

Как удержать ценного сотрудника?

Положение на рынке труда стремительно меняется. В середине 90-х годов прошлого века общенародным лозунгом, зачастую исполняемым вместо гимна, был: «Деньги давай!». Затем появились «новые песни о главном»: «Оборудование давай, технологии давай!». А сегодня все чаще звучит такая мелодия: «Людей давай!».

И это закономерно: деньги можно одолжить, оборудование и технологии купить, а вот дефицит квалифицированных кадров становится все острее. Как же удержать в компании этот ценный бизнес-ресурс? Давайте разбираться.



Алексей Покровский,
Директор представительства компании «Эксити группа» в РК, консультант по управлению, бизнес-тренер

Почему дефицит квалифицированных сотрудников только нарастает? Одна из причин - отсутствие организованного давления работников на работодателя. Многочисленные защитники прав трудящихся больше ораторствуют, нежели занимаются своими прямыми обязанностями. В отсутствие давления организованного нарастает стихийное. Ценные работники, осознав уровень своей капитализации на рынке труда, мигрируют в компании, предлагающие лучшие условия. Возникает противоречие: с одной стороны, ценных сотрудников крайне мало, а те, кто есть, становятся объектами «хедхантинга», да и сами они не прочь присмотреться к новым возможностям. Так проявляет себя закон дефицита.

ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С НИРО

Что делать тем руководителям, кто уже осознал тревожную тенденцию на рынке труда? Прежде всего, определить поведенческие маркеры, по которым они будут выделять ценных

сотрудников - работников с высоким потенциалом, так называемых HiPo (от англ. High Potential).

Важно понимать, что для конкретной отрасли за этим потенциалом стоят вполне конкретные вещи, и каждый руководитель вкладывает в это понятие свой собственный смысл, но можно выделить общие признаки, характеризующие настоящих HiPo:

- Умеют эффективно работать;
- Способны занимать руководящие посты;
- Обеспечат рывок компании в будущем.

Другими словами, HiPo - это сплав квалификации и надежности. Под эту категорию попадают сотрудники, уход которых трудно восполним и приведет к необратимым потерям для вашего бизнеса. Как только вы проанализируете эти признаки, сразу станет ясно, за кого вы будете конкурировать с невидимыми, но вероятными претендентами на этот ценный бизнес-ресурс.

ДАВАЙТЕ ВЗРОСЛЕТЬ

Руководитель строительной фирмы проводит еженедельное совещание. На нем присутствуют человек 20: заместители, руководители подразделений и т.д. Каждый из присутствующих докладывает о проделанной работе, рапортует об успехах, сетует на неудачи и обращается к другим присутствующим с различными просьбами. Что для меня было удивительным: большинство просьб к коллегам передаются через первое лицо. Изучаю управленческую документацию: протоколы, приказы, распоряжения. В глаза бросается, что половина приказов, подписанных генеральным директором лично, вполне могла бы появиться на свет в виде распоряжений линейных руководителей, но они пишут проекты приказов по предприятию, а генеральный охотно их подписывает.

О чем это свидетельствует? В компании процветает родительско-детская модель управления (кто знаком с трудами Эрика Берна, хорошо понимают, о чем идет речь).

Руководитель-родитель либо доминирует над другими сотрудниками (детьми) и стремится контролировать в организации все и вся (контролирующий родитель) или наоборот подменяет собой других, берет на себя их работу и ответственность (опекающий родитель).

В противовес родителю, ребенок - это тип личности, стремящийся к избежанию ответственности. Сотрудник-ребенок вполне может быть хорошим человеком, креативным и творческим работником, но вот надежности, верности слову ему явно не достаёт. Таково органичное дитя. Однако в организациях часто встречается дитя заданное. Это сотрудники, которым роль «дитя» искусственно навязана жестким родителем. «Не высовывайся; инициатива наказуема; будет так, как я сказал, и т.д.» - это фразы из лексикона контролирующего родителя.

Э. Берн выделяет и третий тип личностно-ролевой позиции. Это взрослый, то есть человек способный к прояв-

лению инициативы и готовый брать на себя ответственность. Это самая продуктивная позиция работника в организации, однако, ей нет места там, где доминирует родительско-детская модель. Руководитель-родитель стремится любого сотрудника поставить в позицию дитя. Это оказывается совершенно неприемлемо для взрослого, который в каждом желает видеть равноправного партнера. В этом противоречии кроется один из источников организационных конфликтов, разрушающих деловую культуру и приводящих к уходу ценных кадров. Родительско-детская модель управления - сильнейший демотиватор, который буквально обесточивает целые трудовые коллективы.

Что же делать тем, у кого организационная культура пока еще далека от модели «взрослый-взрослый»? Предлагаю вам сложную и долгосрочную операцию по взрослению. Мой опыт консультанта подсказывает, что шансы на успех достаточно велики.

Мощным синергиком, дающим

импульс к развитию организационной культуры, является переход от примитивного управления по заданиям к высшему качеству управления - выдвижению и освоению персоналом основных организационных ценностей. Ориентируясь на них, ведущие сотрудники получают автономию, возможность проявить инициативу и взять на себя ответственность.

Как же осуществить этот переход? Для начала приложите концепцию Э.Берна к организационной культуре вашей фирмы. В какой позиции находитесь вы как руководитель? Кто, когда и почему ставит другого в положение дитя? Кто в компании потенциальные взрослые, принудительно задвинутые в детскую позицию? Далее начинайте вводить в управленческую культуру специальные организационные ценности, например, такую: «Отношения в нашей организации строятся по модели «взрослый-взрослый».

Представьте ситуацию: вы сосредоточенно работаете над своими



задачами. В поле зрения появляется подчиненный, который говорит: «Шеф, у нас тут проблема. Надо бы решить». Что вы обычно делаете в такой ситуации? Правильно, сообщаете подчиненному, что разберетесь, и действительно разбираетесь, советуете, принимаете решение. Вы – молодец! Вот только взяли и несете чемодан своего подчиненного, а так поступает опекающий родитель. Руководитель-взрослый поможет сотруднику мобилизовать собственные мыслительные резервы, а также избавит его от необходимости лишнего раз подходить с фразами типа «не знаю», «не могу», «не получилось». Ну, а высшим пилотажем будет формирование в подчиненных не только инициативы, но и ответственности.

ПОЧЕМУ ОНИ УХОДЯТ?

Пообщавшись с очередным руководителем на тему управления персоналом, остро начинаешь чувствовать актуальность поговорки «За одного битого двух не битых дают». Нынешние претенденты на занятие вакантной должности характеризуются в своей массе как «недостаточно компетентные», «амбициозные», «люди

со стеклянными глазами». Найти достойного претендента в условиях кадрового дефицита стоит немало труда. И становится обидно вдвойне, когда возвращенный в недрах компании специалист кладет вам на стол заявление об увольнении.

Причины, по которым ценный сотрудник принимает решение уйти из компании, могут быть самыми разными: от банальной неудовлетворенности размером вознаграждения (конкуренты предложили больше) до психологического дискомфорта (не могу работать с некомпетентными исполнителями). Однако все их многообразие объединяет одно свойство – в основе любой причины лежат неудовлетворенные мотивирующие потребности, то есть те движущие силы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе и определяют этот выбор.

Ответьте на вопрос: какая основная мотивирующая потребность у HiPo? Высокая заработная плата? Совсем нет, практика показывает, что на первое место такие работники ставят перспективность, то есть возможность роста.

В компаниях, находящихся на

ранних стадиях жизненного цикла, происходит бурное развитие, там постоянно открываются новые должности. А что делать тем, у кого оргструктура устоялась, и все привлекательные должности уже заняты? Используйте возможности внедолжностной карьеры. Например, перспективный сотрудник дает понять, что чувствует себя недооцененным, его труд стоит значительно дороже, и он получает лестные предложения от конкурентов. Свободные вакансии в компании отсутствуют. Что делать? Повысить сотруднику оклад? Ни в коем случае, иначе спровоцируете цепную реакцию аналогичных требований и вместо повышения производительности получите раздувшийся фонд оплаты труда.

Предлагаю действовать следующим образом: для начала ввести в корпоративную культуру фирмы еще одну организационную ценность: «руководство не против повышения зарплаты сотрудникам, но не по принципу «почему», а по принципу «за что». Далее предложите такому сотруднику управленческую сделку. Смысл ее в том, что работник берет на себя дополнительный функционал, а работодатель повышает вознаграждение до уровня ожиданий. Настоящий HiPo обязательно примет такой вызов и повесит себе на плечи дополнительный «рюкзачок». Ну, а если нет, ищите замену среди высвободившихся на рынке людей. В любом случае, это все пойдет вам на пользу – в виде внеочередной оценки сотрудников или увеличения производительности труда.

ГДЕ КНОПКА?

«Ури, Ури, где же у него кнопка?» Весь сюжет популярного советского фильма «Приключения Электроника» вертится вокруг одного: где же та кнопка, которая заставит мальчика-робота делать то, что от него хотят. На самом деле, такая «кнопка», если и существует, то это не просто «кнопка», а целая система вовлечения, определяющая, что мы чувствуем – удовлетворение или раздражение, апатию или азарт, любим мы свою работу или, приходя на нее,



Кадровый голод

совершаем каждодневный «подвиг».

Чтобы понять, как сотрудник оценивает себя и свое положение в компании, свою должность, развитие в ее рамках, карьерный рост, собственные компетенции, лидерство, команду в компании, воспользуемся инструментом, получившим название «Колесо баланса сотрудника».

Предложите сотруднику самостоятельно оценить степень своей удовлетворенности по шкале от 0 до 10 в каждом из секторов. Пусть соединит оценки сплошной линией и заштрихует выделенные области разными цветами. В результате получится настоящая «роза ветров».

Теперь посмотрите на «колесо» вместе с подчиненным и обсудите следующие вопросы:

- Сбалансировано ли оно?
- Какие зоны требуют внимания?
- Каким областям сотрудник может порадоваться?
- Что именно его не устраивает в области оказавшейся «слабой»?
- Что он лично готов сделать, чтобы его оценка степени удовлетворенности этой областью существенно повысилась?
- Что готовы сделать вы?
- Что можно изменить в каждой из областей, чтобы сотрудник получал наибольшее удовлетворение от работы в компании?

В результате, удовлетворенность сотрудника раскладывается на вполне конкретные зоны ответственности, в которых уже можно ставить цели, делить их на задачи и, конечно же, планировать шаги по выполнению.

ПЯТЬ ВОПРОСОВ К СОТРУДНИКАМ

В заключение отмечу, что в успешных компаниях люди прекрасно отвечают на пять ключевых вопросов:

1. Почему ты ходишь на работу каждый день?
2. Почему мы двигаем именно эту компанию (каковы движущие силы)?
3. Что особенного можно сказать о нашей компании, чем она отличается от других?
4. Как нас вознаграждают за наши усилия?
5. Достаточно ли этого, чтобы выжить и развиваться?

Интересно, смогут ли на эти пять простых вопросов ответить ваши сотрудники? Считают ли они компанию, в которой работают, успешной? Или хотя бы стремящейся к успеху?

