

БЕВЕРЛИ КЕЙ, ШЕРОН ДЖОРДАН-ЭВАНС

ЛЮБИТЕ ИХ, ИЛИ ВЫ ИХ ПОТЕРЯЕТЕ

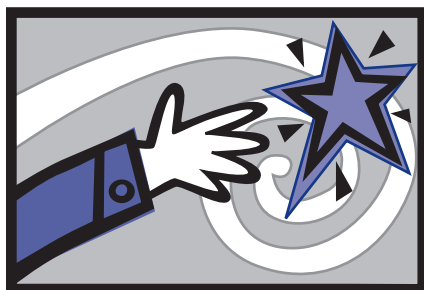
КАК УДЕРЖАТЬ ЦЕННЫХ СОТРУДНИКОВ



26
стратегий для
продвинутых
менеджеров

ЛЮБИТЕ ИХ, ИЛИ ВЫ ИХ ПОТЕРЯЕТЕ

КАК УДЕРЖАТЬ ЦЕННЫХ СОТРУДНИКОВ



БЕВЕРЛИ КЕЙ, ШЕРОН ДЖОРДАН-ЭВАНС





ДОБРАЯ КНИГА

Москва 2006





Предисловие к третьему изданию 13

От авторов 21

ВВЕДЕНИЕ. Уход А. Дж. 23

- 1  **СПРОСИТЕ. Что удерживает вас?** 27
Известно ли вам, что они хотят?
- 2  **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Возложена на вас** 40
Кто может их удержать?
- 3  **КАРЬЕРА. Поддерживайте рост** 48
Вы строите их будущее или стоите у них на пути?
- 4  **ДОСТОИНСТВО. Демонстрируйте уважение** 59
Знают ли они о том, что вы их уважаете?
- 5  **РАЗНООБРАЗИЕ. Придайте работе энергии** 69
Нужно ли им уходить в поисках роста и интересной работы?
- 6  **СЕМЬЯ. Будьте дружелюбнее** 78
Избегайте ситуаций, когда сотруднику придется выбирать между работой и личной жизнью
- 7  **ЦЕЛИ. Умножайте варианты** 87
5 новых сценариев роста, помимо вертикального продвижения

- 8  **НАЕМ. Соответствие** 99
Ищите соответствия или начинайте с самого начала
- 9  **ИНФОРМАЦИЯ. Делитесь ею** 114
Есть ли вам что скрывать?
- 10  **МЕРЗКИЙ ТИП. Не будьте таким!** 123
Вы именно такой?
- 11  **РАЗВЛЕЧЕНИЯ. Попробуйте сами** 133
Доставляет ли вам это удовольствие до сих пор?
- 12  **СВЯЗИ. Устанавливайте контакты** 143
Если вы их построите правильно, они сохранятся
- 13  **НАСТАВНИК. Будьте одним из них** 155
Учатся ли они у вас?
- 14  **ЦИФРЫ. Считайте!** 165
Подсчитаем убытки!
- 15  **ВОЗМОЖНОСТИ. Изыскивайте их** 172
Они найдут их в любом случае
- 16  **ЭНТУЗИАЗМ. Поощряйте его** 181
Сделайте так, чтобы работа им нравилась
- 17  **СОМНЕНИЯ. Пересмотрите правила** 191
Необходимо сохранить правила или людей?
- 18  **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ. Не забывайте о признании** 202
Что имеет большее значение – похвала или оплата?

- 19  **С**ВОБОДА. Дайте ее 218
Ваши люди на коротком поводке?
- 20  **П**РАВДА. Говорите ее 231
Правда жжет или нет?
- 21  **П**ОНИМАНИЕ. Слушайте внимательнее 240
Когда вы устраняетесь, они уходят
- 22  **Ц**ЕННОСТИ. Определите их и объедините 250
Что имеет наибольшее значение?
- 23  **З**ДОРОВЬЕ. Заботьтесь о нем 258
Может быть, они устали?
- 24  **П**ОКОЛЕНИЕ «ИКС» И ДРУГИЕ ПОКОЛЕНИЯ. Осторожно! 268
Они разные. Как их удержать?
- 25  **Д**ЕЛЕГИРОВАНИЕ. Поделитесь властью 282
Смиритесь с этим, чтобы сохранить их
- 26  **А**ПОГЕЙ. Стремитесь к нему 291
Проверьте индекс удержания

Руководство по решению типичных проблем 298

Примечания 313

Об авторах 317

ПРЕДИСЛОВИЕ К ТРЕТЬЕМУ ИЗДАНИЮ

БИТВЕ ЗА ТАЛАНТЫ ПОСВЯЩАЕТСЯ

Еще одна битва за таланты в разгаре —
и продолжает набирать обороты.

Прогнозируется, что ее масштабы и длительность будут большими, чем у предыдущей.

Знаете, что вас ожидает?

Когда спрос превышает предложение, вы на пороге битвы за таланты. Когда вы соревнуетесь за право приобретения талантов высшего уровня, крадете их у ваших конкурентов и молитесь, чтобы они оставались с вами чуть подольше, — вы вовлечены в битву за таланты. Когда вакансии остаются незаполненными в течение многих месяцев, дефицит талантов снижает производительность. Так и случилось в 1999 году.

Затем все изменилось.

Лопнул мыльный пузырь интернет-компаний, произошли события одиннадцатого сентября, экономика пошла на спад, и повысился уровень безработицы. Многие менеджеры изменили свою тактику. Вместо того чтобы фокусироваться на создании заинтересованности и удержании своих хороших работников, они сказали: «Хватит плакаться — будьте счастливы, что у вас есть работа». Они завалили подчиненных работой. Отменили бонусы. Заморозили зарплату. (Понятно, что то же самое было сделано и в отношении них.) А результат? Деморализованная, апатичная рабочая сила. (Вы удивлены?) Недавнее исследование Института Гэллапа показало, что половина всех работников не испытывают к своей работе интереса, а каждый пятый имеет такой негативный настрой, что буквально «отравляет» рабочее место¹. Итак, битва за таланты принимает угрожающие масштабы.

В последние несколько лет наиболее продуктивные работники, выжатые ранее до последней капли, окончательно разочаровались. Они почувствовали себя бесправными и измотанными. Они замкнулись в себе и перестали принимать самостоятельные

решения. Они затаились, чтобы не попасть под топор при следующих сокращениях персонала.

Есть и еще одно существенное отличие. По сравнению с нынешней битвой за таланты предыдущая может оказаться похожей на мелкую стычку. Что послужило причиной на этот раз? Совокупность трех основных факторов:

- ✓ более здоровая экономика и более благоприятный рынок труда. Это означает больше возможностей для хороших работников;
- ✓ недовольные работники с обновленными резюме и «чемоданным настроением» (восемь из десяти готовы «покинуть корабль», как только им предложат более благоприятные условия);
- ✓ изменение демографической ситуации. Из 76 миллионов людей, появившихся на свет в период резкого увеличения рождаемости, половина получит право выйти на пенсию в следующем десятилетии. Количество работников самого продуктивного возраста — от 25 до 54 лет — снизится, что повлечет за собой дефицит квалифицированных сотрудников.

Ранее нам уже приходилось иметь дело с двумя первыми факторами. Но мы никогда не знали ничего похожего на предстоящее демографическое землетрясение, предопределенное неизбежным уходом на пенсию тех, кто родился в период «беби-бума».

Конечно, мы знаем, что битва за таланты затронет одни отрасли промышленности, географические регионы и рабочие места в большей степени, чем другие. Например, многие страны уже столкнулись с беспрецедентным дефицитом медицинского персонала, и проблема будет становиться только серьезней, так как стареющее население потребует большего объема медицинских услуг. Ну, и как вы себя чувствуете? Вы уже ощущаете, что битва за таланты начинается?

Да, но...

Существуют смягчающие факторы, и они могли бы сгладить неудобства, причиняемые войной за таланты. Потребность в новых работниках будет меньше, когда и если:

- ✓ компании продолжают перемещать рабочие места в другие страны (глобализация, офшор);
- ✓ продолжится развитие новых технологий и повышение производительности труда;
- ✓ квалифицированные рабочие иммигрируют из других стран;
- ✓ некоторые люди, родившиеся в период «беби-бума», отложат свой выход на пенсию.

Однако на самом деле никто не знает, каким будет эффект от воздействия этих факторов. Нам достоверно известно следующее: количество незанятых рабочих мест невероятно возрастет в силу того, что талантливые люди будут уходить, чтобы найти лучшее место работы, или отправятся на пенсию. В период между 2002 и 2012 годами будет открыто 56 миллионов новых вакансий². Для заполнения этих рабочих мест потребуются миллионы долларов и миллионы часов собеседований. Сколько из этих вакансий хотите заполнить вы?

Война за таланты продолжается. Насколько хорошо вы подготовлены к тому, чтобы заинтересовать и удержать хороших людей, когда они получают больше возможностей для выбора и на горизонте появятся «охотники за головами»? Наша книга поможет вам быть во всеоружии.

ЧЕТЫРЕ ВАЖНЫХ СЛОВА

Читателям нашей книги (это уже третье издание) понравилось название «Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников». Но это не просто броская фраза! Эти слова имеют большое значение и помогают донести до читателя основную мысль нашей книги. Вот что мы вкладываем в эти слова.

ЛЮБИТЬ

Относитесь к наемным сотрудникам справедливо и с уважением. Благодарите их. Ставьте перед ними сложные задачи и помогайте им развиваться. Заботьтесь о них, и тогда вам удастся увлечь их и удержать.

ТЕРЯТЬ

Потеря одинаково серьезна и когда талантливый работник выходит на пенсию, и когда он уходит к конкуренту. Благодарите их.

ЦЕННЫЙ

Уважайте людей. Звезды — это сотрудники любого уровня иерархии, которые вносят ценный вклад в работу организации.

СОХРАНИТЬ

Создайте для талантливых работников стимул остаться на предприятии (пусть даже не в вашем собственном отделе). Благодарите их. Талант будет ключевым отличительным фактором в конкурентной борьбе.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ БАЗА

Наша точка зрения основывается на данных, предоставленных различными предприятиями и организациями. Мы используем информацию, полученную на собеседованиях при увольнении, в фокус-группах и в Интернете. Мы (и десятки наших помощников) постоянно просматриваем газеты, журналы и книги.

Всегда мы задаем вопрос: «Что удерживает вас?»

Анализ этих данных помог сформировать 26 оригинальных стратегий, вошедших в главы нашей книги. И мы по-прежнему полагаемся на результаты своего исследования. К настоящему моменту мы встретились более чем с 60 000 менеджеров больших и маленьких компаний по всему миру. Мы слушали, консультировали, обеспечивали обучение и сами учились у них. Наша база данных «Что удерживает вас?» постоянно обновляется (более 15 000 респондентов к августу 2004 года). Все это помогает нам совершенствовать стратегии привлечения и удержания.

Теперь мы преобразовали наши находки в более совершенные стратегии, способные дать вам решающее конкурентное преимущество.

ЧТО ВЫ НАЙДЕТЕ В ЭТОЙ КНИГЕ

Мы задумывали книгу «Любите их, или вы их потеряете», с одной стороны, как книгу на все времена, а с другой — как актуальную. Говоря «на все времена», мы имеем в виду, что предположения, выдвинутые в книге, должны оставаться действенными как в 1999 году (первое издание), так и в 2020-м (мы планируем оставаться популярными!). А под актуальностью подразумевается обновление историй, статистики и обзор ситуации с рабочими местами, чтобы они имели значение для вас как менеджера в данный конкретный момент.

1. История ухода одного сотрудника. А. Дж., наш типичный бывший сотрудник (совершенно верно, мы не хотим, чтобы вы знали пол, возраст или название должности А. Дж.), появляется в каждой главе, чтобы проинформировать вас о том, как каждая конкретная стратегия (или ее отсутствие) повлияла на решение человека об уходе.
2. Взятые из реальной жизни истории, озаглавленные «Увы!». Мы включили в текст нашу собственную коллекцию историй о «рыбке, которая сорвалась». Все истории из этой рубрики являются подлинными, почерпнутыми из нашего сорокалетнего опыта работы в различных организациях по всей стране и за рубежом.
3. Практические перечни необходимых действий. Слишком во многих книгах говорится о том, что значит заинтересовать и удержать талантливого работника и зачем это нужно. Мы расскажем вам, как это сделать!
4. Множество примеров из бизнеса. Истории, имевшие место в малых и больших организациях, местных компаниях и транснациональных корпорациях, показывают, какие приемы действительно помогают привлечь и удержать талантливых сотрудников.
5. Полезные ссылки. Большинство глав содержит по меньшей мере одну ссылку на другую главу, посвященную конкретному ключевому вопросу. Это позволяет вам быстро

путешествовать по книге, находя наиболее значимые и важные для вас идеи.

6. Быстрое определение индекса удержания/привлечения. В главе «Апогей» вы найдете способы оценить, насколько значимо для вас в данный момент удержание/привлечение работников. Начните с этой главы, если вы хотите понять, в каком положении находитесь. Или прочтите ее последней, чтобы понять, чему вы научились, или найти следующую цель, на которой вы сконцентрируетесь.
7. «Руководство по устранению недостатков» появляется в конце. Менеджеры по всему миру, от генеральных директоров до супервайзеров, рассказывают нам о сложностях работы с талантливыми сотрудниками. Они описывают затруднительные ситуации, связанные с их удержанием и привлечением, и спрашивают наше мнение. В этой книге приводится описание проблемы, вопрос менеджера и наш ответ — наподобие того, как публикуются ответы на вопросы читателей в журналах и газетах. Прочтите это руководство.

ТРИ ИСТИНЫ, ЗАСЛУЖИВАЮЩИЕ ВАШЕГО ВНИМАНИЯ

Три ключевые идеи проходят красной нитью через все главы книги. Они являются главными и решающими для удержания сотрудников. Если вы старший руководитель — внедряйте их. Если вы менеджер среднего звена — воплощайте их.

Истина 1. Привлечение и удержание хороших работников — вечная проблема

Сообразительные менеджеры понимают, что им необходимо удержать своих лучших людей независимо от изменений экономического курса. «Удержать» в данном случае означает, что талантливый сотрудник не только вписался в вашу организацию, но еще и подстроился и включился в работу. Привлечение и удер-

жание являются двумя сторонами одной монеты. Эта книга учит тому, как осуществлять и то, и другое.

Истина 2. Менеджер имеет влияние

Многие менеджеры не считают себя ответственными за привлечение и удержание сотрудников. Они считают, что удержать можно главным образом деньгами, компенсациями и льготами, а этими сферами они едва ли могут управлять. Однако мы знаем, что это неверно. В дополнение к справедливой оплате люди хотят иметь:

- ✓ перспективную, значимую работу;
- ✓ возможность учиться и расти;
- ✓ замечательных коллег;
- ✓ признание и уважение;
- ✓ и, наконец, хорошего начальника.

Менеджер может влиять на эти факторы. Высшее руководство и политика организации, безусловно, важны — и столь же важны ваши сотрудники, которым приходится брать на себя ответственность за собственное чувство удовлетворенности. (Дайте им почитать нашу книгу *«Любите ее, не бросайте ее: 26 способов получить удовольствие от работы»*. Berrett-Koehler, 2003). Но все это относится и к вам. Вы имеете решающее значение в привлечении и удержании хороших людей.

Истина 3. Существует 26 проверенных стратегий, которые вы можете использовать для привлечения и удержания талантливых сотрудников

Большинство менеджеров хотят активно работать над привлечением и удержанием хороших работников — почему бы нет? Но все менеджеры (да, даже самые лучшие) могут совершенствоваться. Книга «Любите их, или вы их потеряете» не предлагает единственный способ или большую комплексную программу удержания ценных кадров. Вместо этого она дает вам 26 вариантов на выбор. Каждый включает в себя десятки малых, легко

воплощаемых идей. Вы выбираете ту, что наиболее вам понравилась, — и принимаетесь за дело.

ПОЧЕМУ МЫ НАПИСАЛИ ЭТУ КНИГУ

Мы написали эту книгу, чтобы облегчить вашу жизнь. Чтобы помогать вам ежедневно в режиме реального времени. Мы написали ее, потому что вы имеете огромное влияние на жизнь ваших сотрудников. Это серьезнейшая ответственность, которая заслуживает всевозможной помощи и поддержки.

- ✓ Используйте книгу как свой путеводитель — как вы использовали бы руководство по эксплуатации транспортного средства.
- ✓ Возвращайтесь к ней вновь и вновь.
- ✓ Загибайте углы страниц.
- ✓ Выделяйте цветом все, что наиболее важно для вас.
- ✓ Отметьте закладками ключевые главы и оставьте книгу на столе вашего начальника!
- ✓ Пообещайте себе лично реализовать хотя бы одну главу.

Помните — ваше внимательное отношение к удержанию сотрудников чрезвычайно важно. Вы знаете, кто ваши звезды — те, кого вы не можете позволить себе потерять. Это талантливые, преданные сотрудники — надежные люди с высоким потенциалом. Вы любите их, потому что они являются основой вашего успеха. Они — сердце и душа вашей организации. И ваши конкуренты хотят их заполучить!