

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

Засаеваем вашу организацию

4

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

67

5
Обильный найм:
устойчивые практики найма для достижения
оптимального роста
83

6
Корпоративная регенерация:
оживление «уснувших» работников
103

III Культивируем команду

7
О важности прополки:
освобождаем место
для роста новых всходов
119

8
Растим кадры:
от всходов до секвой
133

9
Восполняем кадры:
как заставить прижиться
новое поколение кадров
157

10
Навес из зрелых работников:
почему «неувядающие» сотрудники
жизненно необходимы
вашей организации
179

IV Стимулирование и поддержка роста

11

Помогаем сотрудникам
достичь величия

191

12

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

209

Заключение:

напутственные слова

219

Рабочая тетрадь

Evergreen Talent

221

Приложение

223

Примечания

225

Благодарности

227

Об авторе

229

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 мглистая 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 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, потребуются 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 придерживать, 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 проходило 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. Неиспользование 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 случалось 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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru