Практикум “Нанимать лучших: код доступа”



На работу над материалом повлияли...

...этот опыт:

- 6 лет в качестве руководителя департамента MICE в b2b travel-агентствах;
- 6 лет в качестве директора по обучению, FMCG-ритейл и HoReCa;
- 3 года в качестве директора по персоналу и организационному развитию, ювелирный ритейл + IT для отрасли;
- 13 лет в качестве корпоративного бизнес-тренера и бизнес-консультанта;
- 15 лет в качестве преподавателя программы MBA в Бизнес-школе МИРБИС, РЭУ им. Плеханова и др.;
- Подробнее - www.marinakorsakova.ru

...эти книги:

- Двенадцать принципов производительности, Гаррингтон Эмерсон, 1911.

- Рефлексивный практик: Как думают профессионалы в процессе действия, Шон Дональд, 1983.

- Компетентность в современном обществе, Джон Равен, 1984.
- Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер, 1993.

- Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки, 2002.

- Будущее за правым полушарием. Что делать, чем думать и как быть в век нового творческого мышления, Дэниел Пинк, 2009.

- Искусство управлять людьми. Стратегия и тактика лидерства, Джон Адир, 2014 (оригинальная работа — 1970-е гг.)

- Ловушка некомпетентности. Почему непрофессиональные мужчины становятся лидерами и как это исправить, Томас Чаморро-Премузик, 2019.

- Метод Гарварда. Как обучают будущих лидеров в самом престижном университете мира, Вэй Сюин, 2024.

...Разумеется, список не исчерпывающий. Так или иначе, стратегия и тактика “найма лучших” описана во многих книгах, разобранных вот здесь: https://www.marinakorsakova.ru/books

СТРУКТУРА ПРАКТИКУМА

1. Почему вообще нужно нанимать лучших? Как разница в продуктивности топ-специалиста и среднего сотрудника создаёт эффект для прибыли, скорости инноваций и устойчивости бизнеса? *Страницы 4 - 9*

2. Что делают лучшие? Какие модели мышления и поведения отличают выдающихся сотрудников? Как распознать лучших в действии? *Страницы 9 - 109*

3. Как усилить “лучшие качества” и использовать в бизнесе: организационная биодоступность [1]. *Страницы 109 - 118*

4. ПРИЛОЖЕНИЕ. Рекомендации по тренировке качеств и навыков, которые делают сотрудников “лучшими”: блок для корпоративных T&D- директоров (и тех, кто сам себе T&D директор :) *Страницы 118 - 274*

[1] Термин «организационная биодоступность» является авторским. Дойдя до соответствующего раздела вы увидите, насколько он полезный и точный, поэтому, если будете использовать в своей работе, пожалуйста, указывайте авторство: Марина Михайловна Корсакова :)

Материал “Нанимать лучших: код доступа” не претендует на 100 % исчерпывающее описание, хотя автор стремился следовать принципу MECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive), то есть, добавлять в список только непересекающиеся факторы, суммарно покрывающие большую часть проблемной области. Тем не менее, цель практикума - дать не академически полную таксономию, а практический каркас, который выделяет ключевые рычаги и фокусируется на достаточных для успеха принципах. Это рабочий инструмент, а не энциклопедия. Для максимальной пользы в вашей отрасли/компании/корпоративной культуре инструмент нужно будет “настроить под вас”.

Практикум НЕ ПРЕДНАЗНАЧЕН для практикующих преподавателей менеджмента и/или бизнес-тренеров и НЕ СОДЕРЖИТ нового для них материала.

1. ПОЧЕМУ ВООБЩЕ НУЖНО НАНИМАТЬ ЛУЧШИХ?

В конкурентной гонке побеждает тот, кто создаёт максимальную ценность с минимальными затратами.

Давайте посмотрим, как “лучшие” минимизируют операционные, временные, репутационные и другие затраты и потери + максимизируют ценность для клиентов и акционеров.

1. Стоимость контроля: ниже.

Лучшие сотрудники самокритичны и автономны, они «тратят» меньше времени своего руководителя на проверку своей работы. Час, не потраченный на контроль, — это час, свободный для работы с клиентами и сотрудниками + внедрения инноваций.

2. Стоимость ошибок и переделок: ниже.

«Лучшие» делают работу максимально качественно с первого раза, они не исправляют, а предотвращают ошибки.

3. Скорость доставки ценности: выше.

«Лучшие» делают больше и быстрее, они выполняют рутинные задачи в высоком темпе. Участвуя в обсуждениях, они выделяют жизнеспособные новые идеи и создают полезный результат для клиентов и коллег на недели/месяцы/годы раньше.

4. Скорость принятия решений: выше.

Решения «лучших» часто предвосхищают проблемы, которые остальные ещё даже не увидели. Выработка и согласование решений проходят быстрее, с меньшим количеством итераций, к тому же, не ухудшая, а улучшая общую атмосферу работы в команде.

5. Транзакционные издержки общения: ниже.

Ментальные модели «лучших», глубина понимания и языковая точность позволяют передавать сложные концепции с минимальными искажениями. Это: а) ускоряет работу, б) снижает риск дорогостоящих недопониманий.

6. Объём и ценность внедрённых инноваций: выше.

«Лучшие» не просто внедряют готовые решения, а создают новые паттерны работы, которые дают компании конкурентное преимущество. Это не линейный рост, а мультипликатор: одна их идея может перестроить целый отдел, сделав его в 3 раза эффективнее.

7. Общий эталон: выше.

Работа «лучших» становится эталоном, к которому тянутся другие. Они поднимают планку для всей команды, их работа становится внутренним бенчмарком. Это создаёт культуру непрерывного улучшения без давления сверху.

8. Привлекательность для таланливых соискателей, стоимость HR-бренда: выше.

“Лучшие” становятся магнитом для других лучших. Они создают вокруг себя “зону высокой энергии”, в которую хочется попасть. Для сильного соискателя наличие в команде такого коллеги - часто весомый аргумент.

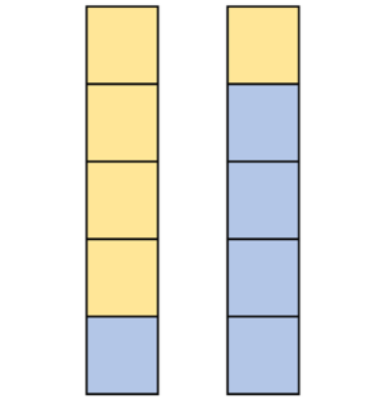
- **Как работают компании, нанимающие «средних»?**

Нанимая “Средних”, вы платите меньше сразу, в том числе, в единицах усилий, которые вы тратите на рекрутинг и отбор. Найти “среднего” - быстрее и проще, не так ли?

Однако потом вы будете платить постоянно - убытками от низкой производительности и вредом кросс-функциональным процессам; необходимостью тратить силы на дополнительный онбординг, мотивацию, контроль, упущенной выгодой, замедлением и внутренним регрессом.

Нанимая лучших, вы платите больше сразу (речь не только о деньгах, но и *о времени и внимании,* которые вы потратите на рекрутинг).

Но дальнейшая работа обойдётся вам “дешевле”.



Тратим сразу **мало** – докручиваем **много**

Тратим сразу **много** – докручиваем **мало**

Давайте поработаем с наглядной метафорой, - и надеюсь, она не покажется читателю слишком циничной: намерение было не проявить цинизм, а найти точный и практичный образ. **В любом случае метафора относится не к людям в целом, а к тому набору их знаний, умений и навыков, который необходим, чтобы сделать максимально эффективным конкретный производственный процесс.**

Представьте: вы решили приготовить мясо.

Стратегия 1.

Вы долго ходили по рынку, рассматривали, разговаривали с продавцами, и, наконец, нашли лучший кусочек вырезки. Чтобы приготовить его, вам будет достаточно его обжарить на сильном огне с обеих сторон.

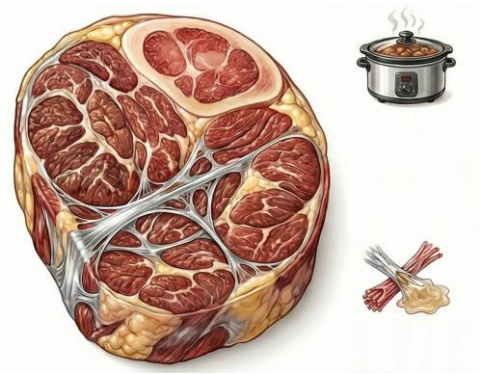
Маринады? Специи? Тушение в разных температурных режимах? Всё это необязательно.



Идеальный кусочек = идеальное блюдо с минимальными затратами времени, усилий и дополнительных материалов.

Но искать нужно было дольше. И заплатить больше.

Стратегия 2.



Вы купили первый же кусочек, который вам показался подходящим. У вас не было времени проверить его как следует. Оказалось, что это - голяшка, и она жестковата.

Чтобы получить приемлемое блюдо на выходе, вы будете сначала мариновать мясо, потом - долго тушить его под крышкой, то есть, использовать разные “костыли”, чтобы компенсировать недостатки исходного материала.

Похожая история происходит со способностями, навыками, знаниями и умениями сотрудников.

Выше качество на входе = меньше ухищрений в процессе.

Ниже качество на входе = постоянная работа с материалом. Обучение, мотивация, контроль, микроменеджмента — это то же “тушение”, то есть, скрытые издержки.

Цель этого практикума - дать вам больше инструментов для поиска “первоклассной вырезки” :) Чтобы потом вы тратили меньше сил и времени, изобретая всё более и более эффективные “маринады”.

РЕЗЮМЕ.

Хорошо проведенный найм = удовольствие.

Легче работать друг с другом, выше продуктивность, лучше результаты. Вы в несколько раз уменьшаете расход времени на постановку задач, объяснения, синхронизацию по идеям/оценкам и контроль.

Вы оставляете себе больше времени и энергии на решение творческих задач и качественный отдых.

Плохо проведённый найм = боль.

Сложнее работать друг с другом, ниже продуктивность, хуже результаты.

Раздражение, стресс, потери, проблемы, выгорание.

Посмотрев на вопрос **со стороны соискателей,** мы можем сделать похожий вывод: вы либо становитесь для работодателя “средним” сотрудником, либо - “лучшим”.

Быть “средним” = продавать время и лояльность.

Быть “средним” = быть заменимым = …

- Получать отказ в повышении зарплаты
- Перерабатывать без оплаты
- Получать отказ в новых инструментах
- Получать новые задачи в отпуске/на выходных + упреки в нелояльности при отказе изменить планы

- Не быть способным заинтересовать работодателя более высокого класса + успешно пройти собеседование + успешно пройти испытательный срок…
- …а, значит, жить зависимо, быть заложником обстоятельств.



Плохой найм сотрудников = источник продолжительной боли для руководителя



Хороший найм сотрудников = высокие результаты и удовольствие от работы

Быть “лучшим” = быть “редким”, а потому - востребованным активом.

Быть “лучшим” = увеличивать, иногда кратно, производимую компанией ценность = …

- полноправно претендовать на лучшие условия на рынке труда по всем параметрам: заработная плата, бонусы, позиция, life and work balance, инвестиции компании в развитие сотрудника и др.

А что это значит – быть лучшим?

Закончить более престижное учебное заведение?

Знать больше?

К сожалению, всё сложнее.

Переходим к следующей главе.

2. ЧТО ДЕЛАЮТ ЛУЧШИЕ?

Давайте договоримся о значении двух слов, которые мы будем использовать в этом разделе.[2]

- **“Осознанность”**

Под “осознанностью” мы понимаем включённое внимание, направленное на наблюдение и понимание контекста + намерение и способность совершить оптимальный выбор.

Это антипод “слепого пятна” в работе. Осознанный сотрудник не действует по инерции, потому что “так сказали”, “так принято” или “так делают все”. Он постоянно задаёт вопросы “почему?”, “зачем?” и “что, если?”, чтобы понять суть задачи и найти наиболее эффективный путь её решения. Его действия *субъектны* и *целенаправленны*.

- **“Практическое проявление” = “Делать”**

Нас интересует не то, каким человек *является* или *какими качествами обладает в потенциале.* Нас интересует, что он *ДЕЛАЕТ.*

Мало иметь знания, навыки или разделять ценности компании. Критически важно *уметь мобилизовать эти ресурсы для достижения значимых целей и производства конкретных результатов.*

Поэтому в этом разделе мы будем фокусироваться не на описании типов личности, а на конкретных паттернах действий и моделях мышления, которые отличают «лучших».

Итак, переходим к главному. Давайте разберём, **какие именно осознанные действия совершают лучшие сотрудники, и как эти действия создают ценность для руководителей и компаний.**

[2] И давайте договоримся: материал, изложенный в Главе 2, не может подходить 100 % работодателей и соискателей со 100%-ной точностью. Однако принципы его изложения и конкретные примеры диагностических вопросов могут быть полезны! Работайте с материалом активно: меняйте порядок факторов, если так более логично для вас, «переназывайте», добавляйте, исправляйте. Учиться = не значит «читать», учиться = значит «взаимодействовать».

ВООРУЖИТЕСЬ КАРАНДАШОМ! Не просто читайте - проводите диагностику. Распечатайте чек-лист на страницах 4-5.

Формат 1: фокус на конкретного человека.

Держите перед глазами пример: вашего ключевого подчинённого, вашего руководителя или себя.

По каждому виду компетентности, который мы будем разбирать далее, ставьте оценку по пятибалльной шкале:



1 - Стабильно отвратительно. Качество отсутствует или его проявления деструктивны.



2 - Плохо. Проявления редки, слабы и непредсказуемы.



3 - Средне, нестабильно. Бывает лучше или хуже, но нет постоянства.



4 - Хорошо. Достаточно высокий базовый уровень, проявляется часто.



5 - Стабильно отлично. Явная сильная сторона, основа эффективности.

Формат 2: Helicopter View.

Посмотрите на свою команду или компанию в целом и задайте себе вот такие вопросы:

1. Носителей какой компетенции у нас критически мало? (Это «узкое горлышко», брешь, которая тормозит всех).

2. Носителей какой компетенции — достаточно? (…то есть, набран необходимый минимум для текущей работы).

3. Носителей какой компетенции — много? (Возможно, это наша сильная сторона или даже избыток, создающий перекос).

4. В какой мере мы сумели *извлечь пользу* из того, что у нас ЕСТЬ?

(Вопрос 4 - важнейший. Такая постановка вопроса может указать вам на организационные проблемы, о которых вы не задумывались ранее. Похожий вопрос могут себе задать и соискатели: …если я уверен в том, что обладаю компетенцией

Икс, в какой мере мне удалось извлечь из неё пользу для своей успешной работы и для своей карьеры?)

№	Фактор	Балл
	ГРУППА 1: БАЗОВЫЕ УБЕЖДЕНИЯ.	
	ГРУППА 2: СИЛА ДЕЙСТВИЯ.	
	ГРУППА 3: ПРОБЛЕМЫ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, РЕСУРСЫ.	
	ГРУППА 4: МЫШЛЕНИЕ И ОБУЧЕНИЕ.	
	ГРУППА 5: ОТНОШЕНИЯ С ДРУГИМИ.	
	ГРУППА 6: ИННОВАЦИИ.	
	ГРУППА 7: КОНСТРУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В СИСТЕМЕ (ИНКОРПОРАЦИОНИЗМ).	

КОНЕЦ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОГО ОТРЫВКА