того предположения, что если никому не известно то, что известно им, то они в безопасности. Не могу сказать, что я их в этом виню. Очень часто они оказываются правы. В оставшееся же время они поднимают старые связи, ищут в Сети новые варианты работы. Один за другим они начинают уходить, подавая пример остальным. И вскоре ваш офис, как и мой сад, напоминает пустырь.

Но послушайте: ошибки в найме — это нормально. Важно то, как вы поступаете, обнаружив, что эту ошибку допустили. Не нужно цепляться за нее только потому, что она стоила вам много времени. Обрезайте «сухие ветви» по ходу, и тогда вам не придется иметь дело с хаосом, который неизбежно следует за принятием решения о том, что пришло время сокращений. В противном случае я вам не завидую.

Эффективные лидеры непрерывно анализируют свой штат и на ходу делают поправки. Они не боятся консультировать сотрудников и устранять слабые звенья. Они знают, что, избавившись от «сухих ветвей» они позволяют развиваться здоровым. Во время оценки кадрового ландшафта подумайте о следующем:

- Что произойдет, если я ничего не буду делать?
- Что мы выиграем, избавившись от балласта?
- Есть ли риск, что, если я не начну действовать сейчас, возникнет необходимость кардинальных мер?
- Если вместо того, чтобы уволить отдельных людей, я выберу сокращение, не скажется ли это отрицательно на остальных сотрудниках?
- Если я все же решусь на обрезку «сухих ветвей», как мне не задеть лишнее, не уничтожить инновации и не навредить качеству работы с клиентами?

Определяем, какие ветви резать и когда

Меня часто спрашивают: «Как понять, что тянуть уже некуда?» Обычно в ответ на этот вопрос я спрашиваю: «Если бы у вас была возможность все сделать заново, вы бы приняли этого человека на работу?» Если нет, то тогда его нужно перевести на более подходящую должность или заняться вопросом прекращения его трудоустройства. Спрашиваю дальше: «Если бы не пришлось подключать отдел персонала и юристов, вы бы его уволили?». Ответ «Конечно, да!» явно указывает на то, что с сотрудником необходимо расстаться.

Удачного времени для увольнения не найти. Но, конечно, лучше не делать этого перед праздниками, такими как День благодарения или Рождество. Зачем проявлять бесчувственность и причинять сотруднику излишние финансовые трудности во время того, как все близкие собираются вместе для празднования. Возможно, что человек рассчитывает на получение новогодней премии — тогда расстаться с ним нужно заблаговременно. Однако

в пятницу это будет или в понедельник, утром или вечером и прочее уже не важно. Теперь у всех есть свободный доступ в интернет, а вместе с ним и возможность сразу же приступить к поискам новой работы.

Увольнять — дело нелегкое. Помните, что от того, как вы это сделаете, зависит, насколько далекоидущими будут последствия как для уволенного сотрудника, так и для тех, кто остается. Подойдите к этому вопросу с уважением. Будьте кратки, озвучьте причину увольнения и, насколько это возможно, помогите сотруднику закончить работу комфортно. Если нужно эту информацию освежить, можете перечитать пункт «Полезные советы на все времена: как увольнять тактично» в седьмой главе.

Как избавиться от неэффективных сотрудников и не навредить HR-бренду

Для большинства людей не секрет, что иногда компании вынуждены идти на сокращения, чтобы оставаться на плаву. Если вы окажетесь в такой ситуации, будьте очень внимательны. Вряд ли бы вы хотели навредить своему HR-бренду и потом годами заниматься его восстановлением. Выполните следующие рекомендации, и все должно быть в порядке.

Продумайте все варианты. На первый взгляд может показаться, что сокращение персонала — ваш единственный выход. Однако это может быть не так. Есть ли у вас работники, которые предпочли бы работать неполный рабочий день? А те, кто готов разделить на двоих одну ставку? Или, может быть, вы могли бы «одолжить» своих сотрудников другой компании, которой нужно больше людей в сезон? И тогда, стоит надеяться, уже к следующему сезону ваше финансовое положение позволит вам вернуть своих людей в строй.

Не скупитесь. Да, скорее всего, на сокращение вы идете, потому что вынуждены снижать расходы. Однако теперь и у людей, которых это коснется, жизнь резко станет с ног на голову. Подумайте, какое выходное пособие вы можете им обеспечить. Затем эту сумму удвойте. Уверяю вас, вы гораздо больше можете потратить в итоге на юристов: ведь сотрудники, если чувствуют, что обошлись с ними несправедливо, довольно быстро идут к адвокатам. Постарайтесь как можно дольше продлить эти выплаты, поскольку сотруднику потребуется время, чтобы понять, как быть дальше — особенно с медстраховкой.

Помогите сотрудникам найти новую работу. Сегодня доступно множество вакансий, но вечно это длиться, конечно, не может. Независимо от того, как обстоит ситуация на рынке труда, чтобы найти работу, потребуется время. Вы можете помочь своим сотрудникам это время сократить, позвонив и представив их кому-нибудь из ваших знакомых в другой компании, в которой как раз нужны новые люди. Этот небольшой щедрый жест в значительной степени поможет вашим сотрудникам и также поспособствует укреплению вашего HR-бренда.

Заботимся об остальных

Я заметила, что тем, кто уходит, внимания и заботы уделяется больше, чем тем, кто остается. Но позаботиться можно и о тех, и о других — это не взаимоисключающие вещи. Чтобы вы могли спокойно заняться удалением «сухих ветвей», а ваша команда никуда не делась ни до, ни во время, ни после этого, нужно будет предпринять определенные шаги.

До	Во время	После
<p>Делитесь финансовыми результатами с сотрудниками, чтобы они были в курсе текущего положения компании.</p>	<p>По возможности старайтесь о предстоящем увольнении не объявлять нескольким сотрудникам сразу и не собирать их для этого в конференц-зале. Делать это лучше с глазу на глаз, без лишних свидетелей.</p>	<p>Заново сформируйте ожидания сотрудников относительно их перспектив в компании. Подумайте о том, чтобы скорректировать наименование должности и зарплату тех сотрудников, которые в результате принятых мер вынуждены будут взять на себя дополнительные обязанности.</p>
<p>Порекомендуйте вашим сотрудникам отложить крупные покупки до тех пор, пока компания не будет более стабильна.</p>	<p>Дайте сотрудникам возможность попрощаться с коллегами перед тем, как проводить их на выход.</p>	<p>Будьте готовы к возможному кадровому оттоку. От вас могут уйти те сотрудники, для которых принципиально иметь уверенность в завтрашнем дне.</p>
<p>На вопросы сотрудников отвечайте честно. Нет ничего такого в том, чтобы сказать «Я не знаю» или «Я не вправе об этом говорить».</p>	<p>Дайте время остающимся сотрудникам пропустить через себя произошедшие перемены. Предложите им обратиться к вам, если у них есть вопросы, которые их беспокоят.</p>	<p>Проводите регулярные собрания, чтобы сотрудники были в курсе планов организации по выходу из кризиса.</p>

Не забывайте о том, что эти организационные изменения служат источником стресса для всех, включая и вас. Уделите себе время. Чтобы заново вовлечь своих сотрудников, потребуется проделать долгий путь, и желательно быть для этого в хорошей психологической и физической форме.

Практическая часть

Чтобы понять, в каких местах необходимо провести «обрезку» и посредством ее сохранить здоровье организации, сделайте следующее:

- Запишите имена всех тех людей в вашей организации, которые, по вашему мнению, тянут ее вниз.
- Добавьте к этому списку имена тех, чье поведение более не допускает возможности оставить их в компании.
- Обратите внимание на тех людей, чью работу в случае их сокращения могут взять на себя другие сотрудники. Добавьте их имена в список.
- Рядом с каждым именем из этого списка проставьте дату, в соответствии с которой вы начнете действовать.
- Запишите, что в идеале вы бы хотели предоставить тем сотрудникам, с которыми расстанетесь. Обсудите с вашим начальством и отделом персонала условия достойного выходного пособия для них.
- Составьте список вопросов, которые вам могут задать сотрудники, как только пойдут слухи о грядущем сокращении, и подумайте, как вы на них ответите.

-
- Проработайте сценарий, в соответствии с которым будет проходить увольнение сотрудника. Отрепетируйте вашу речь перед зеркалом, пока вы не почувствуете, что сможете все это сказать человеку лично.
 - Запишите то, о чем хотели бы поговорить с людьми, которые остаются в команде.
 - Проанализируйте процедуру увольнения в вашей компании. Что в ней нужно изменить (и нужно ли), чтобы к сотрудникам относились с уважением и участием?
 - Что вы можете сделать, чтобы помочь себе снять стресс в это непростое время?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: НАПУТСТВЕННЫЕ СЛОВА

Во время своего ежегодного паломничества в питомник я покупаю намного больше саженцев, чем нужно. Думаю, всему виной чувство радости, которое меня охватывает в связи с окончанием очередной суровой зимы Новой Англии. Я осматриваюсь и вокруг вижу столько разных возможностей. В результате я впустую трачу деньги на то, что в моих условиях даже не приживется. Кроме того, на полпути у меня пропадает интерес, и заканчивать работу приходится моему бедняге мужу. Короче говоря, хоть и не по плечу задачка, а все равно почему-то берусь.

Не хочу, чтобы и с вами произошло то же самое. Эту книгу я снабдила множеством идей, с помощью которых у вас должно получиться вырастить свой «неувядающий кадровый сад». Тем не менее задача эта — немаленькая, особенно если у вас еще нет даже небольшого сада. Поэтому для начала я рекомендую остановиться на одном-двух пунктах из каждого раздела. Лучше сделать десять шагов в одном направлении, чем в десяти направлениях сделать по одному. Затем выберите еще два проблемных пункта и займитесь ими — до тех пор, пока у вас не появится устойчивая «неувядающая» команда.

Дайте мне знать о ваших успехах. Как у вас проходит посев, культивация и рост? Напишите мне по адресу: Roberta@MatusonConsulting.com, если я могу как-то помочь.

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ EVERGREEN TALENT

Скачайте бесплатный экземпляр рабочей тетради Evergreen Talent и используйте его для планирования посева, выращивания и защиты ваших кадров. Она включает в себя все задания «Практической части», приведенные в этой книге, которые вы сможете использовать в собственной организации.

Чего же вы ждете? Давайте начинать расти! Скачайте ваш экземпляр бесплатно здесь: www.MatusonConsulting.com/evergreentalent.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Вот некоторые дополнительные инструменты и материалы, призванные помочь вам посеять, вырастить и культивировать «неувядающие таланты». Они доступны бесплатно на нашем сайте www.MatusonConsulting.com в разделе Resources. С их помощью вы разберетесь с проблемными моментами, которые вы выявили по ходу чтения книги:

- Special Report: The Magnetic Organization: How to Attract Top Talent to Your Company,
- Do You Want Some Dessert with That Turnover? Everything You Need to Calculate the *Real* Cost of Employee Turnover in Your Organization,
- Thirty Low-Cost Ways to Show Your Employees They Are Highly Valued.

«Максимизатор кадров от Роберты»: зарегистрируйтесь на нашем сайте (www.MatusonConsulting.com) и получите бесплатную новостную рассылку. В ней содержится множество советов на тему удержания и развития персонала, вовлечения и продуктивности. Больше информации на эти темы вы найдете в других книгах Роберты:

- Великолепный лидер (The Magnetic Leader, Taylor and Francis, 2017),
- Вас повысили: Вверх и вниз по карьерной лестнице (Suddenly in Charge: Managing Up, Managing Down, Succeeding All Around Nicholas Brealey, 2017),

-
- Магнетизм таланта: Как привлечь и удержать лучших (Talent Magnetism: How to Build a Workplace That Attracts and Keeps the Best Nicholas Brealey, 2013)
 - Удачный выбор: как нанимать лучших профессионалов (Selecting for Success: The Complete System for Hiring Top Talent, by Roberta Matuson.

ПРИМЕЧАНИЯ

Глава 1

1. Bureau of Labor Statistics News Release, Employment Projections 2016–2026, January 30, 2018.

Глава 3

1. «Employee Engagement in US Stagnant in 2015,” Gallup, <https://news.gallup.com>
2. “2016 Hiring Outlook: Strategies for Adapting to a Candidate-Driven Market,” Execu/Search, www.execu-search.com.

Глава 4

1. Joseph B. Fuller and Manjari Raman, “Dismissed by Degrees: How Degree Inflation Is Undermining US Competitiveness and Hurting America’s Middle Class,” Harvard Business School, 2017.
2. US Department of Labor, “Job Openings and Labor Turnover,” July 9, 2019, Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov
3. “ZipRecruiter and the Call of Duty Endowment Release National Report on State of Veteran Employment Activity,” Business Wire, November 9, 2017, <https://www.businesswire.com>
4. Department of Labor, July 2018.

Глава 5

1. Steven F. Dichter, Chris Gagnon, and Ashok Alexander, "Leading Organizational Transformations," McKinsey Quarterly, February 1993.
2. Jobvite, 2015 Recruiter Nation, September, 2015.

Глава 6

1. Christina Thompson, "10 Surprising Employee Engagement Statistics for 2018," Quantum Workplace 2018 Employee Engagement Trends Report.
2. LinkedIn 2018 Workforce Learning Report.
3. "US Employees' Willingness to Go Above and Beyond at Work Hits Three-Year Low, According to Gartner," September 11, 2018.

Глава 8

1. Gallup Poll.
2. Execu/Search.
3. Ladders.

Глава 11

1. TinyPulse.

БЛАГОДАРНОСТИ

Издание книги — дело совместных усилий. И мне посчастливилось, что со мной все это время было множество замечательнейших людей. Во-первых, мой агент Линда Коннер. Ее вера в мои силы вдохновила меня на подготовку теперь уже и следующей книги, а благодаря ее упорству мой труд неизменно находит своего читателя. Спасибо моему редактору Майклу Паю за то, что радушно согласился издать эту книгу — и вообще всем сотрудникам Career Press. Большое спасибо Тане Савас за то, что она мне очень помогла «за кадром».

Сердечно благодарю своего наставника Алана Вайса за то, что побуждает меня мыслить смело и делиться передовым опытом с другими. Надо сказать, что я потихоньку нагоняю его самого по количеству написанных книг!

Спасибо всем моим клиентам за то, что доверили мне свой бизнес. К этой ответственности я подхожу со всей серьезностью.

И, наконец, спасибо моим друзьям и коллегам за то, что не оставляли меня на протяжении всего процесса и помогали двигаться вперед: Ноа Флеминг, Хью Блэйн, Гейл Бауэр, Марлен Чизм, Грэм Бинкс, Дори Кларк, Линда Попки, Симма Либерман и Лиза Маклеод.

ОБ АВТОРЕ

Вот уже более 25 лет Роберта Чински Мэтьюсон, президент компании Matuson Consulting, занимается тем, что помогает лидерам таких уважаемых компаний, как General Motors, New Balance, Microsoft, и целого ряда других малых и средних коммерческих организаций добиться роста и лидерства на рынке за счет максимального увеличения их кадрового потенциала. В мире она известна как «максимизатор кадров», The Talent Maximizer®.

Роберта — это тот человек, к которому за консультацией по кадровым вопросам обращаются Monster, ведущий сайт по поиску и подбору вакансий, и Staples, международный розничный гигант. На ее слова часто ссылаются в *The Wall Street Journal*, *The New York Times* и в журнале *Working Women*. Она является автором пяти книг, включая «Великолепный лидер» (The Magnetic Leader) и «Вас повысили» (Suddenly in Charge), бестселлера, вошедшего в пятерку лучших бизнес-книг для руководителей по версии *The Washington Post*. Роберта также пишет статьи для Forbes и Thrive Global, а в 2018 году LinkedIn признал ее главным лидером мнений в категории «Менеджмент и рабочая среда». Она является автором курсов на Lynda.com/LinkedIn, и ее голос звучит в кабинах первого класса таких авиалиний, как Virgin, Emirates и Turkish Airlines, где на высоте 12 000 метров руководители компаний перенимают у Роберты ее передовой опыт.

Роберте одной из немногих удалось попасть на шоу Билла О'Райли O'Reilly Factor в качестве гостя и уйти «без единой царапины».

Вы можете связаться с автором на сайте www.MatusonConsulting.com и в LinkedIn. Следуйте за ней в Twitter: @matuson.

Вы готовы сажать и культивировать? Тогда скачайте рабочую тетрадь Evergreen Talent Workbook на сайте www.MatusonConsulting.com/evergreentalent.

Чински Мэтьюсон Роберта

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Руководство по выращиванию сильной команды

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Подписано в печать 03.09.2020. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 14,5 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №7481.

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано с готовых файлов заказчика
в АО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14