

НЕ НАДЕЙТЕСЬ НА ЗВЕЗД. СТРОЙТЕ СИСТЕМУ



Как создать внутри компании систему по подготовке ценных кадров, рассказывает руководитель HR-практики КСК групп Екатерина Вижулина.

а одной из конференций нашей компании ко мне подходит клиент — собственник бизнеса: «Екатерина, какие же в КСК групп замечательные сотрудники: с огнём в глазах, умные, внимательные, активные, сообразительные! Я тоже таких хочу! Найдите их для меня, пожалуйста!» Отвечаю искренне, хотя знаю, что ответ озадачит клиента: «Сергей Иванович, важны не люди, а система, которая делает людей!»

Пример из практики: мебельная компания из Санкт-Петербурга успешно развивается, несмотря на спад на рынке. Выручка растет, клиенты довольны. Продажами управляет звезда фирмы — коммерческий директор Сергей. Он прекрасно мотивирует продавцов и постоянно перевыполняет план. Собственник называет Сергея волшебником и считает своей правой рукой. Такая идиллия длится два года. Потом Сергей уходит из компании и открывает собственный бизнес. С собой он забирает лучших менеджеров и крупных клиентов. Как избежать такой ситуации? Главное — не делать ставку на звезд: в своем ослепительном одиночестве они своенравны и непредсказуемы. Вместо опоры на звезд стройте систему, в которой вы сможете растить квалифицированных специалистов внутри компании. Из них вы вырастите не одну, а много звезд.

О компании

Расскажу об опыте КСК групп. Мы занимаемся консалтингом для среднего и крупного бизнеса, и для нас проблема квалифицированных кадров очень актуальна. Одновременно мы ведем 280 проектов, в стадии продаж у нас проекты для 600 клиентов. В коммерческом департаменте работает 130 специалистов, которые совершают 300 встреч в неделю. Непосредственно услуги оказывают 300 человек. Оборот компании — 1 млрд руб. в год.

Проблемы внешнего найма

Традиционные способы поиска кадров — сайты, рекомендации коллег и сманивание персонала у конкурентов. Ни один из этих инструментов не обеспечивает компанию нужным притоком готовых кадров со стороны. Из 80 претендентов только один выходит на работу в коммерческий департамент, остальные отсеиваются в процессе собеседования. Блестящее резюме на деле оказывается пустышкой, как только задаешь первый вопрос по существу. Со зрелыми профессионалами из компаний-конкурентов другие сложности. Кто-то хочет параллельно заниматься своими проектами, кто-то — работать удаленно. У всех — завышенные ожидания по заработной плате.

Поэтому только 30% штата КСК групп — это приглашенные профи. Они выросли в других компаниях, и мы помогаем им встроиться в нашу корпоративную культуру. Но по большей части мы не зависим от «внешнего» рынка: 70% позиций КСК групп закрывает своими специалистами. Такой результат дает налаженная система развития кадров.

Зачем нужна система роста?

Опротечливо считать, что сотрудники будут развиваться самостоятельно. Обычно у работников наших клиентов мы видим стремление не к росту, а к равновесию. Компания быстро попадает в замкнутый круг:

- 1) сотрудник быстро выучивается выполнять необходимый минимум работ,
- 2) выполнение этого минимума занимает 100% рабочего времени и внимания,
- 3) в повышении компетентности сотрудника нет необходимости, потому что он уже выполняет необходимый минимум,
- 4) на повышение компетентности нет времени и внимания. Оно уходит на выполнение необходимого минимума.

Такие коллективы можно охарактеризовать как «болото»: они справляются со своими обязанностями, но в нынешнем виде не могут развиваться. Причина болота — определенное устройство системы, в которой работают люди. Отдельные звезды, которые могут появиться в этом болоте, — скорее проявление амбиций отдельных сотрудников, которые неизбежно захотят уйти.

В болоте бесполезно проводить тимбилдинги и тренинги. Нет смысла вкладывать энергию в конкретных людей и их конкретные задачи. Нужно менять условия, в которых такое болото формируется. Эти условия мы называем системой.

Основа системы: цель компании и стратегия

Стратегия развития компании отвечает на вопросы, в какой точке бизнес находится сейчас, куда он должен прийти и какой путь оптимален. Каждый сотрудник должен понимать, на достижение каких целей направлена его работа. Для этого стратегические цели должны быть определены и описаны. Телепатия не работает.

По нашему опыту, каждый собственник уверен, что персонал знает о целях компании. Так ли это на самом деле?

В 2016 году наши специалисты провели HR-аудит в крупной торговой компании. Фирма производит и продает элитный алкоголь. Руководство компании сообщило консультантам, что долгосрочная цель компании — лидерство на рынке, создание бренда премиум-класса.

Во время опроса точно сформулировать цель не смогло 80% руководителей департаментов. Кто-то уверенно отвечал: «Наша цель — качественное производство», кто-то напирал на то, что главное для компании — много продавать. Сотрудники департаментов представили свои варианты. Один работник, например, сообщил, что цель компании — успешное продвижение продукта для «широкого потребителя».

Пока, по нашему опыту, только 20% компаний в России имеют работающую стратегию.

Проблема с формулировкой стратегии часто в том, что компания хочет быть всем сразу: и высокое качество, и массовый спрос, и много продаж, и сокращение издержек, и всё подряд. Такие цели не работают, потому что цель делать всё равносильна отсутствию цели. Хорошая проверочная методика — ответить на вопрос, куда мы не хотим идти.

Мы не хотим тратить время и силы на массовый рынок, хотим сосредоточиться на премиум-сегменте.

Нам не важно качество продукции за тем порогом, где оно соответствует ГОСТам. Соответствует — значит, достаточно хорошо. Гораздо важнее — охват и продвижение.

Мой совет: сформулируйте стратегию и донесите ее до сотрудников, причем как позитивную (куда мы хотим идти), так и негативную (чего мы хотим избежать).

Есть задача — есть план: как выстроить систему KPI

При правильной постановке KPI — это эффективный инструмент управления. Но часто компании выстраивают систе-