

Елена Ветлужских

Бизнес и жизнь: ценный опыт

2010

Часть 1. РАСЦВЕТ

Глава 1. Генеральный и HR: трудности взаимодействия.

Я с ужасом смотрю на звонящий телефон, наверняка звонит генеральный директор.

Брать или нет? Господи, ну почему я всегда крайняя? По-моему, мне всегда «достается» больше, чем другим топ-менеджерам. Может и растоптать при всех, не считаясь, что, кроме того, что я являюсь HR-директором, я, между прочим, еще и его жена. Так обидно бывает, что порою разрыдаться хочется, хлопнуть дверью и уйти, а нужно держаться.

Хотя, конечно, я не права, Сергей сразу же определил условие моей работы в компании: на работе - я наемный директор по персоналу, а жена я только дома. И я согласилась. Хотелось помочь супругу создать сильную лидирующую компанию, я ведь считаю ее нашей компанией. Но если откровенно, хотелось еще и самореализации, профессионального роста

Насчет этого не могу пожаловаться, на мое обучение он не жалеет денег, вспомнить только последний курс по управлению компетенциям в SHL, заплатил большую сумму денег. В этот год (по –видимому, все же оправдываю его ожидания) делегировал дополнительные полномочия, при этом не снимая ответственности.

« Ты почему трубку не берешь?» - он влетел в кабинет как вихрь и как всегда неожиданно.

Энергичен, подтянут, не зря девчонки провожают его восхищенным взглядом, да и я сама когда-то попала на его обаяние в сочетании с властностью, целеустремленностью и успешностью. Харизматичный лидер, по-моему, так это называется... хотя внешне вроде и ничего особенного. Это не Шварцнеггер, и даже не Михаил Прохоров.

« Прости, я выходила, а мобильный оставался в кабинете»- тихо произнесла я.

« Зайди ко мне, поговорить нужно»

« Хорошо, Сергей» .

Ну вот, началось. По-видимому, будем решать, что делать с директором по производству.

Он работает у нас еще только полгода- мы переманили его из одной крупной компании. Я сама долго занималась поиском кандидата на эту должность. Провела интервью с десятком кандидатов. Наконец то нашли: опыт в производстве почти 10 лет, ответственный, уравновешенный, исполнительный, строго следующий стандартам работы, готовый работать над повышением эффективности производства (по его словам). Вроде все шло хорошо и на тебе... На прошлой неделе мы потеряли больше миллиона рублей.

И сейчас моя вина в том, что я сделала неправильный выбор из кандидатов. Оказалось, что наш кандидат прекрасно справляется с работой в стандартных ситуациях, но в сложной, нестандартной ситуации не смог принять верного решения, и в результате мы не только потеряли приличную сумму денег, но еще и одного из самых крупных клиентов.

А можно было предотвратить данную ситуацию и не создать негативных последствий для организации.

Хотя, если посмотреть с другой стороны, он действовал строго в соответствии с прописанными в компании стандартами и регламентами. Значит, делал все правильно и не виноват?

Побоялся нарушить стандарты, принять решение самостоятельно, проявить инициативу, взять на себя ответственность из-за страха потери работы?

Но ведь это же не рабочий и даже не мастер, а директор по производству, топ-менеджер!

Еще как-то можно было понять, когда так ведет себя сотрудник, рабочий, мастер.

Вспоминаю случай, который произошел полгода назад.

Мастер на участке покраски заметил небольшую неисправность в работе дорогого оборудования. Оборудование могло работать и дальше, но если не прекратить его работу, то это скорее всего привело бы к выходу его из строя. В тоже время остановка процесса совершенно точно привела бы к нарушению ритмичности, сбою работы конвейера и соответственно невыполнению обязательств по договору перед клиентами..

Согласно инструкции, мастер должен сообщить о неисправности начальнику цеха, который и должен принять решение. Но в данный момент начальника на месте не оказалось, а телефон был недоступен. Мастер не решился принять на себя ответственность по прекращению работы оборудования. В результате оборудование через некоторое время вышло из строя и потребовалось достаточно средств и времени на его ремонт. А поскольку запасов незавершенной продукции было минимальное количество (снижаем затраты), то соответственно мы не смогли выполнить заказы клиентов вовремя и индивидуальный заказ одного из самых важных клиентов. Вроде виноват мастер цеха, но с другой стороны он следовал инструкции и выполнил все правильно.

Мастер и рабочий знали, насколько опасна неисправность. Но никто не проявил инициативы и при отсутствии начальника цеха не позвонил директору по производству или даже самому генеральному директору.

А если бы мастер цеха остановил работу оборудования без согласования свыше, то его скорее всего ожидал бы следующий диалог:

« Почему ты прекратил работу оборудования?»

« Я подумал, что может произойти поломка оборудования, и решил...»

« А кто дал вам право решать? Вы понимаете, что из-за вас мы не выполним договор с клиентом, и нас ожидают штрафные санкции, кто их будет платить. Вы?»

Тогда мы не стали наказывать мастера и начальника цеха, хотя как не стали, они ведь не получили ожидаемой премии...но не из-за данного поступка ,а из-за того, что цех не уложился в нужные сроки выпуска продукции.

Люди боятся принимать нестандартное решение или проявлять инициативу из-за страха наказания, выговоров, депремирования (штрафов), потери работы.

И вот опять ситуация повторилась, но уже на другом уровне, директора по производству.

Нужно что-то решать...Я как директор по персоналу понимаю, что нельзя расписать стандарты на все случаи жизни и все предусмотреть в инструкциях. Поэтому последнее

время я задаю себе вопрос: «А как сделать так, чтобы люди действовали инициативно, исходя из интуиции, опыта и в тоже время ответственно с пользой для организации?».

Я понимаю, что на это влияет и стиль руководства (особенно первого лица), и уровень компетенций, интуиции и опыта руководителей, и их лояльность организации.

По-моему, в наших российских компаниях очень бы подошел стиль управления, сформулированный в западном менеджменте как ситуативное лидерство.

А повышение инициативности в компании и применение данного стиля руководителями-это уже мое поле деятельности..

Только вот повлиять на стиль управления генерального директора, если он к тому же и собственник предприятия, почти невозможно.

С такими мыслями я и захожу в кабинет к генеральному...

«Что ты думаешь по создавшейся ситуации. Какие у тебя предложения?»

Нужно отдать ему должное, всегда для начала выслушает предложения и решения подчиненных, а потом принимает свое (хотя иногда я с удивлением обнаруживаю, что оно может быть полностью противоположное твоему).

«Я считаю, что нужно дать шанс руководителю, осознав свою ошибку и в благодарность тому, что мы предоставили ему такую возможность, он начнет работать с большим энтузиазмом и ответственностью»- предложила я.

«Ты как всегда защищаешь своих кандидатов»- прокомментировал Сергей мое решение.

«Есть ведь и наша вина, скорее всего, тебе нужно было оказать больше поддержки в период испытательного срока, в том числе более точно ставить задачи и определять критерии их успешности. Ведь новый человек не знает твоих требований».

«Если он не знает моих требований, он должен спросить о них, если ему непонятна задача, которая мною поставлена, он должен переспросить. Почему я должен нянчиться еще и с топ-менеджерами? Зачем мне такой топ?»

«Не должен, за исключением периода испытательного срока. Это называется коучингом. Ведь чем быстрее директор по производству разберется в ситуации и в твоих требованиях, тем быстрее он начнет принимать решения, способствующие росту эффективности бизнеса».

«Он уже напринимал решений, по-твоему что выходит, я виноват?»

«Нет, я имела ввиду, что директора по производству нужно оставить и дать шанс доказать свою компетентность и ответственность. У каждого есть право на ошибку. Помнишь

у Эндри Гроува (Andrew Grove – экс-президент INTEL). Когда один из его подчиненных принес компании убыток в размере миллион долларов и признав свою вину, подал ему заявление на увольнение по собственному желанию, президент порвал его и сказал, что его обучение обошлось слишком дорого для компании и он должен его отработать. (1)

«Хорошо, я подумаю, но ты на всякий случай должна иметь замену. Кстати, как насчет совершенствования системы отбора?»

В этот раз у него был позитивный настрой и все обошлось. И все же он считает, что в этой ситуации есть доля и моей вины

Иногда не знаешь как вести себя, с одной стороны ему не нравится, когда не разделяют его решение или его точку зрения, а тем более спорят, а с другой стороны, он перестает уважать человека, который постоянно с ним соглашается и такой руководитель теряет свою ценность в его глазах. Как найти необходимый баланс? Наверное, лучше оставаться самой собой - аутентичной.

Аутентичность, как я ее понимаю –это состояние целостности и искренности, когда человек чувствует, думает, говорит и делает одно и то же.

« А еще, одна из самых важных компетенций директора по персоналу – умение влиять и убеждать и умение владеть собой в любых ситуациях» .

И так каждый день – подумала я про себя ...

Порою, Сергей бывает очень суров с сотрудниками, не проявляет уважения к людям, мало чего достигшим в жизни, опираясь при этом на свои критерии. Редко хвалит за хорошо сделанную работу. Я же считаю, что нужно уважать не только тех, кто достиг высокой должности или имеет большие доходы (еще вопрос как он ее достиг?), но и каждого сотрудника, рабочего, как личность, если он добился мастерства в своей работе.

Да и для компании это выгодно, так как известно - если потребности людей в отношении, уважении к ним, хорошем взаимодействии остаются не удовлетворенными, то для того, чтобы компенсировать недостающее, за хорошую результативность они будут требовать больше денег....

Однако, совсем недавно я прочитала у одного американского гуру Дэна Кэннеди, что **«успешный предприниматель часто является уникальным и деликатным образом сбалансированной комбинацией, дисфункцией плохих привычек, дефектов личности, а также невероятной гениальности, бесшабашности и драйва»** .

Потом я стала как-то более пристально изучать поведение и личные качества других лидеров, например, западных (по статьям , книгам, интервью) как Дональд Трамп , Билл Гейтс, Эндрю Гроув или наших российских Анатолий Чубайа, Евгений Чичваркин, Сергей Полонский. Все они амбициозны, целеустремленны, требовательны к себе и окружающим, часто непредсказуемы. С ними непросто, но интересно...и само главное быстро профессионально растешь (по отзывам сотрудников).

После этого я стала спокойнее относиться (скажем так) к индивидуальности и недостаткам Сергея и мне стало легче видеть больше позитива в его поведении.

А потом Кеннеди рекомендует таким лидерам: «Вам не нужно меняться. Вам нужны люди вокруг Вас, которые могут приспособиться к странному созданию среди них. *Вам* не следует приспосабливаться, чтобы угодить *им*. Вам нужно быть окружённым и поддерживаемым людьми такими, как Вы есть, они могут общаться с Вашими наиболее вызывающими чертами, а также могут работать с Вами для получения максимальной работоспособности».

Можно не согласиться с гуру консалтинга по маркетингу и управлению, ведь при этом часть талантливых сотрудников, которые не смогут выдержать напористости или агрессивности лидера будут потеряны для компании. Останутся только те, которые способны работать с таким жестким лидером и в таком бешеном темпе. Им вряд ли будет комфортно с таким требовательным руководителем, но зато они многому научатся у него (берите лучшее) и очень быстро вырастут, как руководители.

Многие гуру утверждают, что если хочешь расти, достигать целей, то нужно выходить за пределы собственной комфортной зоны.

Хотя мне лично больше импонирует стиль руководства, при котором руководитель осознает свои недостатки и хорошо владеет собой, а также четко определился с уровнем полномочий, предоставленных сотруднику и степени его контроля в зависимости от компетентности подчиненного и опыта работы в компании. Быть требовательным, а в зависимости от ситуации поддерживающим или критичным, создавая понимание у подчиненного, что небрежность или ложная информация не пройдет.... Но подчиненный должен понимать, что помощь при необходимости будет. Приучив своего ближайшего подчиненного к данному стилю управления, можно постепенно снижать уровень контроля и увеличивать его временной промежуток. Почему еще важен правильный стиль управления?

Дело в том, что прямые подчиненные очень быстро усваивают управленческий стиль генерального директора и начинают распространять его теперь уже на своих подчиненных и постепенно на предприятии формируется эффективный (или не эффективный) стиль управления, включающий постановку целей и задач, мониторинга, поддержки и контроля.

Что еще важно – это доверие между руководителем и сотрудниками. Пообещал-сделал.

Завоевать доверие очень трудно, а потерять – в одну минуту. И тогда никакая мотивация не поможет обеспечить эффективное взаимодействие и результативную работу сотрудников.

Что касается системы отбора, я считаю, что она у нас выстроена достаточно хорошо. На каждую должность определены требуемые компетенции: знания, навыки и деловые качества. Мы проводим тестирование на выявление знаний и деловых качеств, а для подбора топовых позиций используем интервью по компетенциям. Включили в него метод критических ситуаций, т.е. просим кандидата привести пример из реальной жизни, в которой данная компетенция бы подтвердилась. Иногда даем кандидату для решения проблемную ситуацию из реальной жизни нашей компании.

А может, стоит использовать опыт SEMCO ? В этой компании соискатели приходят на встречу с сорока работниками предприятия, которые расспрашивают всех кандидатов, включая их будущих руководителей, задавая разные вопросы. Они считают это великолепным способом показать кандидату требования и ценности SEMCO, познакомить с их особенной атмосферой, и принудить к уходу тех, кто не вписывается в культуру предприятия (2).

Участники задают любые вопросы кандидату. По окончании интервью каждый из интервьюеров заполняет шаблон с баллами, и итоговые очки определяют победителя...

Эти данные остаются неизвестными для непосредственного руководителя, и если его мнение отличается от мнения интервьюеров, то они снова собираются для обсуждения доводов директора. Таким образом, им удастся не тратить полгода на попытки подстроить нового сотрудника под коллектив, а потом убедиться в их полной несовместимости и в итоге расстаться с ним, несмотря на его компетентность (наличие знаний и навыков)....

Хотя мен не совсем нравится их подход -если каждый раз собирать руководителей и сотрудников на такие встречи, им работать будет некогда. Что-то похожее на опыт в период перестройки, когда выбирали директоров предприятий. Ничего хорошего из этого не получилось...

А может, стоит попробовать, например, для отбора на позицию топ-менеджеров. И собирать не всех, а только директоров и непосредственных подчиненных данного руководителя. Им же работать с ним. И сформированное мнение о данном кандидате будет более объективным для принятия окончательного решения генеральным директором.

Другая проблема - это проблема с приемом молодежи. Сегодня молодежь ориентирована на достижение, не боится изменений и ожидает быстрый рост по карьерной лестнице. Ситуация осложняется тем, что сотрудники, которые старше, опытнее и работают дольше в компании претендуют на более высокую зарплату, чем у молодежи. Если компания, для того чтобы привлечь талантливую молодежь, предлагает им большую зарплату при приеме на работу , в таком случае у сотрудников, проработавших несколько лет в компании возникает чувство обиды или даже негодования и в дальнейшем негативное отношение распространяется и на нового работника. В результате в подразделении складывается напряженная обстановка и не выстраивается необходимое взаимодействие между сотрудниками со стажем работы в компании и амбициозной молодежью.

Кроме того, молодежь чаще меняют своих работодателей, особенно первые 5 лет- до 3 раз за 5 лет в поиске все более высокой зарплаты. И если, пытаясь удержать талантливого молодого сотрудника, мы будем повышать ему зарплату, то это решение принесет еще большую напряженность в отделе.

В чем выход? Скорее всего, в формировании сбалансированной зарплаты между этими группами, зависящей от результатов деятельности сотрудника и его поведения. Нужно конечно учитывать рыночное значение, но должно быть четкое обоснование для повышенной зарплаты сотрудника. И еще я вижу важность проведения объяснительной работы среди этих двух групп.