

«Как решить проблему дефицита кадров?»

На сегодняшний день проблема дефицита кадров – самая актуальная проблема в мире бизнеса.

Большинство компаний испытывают трудности в нахождении и подборе нужных сотрудников для себя, и это влечет за собой серьезные последствия, так как все проблемы компании – это в первую очередь проблемы, связанные с людьми.

Если вы нанимаете правильных людей, то вы создаете правильную компанию, так как сильные и правильные компании состоят в первую очередь из сильных и правильных людей. Что такое правильный сотрудник? Это тот человек, который лоялен по отношению к компании, который продуктивен, всегда нацелен на результат и разделяет цели, ценности компании, а также стремится их достигать вместе с компанией. Этот человек хочет быть полезным и вносит большой вклад в достижение общего результата компании. Причем, он делает это не «между прочим» или потому, что ему за это платят. Он делает это исключительно по той причине, что ему действительно это нравится и потому, что он действительно «горит» этим делом.

Все успешные сотрудники действительно любят то, чем они занимаются и готовы тратить больше времени, чем от них ожидают на достижение блага и целей компании. Как отмечал Рон Хаббард: «Мечты, цели, устремления – это все, что человек использует в качестве топлива». Поэтому, если в вашей компании сотрудники любят то, чем они занимаются - вам повезло, у вас практически нет шансов потерпеть неудачу. Когда у вас такие сотрудники и при этом вы также являетесь потенциальным лидером, причем, не обязательно блестящим, а вы просто можете влиять на людей, тогда вы уже можете создать хорошую команду.

Но проблема в российском бизнесе заключается в том, чтобы найти таких правильных сотрудников. Один правильный сотрудник может многое сделать для компании, но он не всегда может ее вытянуть. А эффект от одного неправильного человека зачастую гораздо сильнее, потому что его негативное влияние может быть гораздо мощнее и разрушительнее, чем эффект, производимый правильным сотрудником, так как его плохие намерения часто скрыты. В найме нужно быть очень внимательным и бдительным, чтобы не нанимать неправильных сотрудников. Ко всему прочему продуктивных сотрудников катастрофически не хватает.

Количество компаний в России растет, конкуренция жестче, специалистов не хватает, и просто порой «негде взять» как говорят сами Владельцы компаний, особенно владельцы малого бизнеса. И плохая новость состоит в том, что ситуация в ближайшем будущем не будет лучше и конкуренция не станет меньше. То, что нам сегодня предлагает открытый рынок труда - это мизер, по сравнению с тем, что нам нужно. Максимум 10% из тех, кто размещает свои резюме или состоят на бирже труда можно действительно взять на работу и они по-настоящему квалифицированы. Зачастую – если и кажется, что квалифицированы, то меняют места работы каждые полгода-год, постоянно находясь в поиске места, где им побольше заплатят или они подороже « продадутся» - такой востребованный и ходовой товар для кадровых агентств, но не для нас! Поэтому на данный момент очень остро стоит проблема дефицита кадров во всех областях бизнеса.

Наиболее востребованной вакансией были, есть и скорее всего, будут продавцы. Практически все мы что-то продаем и все мы думаем, что продавец – это очень просто: что его можно взять с улицы, не давать ему никакого образования, и он будет просто работать. Это – миф. Потому что это профессия, и очень востребованная на сегодняшний день профессия, которая требует серьезной подготовки и квалификации.

Сегодня, для того, чтобы быть хорошим продавцом, нужно иметь соответствующие знания технологии продаж, понимание людей и навыки общения. На сегодняшний день, к сожалению, ни одно учебное заведение таких знаний не дает. Их можно получить либо на специальных тренингах и семинарах, либо приглашая бизнес-тренера к себе в компанию, но самый лучший способ выращивать таких сотрудников – это создавать обучающую школу у себя в компании. Это – самая правильная стратегия и это применимо ко всем отраслям бизнеса и ко всем специалистам: берете ли вы к себе в компанию врача, системного администратора или инженера. Да, у них есть базовое образование, но наши высшие учебные заведения не дают практических знаний, они дают исключительно неплохую теоретическую подготовку. Поэтому, кого бы вы ни взяли на работу, вам придется обучать этого специалиста практическим навыкам.

На данный момент, самая выигрышная стратегия - не искать «звезд» вне, а выращивать их самим. Специалисты – «звезды», которые продуктивны, уже, как правило, где-то работают, и, в основном, хорошо себя чувствуют в тех компаниях. У них есть результаты, руководство их ценит и платит им хорошую зарплату, их поощряют и стараются удержать в

компании. Поэтому такие специалисты не так часто покидают свои компании. Единственный способ вам получить такого специалиста – перекупить его. На первый взгляд, неплохой способ: нанять специалиста, который поможет построить весь бизнес, который поможет помочь открыть и развить новое направление или будет заниматься специальным проектом. Но посмотрите на перспективы. Что будет через год? Через два?

Специалисты, которые легко перекупаются, с такой же легкостью перекупаются и через год, и через два. Сегодня он пришел к вам, а завтра конкурент предложит ему на пару тысяч рублей или условных единиц больше, и он с такой же легкостью покинет вас, с какой и пришел. Он не будет думать ни сколько, прежде чем дать свой положительный ответ. Именно поэтому эта стратегия неэффективна, у нее нет перспективы.

Единственная выигрышная стратегия – выращивать специалистов самим или обучать их, выстраивая систему обучения. И построить эту систему у себя в компании достаточно легко. Начните с того, что обозначьте для себя, что бы вы хотели видеть в целом и что бы вы хотели видеть от сотрудника в частности. Перечислите правила, обозначьте организационную политику, правила игры, все, заканчивая узкоспециализированной областью, где вы можете обучить специалиста именно этой должности. Тщательно прописывайте, что ожидается от человека именно в этой должности: как он должен делать свою работу, каков будет законченный результат его деятельности, как будет оцениваться его работа, как он будет мотивироваться, и, самое главное – каких результатов в будущем вы от него ожидаете.

Создание таких стандартов должности и системы обучения легко внедрить в компанию. Об этом вы можете узнать больше из административной технологии Рона Хаббарда, в нашей тренинговой компании или в любой другой, где применяется данная технология.

Особенности технологии обучения, которые разработал Рон Хаббард, заключаются в том, что помимо того, что вы описываете процессы выполнения работы и то, что ожидается – Ценный Конечный Результат должности. То есть вы превращаете свои стандарты должности или инструкции в так называемое небольшое курсовое пособие. Вы включаете теоретическую часть, инструкции, алгоритмы и так далее, а так же вы создаете Контрольный лист с последовательностью изучения практической части. Практическая часть – это очень важная часть в создании таких Стандартов.

Большинство людей, которые будут приходить к вам в компанию, привыкли учиться как в школах и институтах. Зачастую, даже если вы вводите аттестацию в своей компании, сотрудники относятся к ней как к экзамену. Что делает студент после того, как он сдал экзамен? Он благополучно все забывает, чтобы освободить свою голову для чего-то более приятного. У компании нет цели так обучать. Необходимо дать знания, которые он мог бы применять. Именно поэтому необходимо, чтобы, когда человек что-то изучал, он полностью понимал, то, что он изучает и выполнял практические задания. Например, написал какое-нибудь короткое эссе на предложенную тему или выполнил какое-нибудь упражнение. Например, если вы обучаете врача-стоматолога, то практическим заданием будет выполнение какой-то простой и несложной манипуляции под наблюдением опытного наставника, который сможет ему помочь и при необходимости подкорректировать его действия.

Однако прежде чем заниматься практикой, для того, чтобы избежать траты времени впустую, необходимо самостоятельно тщательно изучить теоретическую часть инструкций.

Также необходимо помнить, что для того, чтобы ваше обучение было достаточно легким, не стоит забывать про терминологию. В любой области бизнеса есть своя специфика и своя терминология. И когда молодые люди приходят в организацию, могут возникнуть проблемы из-за отсутствия понимания того или иного термина. Например, вы продаете двери и, молодой человек, который никогда самостоятельно не устанавливал двери, не сможет их продавать только потому, что он не знает что такое наличник или шпон. Поэтому такие слова лучше прояснять, используя мини-словарик или глоссарий, а лучше всего вставить туда еще и картинки, чтобы человек представлял, как это выглядит.

Поэтому, при создании таких Стандартов должности, вы решаете проблему дефицита специалистов. Но также важно понимать, что не стоит «гоняться» за специалистами и профессионалами, а стоит искать в своей основе людей, которые нацелены на результат, которые показали какие-то результаты в прошлом, не зависимо от того, где они работали. Вы можете брать людей даже после института. Потому, что продуктивный человек, нацеленный на результат, активный и энергичный, проявлял себя так же и в институте. Если вы спросите о том, как он учился, где он участвовал, он перечислит вам очень много своих активностей, своих достижений. То есть это заложено в самом человеке. Можно сказать, что это такая категория

мышления – результативность. Но также есть другая группа людей, которая мыслит категорией «что-то делать». Такой человек приходит на работу и «что-то делает», то есть он выполняет какие-то функции и считает, что ему должны за это платить. Конечно, мы заинтересованы в людях, ориентированных на результат, мы заинтересованы поощрять их и мотивировать. Поэтому нанимайте людей, мыслящих именно категорией «результат».

Это второе решение проблемы дефицита кадров: не бойтесь нанимать людей, без опыта, но людей способных. При выстроенной системе обучения и стажировки вы можете очень быстро обучать людей. Например, продавца можно обучить за две недели, а менеджера по продажам оптовой компании можно обучить всего за месяц. Даже более узкого специалиста (по моему опыту и опыту других руководителей – участников моих тренингов), можно обучить также за один - два месяца. Конечно, вы получаете хорошо подготовленного и опытного специалиста, продуктивного и результативного спустя три-четыре месяца, порой полгода, но это занимает намного меньше времени, чем в компаниях, которые не имеют построенной системы обучения. В таких компаниях время обучения специалиста составляет примерно год. То есть вы сокращаете время на обучение, как минимум, в три раза. Таким образом, нанимайте людей без опыта, не «звезд», а просто людей, которые разделяют ваши ценности и интересы, которым нравится то, что вы делаете, которым это интересно, которые горят желанием работать в вашей компании. И ни в коем случае не бойтесь вкладывать средства в их обучение – это окупится.

И последняя рекомендация решения проблемы дефицита кадров – нанимать людей в избытке. Это тоже одна из рекомендаций Рона Хаббарда, он отмечал: «Правильное решение – найм по принципу быстрого потока. Тогда у вас достаточное количество людей, чтобы те, кто не справляется, выбывали. Вы не стараетесь удерживать на постах неквалифицированных людей». Ставьте испытательный срок и берите не одного, а двух-трех претендентов, потому что кто-то не подойдет вам, кому-то не подойдет вы. Поэтому, если вам нужен один хороший работник, наймите двух или трех сотрудников и выберите лучшего.

Когда нам очень нужен сотрудник, «еще вчера», мы зачастую видим кого-то более-менее живого на интервью и, поскольку, нам срочно нужно нанять сотрудника, мы решаем, что этот человек – как раз то, что нужно. Мы сразу настроены на то, что нам нужно взять этого человека. Мы не

чувствуем себя расслаблено, мы не бросаем ему вызов, мы не показываем ему, что мы выбираем, мы просто очень в нем заинтересованы. Зачастую именно тогда мы совершаем ошибки. Какое бы интервью мы не проводили, никогда нельзя сразу показывать большую заинтересованность в человеке. Сначала стоит спросить про его результаты, про его достижения. Пусть он докажет, что он может работать в вашей компании и подходит именно вам. И только после этого можно заинтересовывать, рекрутировать.

Случается, руководители начинают «помогать» на интервью претенденту отвечать на вопросы. Зачастую мы просто выдаем желаемое за действительное. Когда мы выбираем не того человека, вкладываем в него, обучаем, и когда, наконец, осознаем, что он нам не подходит, или он сам уходит, мы разочаровываемся, что потратили такое большое количество сил и времени. Поэтому будьте бдительны, смотрите на человека, слушайте о том, что этот человек говорит, проверяйте то, о чем он говорит и если вам человек нравится, тогда, конечно, заинтересовывайте его, обучайте и мотивируйте.

Но что необходимо, чтобы эта система хорошо работала? Вам нужен инструктор, который будет проводить данный курс, будет принимать практические задания, и будет помогать обучаться. Такую функцию в компании может носить директор по персоналу, менеджер по персоналу или лучше всего специально обученный инструктор. Обучить и иметь такого инструктора – самая эффективная и успешная стратегия на сегодняшний день. Обучить его можно в нашей компании «Персонал Эсто» или обратиться в организацию “WISE”, где вам подскажут, где именно можно обучить такого сотрудника. Обучение дает уверенность и, как отмечал Рон Хаббард: «Когда человек неуверен, он неспособен контролировать свой пост, свое положение. Он двигается медленно». Соответственно, чем больше человек обучается, тем больше он уверен в себе и в своих силах, тем более он продуктивен.

Ищите просто способных людей, которым интересно, которые «горят» делом, любят обучаться, любят достигать результатов. С такими людьми у вас всегда будет успех!

Лариса Бердникова, Президент
тренинговой компании «Персонал Эсто», предприниматель, бизнес-тренер,
Консультант WISE.

