

Каждый руководитель заслуживает своих сотрудников или- где взять ангелов - профессионалов?

Мечта: как собрать в своей компании команду крепких профессионалов, которые:

ответственно действуют в рамках представленных им полномочий;
консультируются с непосредственным начальником в случае нестандартной ситуации, решение которой выходит за рамки их компетенций;
постоянно разрабатывают конструктивные предложения по улучшению работы;
доводят все начатые дела до нужных Компании результатов;
преданы компании;
не имеют избыточных и нездоровых амбиций;
список достоинств можно продолжить!

На занятиях с руководителями компаний в ответ на те или иные проявления недовольства своими подчинёнными мне приходится повторять: «Ваши сотрудники отнюдь не ленивые. Они ведут себя так, как Вы им позволяете». Правильно комплектовать корпоративную команду в первую очередь мешает несколько достаточно вредных управленческих мифов. Эти мифы в том или ином сочетании присутствуют в головах большинства руководителей. Основываясь на этих мифах, руководители организуют подбор персонала. Естественно, мифы на то и мифы, что обречены на провал в реальной жизни. И так же естественно, что в провалах обвиняется персонал. После увольнения сотрудников, не оправдавших надежды, всё начинается сначала.

Миф 1: Текучка кадров - это очень плохо;

Управление текучестью персонала для многих компаний означает управление самим персоналом. «Главное, чтобы люди не уходили», – говорят в таких фирмах. Однако низкий уровень текучести может привести к застою крови в организации. Как вычислить норму?

Однажды при обсуждении заказа на системное развитие персонала руководство производственной компании с гордостью заявило: «У нас нет текучести кадров». Конечно, руководители слегка преувеличили, люди иногда уходили – например, на пенсию. Но в другие фирмы никто почему-то переходить не хотел. При выполнении аудита системы мотивации выяснилось, что сотрудникам просто переплачивают. За те же деньги владельцы могли нанять такое же количество более ценных специалистов со стороны. Низкий уровень текучести может означать и то, что к сотрудникам предъявляют заниженные требования, при которых люди работают вполсилы. Часто при этом всё равно наблюдается рост показателей. Но такое сочетание фактов свидетельствует о том, что компания растёт медленнее, чем могла бы в данных условиях рынка. И материальные ресурсы используются неэффективно. Профессиональный руководитель должен быть "огородником" и периодически выпалывать «слабые растения» или явные сорняки у себя в компании.

Строго говоря, у различных подразделений в одной и той же фирме может быть своя норма текучести. Это связано с так называемым «периодом эффективности» сотрудников – промежутком времени, за который человек полностью раскрывает свой потенциал в конкретной должности. Например, для торгового представителя период эффективности составляет полтора-два года. А для категорий сотрудников, в которых карьерный рост не предусмотрен (например, уборщицы), норма текучки обычно вовсе не считается, поскольку смена таких работников незначительно сказывается на бизнесе.

Поскольку норма текучести зависит от множества факторов (специфики бизнеса, территориального расположения фирмы и проч.), каждой компании необходимо подсчитывать свой идеальный уровень смены персонала. Но прежде стоит разделить уход сотрудников на «пассивный» – когда люди покидают компанию по собственному желанию, и «активный» – связанный с желаниями и планами по развитию команды самих работодателей. В идеале текучесть должна быть только активной. Однако многие компании под «текучкой» подразумевают лишь уход сотрудников по собственному желанию.

Можно использовать для подсчета текучести так называемую кривую « нормального распределения». В эффективно работающих компаниях после плановой диагностической оценки (Assessment) персонала картина обобщённой квалификации сотрудников выглядит следующим образом:

10% – «звезды».

40% - «крепкие середняки»;

20% – «выше среднего»,

20% – «ниже среднего»,

10% – «аутсайдеры» (очень слабо показавшие себя)

Именно первая и последняя категории сотрудников активно влияют на уровень текучести. 10% аутсайдеров должны увольняться по желанию руководителя.. 10% «звезд» могут уйти сами, если не будут видеть перспектив дальнейшего роста и развития в Вашей компании. При этом вовсе не обязательно любой ценой ублажать «звёзд», иногда такие шаги могут привести к дестабилизации команды. Но своевременная диагностика позволяет заблаговременно подготовиться к возможному увольнению лидеров и планомерно готовить им замену. То, что высокая текучесть – зло, знают все: компании приходится постоянно тратить средства на поиск и набор персонала, его обучение и адаптацию. Низкий уровень текучести тоже не идеальный вариант – это приводит к «застою крови». Новые люди приносят новые идеи, подходы, отчего эффективность бизнеса растет.

Но прежде чем начинать «прополку огорода», руководителям стоит подсчитать ожидаемые потери и приобретения от смены кадров.

Миф №2: Чудо-кадры.

Любой процесс в компании (в том числе "прием на работу") определяется общим уровнем системы корпоративного управления. Чем ниже этот уровень, тем больше серьезных решений сотрудники вынуждены принимать самостоятельно и

тем острее потребность в работниках с высокой квалификацией. Как правило, при формировании портрета будущего кандидата руководитель видит в мечтах «толкового и инициативного», который способен самостоятельно превращать в деньги брошенные «на ходу» гениальные идеи своего начальника. Разочарования практически всегда неизбежны, потому что такие «люди-символы», как бы профессиональны в своих областях не были, скорее, повышают риски бизнеса, чем снижают их, и не по злой воле, а из-за невозможности подменить собой всю систему корпоративного управления.

Ещё один вредный стереотип: надежные люди. Будто бы существуют люди, надежность которых - объективная характеристика, вроде веса и цвета глаз. Такие люди объективно надежны, не способны воровать, а, наоборот, призваны действовать только в интересах фирмы, забывая о личных интересах.

Утверждение о первичности системы корпоративного управления несколько не умаляет весомости личных качеств Кандидата. Лучше когда они есть, чем когда их нет. Речь, однако, идет о том, что категорически нельзя надеяться подменить отсутствующую технологию управления "личными качествами".

В таком контексте каждый руководитель выбирает свою модель поведения.

Модель А:

"Я не понимаю процесса, не хочу понимать и поэтому отдаю его на откуп принимаемому инициативному, умному, профессиональному, креативному... (продолжите этот список) сотруднику. Где бы мне такого раздобыть?"

Модель Б:

"Я понимаю, что сложно выстроить технологию управления, но пытаюсь это сделать сам или при помощи внешних специалистов. И соответствующим образом формулирую требования к потенциальному сотруднику компании".

Я бы рекомендовал **Модель Б**. Потому что следование **Модели А** приводит к ситуациям, когда:

- Найти адекватную замену увольняющемуся сотруднику становится чрезвычайно сложно. А если и удастся ее отыскать, то неизбежно попадание руководителя в зависимость от специалиста;
- Темпы роста заработной платы становятся непозволительно высокими (задаются дефицитом квалифицированных специалистов на рынке труда или требованиями "гениального" работника);
- Уход сотрудника сильно дестабилизирует работу компании. Сотрудник это знает и этим пользуется. Поэтому в большинстве случаев "особо ценные" кадры находятся в неуправляемом состоянии. Реальной власти над ними никто не имеет;
- Сотрудники на вакантном месте сначала работают хорошо, а затем "портятся", "салятся на шею";
- Сотрудники "зашиваются", а экстенсивное наращивание их количества не дает адекватного роста производительности;

- Несмотря на неоднократные замены сотрудника, перечисленные проблемы снова циклично воспроизводятся;

В результате руководитель «обижается» на сотрудников, которые «не понимают важности интенсивного труда, не хотят ничего делать, им всё надо разжевать и в рот положить.....». Список обвинений можно продолжать до бесконечности, они индивидуальны в каждой компании и абсолютно бесполезны в принципе.

Системное развитие бизнеса требует готовности руководителя к адекватным затратам на технологии развития персонала. В контексте этой статьи речь идёт о диагностической оценке (в результате которой руководитель имеет объективную картину человеческого потенциала, а также соответствия сотрудников занимаемым должностям исходя из планов развития Вашего бизнеса) и формулировке точного заказа на набор персонала с пониманием необходимых личностных и профессиональных характеристик потенциального кандидата. От того, что большинство руководителей в принципе с этим согласны, но никак не находят времени этим заняться, легче не станет: результаты могут появиться только вследствие правильного выполнения правильного набора действий, а никак не в результате благих намерений. Если руководитель не готов выделить достаточно времени, при этом признавая на словах важность вопроса-стоит ли пенять на не понимающий Вас персонал, неразвитый рынок труда и прочие внешние причины?

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group» Александр Фридман.