

Мне 44 года, я – руководитель довольно крупной организации. В свое время я купил компанию, в которой работали, в основном, сотрудники в возрасте больше 40 лет, причем преимущественно женщины с экономическим образованием, полученным еще в советское время. Мы работаем с клиентами, и та сердечность, душевность и «семейственный» стиль общения, которые проявляли мои сотрудницы, в то время обеспечивали успех компании. Но несколько лет назад я стал замечать, что компания начала «буксовать».

Я понял, что нужен «рывок» на новый уровень развития. Всем известно, что в бизнесе нельзя стоять на месте, иначе быстро окажешься последним. Я стал приглашать на работу молодых ребят с хорошим экономическим образованием, активных и энергичных. Конечно, зарплата была значительно выше, чем зарплата сотрудниц, работавших в компании уже давно. Я понимал, что большие деньги - это, скорее, «кредит доверия», потому что в момент приема молодого кандидата реальных успехов еще не было. Я понимал, что зрелые работницы будут недовольны тем, что им платят меньше, и в компании будут конфликты. И все же рискнул: у меня не было выбора.

Сейчас, подводя какие-то итоги, могу сказать определенно: я переплатил молодым. Тех результатов, которых от них ожидал, я не получил. Наверное, приглашал не тех, которых надо было приглашать, но в то время выбирал из лучших.

В чем же я ошибся?

Александр Н.

Письмо читателя комментирует Наталья Самоукина, бизнес-тренер, внешний консультант, кандидат психологических наук.

Формальные критерии – не абсолют!

Могу сказать определенно: ошибка автора письма состояла в том, что при отборе кандидатов в свою компанию он опирался на один-единственный критерий – возраст. Логика его рассуждения такая: специалист после 40 лет – это устаревшие знания, стереотипы и пассивность, а молодой специалист – это новейшие знания, инновации и активность. Но это не так.

Формальные критерии - возраст, пол, образование, социальное происхождение - не могут быть основой оценки кандидата. Я знаю мужчин и женщин, достигших успеха уже в зрелом возрасте (после 40 лет), и деловых людей без высшего образования, очень удачливых в бизнесе, и провинциалов из простых и бедных семей, которые, не имея элитного образования, добились в Москве высокого положения.

Итак, если не ориентироваться на формальные критерии, как же отбирать кандидатов, когда перед компанией стоит задача выхода на новый уровень развития?

Вне возраста

Молодой кандидат может быть успешным и креативным, но и зрелый специалист тоже может быть эффективным новатором.

Молодой может быть демонстративным, с завышенной самооценкой и «на всякий случай» обещать больше, чем он может сделать. (Не секрет, что именно молодые сотрудники при помощи частых переходов из компании в компанию делают себе карьеру). Зрелый специалист тоже может быть неэффективным. Наличие многолетнего опыта работы автоматически не обеспечивает высокой результативности. Важно, какой именно опыт имеет специалист – конструктивный или неудачный.

Знание - сила

На работодателя магическое действие производит не только молодость, но и наличие диплома элитного учебного заведения. Престижный вуз, российский или западный варианты MBA обеспечивают большинству кандидатов высокую стартовую должность, деньги, социальный пакет. Но и здесь не все так просто.

Во-первых, если кандидат получил образование в одном из ведущих вузов, то не следует ожидать, что его знания принципиально отличаются от знаний выпускника частного московского «вузика». Причина проста: состав преподавателей сейчас в столичных вузах практически один и тот же, подавляющее большинство доцентов и профессоров ведущих университетов и институтов подрабатывают в других, менее престижных заведениях, чтобы обеспечить себе достойную жизнь. Поэтому эффективность обучения зависит сейчас не от наименования вуза, который закончил кандидат, а от таланта преподавателей, работающих в нем.

Во-вторых, к сожалению, в высшей школе до сих пор преобладает лекционная форма обучения, как в вузах, так и «вузиках». Практики не преподают студентам по разным причинам (нехватка времени, нежелание выполнять рутинные требования со стороны деканата, предельно низкие ставки, слабая посещаемость занятий студентами).

Теоретизированное образование характерно и для школ MBA, не только российских, но и западных. Только западную теорию еще нужно адаптировать к российским условиям, что может сделать не каждый выпускник.

В-третьих, повышенная амбициозность выпускников MBA нередко наводит на мысль, что эта форма обучения, скорее, коммерческий и PR-ский ход, нежели реальное образование, действительно обеспечивающее высокую профессиональную успешность выпускников.

В моем опыте есть неудача, связанная с оценкой кандидата, имеющего западный диплом MBA. 36-летний выпускник, проходивший Assessment, показал очень высокие показатели по интеллектуальным тестам, и я рекомендовала его на должность топ-менеджера. Через полгода выяснилось, что когда он получил задание разработать бизнес-план, для которого было достаточно двух месяцев работы и объема аналитического материала не более 30 страниц, он подготовил объемную «диссертацию» в 150 страниц! К сожалению,

даже в этом теоретическом «труде» руководитель компании не смог найти ни одного конкретного бизнес-предложения!

Этот случай заставил меня не только особенно детально оценивать интеллектуальные и личностные возможности кандидата с дипломом МВА, но и подробно выяснять, имеет ли он практические навыки решения конкретных бизнес-задач.

Как же нанимать сотрудников?

Отвечаю: в первую очередь, нужно определить критерии оценки кандидатов. Когда автор письма поставил перед собой цель обеспечить прорыв компании, ему нужно было отдать распоряжение своему директору по персоналу разработать список компетенций (требований), которыми должны обладать новые сотрудники, способные к достижению инновационных целей.

Список компетенций должен быть довольно обширным, поскольку оценка кандидата складывается из многих составляющих. Кроме образования и возраста, необходимо оценить профессиональные достижения, опыт успехов и неудач, коммуникативность, позицию в контактах (лидерство, ведомость или независимость), харизму, обучаемость, активность, работоспособность, мотивированность на успех и т.п. Перечень можно продолжать до бесконечности, важно, чтобы он был составлен исходя из цели, которая стоит перед компанией.

В списке компетенций должна отражаться также специфика бизнеса, которым занимается компания. Автор письма не указал, в какой отрасли экономики он работает, а это имеет большое значение. Если это туристический бизнес, то нужно отбирать коммуникативных, подвижных, выносливых и стрессоустойчивых кандидатов. Если это банковская организация, то компетентность, опыт, профессионализм и способность к взвешенным решениям могут составить преимущества кандидатов, которых следует принимать на работу.

Возраст – вещь обманчивая

Мы часто забываем о простых и очевидных истинах, о которых: нет ни одного кандидата, имеющего только сильные стороны; нет ни одного кандидата, обладающего только недостатками, будь это молодой специалист или зрелый работник.

Принимая нового сотрудника, нужно «пройтись» по списку требований или компетенций и выяснить «плюсы-минусы» соискателя. После того как будет составлено представление о преимуществах и рисках сотрудника, можно принимать решение.

В одной российской компании, работающей в сфере химической промышленности, я проводила Assessment руководителей линейного уровня и ведущих специалистов. Мое внимание привлек 49-летний начальник одного из подразделений, получивший очень высокие показатели по интеллектуальным тестам. Я предложила ему тест по оценке психологического возраста и получила результат - 27 лет! Итак, передо мной сидел

активный и энергичный мужчина, субъективный возраст которого был значительно меньше реального.

Из беседы с генеральным директором компании я узнала, что последнее достижение этого сотрудника – конструирование и создание аппаратуры, по эффективности превосходящей японские аналоги, но по стоимости в сотни раз дешевле их. Я узнала также, что сотрудник работает «по 24 часа в сутки», в свободное время занимается зимним купанием в проруби и горными лыжами. Завершая портрет своего сотрудника, генеральный гордо добавил: «И женат он на молодой женщине!»

Ищите баланс!

Между молодыми и зрелыми сотрудниками возникают разные отношения, в том числе и конфликты. Профессиональной консолидации персонала может способствовать создание корпоративного университета в компании. Семинары и тренинги в таком университете могут вести не только внешние преподаватели и тренеры, но и сотрудники компании. Молодые менеджеры компании, например, могут читать новые, современные курсы, а зрелые рассказывать о своем опыте.

Чтобы обеспечить не только прорыв, но и защиту от серьезных неудач, в команде необходимо иметь и «революционеров», и «экспертов». Первые стремятся к завоеванию «новых вершин», а вторые оценивают риски и выстраивают защитные «линии ограждений». Не всегда «революционеры» - это молодежь, а «эксперты» - старшее поколение. Может быть совсем наоборот.

В смешанной команде можно проводить совещания в форме мозгового штурма для разработки инновационных идей. «Революционеры», как правило, предлагают смелые решения, которые должны быть рассмотрены «экспертами» на предмет их реализуемости и затратности. Кроме того, в команде назначают критика, который оценивает и фильтрует полученные результаты. А какой возраст имеют «революционеры» и «эксперты» – не важно! Главное – вырваться на новый виток развития компании!

Источник: Элитный персонал