



MARK MILLER

PRZYCIĄGANIE TALENTÓW

JAK ZNALEŹĆ, ZATRUDNIĆ
I ZATRZYMAĆ NAJLEPSZYCH



mt biznes

MARK MILLER

**PRZYCIĄGANIE
TALENTÓW**

**JAK ZNALEŹĆ, ZATRUDNIĆ
I ZATRZYMAĆ NAJLEPSZYCH**

Przekład: Michał Lipa

Dziękuję Ci Tato, że pokazałeś mi, jak żyć,
a przede wszystkim – jak kochać.
Wpływ, jaki na mnie wywarłeś,
będzie się utrzymywał przez całe pokolenia!

Spis treści

Wprowadzenie	9
Wojna o talenty	13
Zrób coś	21
Wybitne talenty	27
Po co nam wybitne talenty?	37
Poszukiwania	45
Narada	51
Płukanie złota	55
Więcej niż praca	59
Szlifowanie diamentów	67
Przełom	73
Ryzykowny biznes	79
Wnioski	83
Odpowiedź	89
Dalsze kroki	99

Lepszy szef	105
Dlaczego nie?	113
Lepsza przyszłość	119
Weryfikacja	127
Lepsza wizja	137
Zacznij od razu	147
Opowiedz historię	153
Uruchomienie	163
Świętowanie	169
Epilog	175
Podziękowania	177
O autorze	181
O badaniach	183

Wprowadzenie

Lepsi zawodnicy
to większe szanse zwycięstwa.

Ponieważ powyższa zasada jest powszechnie znana i rozumiana, poszukiwanie i zatrzymywanie przy sobie najlepszych ludzi stało się głównym zajęciem wielu liderów. Niemniej jednak przekonywanie największych talentów, by dołączyli do organizacji, stawało się w ostatnich latach coraz trudniejsze.

Nasze niekończące się poszukiwanie najbardziej utalentowanych ludzi z biegiem czasu stawało się coraz trudniejsze ze względu na zmiany demograficzne, zmienne statystyki zatrudnienia, zwiększoną konkurencję i zmieniające się oczekiwania. To sprawiło, że wiele organizacji cierpi dziś na skrajny niedobór ludzi. Efektem jest wojna o utalentowanych pracowników. W tym kontekście narodził się pomysł na nasze badania oraz na książkę, którą trzymasz w rękach.

Biorąc pod uwagę rosnące zapotrzebowanie na uzdolnionych ludzi, mój zespół zadał sobie pytanie:

„Co trzeba zrobić, żeby przyciągnąć do firmy najwybitniejsze talenty?”.

Co się robi, kiedy trzeba odpowiedzieć na pytanie? Zadaje się je wyszukiwarce Google. A kiedy nawet ona nie zna odpowiedzi? Można odłożyć pytanie do teczki z napisem „Zbyt trudne” albo poszukać rozwiązania zagadki na własną rękę. Właśnie znaleźliśmy się w takiej sytuacji. Jeżeli w ogóle udawało nam się trafić na jakąś odpowiedź, najczęściej była niewystarczająca.

Naszym następnym krokiem było skontaktowanie się z najlepszymi na świecie specjalistami w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Byliśmy pewni, że zdołają nam wyjaśnić, jak przyciągnąć do firmy najwybitniejsze talenty. Tymczasem słyszeliśmy szokującą odpowiedź: „Nie wiemy, nikt dotąd nie przeprowadzał badań dotyczących tego zagadnienia”.

Nie mogąc znaleźć gotowej odpowiedzi na nurtujące nas pytanie, postanowiliśmy wreszcie sami przeprowadzić odpowiednie badania.

Wynikiem nowatorskich ilościowych badań dotyczących tego, jaka siła przyciąga największe talenty, połączonych z setkami osobistych wywiadów z najlepszymi pracownikami oraz dociekaniami z zakresu etnografii pracy, było wiele interesujących spostrzeżeń, wśród których najważniejsze brzmiało:

Najbardziej utalentowanych ludzi
przyciąga do firmy coś innego
niż osoby o przeciętnym talencie.

PRZYCIĄGANIE TALENTÓW

Ta książka nie tylko wyjaśnia ową różnicę, ale może być także zwierciadłem dla ciebie i twojej organizacji. Czy rzeczywiście oferujesz to, czego pragną najwybitniejsze talenty? Jeżeli nie, to dlaczego? Nie bądź też zaskoczony, jeśli w trakcie lektury okaże się, że zakwestionujemy twój sposób postrzegania własnego przywództwa.

WOJNA O TALENTY

„Jak to w ogóle możliwe?”, pomyślał Blake. Właśnie wyszedł ze spotkania ze swoim zespołem specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi. Dowiedział się, że kadrowcy mają trudności z zapewnieniem personelu do realizacji krótkoterminowych planów firmy i w związku z tym powinien zrewidować *in minus* cele dotyczące wzrostu organizacji. Dział kadr nie widział możliwości zatrudnienia wystarczającej liczby odpowiednio wykwalifikowanych ludzi, żeby zrealizować zamiary dyrekcji przedsiębiorstwa. Niedobór pracowników był duży i ciągle się powiększał.

Zespół twierdził, że doszło do zbiegu bardzo niekorzystnych okoliczności: jednocześnie wystąpiła presja ekonomiczna, demograficzna i konkurencyjna. W efekcie firma dała się wciągnąć w „wojnę o talenty”.

Blake nie był przyzwyczajony do tego typu wiadomości. Decyzja o budowie niezwykle wydajnej organizacji, którą podjął, kiedy tylko został dyrektorem generalnym, jak dotąd przynosiła same korzyści. Nieprzerwanie rosły wszystkie wskaźniki dotyczące wy-

PRZYCIĄGANIE TALENTÓW

ników. To, o czym dowiedział się na zebraniu, mogło zmienić wszystko. Blake wiedział, że sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od jego personelu. Nagle, w wyniku jednego krótkiego spotkania, pracownicy nieoczekiwanie stali się przedmiotem jego największej troski.

Wprawdzie nie spodziewał się tego, co zalecił mu zespół kadrowy, ale przecież gdyby był ze sobą całkowicie szczery, musiałby przyznać, że pewne oznaki nadciągającej burzy od miesięcy były widoczne na horyzoncie. Połączenie optymizmu, skłonności do nadmiernego delegowania zadań i przeciążenia obowiązkami sprawiło jednak, że nie potrafił wcześniej skojarzyć faktów.

Połączenie optymizmu, skłonności do nadmiernego delegowania zadań i przeciążenia obowiązkami sprawiło, że nie potrafił wcześniej skojarzyć faktów.

Kiedy zaczął się zastanawiać nad tym, co ostatnio umknęło jego uwadze, przypomniał sobie, że niedawno stracił kilku ważnych pracowników. Jeszcze bardziej niepokojące było to, że najlepsi kandydaci na zwolnione przez nich stanowiska odmówili podjęcia pracy w jego firmie. Co gorsza, od jakiegoś czasu pojawiały się lekceważone przez niego sygnały, że rwący potok talentów napływających od lat do jego organizacji zmienił się w wąły strumyczek. Świad-

czyła o tym choćby malejąca liczba odręcznych listów powitalnych do nowych pracowników, których pisanie było zwyczajem Blake'a. Od kilku miesięcy dział kadr prosił go o to coraz rzadziej.

Kwestia zatrudnienia, którą zawsze uważał za przedmiot zainteresowania działu personalnego, stała się teraz jego zmartwieniem. Nie mógł się oprzeć wrażeniu, że powinien był zainteresować się tym tematem już kilka lat temu.

Gdy Blake szedł do samochodu, wybiegł myślami ku wieczornemu spotkaniu. Był umówiony na kolację z kilkoma dyrektorami generalnymi przedsiębiorstw z różnych branż. W ośmioosobowym gronie mieli wspierać się nawzajem i dzielić wiedzę oraz praktycznymi spostrzeżeniami. Tego wieczoru mieli się spotkać po raz pierwszy. Moderator dyskusji z wyprzedzeniem otrzymał listę potencjalnych tematów do omówienia. W drodze na kolację Blake zastanawiał się, którymi z nich grupa postanowi się zająć. On sam przedstawił trzy propozycje tematów, ale niestety nie było wśród nich kwestii obsady stanowisk.

Kolację spożywano w swobodnej atmosferze; zebrani prowadzili zdawkowe rozmowy i przedstawiali się pozostałym. Grupa była zróżnicowana nie tylko pod względem pochodzenia etnicznego, płci i wieku, ale także sektorów gospodarki, w których działały firmy dyrektorów zgromadzonych przy stole. Siedzieli tu przedstawiciele branży nowoczesnych technologii,

PRZYCIĄGANIE TALENTÓW

produkcji przemysłowej, handlu detalicznego, hotelarstwa, budownictwa, szkolnictwa, opieki zdrowotnej, a nawet organizacji pozarządowej o globalnym zasięgu.

Przy deserze głos zabrała Martha Livingston:

– Witajcie – powiedziała z ciepłym, zachęcającym uśmiechem. – Dziękuję, że zgodziliście się wziąć udział w tym eksperymencie. Przyjęłam prostą hipotezę, że możemy czegoś się nauczyć od siebie nawzajem. Dziś mamy pierwszą okazję, żeby się przekonać, czy rzeczywiście mam rację.

Zamilkła na moment, po czym przemówiła:

– Zgodnie z tym, co ustaliliśmy korespondencyjnie, podczas każdego spotkania będziemy omawiali jeden temat. Celem jest podzielenie się posiadaną wiedzą dotyczącą danego zagadnienia. Biorąc pod uwagę duże zainteresowanie nas wszystkich tym tematem, dziś porozmawiamy o zatrudnianiu i utrzymywaniu w firmie utalentowanych ludzi.

Blake westchnął z ulgą, podczas gdy Martha kontynuowała:

– Pozwólcie, że zacznę dyskusję. Działam w biznesie od czterdziestu pięciu lat i jeszcze nigdy nie byłam świadkiem takich problemów z zatrudnianiem utalentowanych pracowników jak dziś. Jeżeli nie znajdziemy szybko jakiegoś rozwiązania, będziemy musieli zrewidować plany dotyczące wzrostu naszych organizacji.

Bart Elkridge skinął głową i powiedział:

– Potrafię zdobyć ludzi. To nie ich brak jest problemem. Martwi mnie ich kaliber. Prowadzimy bardzo

złożoną działalność. Nie każdy umie i nie każdy chce wykonywać ciężką pracę, której wymagamy.

Potrafię zdobyć ludzi.
To nie ich brak jest problemem.
Martwi mnie ich kaliber.

Zebrani przemawiali po kolei, odnosząc się do problemu, ale nie proponując żadnych rozwiązań.

– Cześć, mam na imię Blake. Wasze wypowiedzi dodają mi sił. Mam tu chyba najmniejsze doświadczenie. Jestem dyrektorem dopiero od dziesięciu lat i nigdy wcześniej nie miałem takich jak dziś problemów z zatrudnianiem utalentowanych ludzi. Uważam jednak, że świat jest pełen kompetentnych kobiet i mężczyzn. Niektórzy z was nazywają ich „zawodnikami klasy A”. Oni chcą pracować i przyczyniać się do sukcesu organizacji. Dlaczego po nich nie sięgniemy?

– Podoba mi się twój entuzjazm – odparła Martha.
– Właśnie po to tu jesteśmy. Chcemy poszukiwać rozwiązań, a nie wspólnie użalać się nad sobą. Co zatem sugerujesz?

– Nie jestem pewien, ale mam stanowczy zamiar coś zrobić – powiedział Blake, a kilka osób mu przytaknęło. – Chcę zlecić moim podwładnym opracowanie kilku możliwych rozwiązań.

– Jeszcze tego nie zrobiłeś? – zapytała Betsy Robertson, szefowa globalnej organizacji *non profit*.

PRZYCIĄGANIE TALENTÓW

– Rzeczywiście – przyznał Blake. – Wiedziałem, że problem narasta, ale dopiero niedawno zdałem sobie sprawę z powagi sytuacji. Szczerze mówiąc, kiedy Martha ogłosiła, że dziś wieczorem zajmiemy się tym tematem, zaświtała mi nadzieja, że ktoś z was ma już gotowe rozwiązanie.

– No nie! – powiedział ze śmiechem Bart – Też miałem taką nadzieję. Dlatego umieściłem ten problem na pierwszym miejscu na mojej liście.

– Niestety, nie mamy gotowych odpowiedzi – westchnęła Martha – ale przynajmniej zjedliśmy dobrą kolację.

– Wiem, że na każdym spotkaniu mamy omawiać inny temat, ale czy możemy wrócić do tej kwestii w przyszłym miesiącu? – zapytał Blake.

– Pod warunkiem, że przyjdziecie z propozycjami rozwiązań – odparła Martha tonem, który dał zbranym odczuć, że mają zadanie domowe do odrobienia.

Tymczasem w domu Clint, syn Blake’a, otwierał list. Zakurzona i pomięta koperta wyglądała dokładnie tak jak powinna po przebyciu ponad jedenastu tysięcy kilometrów. Clint od razu się zorientował, że nadawcą był jego przyjaciel Baako, a toporne, drukowane litery, którymi wypisano adres, jedynie potwierdziły jego przypuszczenia. Chłopcy poznali się na wycieczce szkolnej zeszłej wiosny.

Clint miał dopiero szesnaście lat, ale dzięki wpływowi i zdecydowaniu ojca zgromadził znacznie więcej

doświadczeń niż jego rówieśnicy. Jedną z przygód, które Blake zafundował synowi, był wyjazd do jednego z krajów rozwijających się. Ojciec Blake'a przykładął dużą wagę do poznawania świata i także zorganizował dla niego taką podróż, kiedy Blake był nastolatkiem. Poskutkowało to rozwinięciem się u niego współczucia i empatii.

Podczas czytania listu oczy Clinta napełniły się łzami.

„Dzisiaj umarła moja siostrzyczka Amara. Chciałem, żebyś wiedział. Uważała Cię za przyjaciela. Mówią, że to woda ją zabiła”.

„Jak to możliwe? – pomyślał Clint. – Woda? Jak to się mogło stać?”

Nagle przypomniał sobie, że w wiosce Amary nie było wody. Dziewczynka musiała codziennie wędrować kilka godzin, żeby ją znaleźć i przynieść do domu. Jego ból stał się nie do zniesienia, kiedy zrozumiał, że prawdopodobnie sama przydźwigała wodę, która odebrała jej życie. Był wściekły, sfrustrowany i dezorientowany. Wiedział, że nie może już pomóc Amarze, ale czuł, że musi coś zrobić.

Blake wracał właśnie do domu z kolacji z dyrektorami, kiedy zadzwonił Clint z wiadomością o liście Baaka i śmierci Amary.

– Rozumiem twój smutek i wiem, że chcesz coś zrobić – powiedział. – Oczywiście, że ci pomogę. Jutro jest sobota. Wybierzmy się gdzieś na śniadanie i porozmawiajmy o tym, jakie mamy możliwości.

Jak poradzić sobie z niedoborem wykwalifikowanych pracowników? Jak sprawić, żeby nie odeszli najlepsi? Czy tradycyjne metody pozyskiwania najbardziej utalentowanych pracowników to już przeżytek? Co zrobić, żeby przyciągać talenty jak magnes?

O sukcesie organizacji w ostatecznym rozrachunku decydują ludzie – bardziej niż wizja, strategia, marketing, finanse, a nawet technologia. Dlatego właśnie wszystkie firmy chcą mieć u siebie jak najwięcej wybitnie utalentowanych pracowników. Ale czy wiadomo, czego oni oczekują od pracodawcy? Może się okazać, że wcale nie tego, o czym myślisz!

Ta książka nie tylko pokazuje, co trzeba zrobić, żeby przyciągnąć do firmy najwybitniejsze talenty, ale też może być zwierciadłem dla ciebie i twojej organizacji. Nie bądź też zaskoczony, jeżeli w trakcie lektury zostanie zakwestionowany twój sposób postrzegania własnego przywództwa.

Pomysły na to, jak zdobyć i zatrzymać najlepszych ludzi, opisane w książce, nie zrodziły się w wyobraźni Millera. Są wynikiem szeroko zakrojonych badań przeprowadzonych wśród tysięcy osób z różnych branż i grup demograficznych. Najważniejsze jest to, że wyniki dociekań nie są abstrakcyjne i akademickie, wręcz przeciwnie – przepis na stworzenie „magnesu na talenty” jest prosty i łatwo wykonalny. Miller wskazuje trzy ważne elementy składowe takiego magnesu oraz, co równie ważne, rolę liderów w procesie jego budowy.

Potrzeby biznesu w XXI wieku ewoluują w zawrotnym tempie. Dlatego liderzy zespołów i działły HR muszą wybierać pracowników, których potencjał pozwoli na osiągnięcie zamierzonych celów. Dzięki tej książce znacznie łatwiej będzie im zidentyfikować, pozyskiwać i rozwijać idealnych pracowników przyszłości.

Patroni:

**NOWA
SPRZEDAŻ**

**SZEF
SPRZEDAŻY**

THINKTANK*
rekomenduje

personel&zarządzanie

ISBN 978-83-8087-878-5

**FOCUS
coaching**

**MY
COMPANY
POLSKA**



MT20003
Cena 49,90 zł

**HR BUSINESS
PARTNER**
PRACOTYCY WYKONAWCZY PROFESJONALIZM W HR

hrpolska.

www.mtbiznes.pl