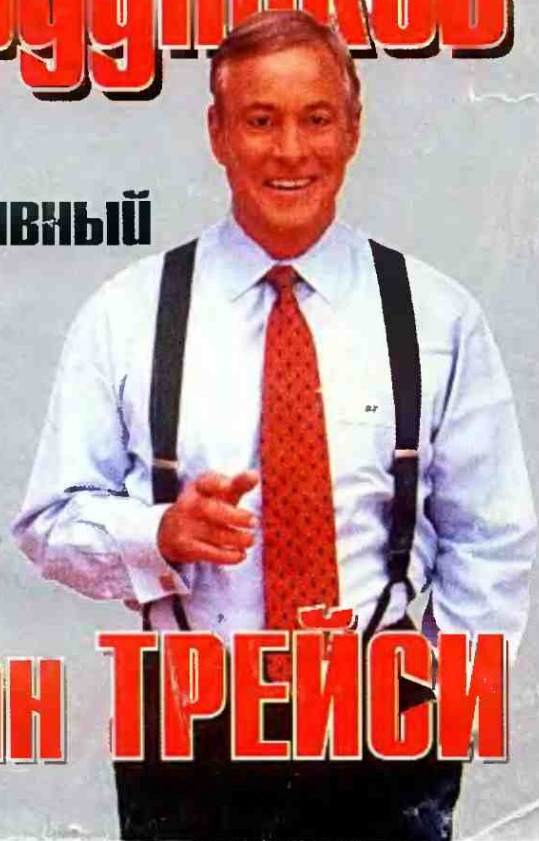


УСПЕХ!

Как нанять и удержать хороших Сотрудников

21

**эффективный
способ
подбора
и сохра-
нения
кадров**



Брайан ТРЕЙСИ

УСПЕХ!

**Как нанять
и удержать
хороших
Сотрудников**

Брайан ТРЕЙСИ


ПОПУРРИ
Минск 2003

УДК 331.1+658.3
ББК 65.9(7США)240
Т66

Серия основана в 1998 году

Перевела с английского *Е. А. Бакушева* по изданию:
HIRE AND KEEP THE BEST PEOPLE (21 practical and
proven techniques you can use immediately) by Brian
Tracy.— S. F.: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001.

На русском языке публикуется впервые.

Художник обложки *М. В. Драко*

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений,
накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой её
части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Трейси Б.

Т66 Как нанять и удержать хороших сотрудников / Пер.
с англ. Е. А. Бакушева; Худ. обл. М. В. Драко.— Мн.:
ООО «Попурри», 2003.— 112 с.— (Серия «Успех!»).
ISBN 985-438-869-7.

Лозунг «Кадры решают всё!» отнюдь не устарел, однако до сих пор подавляющему большинству американских менеджеров ни на каких курсах не доводилось получать сколь-либо систематизированные и формализованные знания о правильной (это значит — эффективной) работе с кадрами. В книге обсуждаются важнейшие и проверенные на деле принципы (их 21) такой работы.

Для широкого круга читателей.

УДК 331.1+658.3
ББК 65.9(7США)240

ISBN 985-438-869-7 (рус.) © Перевод. Издание на русском языке.
Оформление. ООО «Попурри», 2003
ISBN 1-57675-169-4 (англ.) © 2001 by Brian Tracy

*Эту книгу я с признательностью посвящаю
своему хорошему другу, партнеру по бизнесу
и отличному руководителю Кэму Фреймеру,
который помог мне постичь искусство и науку
менеджмента.*



ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга предназначена для менеджеров, управляющих и руководителей, — для тех, кому в силу специфики своей работы приходится нанимать людей. В каждой главе изложены ключевые идеи и методы, которые вы можете немедленно применить и которые помогут нанимать лучших людей и повышать их производительность.

Многие становятся руководителями по чистой случайности — благодаря удачному стечению обстоятельств, длительному стажу, продвижению по службе и т.п. И вот однажды они обнаруживают, что несут ответственность за работу других людей. Им приходится искать, проводить собеседования, нанимать и утверждать на должность тех, чья работа определяет в итоге успех самого руководителя, поскольку его заработная плата и продвижение по служебной лестнице зависит от того, насколько хорошо отобранные им люди делают свое дело.

Никого из нас заранее не обучали набирать и удерживать лучших работников. Это одновременно и искусство, и пафк, который можно приобрести только напряженным трудом. Часто мы рассматриваем наличие свободной вакансии как проблему, которую нужно решить чем быстрее, тем лучше, чтобы поскорее вернуться к “настоящей работе”. Мы

забываем о том, что правильный подбор нужных людей — наша первейшая обязанность.

Наняв нового работника — удачно или неудачно, — многие руководители совершенно не представляют, как им следует вести себя с новым человеком, чтобы поддержать в нем заинтересованность, энтузиазм, преданность работе и компании. В итоге они часто делают и говорят такие вещи, которые негативным образом отражаются на продуктивности и исполнительности нового члена коллектива.

Если вышеизложенное описание напоминает вам себя самого, то эта книга для вас. В ней вы найдете целое собрание проверенных временем практических советов. Благодаря высокоэффективным стратегиям, вы сможете совершенствовать свое умение в области найма хороших работников, а затем, по мере их работы, научитесь раскрывать в них все лучшие качества.

На этих страницах вы не найдете ни глобальных открытий, ни секретных формул. Здесь нет абстрактных теорий и сложных подходов. Зато у вас есть возможность ознакомиться с простыми и быстродействующими практическими приемами. С их помощью вы будете добиваться наилучших результатов с первой минуты их применения.

Многие руководители, независимо от своего опыта и стажа, не владеют этими приемами или попросту их не используют. Они выбирают из претендентов наугад, руководствуясь интуицией и личными впечатлениями о кандидатах. Во время интервью они чувствуют себя не в своей тарелке и стараются быстрее со всем этим покончить.

Утвердив человека в должности, такие руководители практически выпускают его из виду, контроли-

руя и мотивируя нового сотрудника лишь время от времени, не имея никакой строго продуманной системы. Многие руководители вообще не желают тратить время на установление личных контактов, оправдывая свое поведение чересчур плотным графиком. Поэтому они предпочитают как можно быстрее разделаться с этими обязанностями и вернуться к работе.

Прочитав данную книгу, вы измените свое отношение к процессу поиска и сохранения кадров, узнаете, как стать отличным специалистом в области, от которой в определяющей степени зависит ваш успех.

Применяя на практике принципы, изложенные в данной книге, вы станете одним из самых эффективных менеджеров в вашей отрасли. Ценность вашего вклада в развитие компании значительно увеличится. Вы начнете получать моральное удовлетворение от своей работы, возрастет ваша уверенность в себе как в специалисте, вместе с ней — и способность достигать цели при помощи грамотного руководства подчиненными. Прочтите эту книгу — и будущее раскроет перед вами неограниченные возможности!

*Брайан Трейси,
Солана-бич, Калифорния,
июль 2001*

Введение

НЕОБХОДИМОЕ УМЕНИЕ

Важнейшее условие развития и процветания вашего или любого другого бизнеса состоит в умении привлекать к работе и удерживать хороших специалистов. Ведь все остальные ресурсы находятся в наличии и могут быть приобретены с относительной легкостью. Вы можете получить в свое распоряжение все, что вам нужно: капитал, движимое и недвижимое имущество, мебель, промышленное оборудование и упаковочные материалы, но только профессионализм людей заставляет все это эффективно работать и приносить прибыль. Поэтому сегодня особенно остро ощущается необходимость в высококлассных специалистах.

Работодателям XXI века приходится полностью менять свое представление о ситуации на рынке труда. Если ранее можно было свободно найти любого специалиста, то теперь спрос на высококвалифицированных работников явно превышает предложение. Действуя в нынешних условиях, работодателям важно сконцентрировать свое внимание на привлечении и удержании хороших специалистов. Это должно стать их основной обязанностью как руководителей. В течение 30 лет я сам лично организовывал, продвигал и управлял 22 различными фирмами, консультировал более 500 компаний и обучал тысячи

менеджеров и руководителей основным правилам найма и удержания хороших специалистов.

Я определил, что данное умение привлекать и удерживать хороших сотрудников — одно из важнейших, я бы даже сказал, самое важное. Оно необходимо для ведения любого бизнеса. Могу вас порадовать: этому может научиться каждый. Необходима лишь постоянная тренировка. Многие руководители в совершенстве обладают данным умением и год за годом набирают отличный персонал.

Но в то же время многие еще не достигли такого уровня. В результате каждое собеседование становится для них чуть ли не пыткой, решение о найме на работу они принимают наугад, руководствуясь лишь интуицией, а потом долго удивляются, почему от 70 % нанятых ими людей нет никакого проку. Часто положение усугубляется еще и тем, что такие руководители обвиняют в своем неудачном выборе тех, кого они наняли, тем самым лишая себя последней возможности научиться и извлечь пользу из своих ошибок.

Однако главное заключается вот в чем: если руководитель принимает на работу некомпетентного или неподходящего служащего, то, скорее всего, некомпетентен руководитель, а не служащий. Дело в том, что найм персонала — самое показательное умение каждого руководителя. Если кто-то постоянно принимает на работу людей, не способных или не желающих выполнять свои обязанности как следует, то такому руководителю надо срочно подыскать замену, пока он не нанес компании непоправимый урон. Множество фирм потерпело крах именно из-за некомпетентности единственного работника, зани-

мающего ключевую должность, которого принял на работу некомпетентный руководитель.

Эффективные принципы, изложенные в данной книге, помогут вам значительно усовершенствовать умение вербовать и удерживать людей, необходимых для процветания вашего бизнеса. Применяя их, вы станете для вашей компании незаменимым сотрудником и одним из лучших руководителей своего поколения.

Глава первая

ПОСТАВЬТЕ ОТБОР КАДРОВ НА ПЕРВОЕ МЕСТО

Процесс отбора сотрудников — это ключ и к вашему успеху, и к успеху вашей компании. Для бизнеса нет ничего более значимого, чем умение отобрать нужных людей, которые будут работать с вами бок о бок, чтобы желаемое будущее стало возможным. Один-единственный промах здесь может привести сначала к недоделкам и недочетам, а потом — и к серьезным ошибкам в важных вопросах и даже краху всей компании.

Первый закон менеджмента касается отбора людей. Успех любого предприятия на 95 % зависит от тех, кто там работает. Если вы будете правильно использовать данный принцип, то есть сможете грамотно отобрать людей, то и все остальное у вас тоже пойдет отлично. Если же вы выбрали не тех людей, то у вас ничего не выйдет и вы потерпите поражение.

Закон гласит: набирая людей в спешке сегодня, поплатишься спокойствием завтра. Принимая человека на работу второпях, не обдумав все как следует, вы сами создаете себе массу проблем в будущем. Человек приступает к работе, и вдруг оказывается, что он вас не устраивает. Вам придется потратить немало времени, сил и нервов, оправдывая свое решение и улаживая проблемы, возникшие из-за того, что должность занимает неподходящий человек.

Одно из правил разумного найма заключается в следующем: “Нанимайте не торопясь, а увольняйте быстро”. Не спешите. Лучше лишний раз обдумать, правильное ли вы принимаете решение, чем взять первого попавшего на собеседование. Но если становится ясно, что ошибка уже сделана, то лучше сразу перевести человека на другую должность либо уволить его, пока компании не нанесен непоправимый ущерб.

Одного человека, я, помнится, принял на работу в понедельник, а во вторник уволил, потому как понял, что ошибся. Не забывайте: во время первого собеседования люди кажутся лучше, чем они есть на самом деле. Они будут говорить и обещать практически что угодно, лишь бы взяли именно их. Но как только вы видите их в деле, наступает жестокое разочарование — оказывается, ожидали вы совершенно иного. Самое подходящее время для увольнения, когда подобная мысль первый раз приходит вам в голову. Если уж вы ошиблись один раз, приняв на работу неподходящего человека, то не усугубляйте положение, продолжая держать его на той же должности. Имейте мужество и здравый смысл признать ошибку, исправить ее и продолжать дальше управлять эффективным, квалифицированным штатом.

Прием на работу новых сотрудников — целое искусство. Это дело требует сосредоточенности, концентрации внимания и спокойного размышления. Вы не вправе спешить, если хотите добиться хороших результатов. Всем решениям касательно найма персонала должно предшествовать тщательное обдумывание, поскольку скорое решение обычно оказывается неверным.

Один удачливый менеджер, человек с великолепной репутацией, заслуживший ее, наняв для своей компании всех ведущих специалистов, поделился со мной довольно простым правилом, которое он для себя разработал. Определив для себя кандидата, он выжидал 30 дней, прежде чем делать окончательное предложение. И не раз убеждался, что его тактика верна.

Возможно, сейчас, в условиях динамичного развития и изменения рынка труда, подобное правило ни вам, ни кандидатам на работу не покажется подходящим и актуальным. Но основной принцип снижения темпа при обдумывании решения остается прочным и неизменным.

Если вы руководитель, то вам наверняка не раз приходилось в спешке (как будто вы хватаете ведро с водой и заливаете полыхающий огонь) нанимать сотрудника на ту или иную должность. Иногда, проявив неосторожность, вы можете подлить в огонь масла, и тогда ситуация, сложившаяся по вашей вине, окажется хуже, чем та, которую вы пытались исправить.

Честно ответьте себе на один вопрос: нанимали ли вы когда-нибудь человека второпях, не подумав? Как часто в результате у вас возникали проблемы? В ошибках нет ничего страшного, если только вы учитесь на них и больше не повторяете. Несомненно, что время от времени вы сможете интуитивно принимать верные решения и в дальнейшем в них не разочаровываться. Но это больше похоже на чудо, и, как писал однажды Питер Дракер: "Дело ведь не в том, что чудес не бывает, дело в том, что мы не можем себе позволить от них зависеть".

Плохой выбор может нам очень дорого обойтись. Эксперты в области подбора персонала подсчитали, что неверный выбор сотрудника обходится компании в 3 — 6 раз дороже, чем его годовая заработная плата. Это значит, что, если вы нанимаете сотрудника с окладом 50 тысяч долларов в год и он не отработывает их полностью, то общие затраты вашей компании составляют 150 — 300 тысяч долларов в год.

Что входит в эти затраты? Во-первых, это ваше потерянное время, затраченное на собеседование, найм и обучение сотрудника для того, чтобы он смог войти в курс дела. Сюда следует отнести и затраченное время других людей, вовлеченных в процесс, — как вне, так и внутри вашей организации. Подсчитав эти часы и добавив сюда стоимость работ, не выполненных из-за того, что неподходящий человек проходил отбор, обучение, адаптацию, консультирование и, наконец, увольнение, вы убедитесь, что прямые и косвенные затраты просто колоссальны.

Во-вторых, потерянные деньги — реальная стоимость заработной платы, страхового пособия и расходов на обучение сотрудника, от которого в итоге не было никакой пользы. Можете добавить сюда возможные расходы на рекламу или оплату услуг кадрового агентства. Деньги вложены, но они не окупились, поскольку и работа не выполнена, и результатов никаких нет. Деньги потеряны безвозвратно.

Наконец, в-третьих, это минус вашей продуктивности, поскольку вы затрачивали дополнительные усилия на поиск замены человеку, которого вообще не стоило нанимать. Плюс ко всему, вы зря потрати-

ли свое личное время, эмоции и энергию, причем на деятельность, приносящую убыток вашей компании.

Нельзя забывать и о потере времени и снижении продуктивности других сотрудников, собирающихся вместе и обсуждающих увольнение. Они без конца строят самые различные предположения и в итоге создают немислимые сплетни. Очень часто сотрудников компании деморализует ситуация, при которой их коллег нанимают на работу и тут же увольняют. Им на ум может прийти только одна мысль: "Может, я следующий?" Естественно, результатом является снижение производительности труда.

Компании с высоким уровнем текучести кадров всегда проигрывают своим конкурентам с более эффективной кадровой политикой. В действительности высокая степень текучести, как следствие неразумного управления человеческими ресурсами, может оказаться фатальной для компании. Чрезмерные расходы и падающая производительность могут привести ее к банкротству.

Самые лучшие компании и самые лучшие руководители отличаются великолепно разработанным процессом отбора кадров. Это не только экономит им средства и время, но и создает определенную репутацию на рынке труда: они известны как компании с отличными условиями, что, в свою очередь, привлекает к ним новых кандидатов, из которых можно выбирать лучших.

Поэтому всегда необходимо тщательно взвешивать все за и против, прежде чем принять нового человека. Иногда, решая, брать человека на работу или нет, вы выбираете второе, и это оказывается самым верным вашим решением.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Составьте список из трех людей, нанятых вами в последнее время, выбор которых оказался неудачным. Затем опишите три урока, которые вы извлекли из этого. Как писал историк Джордж Сантаяна, “те, кто не помнит прошлого, обречены повторять его снова и снова”. Чем дольше вы размышляете над своими ошибками, тем больше опыта приобретаете.

Составьте список из тех людей, решения о принятии на работу которых оказались самыми верными и удачными. Что общего у этих решений? Как вы можете применить общие принципы к тому решению, которое обдумываете в настоящий момент?

Глава вторая

СОСТАВЬТЕ СПИСОК ТРЕБОВАНИЙ

Ваш разум обладает невероятной силой, поэтому вы можете длительное время фокусировать свою ментальную энергию на некой проблеме или вопросе.

Прежде чем вы начнете свои поиски новых сотрудников, тщательно продумайте, какие требования предъявляете к работе. Используйте 10/90: первые 10 % времени, которое вы затрачиваете на планирование и обдумывание, в конце концов сэкономят вам 90 % времени и усилий, необходимых для принятия правильного решения и достижения нужного результата. Вышеупомянутое правило — отличный способ экономить время. Для безотказной работы вам необходимы лишь терпение и дисциплина.

Подумайте, какие результаты должны быть достигнуты в процессе выполнения работы. Как вы оба сможете определять, что все выполнено на высоком уровне? Критерием должны служить достижения, а не сам процесс. Думайте о том, что достигнуто, а не о том, что вложено, и делайте выводы, исходя из объективных результатов.

Подумайте, какую заработную плату вы будете платить. Как конкретно собираетесь оценивать и измерять объем выполненной работы? Как узнаете, что деньги были потрачены не зря? Какими критериями и нормами будете руководствоваться, оценивая уровень исполнения работы?

Любое описание работы включает в себя три составляющие. Во-первых, это ожидаемые результаты, которые вы обязаны определить для себя абсолютно четко. Во-вторых, это наличие умений и навыков, необходимых для достижения результатов. И, в-третьих, это особенно важно отметить, личные качества человека, идеально подходящего для выполнения данной работы, и то, насколько удачно он вольется в уже сложившийся коллектив.

Начинать я всегда рекомендую с определения того, что будет входить в ежедневные обязанности нового сотрудника. Думайте на бумаге. Опишите типичный рабочий день и типичную рабочую неделю — с самого утра и до вечера. Чем полнее и четче вы выясните, каких результатов ожидаете, тем проще будет найти наилучшего кандидата.

Определившись с результатами, попробуйте описать качества, необходимые кандидату для достижения конечных результатов. Нанимайте людей за то, чего они уже успели добиться, а не за то, что, по их мнению, они смогут сделать, если вы предоставите им шанс. Действительно, многие компании придерживаются такой политики: мы нанимаем людей за их личностные качества и отношение к делу, а затем обучаем требуемым умениям. Это хорошая идея, но, тем не менее, если вы хотите нанимать действительно отличных специалистов, требуйте, чтобы кандидат демонстрировал свои знания и навыки.

Наконец, определите для себя личностные качества и характеристики, которыми должен обладать идеальный кандидат. Вам наверняка импонируют честные, трудолюбивые, энергичные, открытые, преданные работники. Выпишите все качества на листок

бумаги, а затем распределите их по степени значимости для вас и для работы.

Убедитесь, что человеку под силу выполнить все требования, предъявляемые вами к работе. Вы должны быть уверены, что данные требования реальны и вполне осуществимы. Иногда из-за стремительных преобразований работа может значительно усложниться и требования к ней возрастут соответственным образом. В таком случае для успешного выполнения работы вам понадобятся два абсолютно разных человека, владеющих абсолютно разными навыками. Всегда учитывайте такую возможность.

Отличие высококвалифицированного менеджера — рассудительность. Самые лучшие руководители всегда отличались рассудительностью при решении вопросов, касающихся персонала. Чем дольше вы все обдумываете и взвешиваете, тем лучшее решение принимаете.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

В настоящее время у вас наверняка имеется какая-нибудь свободная вакансия или невыполненная должным образом работа. Оцените ее с точки зрения ожидаемых конечных результатов.

Составьте список умений, необходимых идеальному кандидату для наилучшего выполнения данной работы.

И, наконец, определите личностные качества кандидата. Убедитесь, что человек на 100 % подходит вам и вашей компании.

Глава третья

СОСТАВЬТЕ ЧЕТКОЕ ОПИСАНИЕ БУДУЩЕГО КАНДИДАТА

Просто удивительно, как люди, начиная искать новых сотрудников, не удосуживаются потратить даже несколько минут, чтобы сесть и составить четкое описание того человека, которого хотели бы видеть в качестве работника.

Когда вы начинаете составлять список тех качеств, которые должны быть присущи идеальному кандидату, между рукой и головой налаживается некая таинственная связь. Вы будете просто потрясены, увидев, каким четким и ясным все станет на бумаге. Вы обнаружите, что подобные мысли раньше просто не приходили вам в голову. Но потом поймете, что эти основные требования оказались весьма существенными при принятии верного решения о найме.

Попробуйте следующее упражнение по идеализации. Представьте, что можете составить описание идеального сотрудника и передать его в специальное агентство, где вам подыщут человека, точно соответствующего вашим пожеланиям. Каким он, по-вашему, будет?

Прежде чем искать нового кандидата, я составляю список, куда включаю все возможные качества и способности, присущие идеальному работнику.

Затем раздаю этот список остальным людям в компании, которым предстоит работать с отобранными кандидатами. Мы вместе обрабатываем его, обсуждая характеристики и распределяя их по степени значимости. Через несколько минут совместной работы у нас на руках уже имеется описание идеального сотрудника. После этого мы можем приступить к подробной характеристике работы.

Характеристика должна быть детальной и представлять собой список с перечислением абсолютно всех заданий, которые будут выполняться работником в течении рабочего дня. Что будет входить в его обязанности? Думайте о работе, как о производственном процессе, и каждый его этап соотносите с заданием, которое должно быть выполнено в соответствии с определенными стандартами. Определите и выпишите основные конечные результаты.

Укажите также все должностные обязанности, исполняемые новым работником, начиная с его прихода на работу, проверки сообщений, ответа на телефонные звонки и письма и заканчивая его собственной оценкой выполненной работы. Не упускайте ни малейшей детали. Одно упущение может привести к найму неверного человека.

Однажды мы взяли на работу менеджера по сбыту, имеющего великолепную репутацию в области продаж и развития связей. Она считалась мастером своего дела, и мы были просто счастливы, что удалось ее заполучить. Но через две недели дела у нее пошли хуже. Она стала раздражительной, нервной и, в конце концов, уволилась. Что же было не так?

Мы стали наводить справки и в итоге выяснили, что ее деятельность в предыдущей компании носила

скорее исполнительный характер, без всякого проявления личной инициативы. Однако в нашей компании в ее обязанности входила разработка собственных проектов — как раз то, с чем она никак не могла справиться из-за боязни показаться некомпетентной. В самом начале это требование не было оговорено достаточно четко, поскольку мы просто предположили (огромная ошибка!), что она об этом осведомлена. Как писал Александр Маккензи, “ошибочные предположения являются причиной большинства неудач”.

Как только вы составили описание идеального кандидата и разработали четкий перечень его обязанностей, в обоих списках выделите для себя главное, расставьте приоритеты. Решите, что более, а что менее важно для достижения успеха в этой должности. Используйте оценку по 10-балльной шкале: 1 — наименьшая значимость, 10 — наивысшая.

Выделите в списках те пункты, наличие которых обязательно, и те, наличие которых желательно. Некоторые качества и обязанности будут иметь решающее значение для успешного выполнения работы. Некоторые желательны, но не так уж необходимы. Например, в своих описаниях я всегда упоминаю о проживании кандидата в относительной близости к нашему офису, но это всего лишь предпочтение, а не обязательное требование. Это пожелание, а не условие. Многие мои лучшие сотрудники живут в часе или более езды от офиса.

С другой стороны, возглавляет список обычно умение или подтвержденная способность достигать самой важной цели. Это действительно существенно и является обязательным требованием. Без данного

умения кандидат ничего не добьется, какими бы другими талантами ни обладал.

Чем четче вы формируете требования к идеальному сотруднику, тем компетентнее сможете провести собеседование и тем лучшее решение вы в итоге примете.

Подумайте о тех людях, с которыми придется работать вашему новому сотруднику. Этот фактор не менее важен, чем все остальные. Любой человек, принимаемый в коллектив, должен ему соответствовать. Кого бы вы ни нанимали, этот человек должен быть принят своими коллегами. В данном случае ошибка может оказаться фатальной.

Решите, какие именно качества хотите видеть в вашем сотруднике. Мой опыт подсказывает, что в любом коллективе будет принят положительный, оптимистичный и открытый человек. Советую не брать на работу людей отрицательных или несчастных, независимо от уровня их квалификации. Практически всегда они становятся источником многочисленных проблем на рабочем месте.

Теперь, собрав всю информацию, составьте четкое, подробное письменное описание идеального кандидата на свободную должность. Отнеситесь к этому максимально серьезно, как если бы вы помещали данное описание в качестве объявления в крупной газете и оно обходилось бы вам в несколько тысяч долларов. Начинайте его с требований, следующих в убывающем по значимости порядке. Самые важные моменты укажите в первом предложении.

Имея на руках это оформленное описание, вы готовы к тому, чтобы забрасывать сети в поисках подходящей кандидатуры на свободную вакансию.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Составьте список, включающий абсолютно все таланты, умения, качества и характеристики, которые вам хотелось бы видеть в новом работнике. Представьте, что вы можете позволить себе приобрести специалиста любого уровня.

Просмотрите свой список и распределите 100 очков на все перечисленные вами требования. Например, опыт работы, которая должна быть у вас выполнена, заслуживает все 50 очков. Проживание рядом с местом работы стоит 1 очко.

Отберите от 5 до 10 наиболее важных качеств и основывайте на них характеристику должности. Обязательно покажите описания коллегам и проработайте их вместе. Убедитесь, что все согласны с вашим предложением.

Глава четвертая

РАЗБРАСЫВАЙТЕ СЕТИ КАК МОЖНО ШИРЕ

Подбор персонала — это постоянная обязанность любого руководителя, как, например, ответы на телефонные звонки и различного рода запросы для других сотрудников. Компания ежедневно ищет новых клиентов, точно так же руководители, не прекращая, ищут новых работников. Нехватка талантливых людей — единственное препятствие для вашей способности достигать больших и лучших результатов.

В прѣжнее время мы начинали поиск новых сотрудников только тогда, когда появлялась свободная вакансия или возникала острая необходимость в таком сотруднике. В настоящее же время вы должны пребывать в постоянном поиске новых кадров. Вы должны все время быть начеку и держать ухо востро, ни на секунду не прекращая искать лучших людей, которые в дальнейшем будут работать на вас. Это бесконечная работа, успех которой в значительной мере определит вашу значимость как руководителя.

Важный этап процесса вербовки заключается в отборе достаточного количества подходящих кандидатов. Чем их больше, тем выше шансы найти самых лучших людей.

Нужных людей можно отыскать в самых различных местах. Прежде всего, проведите исследование внутри вашей собственной компании. Разошлите письменное описание по компании и объявите всем,

что ищите кандидата, соответствующего данным характеристикам.

Общее правило гласит, что обычный человек знает по имени около 300 людей. Узнав о поиске кандидата на должность, буквально все ваши сотрудники будут постоянно об этом помнить и иметь в виду возможность встречи с таким человеком в процессе своей деятельности.

Многие компании практикуют премиальные выплаты тем сотрудникам, которые находят подходящего для определенной должности человека. Пообещав вознаграждение своим людям за результативное содействие в поисках, вы тем самым заставите их искать и направлять потенциальных кандидатов непосредственно к вам.

Одна компания заполняет подобным образом более 90 % вакансий. Она выплачивает 500 долларов за каждого человека тому, кто его направил. Еще 500 долларов выплачиваются в случае, если новый сотрудник отработал полгода, и еще 500 — если он проработал целый год. Использование подобного метода обеспечивает данной компании постоянный приток хороших специалистов и экономит средства на рекламу и оплату кадровых агентств.

Второй важный источник потенциальных работников — личные связи. Это могут быть как ваши собственные знакомые, так и люди, которых вам рекомендуют. Составив письменное описание, распространите его среди всех знакомых вам людей — они, вполне вероятно, могут столкнуться с человеком, которого вы ищете. Попросите их направлять к вам всех, кто, по их мнению, соответствует составленному описанию.

Проинформируйте своих клиентов, банкиров, поставщиков, друзей, знакомых и даже тех людей, с

кем контактируете редко (адвокаты, бухгалтеры, деловые партнеры и так далее). Разбрасывайте сети как можно шире.

Еще один неисчерпаемый источник высококлассных специалистов — это кадровые агентства. В зависимости от размера вашего бизнеса, кадровые агентства в состоянии сэкономить вам огромное количество времени, денег и усилий в поисках и отборе необходимых вам людей. Самое главное при работе с кадровыми агентствами — иметь четкое, подробное описание нужного вам человека. Этим вы облегчите им задачу по подбору и определению в их банках данных тех людей, в которых вы заинтересованы и которые идеально подходят для вашей работы.

Можете воспользоваться газетными объявлениями. Раздел “вакансии” в газете “Sunday” — наилучшее место для размещения объявлений. Здесь главное — быть исключительно точным в описании предлагаемой должности и уметь выбрать нужного кандидата из всех, кто откликнется на ваше предложение. Почти 85 % людей, отвечающих на газетные объявления о найме, не соответствует предъявляемым требованиям, и после ознакомления с резюме или телефонного разговора вы сразу можете отклонить их кандидатуры. Если вы обеспечите вашего секретаря или помощника списком контрольных вопросов, то они могут делать эту работу за вас.

Возможно, наиболее актуальный и популярный на сегодня источник трудовых ресурсов — это Интернет. Одна восьмая всех вакансий на сегодняшний день заполнена благодаря объявлениям в Интернете, хотя всего несколько лет назад их количество было равно нулю. Сайты, предоставляющие компаниям возможность найти нужных людей, поз-

воляет провести это быстро, эффективно и недорого. Кроме этого, они доступны абсолютно всем. Поэтому, занимаясь подбором кадров, не упускайте их из виду. Сайт вашей компании обязательно должен иметь ссылку “Свободные вакансии”, открывающую страницу с описаниями свободных в настоящий момент вакансий и анкетой, которую кандидат может заполнить и отправить.

Пользуетесь вы Интернетом постоянно или нет, но многие работодатели требуют, чтобы анкеты и запросы присылались именно через него, а не посредством обычной почты. Этот способ наглядно демонстрирует уровень владения компьютером и знание Интернета, что на сегодня немаловажно. Это также позволяет менеджерам быстро просматривать несколько анкет сразу и оперативно на них реагировать.

Очень часто упускаются из виду такие важные источники ресурсов, как университеты. Средний возраст студентов — около 28 лет, а причина, по которой они посещают занятия, — желание усовершенствовать свои знания, чтобы найти хорошую высокооплачиваемую работу. Они дисциплинированы, самостоятельны, демонстрируют высокий уровень личной инициативы. Вам как раз это и нужно.

Обратитесь в несколько университетов и переговорите с проректором по учебной части. Объясните ему, какого именно человека ищете и на какую конкретно должность. Это можно сделать как по телефону, так и при личной встрече. Вышлите проректору копию с описанием кандидата и должности вместе с сопроводительным письмом. Попросите направлять к вам на собеседование всех подходящих студентов. Такая стратегия часто дает хорошие результаты.

На поиск подходящих кандидатов требуется довольно много времени. Иногда на это уходит несколько месяцев, особенно если вы ищете человека на ответственную должность. Поэтому подбор пер-

сонала не следует откладывать на последний момент. Им необходимо начать заниматься заранее, еще до того, как вам могут понадобиться люди той или иной квалификации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Захватите копии с описанием требуемого вам человека на ближайшее собрание сотрудников и раздайте всем присутствующим. Дайте им возможность задать вопросы и высказать свое мнение, а также попросите их обращать внимание на людей, соответствующих данным характеристикам. Вас могут удивить их предложения или те люди, с которыми им приходится сталкиваться по служебной необходимости.

Обратитесь в университет и договоритесь с проректором об оказании вам помощи в поисках, предварительно рассказав о вашей компании и роде деятельности.

Введите в своей компании систему поощрений для тех кто нашел кандидатов на свободные вакансии. Пусть все сотрудники помогают вам искать и привлекать к работе только лучших людей.

Глава пятая

ПРОВЕДИТЕ ЭФФЕКТИВНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Большинство руководителей понятия не имеет, как нужно правильно проводить собеседование. К счастью, наиболее эффективный вариант довольно прост; вам необходимо хорошенько его освоить и затем неукоснительно придерживаться.

Для начала составьте последовательную схему проведения собеседования, которую можно будет освежить в памяти перед первой встречей. Первая группа вопросов охватывает *профессиональный опыт* кандидата применительно к той должности, на которую он претендует. Цель следующих вопросов — выявить *уровень* способностей вашего собеседника. Узнайте, как он представляет себе будущую карьеру в данной должности в данной компании. Обязательно поинтересуйтесь, каковы его отношение к данной работе и планы на будущее.

Существует великое множество самых разнообразных оценочных приемов и тестов, которые помогут вам сделать вывод о пригодности данного кандидата. В нашей компании мы всегда применяем различные инструменты для оценки, подсчитываем результаты и знакомим с ними кандидата. Вместе с ним обсуждаем полученные данные, стремясь найти наилучший способ их интерпретации.

Каждое собеседование начинайте так, чтобы помочь собеседнику расслабиться и успокоиться. Объ-

ясните, что это просто небольшое исследование, и ваша общая задача — выяснить, соответствует ли предлагаемая должность тому, что ищет ваш собеседник.

Запомните следующее правило: “Не начинайте продавать, пока не решили покупать”. Другими словами, не начинайте расхваливать данную должность и компанию в целом до тех пор, пока не убедитесь, что это именно тот человек, который вам нужен.

Ключ к успешному собеседованию — грамотные вопросы и умение внимательно и терпеливо выслушивать ответы. Прежде чем отвечать, делайте паузы, они должны присутствовать в разговоре. Просите пояснять. Постоянно задавайте вопрос “Что вы имеете в виду?”.

Никогда не утверждайте, что вы поняли или знаете, о чем идет речь, до тех пор, пока не удостоверитесь в этом окончательно. Задавайте общие вопросы, начинающиеся со слов “кто, как, почему, когда, где и что”, чтобы получить максимально большее количество информации. Вы, к примеру, можете спросить:

1. Каковы были ваши основные обязанности на предыдущей работе?
2. Как складывались ваши отношения с начальством?
3. Чем вас привлекала предыдущая работа и чем не устраивает сейчас?
4. Что вам больше всего в ней нравилось? Что у вас лучше всего получалось?
5. Какие полезные уроки вы сумели извлечь из своей профессиональной деятельности?

Помните: кто задает вопросы, тот и контролирует собеседование. Убедитесь, что это именно вы.

Чем больше ваш собеседник говорит, тем более полное мнение вы составите о нем и о том, подходит ли он для данной работы. А узнавать можно только слушая. Вы не узнаете ничего, если будете постоянно разглагольствовать о себе, компании или работе.

Существует простая формула, которую можно с успехом применять на собеседовании. Она называется “формулой Свана”, а вывел ее консультант менеджеров Джон Сван. Вышеозначенная формула базируется на 4 буквах: S-W-A-N. Они обозначают 4 составляющие успешной работы: мудрость (Smartness), тяжелый труд (Hard Work), амбиции (Ambitions) и обаятельность (Niceness).

Интеллект и мудрость вашего собеседника чрезвычайно важны при определении того, насколько хорошо он будет выполнять свою работу. Согласно исследованиям Даниэля Селигмана, много лет публикующегося в журналах “Fortune” и “Forbes”, IQ составляет 72 % успеха в любом деле. Возможно, наиболее оптимальный способ выявить уровень интеллекта вашего собеседника — это определить количество и типы задаваемых им вопросов. Умные люди, как правило, любознательны и будут много спрашивать вас о компании и о вас самих.

Вам, конечно же, нужны люди, умеющие напряженно и упорно трудиться тогда, когда это необходимо, даже если речь идет о сверхурочной работе. Вам не нужны умные, амбициозные, обаятельные и ленивые работники. Спрашивайте собеседников, согласны ли они работать по выходным и по вечерам, если возникнет необходимость закончить важное дело в сжатые сроки. Ответ кандидата может многое прояснить, независимо от того, придется ему работать сверхурочно или нет.

Амбициозный кандидат — это человек, желающий далеко продвинуться в своей карьере и рассматривающий свою работу как трамплин к чему-то лучшему, если он прекрасно делает свое дело. Определить степень амбициозности можно хотя бы по количеству вопросов, относящихся к будущему развитию как компании, так и предлагаемой должности, и по тому, спрашивает ли кандидат, что он должен делать, чтобы заработать больше денег и продвинуться по служебной лестнице. Задайте ему такой вопрос: “Какой вы представляете свою карьеру в идеале через 3 года или 5 лет?”

Наконец, всегда ищите и принимайте на работу обаятельных людей. Приятный характер — едва ли не так же важен, как все остальные качества. Оптимистичный человек всегда открыт и дружелюбно настроен на протяжении всего собеседования, свободно и спокойно чувствует себя в вашем обществе. Ищите людей с таким характером.

Вот еще несколько качеств, на которые стоит обратить пристальное внимание во время собеседования. Прежде всего попытайтесь узнать, насколько кандидат ориентирован на достижение результата. Задавая вопросы, внимательно выслушивайте собеседника, старайтесь понять, получал ли он удовольствие от достижения желаемых результатов на предыдущей работе. Единственный верный критерий будущего успеха — это прошлый успех. Тщательно изучите эту сторону личности кандидата, для чего требуйте приведения конкретных примеров, а не общих утверждений: “Чем конкретно вы занимались и каких результатов добились?”

Во-вторых, прислушивайтесь к мудрым вопросам. Как я уже упоминал выше, один из признаков

мудрости — это любознательность. Один из показателей любознательности — это перечень вопросов, обычно оформленных в письменном виде, касательно вас, компании, работы, будущих возможностей и так далее. Спросите кандидата: “Какие вопросы у вас есть относительно компании или вакансии?”

В-третьих, обращайтесь внимание на степень срочности. Проверить ее можно таким вопросом: “Если бы мы предложили вам эту работу, то как скоро вы смогли бы приступить к ней?” Даже если вы пока не готовы принять решение, подобный вопрос может многое сказать о человеке.

Подходящий кандидат готов приступить к работе так скоро, как только возможно. Неподходящий будет выдвигать десятки причин, по которым он не в состоянии сейчас принять окончательное решение или уволиться с настоящего места работы. Самые худшие кандидаты — это те, которые предпочли бы немного передохнуть, прежде чем приступить к новым обязанностям.

Помните, скорые решения о найме чаще всего оказываются неверными. Наберитесь терпения и не торопитесь. Задавайте грамотные вопросы и внимательно выслушивайте ответы. Делайте пометки во время разговора. Задавайте вопросы, чтобы получить как можно больше информации по приоритетным пунктам вашего списка. Поинтересуйтесь у кандидата, как он предполагает работать на данном месте.

И только тогда, когда вы окончательно убедитесь в том, что этот человек подходит вам на 100 %, можете рассказать ему о компании и предполагаемой вакансии. Начинайте продавать только после того, как решили купить.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Подготовьтесь к очередному собеседованию заблаговременно. Составьте список вопросов, ориентируясь на те навыки и качества, которые наиболее значимы для успешного выполнения ключевых заданий. Не допускайте ситуаций, когда вы мучительно раздумываете, что же еще спросить.

Интересуйтесь самыми яркими достижениями вашего собеседника. Обязательно спросите о неудачах, разочарованиях и уроках, извлеченных из поражений. Вы ищете человека, рассматривающего прошлое как совокупность ценных и полезных уроков, сделавших его мудрее и опытнее. И в первом, и во втором случае вы можете сделать соответствующие выводы. Узнайте, каким, по мнению кандидата, был самый важный урок в его жизни, чему он научился. Ответы на подобные вопросы расскажут вам о многом.

Глава шестая

СОБЛЮДАЙТЕ ВАЖНОЕ УСЛОВИЕ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ

Вы в состоянии увеличивать продолжительность сотрудничества с вами людей, которых нанимаете, самыми различными способами. Один эффективный метод может удвоить ваши успехи в найме и сохранении хороших специалистов.

Одним из наиболее существенных условий длительной успешной работы является “самоотбор”. После 30 лет исследования профессиональных биографий тысяч служащих, эксперты обнаружили, что горячее желание работать именно на эту компанию, высказанное во время первого собеседования, является общим для большинства ведущих менеджеров и сотрудников на протяжении длительного периода.

Самоотбор имеет место в том случае, когда кандидат после собеседований с вами и с другими компаниями приходит к выводу, что работать он хочет только на вашу фирму. И если он соответствует всем параметрам — это замечательно.

Предлагаю вам в помощь такую стратегию. После проведения собеседования и принятия положительного решения уделите немного времени рекламе вашей компании. Расскажите кандидату о вашей политике, приоритетах, ценностях, правилах и нормах, которых вы придерживаетесь. Объясните, почему

работа с вами сулит массу перспектив в плане карьеры. Отвечайте на любые возникающие вопросы.

После этого собеседование можно завершать. Попросите кандидата хорошенько все обдумать и вернуться к вам с окончательным ответом. Не торопитесь сразу же «заключить сделку».

Когда через какое-то время кандидат возвращается и сообщает, что хочет получить эту работу и работать именно в вашей компании, поинтересуйтесь, «почему?» «Почему вы хотите работать именно здесь?», «Почему вы выбрали эту компанию, а не какую-либо другую?». Затем выдержите паузу, дайте кандидату возможность изложить свою позицию.

Наконец спросите: «Как вы думаете, какую пользу вы могли бы принести нашей компании? Почему мы должны брать вас на эту работу?»

Тот кандидат, который вам нужен, обязательно приведет как минимум несколько причин, почему ему нужна именно эта работа, и будет разумен и убедителен. Вы почувствуете энтузиазм, стремление как можно быстрее приступить к делу и искреннее положительное отношение. Даже если ситуация на рынке труда достаточно сложная, принимайте решение о найме того или иного человека с исключительной осторожностью и тщательностью, как будто бы в вашем распоряжении находятся все возможные кандидаты и огромное количество времени. Когда кандидат будет уверен в том, что хочет работать в вашей компании, пусть он убедит вас, что ему нужна именно эта работа. Это самый верный признак будущей преданности и длительной успешной работы вашего нового сотрудника.

Между тем с опаской относитесь к тому, кто колеблется или не проявляет никакого энтузиазма по поводу предлагаемой должности. Будьте особенно осторожны, если кандидат хочет, чтобы его упрасивали, или пытается сравнивать вас с другими вероятными работодателями. Человек, которого приходится упрасивать согласиться на эту работу, чаще всего не отличается особой преданностью компании и, вполне вероятно, долго у вас не продержится.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Вспомните, с каким отношением кандидатов вам приходилось сталкиваться, припомните, каково было ваше собственное отношение, когда вас принимали на эту работу. Обратите внимание, насколько часто самоотбор соответствовал верному решению о найме. Ищите подобное отношение в каждом кандидате, с которым проводите собеседование.

В следующий раз во время очередного собеседования как можно раньше поинтересуйтесь у кандидата, почему он стремится именно к этой работе. Либо вы сразу получите исчерпывающий ответ, либо ваш вопрос заставит кандидата задуматься. Чем больше энтузиазма кандидат проявляет по поводу работы, тем лучшие результаты он демонстрирует с самого первого дня.

Глава седьмая

ИССЛЕДУЙТЕ ПРОШЛЫЕ УСПЕХИ

Прошлые успехи — единственный надежный показатель успехов будущих. Это единственный достоверный источник сведений. Все остальное является достаточно спорным, основывается на ожиданиях, предположениях и зачастую — преувеличениях.

Вы можете нанимать людей, только что закончивших школу. В таком случае ваши вопросы во время собеседования будут касаться того, чем ребята занимались в школе и на каникулах. Обращайте внимание на их увлечения, хобби и интересы, чтобы выявить качества, существенные для успешного выполнения той работы, которую вы обсуждаете.

Во всех остальных случаях прошлые успехи — лучший показатель того, как кандидат будет выполнять свои обязанности на предлагаемой должности. Главное — руководствоваться только подтвержденными достижениями.

Сосредоточьте свое внимание на этом моменте. Достоверно подтвержденный профессиональный опыт исключительно важен в определении будущих достижений. Один только этот фактор при принятии решения значит больше, чем все остальные.

Когда вы нанимаете человека, то, по сути дела, приобретаете его способность добиваться определенных результатов, имеющих большое значение для успеха вашей компании. Точность, с которой вы

оцениваете возможность кандидата достигать поставленной цели, — узловой момент всего процесса найма.

Задавайте подробные вопросы о профессиональном опыте кандидата и его достижениях. Убедитесь в истинности предоставляемых вам ответов. Попросите кандидата детально описать свои функциональные обязанности; как он с ними справлялся; каковы были результаты деятельности; что он думает по поводу своих достижений; что нового он узнал; какие конкретно навыки, приобретенные на предыдущей работе, могут быть использованы на предлагаемой должности.

Поинтересуйтесь образованием, наличием навыков или специальных знаний, которые подтверждают квалификацию, необходимую для данной работы. Подобно детективу, ищите верные доказательства того, что ваш кандидат способен получать нужные результаты. Внимательно прислушивайтесь к ответам и постоянно уточняйте информацию при помощи вопросов: “Что вы имеете в виду?” и “Например?”.

Многие люди преувеличивают свои прошлые достижения. Они принимают поощрения и похвалу за успехи, которые являются их заслугой лишь отчасти. Поэтому с вашей стороны будет весьма разумно попросить кандидата описать конкретные шаги и этапы, предпринятые для достижения результатов, указанных в их резюме.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Четко определите для себя, какими специальными практическими навыками, которые помогут быстро достичь требуемых результатов, должен обладать идеальный кандидат.

Составьте список вопросов, которые помогут вам определить, насколько хорошо кандидат владеет тем, чем собирается заниматься. Водите записи во время собеседования. Главное — не делать никаких предположений. Задавайте уточняющие вопросы, чтобы не оставлять ни малейших сомнений.

ТЩАТЕЛЬНО ПРОВЕРЯЙТЕ РЕЗЮМЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Самые серьезные ошибки при найме являются результатом беглой проверки и поверхностного подтверждения истинности и достоверности сведений, предоставляемых вам кандидатом. Упущения в данном вопросе обойдутся вам в тысячи долларов и многие месяцы нервотрепок и расстройств.

Занимая подобную должность, вы не раз столкнетесь с особой породой людей, главная цель которых — устроиться на работу, на какую, по сути, не имеет большого значения. Подобная категория людей отличается одной показательной характеристикой: они отлично умеют оправдывать свою некомпетентность. Таких сотрудников можно встретить повсюду. Будьте бдительны.

Охотники за “теплым местом” могут похвастаться лишь одним талантом — умением представить себя на собеседовании в выгодном свете. Кроме этого, они не способны ни на что другое. Они исключительно изобретательны по части придумывания всяческих оправданий своего бездействия. Такие работники обычно обаятельны и милы, с отличным чувством юмора. Они всеобщие любимцы, и это заставляет вас сомневаться в вашем собственном к ним отношении, когда вы видите, что работа, для выполнения которой вы их наняли, не двигается с места.

Они весьма умело отговаривают вас от проверки своих рекомендаций, мотивируя это, например, тем, что их предыдущий начальник завидовал их успехам и вообще довольно противный тип. Они так милы, что ваше желание приобрести такого обаятельного сотрудника подавляет ваш естественный скептицизм. Как раз в таких случаях настойчивость при проверке рекомендаций может спасти вас от дорогостоящей ошибки.

Менеджмент можно определить следующим способом: "Менеджмент — это умение достигать цели при помощи других". Тщательный отбор этих самых "других", от которых зависят ваши достижения, определяет 95 % вашего успеха как менеджера. Тщательный отбор — ключ к формированию эффективной команды. Из этого следует, что проверка достоверности резюме и рекомендаций, искренности слов вашего собеседника и его личности — обязательная, неотъемлемая часть процесса найма.

Читая резюме, обращайтесь внимание на простоту и честность. Интересуйтесь больше достижениями, нежели описанием обязанностей и продолжительностью работы. Побеседуйте с человеком, для которого кандидат выполнял такую же работу, что собирается делать для вас.

К рекомендательным письмам относитесь осторожно, с известной долей скепсиса. Часто они не вполне соответствуют действительности. Иногда предыдущий работодатель предоставляет подобное письмо как откуп от увольняемого сотрудника, который уходит с миром, а не устраивает скандалов и не создает проблем.

Предлагаю вам простой, но действенный метод. Сообщите кандидату, что ваша политика — основа-

тельная проверка предоставляемых рекомендаций. Спросите: "Вы бы хотели что-нибудь добавить, прежде чем я приглашу этих людей?" То, что вы услышите далее, может многое прояснить.

Способ проверки сведений достаточно прост. Лично обзвоните всех людей, чьи рекомендации предоставил вам кандидат. Представьтесь и попросите помощи. Объясните, что вы проводите собеседование, расскажите, на какую должность претендует кандидат, обязательно пообещайте полную конфиденциальность. Дайте понять, что вы никому не будете передавать содержание данного разговора. Ознакомьте вашего собеседника с тем описанием, которое дал предыдущей работе кандидат, попросите подтверждения того, что обязанности и достижения, перечисленные в резюме, соответствуют действительности. Узнайте о достоинствах и недостатках кандидата.

Многие компании не предоставляют подобной информации о бывших сотрудниках из боязни предъявления иска со стороны работника. В таком случае вы можете задать следующий вопрос: "Взяли бы вы его снова на работу, если бы была такая возможность?" Достаточным ответом может служить простое "да" или "нет", такие ответы не дают основания для судебного преследования.

Если ответ положительный, то это добрый знак. Если вы слышите "нет", советую быть начеку. При следующей встрече с кандидатом или даже по телефону поинтересуйтесь, почему бывший работодатель не желает брать его снова на работу. Уточняйте все до тех пор, пока ситуация абсолютно не прояснится. Подобные выяснения вносят существенный вклад в принятие верного решения о найме. Хотя в общем, отрицательный ответ может служить доста-

точным основанием для отказа этому конкретному кандидату.

Заключительными словами при проверке рекомендаций должны быть следующие: "Огромное спасибо за ваше содействие и потраченное время. Прежде чем попрощаться, не хотите ли вы что-либо еще сообщить об этом человеке?" Затем выдержите паузу и подождите. Очень часто финальная, ненароком оброненная фраза, которую ваш собеседник произнес перед тем, как повесить трубку, может оказать вам бесценную помощь при принятии верного решения.

Как-то раз я проверял таким образом рекомендации одной женщины, с которой проводил собеседование. Ее предыдущий работодатель восхвалял ее замечательный характер, прекрасные отношения с другими сотрудниками и ее обаятельность. В ответ на мой вопрос, заданный напоследок: "Не хотите ли вы что-либо еще сообщить о ней?" — бывший руководитель какое-то время колебался, а потом сказал: "Она привыкла держаться в тени. Помните об этом".

Спустя некоторое время я понял, что он пытался мне сказать, но обошлось это недешево. Моя новая сотрудница оказалась из породы ищущих "теплые места" охотников. Она не имела ни малейшего представления о том, чем занималась. Эта женщина привыкла работать в крупной компании, где отсутствие каких бы то ни было достижений с ее стороны терялось среди суеты и беспрестанной работы бюрократической машины. В нашем же сравнительно небольшом коллективе скрыть ее абсолютную некомпетентность было невозможно: она была не в состоянии справиться даже с самым элементарным заданием. Из-за нее были впустую потрачены не-

сколько тысяч долларов. Это решение стоило мне довольно дорого.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Нанимайте людей очень осторожно и не торопясь. Не считите за труд затратить какое-то время на звонки и проверку рекомендаций. Неустанно повторяйте про себя, что скоропалительные решения при выборе людей редко оказываются удачными. Внимательно прислушивайтесь к ответам кандидата и настораживайтесь, если чувствуете, что что-то не так.

Практически 54 % резюме и заявлений в той или иной мере не соответствуют действительности. Особенно это касается образования, теоретических навыков и реальных профессиональных достижений. Выберите время, чтобы проверить истинность каждого утверждения, которое может оказаться существенным для успешного выполнения работы. Побеседуйте не только с бывшими руководителями, но и с бывшими коллегами. Задавайте общие вопросы и следите за ответами. Как писал Уильям Шекспир, "торопись не спеша".

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРАВИЛО ТРЕХ

Правило трех — это весьма эффективный метод, который может сделать выбор нужных вам людей для длительной и успешной работы максимально точным. Согласно данному правилу, собеседование с каждым кандидатом следует проводить как минимум три раза.

Данное правило состоит из нескольких элементов. Во-первых, вы должны прослушать, по меньшей мере, 3 кандидатов, претендующих на ту или иную должность. Поговорив с разными людьми, вы составите более точное представление о самих кандидатах и сможете определиться со своими требованиями. Никогда не нанимайте первого же, или единственного кандидата, пришедшего к вам на интервью. Если последуете этому совету, избежите от многих неприятностей в дальнейшем.

Во-вторых, проводите интервью с понравившимся вам кандидатом как минимум три раза. Кто-то из тех, от кого вы пришли в восторг в первый раз, во время второй встречи может показаться вам довольно посредственным, а при третьей — вы убедитесь в его полной непригодности. Фирма “Хьюлетт-Паккард” практикует, по крайней мере, семь встреч с каждым потенциальным сотрудником, которые проводят минимум четыре менеджера. В некоторых фирмах

кандидата прослушивают до двадцати пяти раз, прежде чем принимают решение о его найме, потому что знают, какую драматическую роль может в будущем сыграть неверное решение. Никогда не делайте предложение приступать к работе, не встретившись с кандидатом хотя бы три раза.

Никогда не предлагайте работу при первой же встрече. Если кандидат вас устраивает, пригласите его еще раз, а потом — еще один. Запомните: самое лучшее впечатление люди всегда производят на первом собеседовании. Во время второй встречи перед вами будет уже другой человек. А во время третьей — вы в недоумении можете спрашивать себя, о чем вообще думали, разговаривая с ним в первый раз.

В-третьих, проводите собеседование с кандидатом, который произвел на вас хорошее впечатление, в трех разных местах. Сначала в вашем офисе, потом — в конференц-зале или отдельной комнате. Третья встреча может состояться в кафе на противоположной стороне улицы. Человек, хорошо вписывающийся в атмосферу офиса, может выглядеть довольно средне в конференц-зале и совсем заурядно, когда вы приглашаете его на кофе или ланч. Кандидат начинает проявлять свою истинную сущность и характер, когда ему приходится вести беседу в трех различных местах.

Однажды мне предложили великолепную работу в качестве личного помощника председателя весьма крупной компании. В середине нашей беседы председатель вдруг спросил, не хочу ли я посетить его ферму, которая находится в часе езды от города. Только после поездки и прогулки вокруг фермы он решил принять меня на работу. Я никогда не забуду об этом случае.

Решения о выборе людей, которые вы принимаете, руководствуясь лишь интуицией или повинаясь внезапному импульсу, в будущем могут оказаться ошибочными. Людям свойственно поддаваться эмоциям, не допускайте чтобы они оказывали существенное влияние на принятие решения. Этого можно достигнуть только замедляя процесс его принятия.

В-четвертых, интервьюировать кандидата должны, по меньшей мере, три различных человека: менеджеры или потенциальные коллеги. Не полагайтесь только на свое суждение. Сравните его с впечатлениями других сотрудников; это поможет вам оценить ситуацию с разных точек зрения. Человек, который произвел на вас благоприятное впечатление, перед остальными может предстать в совершенно ином свете.

В моей компании каждый сотрудник имеет возможность провести собеседование с новым кандидатом, а затем вынести на обсуждение свое "за" или "против". Просто удивительно, какие сведения всплывают, когда кандидат разговаривает с потенциальным коллегой в отличие от потенциального босса. Мои сотрудники в один голос высказывались против кандидатов, которых я считал исключительно подходящими. Позже они оказывались правы.

Основное преимущество участия потенциальных коллег в процессе найма и в собеседованиях заключается в том, что, если кандидат пришелся им по душе, то ему будет значительно легче освоиться и влиться в коллектив. Когда сотрудники осознают, что решение о принятии нового человека зависело от них, то чувствуют большую ответственность перед вами, перед новичком и перед своей компанией.

Вы извлекаете двойную пользу: и разумное решение, и преданный, мотивированный персонал.

С тех пор как мы ввели многоэтапное собеседование, коэффициент текучести кадров в нашей компании упал практически до нуля, и это при постоянно изменяющейся ситуации на рынке труда.

В-пятых, советую вам побеседовать минимум с тремя людьми, которые в прошлом работали вместе с кандидатом. Не полагайтесь только на восторженные рекомендации, приложенные к заявлению, попросите назвать людей, непосредственно имевших дело с кандидатом. Узнайте у них, годится ли, по их мнению, этот человек для того, чтобы выполнять предлагаемую работу.

Замедляя и растягивая процесс принятия решения, вы гарантированно уменьшаете количество ошибок и увеличиваете шансы на правильный выбор. Пробуйте разнообразные вариации правила трех — и вы существенно усовершенствуете свою способность нанимать и удерживать отличных специалистов.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

На листе бумаги пометьте различные варианты применения правила трех и прикрепите его к резюме или заявлению каждого интервьюируемого вами кандидата. Поясните это правило остальным работникам и попросите их помочь вам в его использовании для улучшения качества всех решений по отбору людей.

В следующий раз, проводя собеседование с привлекательным кандидатом, сумейте заставить себя использовать правило трех с самого

начала до самого конца. Затем обсудите со своими коллегами и сотрудниками, как действует данный метод. Многие руководители признавались мне, что этот простой способ — лучший из всех им известных.

Глава десятая

ПРИНИМАЙТЕ ОБДУМАННЫЕ РЕШЕНИЯ

Умение принимать обдуманные решения является ключевым для хорошего менеджера. Именно этим вы демонстрируете свою способность подбирать персонал и создавать определенную атмосферу для длительной и успешной работы всех членов коллектива. К этому этапу вы должны относиться с максимальной тщательностью и профессионализмом.

Прежде чем принимать окончательное решение, уделите немного времени повторению того, что вам известно о кандидате и вашей собственной компании. Перво-наперво, подумайте, сможет ли кандидат комфортно чувствовать себя на новом месте, подойдет ли ему психологический климат внутри коллектива. Это окажет значительное влияние на будущую эффективность нового сотрудника. Сумеет ли он стать частью команды, принять сложившиеся традиции и обычаи вашей фирмы? Соответствует ли ему ваш подход к ведению бизнеса? Подобные размышления чрезвычайно важны.

Используйте прием под названием "семейный метод". Задайте себе вопрос: "Пригласил бы я этого человека на воскресный обед в свой дом или нет?" Это серьезный вопрос для обдумывания, ибо вызывает в вас определенные чувства и дает лучшее представ-

ление о том, сможете ли вы и ваши сотрудники наладить с новым человеком хорошие отношения.

Хотели бы вы, чтобы ваши дети работали с этим человеком или на этого человека? Если нет, то почему? Ответы на эти вопросы дадут вам более полное представление о том, подходит ли он для длительной работы в вашей фирме.

Вам действительно нравится кандидат? Проявляйте в этом вопросе предельный эгоизм. Принимайте на работу только тех людей, с которыми вы себя комфортно чувствуете. В конце концов, вы приглашаете кого-то стать членом вашей "деловой семьи". Будете ли вы с удовольствием работать с ним в течение ближайших 10 или 20 лет? Помните, что оценка длительности вашего сотрудничества в перспективе качественно улучшает краткосрочные решения.

Наконец, поделитесь вашими рассуждениями и ощущениями с другими людьми, которым предстоит работать с новым сотрудником. Узнайте их мнения и суждения. Не упускайте ничего из сказанного ими. Только после этого решайте, тот ли это человек, что вам нужен.

Спросите себя: "Что случится, если я не стану его принимать? Отразится ли это каким-нибудь образом на компании? Так ли необходим этот человек?"

Харви Макей рассказал однажды, что подбирал торгового агента в течение 6 месяцев. За это время он провел собеседование с 35 кандидатами, со многими — по нескольку раз. В итоге он решил не принимать никого из них. По прошествии многих лет он понял, что лучше не взять никого, чем взять неподходящего человека.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Самое подходящее время для обдумывания решения — в конце процесса интервьюирования и перед тем, как вы однозначно определились с выбором. Как раз сейчас вам необходимо основательно обдумать и проанализировать ситуацию. Не торопитесь. Доверьтесь своей интуиции, своим чувствам, но не забудьте проверить факты.

Если вас мучают сомнения, задумайтесь: обычно на это существует веская причина. Возьмите время на размышление. Соберите дополнительную информацию. Побеседуйте с другими людьми. Еще раз переговорите с кандидатом. Продолжайте лишь тогда, когда убеждены в том, что вам нужен этот человек. Вы избавите себя от множества лишних проблем в будущем.

Глава одиннадцатая

ОБСУЖДАЙТЕ ВОПРОС ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Деньги для многих людей являются насущной проблемой. То, как вы определяете сумму заработной платы и объем пособий, подводит вас к обсуждению уровня оплаты на месяцы и годы вперед. Подобный вопрос решать следует с особой осторожностью.

Применительно к заработной плате, вознаграждениям и прочим формам поощрения существует одно правило: "Лучшие люди обходятся бесплатно".

Лучшие люди обходятся бесплатно в том смысле, что они приносят компании прибыль, значительно превышающую расходы на их зарплату и премии. Каждый новый профессионал увеличивает процент ваших доходов. Прибыльность компании в значительной мере определяется вашей способностью привлекать и удерживать хороших специалистов, которые вкладывают больше, чем получают. По этой причине, при определении объема зарплаты вы должны исходить из потенциальной прибыли, которую принесет сотрудник, а не из условных правил, существующих на рынке труда или в вашей сфере деятельности.

Реальность на сегодняшний день такова: вам приходится платить большие суммы талантливым людям, чтобы привлечь их, по сравнению с тем, что им могут предложить в какой-нибудь другой фирме. В то

же самое время вы приобретаете для своей компании некую рабочую силу, и ваша обязанность — приобрести определенное количество и качество этой силы по самой лучшей цене. Поэтому, чем основательнее вы подготовитесь к обсуждению вопроса о поощрении, тем успешнее сможете договориться.

Для начала проведите подготовительную работу. Поспрашивайте, сколько стоит подобная работа на сегодняшнем рынке. Просмотрите газеты с разделами “Требуются”. Обзвоните кадровые агентства и узнайте, сколько обычно платят специалистам именно с такой квалификацией. Сравните это с тем, сколько получают ваши люди в такой же должности.

Во-вторых, подумайте, сколько вы можете себе позволить платить человеку на такой должности. Но помните, что реальная цена рынка — это лишь минимум, который вам придется платить. Деньги — не единственная мотивация, но это решающий аргумент, когда речь заходит о том, стоит ли устраиваться на данную работу. Никто ведь не пойдет к вам за меньшие деньги, если в другой компании за ту же работу заплатят больше.

Если вы переманиваете кого-то из другой фирмы, вам придется платить как минимум на 10 % больше того, что он сейчас зарабатывает. Эта цифра определяет тот психологический момент, когда люди начинают серьезно обдумывать перемену места работы. Особенно это относится к молодым работникам, не отличающимся особой преданностью своим работодателям.

Если вы не уверены в размере заработной платы, спросите кандидата: “На какое вознаграждение вы рассчитываете?” или “Как вы думаете, какая зарплата соответствует данной должности?”. Внима-

тельно выслушайте ответ. Избегайте как соглашения, так и возражений. Просто спросите: "Почему вы остановились именно на этой сумме?" И снова ждите ответа.

Можете также задать такой вопрос: "Сколько денег вам нужно, чтобы чувствовать себя комфортно на этой работе?" Большинство людей, приходящих на собеседование, обычно держат в уме две суммы. Одна — это та зарплата, которую они бы хотели иметь в идеале и которая, естественно, превышает то, что они когда-либо зарабатывали. Вторая — более реальная — та сумма, которую они рассчитывают получать и которая бы их вполне устроила. Ваша задача — выяснить эту самую вторую сумму.

Важная составляющая доходов ваших сотрудников — объем пособий, который им предоставляется в компании. Выгодное медицинское страхование может представлять более значительный интерес для семейного человека, чем заработная плата. Свободный график, машина, возможность длительного отпуска — все это может компенсировать начальную низкую зарплату. Не забудьте упомянуть о подобных нюансах на собеседовании.

Если возможно, начните с суммы, меньше той, которую устанавливает кандидат, но пообещайте ему, что в случае качественной работы в течение трех месяцев она будет повышена. Подчеркните, что первые 90 дней — это испытательный срок. По его окончании проанализируйте выполненную работу, посмотрите, насколько успешно новый сотрудник справлялся с обязанностями. Тогда, если вы оба довольны результатами, можете обсуждать вопрос о повышении.

Ни один из вышеприведенных советов, однако, не претендует на универсальность. Поскольку люди и их поступки оказываются настолько непредсказуемыми, каждая рекомендация, представленная в данной книге, подлежит пересмотру и анализу с учетом новых обстоятельств и новых условий деятельности. Приведу такой пример из своей практики. Как-то раз я принял на работу нового ревизора. Для начала мы договорились на сумму, меньшую той, которую она запросила. Было решено обсудить ее повышение через три месяца. Она приступила к работе в понедельник, а во вторник я повысил ей оклад, поскольку компетентность ее была абсолютна очевидна. И ни разу об этом не пожалел.

Не бойтесь хорошо платить талантливым людям. Помните: вы всегда получите то, за что платите, особенно учитывая настоящее положение на рынке труда.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Проверьте выплачиваемые в вашей фирме зарплаты и компенсации, чтобы убедиться, что они соответствуют существующим на рынке труда. С людьми, которых вы цените и не хотите потерять, обсудите повышение их оклада как меру предосторожности против их возможного переманивания. Предложите им дополнительные льготы, особенно если это уже сделали ваши конкуренты.

Будьте готовы к тому, что вам придется предлагать больше, нежели вы запланировали, чтобы заполучить хорошего специалиста. Ваша

задача — платить столько, сколько нужно, и не более того. Поэтому постарайтесь провести подготовительную работу как следует. Вы должны иметь четкое представление о ситуации на рынке труда.

Глава двенадцатая

ОБЕСПЕЧЬТЕ СОТРУДНИКУ ХОРОШЕЕ НАЧАЛО

Время и внимание, затраченные на нового сотрудника в начале его работы, полностью окупятся высокой эффективностью и производительностью недели и месяцы спустя.

Хороший специалист сегодня на вес золота, и, получив такого человека, не следует предоставлять его самому себе. Чтобы новый сотрудник не терял время на адаптацию и установление отношений с коллегами, уделите ему максимум внимания с самых первых дней. Трудовое начало, которое вы обеспечите своим работникам, окажет значительное влияние на их производительность и качество исполнения ими работы.

В первый же день познакомьте нового сотрудника с миссией вашей компании, ее целями, задачами, основными принципами работы. Объясните, почему и каким образом продукция и деятельность вашей фирмы необходимы покупателям и клиентам. Очень важно, чтобы сотрудник проникся ответственностью и важностью своей работы, чтобы он представлял себя частью команды. Помогите ему понять, насколько важна его роль в этой команде.

Пусть новый сотрудник сразу почувствует себя как дома. Позаботьтесь об устройстве его рабочего места, отпечатайте заранее его визитные карточки.

В первый же день представьте нового работника его коллегам, познакомьте с компанией и с тем, как она функционирует. Многие организации практикуют одно- или двухнедельные программы ознакомления для новых сотрудников, включающие все вышеперечисленные пункты. Самое малое, что вы в состоянии сделать, — это провести весь первый день рядом с новым человеком и дать почувствовать, что ему рады в новой семье. Этот процесс значительно упростится, если новобранец ранее уже встречался со своими коллегами на собеседовании.

Позаботьтесь о том, чтобы новый сотрудник попал в дружескую обстановку. Если вы сами не можете им заняться, поручите кому-нибудь, кто готов был бы по-дружески помочь вновь прибывшему освоиться, показал бы компанию и ответил на любые вопросы.

Если вы обеспечите новым работникам хорошее начало, они проявят себя более позитивными, мотивированными и преданными по отношению к своей работе и компании. Первые несколько дней и недель невероятно важны в формировании у новых сотрудников положительного отношения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

В первый же день работы вашего нового сотрудника обязательно повидайтесь с ним и скажите ему, как рады с ним работать. Сообщите, что он сделал хороший, правильный выбор. Предложите любую помощь, которая может ему понадобиться: пусть он знает, что вы всегда готовы ответить на все его вопросы. Ведите

себя, как хозяин, радушно принимающий гостей в своем доме.

Поручите кому-нибудь позаботиться о новичке и ввести его в курс дела. Утром первого же дня пригласите их обоих, познакомьте друг с другом, расскажите, что они будут вместе делать, и обязательно ответьте на любые возникающие вопросы.

I

В

на

ни

де

сн

ко

бо

на

к

но

те

тр

и

за

на

ц

го

м

по

на

Глава тринадцатая

С САМОГО НАЧАЛА ОБЕСПЕЧЬТЕ СОТРУДНИКУ ПОЛНУЮ ЗАГРУЗКУ

Если ваш новый сотрудник готов к работе и горит желанием приступить к своим обязанностям, то вы сделали правильный выбор. Он будет настроен на продуктивную деятельность, захочет стать полезным и как можно скорее приносить пользу. Ваши действия в первый день его пребывания на работе скажутся на дальнейшем отношении и к вам, и к компании.

Здесь самое главное — обеспечить сотрудника большим объемом работы. Людям нравится быть занятыми, особенно когда они нервничают, приступая к выполнению новых обязанностей. Полная загруженность с самого первого дня делает работу увлекательнее и интереснее.

Раздавая указания, позаботьтесь о том, чтобы сотрудники имели возможность выразить свое мнение и обсудить работу. Когда у людей есть возможность задавать вопросы, они гораздо быстрее осваиваются на новом месте, скорее обретают уверенность, мотивацию и желание проявить себя, чем если бы они долго раскачивались или не встречали поддержки и помощи.

Будьте готовы затратить некоторое время, чтобы показать новому сотруднику, как следует выполнять его работу. Не имеет значения, насколько он

компетентен, — ему все равно нужны руководство и советы, как лучше выполнять доверенную ему работу. Подобное руководство — ключевая обязанность менеджера.

По возможности скорее похвалите нового сотрудника за поданную идею, интересное предложение или успехи в работе. Улучите момент, когда он правильно выполняет какое-либо дело. Находите время для встреч, разговоров, как можно чаще хвалите его и подбадривайте — особенно на первых порах. Это нелегкий период для новичка, и вы не покажетесь чересчур заботливыми или участливыми.

В течение первых недель работы люди обычно проявляют чрезмерную чувствительность и наиболее открыты для положительного влияния. Сделайте так, чтобы эти дни были наполнены для нового сотрудника яркими, интересными моментами, чтобы он был рад работать на вас и с вами.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Составьте список обязанностей нового сотрудника и обсудите его вместе утром первого рабочего дня. С самого начала относитесь к сотруднику как к незаменимому и эффективному участнику команды. Загрузите его работой, чтобы он смог полностью проявить себя уже в первые дни.

Постарайтесь держаться поближе к новому работнику или попросите кого-нибудь другого оказать ему содействие. Регулярно встречайтесь с ним, отвечайте на все возникающие вопросы, проясняя непонятные моменты. Будьте

готовы к тому, что, сталкиваясь с трудностями, поначалу он будет ошибаться и испытывать неуверенность. Наберитесь терпения и помогите ему преодолеть этот этап.

Глава четырнадцатая

РЕШАЙТЕ ПРОБЛЕМЫ БЫСТРО

Мы живем в мире, который постоянно меняется и испытывает постоянные потрясения. Поскольку среди нас нет одинаковых людей, непонимание и трения имеют и будут иметь место. Даже среди самых лучших людей могут возникать проблемы личного и рабочего характера — причем зачастую вообще не по их вине.

Как только возникает какая-то проблема, решайте ее незамедлительно. Многие из них — это просто временные недоразумения, которые быстро разрешаются. Они вызваны какими-то внешними событиями и в скором времени утихают. Если что-то не ладится, вы должны сразу вызвать человека в свой офис или разобраться на месте, причем не откладывая дела в долгий ящик. Что бы ни случилось, не мешкайте.

Старайтесь всему находить разумное объяснение. Не поддавайтесь искушению обвинять, порицать или осуждать до того, как разберетесь в ситуации. Вместо этого проявите эмпатию и понимание. Не обвиняйте и не жалуйтесь, а задавайте вопросы. Ваша задача — выяснить, что произошло и по какой причине. Терпеливо выслушайте все ответы.

Помните: многие проблемы, возникающие в компании, случаются по вине либо самой компании, либо руководства. Ведь никто не стремится специ-

ально причинить какой-то вред. Все хотят хорошо делать свое дело. Все хотят, чтобы их уважали, ценили не только руководители, но и коллеги.

Большинство неприятных ситуаций обусловлено двумя основными проблемами. Обе они — результат непрофессионализма руководителя. Это недостаток (1) управления и (2) обратной связи.

В тех случаях, когда отсутствует четкое, направленное руководство, сотрудник не будет толком знать, что от него требуется. Без конкретных инструкций или четко оговоренных правил исполнения вы не можете ожидать безупречной и вовремя завершенной работы. Это основная причина неэффективности и ошибок.

Без грамотного руководства хороший подчиненный, вероятно, приложит все усилия для выполнения задания, но это может оказаться не то задание, сделанное не вовремя и при неверно выбранной приоритетности. Даже самый ответственный и квалифицированный работник покажет низкие результаты, если не будет уверен, то ли это, что вам нужно.

Завершая работу, особенно серьезную, люди обычно испытывают чувство глубокого удовлетворения. Сам факт, что они смогли довести дело до конца, поднимает их самооценку, повышает самоуважение и уверенность в собственных силах. Они ощущают себя победителями.

Смятение и неуверенность прямо противоположны ощущению успеха. Подобные негативные чувства сопровождают выполнение работы при неясных, непонятных целях или задачах. Это ощущение поражения зачастую усугубляется недовольством и критикой раздраженного босса, который, вероятно, более всего повинен в создании такой ситуации. Из всего

вышесказанного следует, что самый главный демотивирующий фактор — незнание того, что от тебя требуется.

Положительным здесь является то, что самый мощный двигатель — это абсолютно четкие, недвусмысленные указания. Когда люди знают, чего хочет их босс, к какому сроку и в соответствии с какими критериями, они чувствуют себя более компетентными и уверенными. Они обретают контроль над собой и над работой, видят перед собой цель и знают, как к ней идти. И это во многом благодаря руководителю.

Недостаток обратной связи является второй главной причиной неудовлетворенности и потери мотивации. Людям постоянно необходимо знать, хорошо ли они выполняют свою работу. Если они допускают ошибку, то нуждаются в том, чтобы им на нее указали. Если же они все делают правильно, то нуждаются в признании своих заслуг и поощрении. Обеспечение постоянного внимания своим сотрудникам — основная обязанность эффективного руководителя. Вы не можете ожидать, что ваши работники сохранят мотивацию и энтузиазм, если они ни разу не услышали ни одного одобрительного слова о качестве своей работы.

Неправильно построенное общение или его отсутствие обуславливает почти 95 % всех проблем внутри фирмы. Руководитель-профессионал всегда предполагает, что в снижении эффективности труда сотрудников есть его вина. Когда вы начнете оценивать происходящее с этой точки зрения, то сможете быстро и легко решать многие проблемы, связанные с эффективностью труда и снова будете владеть ситуацией.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Посмотрите на себя как на специалиста по выходу из сложных ситуаций, независимо от вашей официальной должности. Будьте готовы к тому, что ваша работа будет представлять собой сплошную череду проблем. Научитесь воспринимать их как подтверждение вашей значимости. Ведь, если бы не возникало проблем, которые вам предстоит улаживать, ваша работа или перевелась бы в автоматический режим, или ее выполнение поручили бы тому, кто ниже в должности.

Всегда фокусируйте внимание не на проблеме, а на ее решении. Как только вы сталкиваетесь с какими-то сложностями в работе, спросите себя: "Каким может быть решение? Что нам необходимо предпринять? Каким будет наш следующий шаг?" Обращайте свой взгляд в будущее, а не в прошлое. Думайте о том, как лучше действовать в сложившейся ситуации, а не о том, кого обвинить. Затем приступайте к решению проблемы и достижению ваших деловых целей.

ания
эту. Им
дуцать ус-
ляет призна-
до проделанную
удовлетворить эту
одчиненных.

Глава пятнадцатая

ПОВЫШАЙТЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ МЕТОДАМИ

Требования к работе могут меняться настолько стремительно, что вам необходимо постоянно пересматривать их и доводить до сведения сотрудников. Я предлагаю пять простых шагов, которые вы можете использовать для повышения эффективности каждого из ваших подчиненных.

Во-первых, пригласите каждого персонально к себе и четко объясните, что он должен делать. Не спешите. Перечислите результаты, которых вы ожидаете в итоге. Они должны быть четко обозначены и предельно объективны. Если работа носит серьезный характер, изложите все моменты обсуждения в письменном виде, чтобы сотрудник мог ознакомиться с записями и взять их с собой.

Во-вторых, установите измеримые нормы выполнения работы. Переведите все в цифры. Если возможно, оцените каждое действие в материальном выражении. Одно из самых важных правил менеджмента гласит: "То, что будет оплачено, будет исполнено".

В-третьих, всегда добивайтесь подтверждения того, что вас поняли. Поставив перед работником задачу, попросите его повторить ее своими словами. Всегда настаивайте, чтобы на все встречи, на которых вы собираетесь давать указания, сотрудники фирмы

приходили с блокнотом, где они могли бы делать пометки.

Почти в 50 % случаев работник, зачитывая записи, сделанные с ваших слов, в той или иной мере искажает инструкции. Сейчас самое время исправить ошибку — не позже!

В-четвертых, всегда реагируйте на то, как работают ваши сотрудники. Кен Бланшар говорил: “Обратная связь — пицца победителей”.

Чтобы люди работали в полную силу, им необходима обратная связь — реакция, по которой они могут судить, на верном ли находятся пути. Они желают знать, что они делают хорошо, а что могут делать еще лучше. Чем меньше человек работает в компании, тем сильнее и чаще нуждается в обратной связи.

В-пятых, определитесь в своих ожиданиях. Если вы поручаете кому-либо выполнять какую-то работу, это вовсе не означает, что она выходит за рамки вашего контроля: вы передаете полномочия, но не снимаете с себя ответственность. Если работа достаточно серьезная, нужно внимательно следить за ходом ее выполнения и оценивать достигнутые результаты. Во-первых, благодаря этому исполнитель проникается значимостью своей работы, и, во-вторых, подобный контроль способствует выявлению ошибок на ранних этапах, а это обойдется гораздо дешевле.

Люди испытывают удовлетворение от осознания того, что они хорошо выполняют свою работу. Им нравится чувствовать себя полезными, ощущать успех. Особенное удовольствие им доставляет признание их заслуг и поощрение за отлично проделанную работу. Задача руководителя — удовлетворить эту основную потребность своих подчиненных.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Найдите время, чтобы в деталях продумать и объяснить особенности работы каждому сотруднику. Ясность в этом вопросе способствует более высокому уровню исполнения и не требует постоянного надзора. Она увеличивает производительность и экономит вам массу времени.

Принимайте на себя ответственность за любое дело, порученное вами работникам. Именно вы должны держать под контролем абсолютно все проекты, и чем серьезнее задание, тем тщательнее вам необходимо его контролировать. Ваша цель — добиться цели при помощи других, и лучшего способа для этого не существует.

Н

Н

эл
нь
ча
пр
до
че
прно
ни
са
чт
жа
текл
ра
по
нь
ст
вс
Вн
ну
мо

Глава шестнадцатая

ВСЕГДА ПРЕДПОЛАГАЙТЕ НАЛИЧИЕ ЛУЧШИХ ПОБУЖДЕНИЙ

Недоразумения, конфликты и различного рода трения — это вполне объяснимые и естественные элементы человеческого общения, особенно если разные люди, чью жизнь не назовешь легкой, по многу часов работают в замкнутом пространстве, которое представляет собой офис. Умение справляться с подобными неизбежными трудностями ежедневной рабочей жизни свидетельствует о вашей мудрости, опыте и профессионализме менеджера.

Неважно, что и как произошло: возникли трудности в работе сотрудника, напряженность между ним и коллегами — всегда предполагайте наличие самых лучших побуждений. Будьте уверены в том, что он не желал ничего плохого. Постарайтесь сдерживать свое негодование, нетерпение и не поддавайтесь искушению высказать все, что думаете.

Одно из моих собственных жизненных правил заключается в следующем: никогда не позволять себе раздражаться из-за неудовольствия по поводу выполненной работы или поведения моих подчиненных. Чтобы свести до минимума влияние подобного стресса, вы должны решать проблемы и прояснять все недоразумения сразу по мере их возникновения. Вы не должны уходить домой, оставив неразрешенную проблему или непреодоленную трудность. Вот мой совет.

Во-первых, пригласите такого сотрудника к себе и выясните, в чем заключается проблема. Никогда не позволяйте никакой критики или комментариев в присутствии других. Находясь с человеком с глазу на глаз, объясните, что, как вам кажется, существует некая проблема, которую необходимо уладить. Предложите сотруднику обсудить ситуацию и найти разумный выход. Только не обвиняйте и не нападайте.

Во-вторых, будьте точны при обсуждении проблемы или возникшего недоразумения. Приводите конкретные примеры того, что вас волнует. Чем более точными и убедительными будете вы, тем более точными и полезными окажутся ответы вашего собеседника.

В-третьих, выслушивайте сотрудника до конца. Дайте ему возможность высказать свою точку зрения. "Закон ситуации" гласит, что каждая проблема, в которую вовлечены два (или более) человека, абсолютно уникальна, поэтому каждая ситуация требует своего решения. Очень часто случается так, что объяснение сотрудника, его версия случившегося проливают совершенно иной свет на создавшееся положение.

В-четвертых, если сотрудник все-таки виновен, договоритесь, как ему следует изменить свое поведение. Люди не могут достичь цели, которой не видят. Когда вы подробно распишете, что нужно сделать для выхода из сложившейся ситуации, люди будут четко знать, что им следует предпринять, чтобы все вернулось в прежнее русло. Они останутся благодарны за ваше отношение к проблеме. Помните: не с каждой проблемой можно справиться в одиночку; иногда нам всем требуется помощь.

В-пятых, проверяйте реализацию всех пунктов, по поводу которых пришли к соглашению в процессе обсуждения. Всегда при необходимости выражайте свое отношение, не скупитесь на помощь. Оказывайте поддержку, подбадривайте. Иногда сотрудник, вызывающий проблемы, при умелом руководителе становится самым лучшим.

Наконец, храните все записи и пометки, касающиеся обсуждения. Если подозреваете, что данная проблема — это всего лишь вершина айсберга, что она может привести к увольнению сотрудника, обезопасьте себя письменными записями хода обсуждения, когда и по какой причине оно имело место, какое соглашение было при этом достигнуто. Впоследствии это поможет вам избежать множества ненужных проблем.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Принимайте трудности и конфликты с сотрудниками как неизбежную и естественную часть вашей работы. Заранее решите, что каждый человек делает все от него зависящее и что любая проблема может быть улажена, если к ней правильно подойти.

Может быть, в настоящий момент в вашей фирме имеет место некий конфликт. Побеседуйте с каждым из его участников наедине по отдельности. Объясните, что ваша задача — разрешить конфликт. Выполните функции посредника до тех пор, пока не будет достигнуто компромиссное решение. Ваша цель — сохранить в коллективе мир и гармонию.

Глава семнадцатая

УДОВЛЕТВОРЯЙТЕ ВСЕ ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Найти хороших специалистов сегодня довольно сложно, не менее сложно им угодить. Одна из ваших ключевых обязанностей как руководителя — создать такую физическую и психологическую обстановку, в которой ваши сотрудники чувствовали бы себя в безопасности, ощущали бы свою значимость и уважение окружающих. Ваша задача как руководителя — создать идеальную рабочую атмосферу.

Чтобы удержать отличных специалистов, необходимо удовлетворять все их психологические потребности, равно как материальные, так и физические. Каждый работающий человек обладает тремя важнейшими потребностями: потребностью в принадлежности, независимости и сотрудничестве.

Потребность в принадлежности означает желание являться частью какой-то организации или делать общее дело. Они хотят думать, что их работа так или иначе изменяет окружающий мир. Люди стремятся к безопасности, комфорту и удовлетворенности от сознания защищенности под крышей компании. Они хотят работать на босса и с боссом, которого уважают и которому доверяют.

Вы в состоянии удовлетворить эту потребность в принадлежности постоянными напоминаниями об

общей цели и миссии компании. Расскажите им, почему и для чего существует ваша организация, за что вы выступаете, во что верите, каким образом ваши товары и услуги изменяют жизнь клиентов. Ваши усилия по удовлетворению потребности в принадлежности будут вознаграждены преданностью и верностью сотрудников.

Но каждому человеку свойственно и стремление к независимости. Это потребность выделяться из толпы, желание быть признанным другими незаменимым и важным человеком. Это потребность быть уважаемым за личные заслуги и достижения. Каждый раз говоря что-либо, что поднимает человека в собственных глазах, вы тем самым удовлетворяете его потребность в независимости и сопутствующую ей потребность в собственной значимости.

Третьей является потребность в сотрудничестве — необходимость быть частью команды, эффективно и дружно работать вместе с другими. Люди — существа социальные, и они могут быть счастливы только работая вместе с другими людьми в гармоничной и продуктивной обстановке. Все процветающие компании и удачливые руководители постоянно стремятся создать атмосферу взаимодействия, сотрудничества и согласованности между членами коллектива. Это ведущая роль менеджера и руководителя.

Вы можете удовлетворять все вышеописанные потребности — в принадлежности, независимости и сотрудничестве — внимательно слушая, давая разумные ответы и оставаясь открытым для общения с людьми. Признайте наличие у каждого человека потребностей, отличающих его от всех остальных. Ваша работа заключается в их выявлении и в грамотном использовании.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Возьмите себе за правило каждый день напоминать сотрудникам, как важно то, что вы делаете как компания, и то, что делают лично они. Наверное, самый эффективный метод удовлетворять потребность в принадлежности — зачитывать письма довольных клиентов или покупателей и напоминать людям, насколько велика их заслуга в получении подобных писем.

Регулярно собирайте персонал для информационного обмена и простого общения. Чем больше люди контактируют между собой, тем сильнее у них развивается чувство принадлежности к большой организации и тем большее удовольствие они будут получать от своей работы.

Глава восемнадцатая

ПРАКТИКУЙТЕ ПОЛНОЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ В РАБОТУ

Современные эксперты считают, что средний сотрудник работает сегодня менее чем в половину силы. По некоторым исследованиям почти 55 % работников “не вовлечены” в свою работу. Они машинально выполняют обязанности, создают видимость напряженной деятельности и делают ровно столько, чтобы не быть уволенными.

Один из самых ценных вкладов, который вы можете сделать для компании, — это поспособствовать созданию атмосферы, где бы люди наслаждались работой и постоянно стремились к совершенствованию профессионализма. Вовлечение в процесс — невероятно эффективный способ для достижения вышеозначенной цели.

Прежде считалось, что работники должны испытывать чувство глубокой благодарности за предоставленную работу. Они приходили на свое место и делали то, что от них требовалось. Вечером уходили домой. Сегодня, однако, ситуация принципиально изменилась. Работники желают быть полностью вовлеченными в работу. В действительности, “пребывание в курсе событий” считается важнейшим источником получения удовлетворения от работы, находясь, согласно опросу многих служащих, на шкале ценностей выше заработной платы и пособий.

Нет лучшего способа сформировать команду высокомотивированных людей, чем собрать их вместе для бесед, обсуждений, дискуссий, решения проблем, планирования, простого обмена информацией, идеями и мнениями. Это ключ к созданию сплоченной команды победителей.

Один из моих клиентов, президент крупной фирмы-дистрибьютора, рассказал, что было время, когда в течение двух лет его компания катастрофически теряла деньги и оказалась на грани банкротства. Как-то он посетил мой семинар, где узнал о необходимости еженедельных встреч сотрудников на всех уровнях. В его фирме подобные собрания не проводились уже несколько лет, и он решил попробовать наверстать упущенное.

Когда он созвал своих менеджеров на первое собрание, те отнеслись к мероприятию крайне подозрительно. Они сидели, скрестив руки на груди, и редко вступали в разговор. Но после двух или трех открытых встреч барьеры начали постепенно рушиться. Менеджеры стали вносить свои предложения по увеличению объема продаж, уменьшению расходов и увеличению доходов. За шесть месяцев компания поднялась на ноги.

Каждый менеджер еженедельно стал проводить собрания со своими сотрудниками. Психологический климат внутри фирмы разительно изменился: исчезли страх и недоверие, а их место заняли открытость и энергичность — причем за довольно короткое время. Та деятельность, которая раньше была убыточной, стала приносить доходы. Компания набирала обороты. Мой клиент признался, что еженедельные собрания спасли его фирму от банкротства.

Собрания вам необходимо проводить минимум раз в неделю. На нем должны присутствовать все те, кто

подчиняется непосредственно вам. На таких встречах в повестку дня обязательно нужно включить выступления всех участников. Все без исключения должны получить возможность выступить с небольшим докладом и рассказать, чем они в настоящий момент занимаются, как идут дела, есть ли успехи, какие у них есть предложения и какого рода помощь может понадобиться. Все принимают участие в обсуждении и делятся своими затруднениями и разочарованиями. Руководитель делает пометки и в ответственные моменты включается в дискуссию.

Вы будете приятно удивлены, насколько быстро благодаря подобным встречам установятся крепкие дружеские и доверительные отношения между членами коллектива. Все проблемы будут решаться легко и быстро; люди начнут делиться своим личным жизненным и профессиональным опытом; кроме того, — и это самое главное — они начнут вместе смеяться и ощущать себя частью команды и частью компании в целом.

Чем больше вы вовлекаете своих сотрудников любого уровня в решение каких-то вопросов, тем выше их мотивация и тем больше энтузиазма они проявляют. Вовлечение в процесс — один из самых быстрых и высокоэффективных методов, при помощи которого вы можете создать команду, отличающуюся невероятной производительностью труда.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Созовите весь персонал на первое еженедельное собрание. Включите в список присутствующих всех сотрудников. Попросите их рассказать, над чем они работают, как продвигаются дела,

какую помощь или совет они желали бы получить.

Пусть каждую неделю председательствует новый человек. Дайте всем возможность вести собрание, сами в то время присутствуйте в качестве обычного сотрудника. Вы удивитесь, увидите, как быстро люди загораются энтузиазмом и вдохновляются, если у них есть возможность проявить инициативу.

Глава девятнадцатая

ДАЙТЕ ЛЮДЯМ ПОЧУВСТВОВАТЬ СВОЮ ЗНАЧИМОСТЬ

Представьте, что все сотрудники вашей компании целый день носят на шее табличку с надписью: “Дайте мне почувствовать свою значимость”.

При общении с любым человеком вы обязаны учитывать это основное человеческое требование. Вам необходимо непрерывно искать способы дать людям почувствовать свою значимость и ценность как членов одной команды.

Вы можете использовать четыре ключевые модели поведения для повышения самооценки своих сотрудников и признания важности их работы. Все они начинаются на букву “В”.

Первое “В” означает выражение благодарности. Используйте каждую возможность поблагодарить человека за любое действие, каким бы незначительным оно ни было. Каждый раз, когда вы говорите человеку “спасибо”, его самооценка растет. Он чувствует себя увереннее и ощущает свою значимость. Обычным выражением благодарности вы также повышаете его мотивацию, и он стремится сделать больше того, за что вы его поблагодарили. Руководители, проявляющие благодарность, — самые эффективные лидеры в любой организации.

Второе “В” означает высокую оценку. Хвалите и одобряйте сотрудников по любому поводу, за любое

достижение — неважно, насколько оно велико. Хвалите за любое хорошо выполненное дело. За любую хорошую идею или предложение. Особенно хвалите людей, когда они выполняют что-то сверх своих обычных обязанностей.

Не откладываете похвалу в долгий ящик, делаете это сразу. Хвалите каждого индивидуально. Хвалите постоянно. Когда вы кого-то хвалите, повышается его самооценка, растет удовлетворение собой и своей работой. Знаете, что важно? То, за что вы хвалите, обязательно повторится. Ваши сотрудники будут стараться еще и еще раз сделать то, что было высоко оценено человеком, чье мнение они уважают.

Третье “В” означает восхищение. Как говорил Авраам Линкольн, “все мы любим комплименты”. Постоянно делайте комплименты вашим сотрудникам по поводу их личных качеств и достоинств (например, пунктуальности или настойчивости), одежды, машин, каких-то мелких аксессуаров, а также достижений — как деловых, так и личных.

Каждый раз, восхищаясь другим человеком, вы повышаете его самооценку. Вы помогаете ему больше себя любить, увереннее себя чувствовать и быть более преданным вам и компании.

И, наконец, последнее “В” означает, пожалуй, самое главное — внимание. Оказывать внимание — значит слушать своих сотрудников, когда они хотят поговорить с вами. Слушать терпеливо, внимательно, спокойно, вдумчиво и не перебивая.

Когда человека внимательно слушают, его самооценка также повышается. Он ощущает себя значимым, чувствует свою ценность, становится более преданным и своему внимательному собеседнику, и работе. Он качественнее делает свое дело.

Помните: вам вовсе не обязательно поступать в соответствии с теми идеями и предложениями, которые выдвигают говорящие с вами люди. Все, что вам нужно делать, — внимательно слушать, кивать, улыбаться и благодарить за их вклад. Обычно работники получают огромное удовлетворение от того, что смогли напрямую рассказать о чем-то своему боссу. Ваша задача — просто их выслушать.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Пройдитесь по офису, останавливаясь около каждого сотрудника, чтобы сказать несколько приятных слов. Похвала, признание и благодарность, исходящие из уст человека, занимающего руководящую должность, оказывают серьезное влияние на самооценку сотрудников. Обязательно делайте это регулярно.

Каждый день хвалите хотя бы одного сотрудника в присутствии других. Увидите, как много это может изменить. Именно похвала, полученная при всех, дает человеку почувствовать свою ценность.

Глава двадцатая

СОЗДАЙТЕ БЕЗУПРЕЧНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Умение удержать хороших работников — жизненно необходимое умение для бизнеса. Одна только высокая текучесть кадров, которая весьма недешево обходится, может нанести непоправимый ущерб любой компании.

Набрав, обучив и сориентировав команду отличных работников, вы должны сделать все возможное, чтобы их, по словам Шекспира, можно было “приковать стальными обручами”. И если уж вы затратили столько сил, чтобы собрать всех вместе, не отпускайте их, если только на то будет ваше собственное решение. Вы должны обеспечить им идеальные условия для работы. И прежде всего, как сказал Эдвард Деминг, “изгоните страх”.

Ваша цель — создать такую атмосферу всеобщего доверия, в которой люди чувствовали бы себя комфортно и уверенно на 100 %, испытывали бы положительные эмоции и прилив энергии, ощущение безопасности и защищенности.

Как этого можно достичь? Отказавшись от критики, нареканий и жалоб. Не обвиняйте окружающих в совершении ошибок или неверно выполненной работе. Вместо этого создайте атмосферу, в которой не будет места тормозящему прогресс страху неудачи или непонимания.

Ключ к созданию атмосферы всеобщего доверия лежит в признании того факта, что люди могут совершать ошибки, не боясь при этом критики или унижений. Когда они ощущают свободу действий и имеют право на ошибки, не влекущие за собой наказания, то обретают уверенность и чувство защищенности. Результатом этого может стать только их удвоенное желание достигать целей компании. Они покажут себя с самой лучшей стороны.

Может случиться так, что некто, выполняющий работу, не демонстрирует никаких результатов или постоянно ошибается. Не торопитесь выносить вердикт. Сосредоточьтесь на решении, подумайте, что может быть сделано. Помогите человеку извлечь из сложившейся ситуации полезный опыт. Помогите ему становиться от ошибок мудрее и опытнее. Спросите его: "Чему вы научились? В следующий раз, когда возникнет подобная ситуация, почему нам не следует поступать так, как сегодня?"

Научите людей делать выводы из неудач и промахов и использовать их для собственного роста. Поощряйте их извлекать максимум выгоды из каждой ошибки. Там, где это возможно, похвалите их за то, что они не побоялись рискнуть.

О Томасе Дж. Уотсоне, основателе "IBM", существует одна весьма популярная история. Как-то раз он вызвал к себе молодого вице-президента для переговоров. Неопытный в силу своей молодости вице-президент потратил 10 миллионов долларов на проект, который полностью провалился, не принеся ни цента прибыли. Зайдя в кабинет Уотсона, молодой человек сразу же заявил: "Вам не нужно увольнять меня. Я сам уйду, тихо и незаметно. Я знаю, что совершил большую ошибку".

Уотсон был крайне удивлен: “Увольнять вас? Но зачем? Я просто потратил 10 миллионов долларов на ваше образование. А теперь давайте перейдем к обсуждению вашего нового задания”. Так ведут себя только великие руководители.

Единственный способ обрести мудрость — не сидеть сложа руки, а рисковать и делать ошибки. А ваша задача — сделать так, чтобы любой урок, извлеченный из неудач, можно было использовать на благо компании в дальнейшем. Это основной способ, благодаря которому вы можете превратить ее в идеальное место для работы.

Второй способ — организовать работу таким образом, чтобы она отвечала самым настоятельным потребностям ваших сотрудников, особенно это касается гибкого графика. Данный пункт — один из самых весомых на сегодняшний день для многих работающих людей.

Большинство работающих должны решать определенные семейные трудности, например, уход за детьми или престарелыми родителями. Любой сотрудник должен быть уверен, что в экстренных случаях он может пропустить пару дней, чтобы спокойно уладить все проблемы. Подобная поддержка и понимание со стороны руководства и компании могут оказаться более решающими, чем любой другой фактор, в обеспечении преданности сотрудника и гарантии его исполнительности.

Несколько лет назад, когда мои дети были еще маленькими, я заметил, что у многих из моих сотрудников тоже есть маленькие дети. Некоторые воспитывали их в одиночку, пытаясь совместить рабочие и родительские обязанности, включая воспитание детей, посещение школы, визиты к врачу, нежиз-

данные болезни и непредвиденные происшествия. Все это являлось для них причиной постоянного стресса.

Тогда я решил ввести новую программу, которую окрестил “Семья — на первом месте”. Я собрал весь персонал и объявил, что с этого самого дня, если у кого-то возникают семейные проблемы, особенно связанные с детьми, все остальное должно уходить на второй план.

На практике это означало следующее: сотрудник был волен уйти с работы раньше положенного времени, или отлучиться в течение рабочего дня, или прийти позже, или не приходиться совсем — на его усмотрение. При этом никаких вычетов из зарплаты и никаких дополнительных отработок не предусматривалось.

Постепенно мы расширили сферу охвата нашей программы: выплачивали сотрудникам пособия, когда они сидели с грудными детьми, ложились в больницу, лечились дома, даже присутствовали на похоронах или решали какие-то семейные проблемы, требующие их отсутствия в течение нескольких дней. Наша программа “Семья — на первом месте” обошлась нам в несколько тысяч долларов и была, по всей видимости, самой лучшей когда-либо у нас введенной программой. Никто из сотрудников не пытался воспользоваться подобной свободой в корыстных целях, все они ценили такое отношение и чувствовали себя гораздо спокойнее, зная, что в любой необходимый для них момент могут уйти, чтобы решить личные дела.

Мы ценим и дорожим своими людьми. Нам небезразличны их личная жизнь и чувства. Чтобы доказать свою веру в эти принципы, мы всегда помогаем деньгами тем, кто в этом нуждается. Результатом такой политики и воплощения многих иных идей, описанных в данной книге, стала крепкая, дружная, эффективная команда профессионалов, людей, с ува-

жением относящихся друг к другу, и самостоятельно, без всякого надзора, безусловно выполняющих свою работу. Вы тоже можете этого добиться.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Смотрите на себя как на учителя, советчика и помощника ваших сотрудников. Используйте любую возможность, чтобы помочь им в профессиональном росте, разбирайте вместе с ними их ошибки и поощряйте их применять полученные знания на практике.

Научитесь в каждой трудной ситуации находить положительные стороны: ведь даже из неудачи можно извлечь полезный и ценный урок. Представьте, что каждая проблема посылается вам неспроста, а для того, чтобы научить вас чему-то, что необходимо знать для достижения большего успеха в будущем. Никогда не останавливайтесь, пока не отыщете это знание.

Введите гибкий график и программу помощи в случае семейных проблем. Предоставляйте сотрудникам больше свободы и одновременно возлагайте больше ответственности. Вы будете приятно удивлены их реакцией.

Глава двадцать первая

ЛЮДИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В ЦЕНТРЕ ВАШЕГО ВНИМАНИЯ

Э то, вероятно, самый главный принцип успеха в управлении. Если вы сосредоточите внимание на сотрудниках, то они сосредоточат внимание на бизнесе и достижении успеха. Если вы приложите все силы, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно и уверенно, то благодарностью вам станут высочайший уровень креативности, позитивной энергии, сотрудничества, преданности и желания выполнять свою работу наилучшим образом.

Говорят, что у хорошего генерала не бывает плохих солдат. Ни в одной организации боевой дух не возникает ниоткуда — его обеспечивают те, кто руководит и управляет. Именно вы ответственны за создание позитивной обстановки, в которой работают подчиняющиеся вам люди. Ваша деятельность — ключевой фактор производительности всего отдела и всей компании в целом. Будучи лидером, вы несете большую ответственность, чем кто бы то ни был, за подбор, удержание отличных специалистов и формирование из них высокоэффективной команды, которая с каждым месяцем или даже неделями добивается все лучших результатов.

Учитывая настоящее положение дел на рынке труда, вам нужно относиться к каждому работнику так, как будто он волонтер — доброволец. Пред-

ставьте, что руководите благотворительной организацией или проводите политическую кампанию. Соответственно, все, кто приходит к вам работать, делают это по доброй воле. Они по личной инициативе тратят на вас личное время, которое могли бы с тем же успехом провести в другом месте.

Поскольку сегодня существует такой огромный выбор профессий, каждый, кто работает на вас, в самом деле является добровольцем. И он имеет полное право уйти, куда захочет. Все, кто работает на вас, обладают массой других возможностей. И чем более они компетентны, тем больше у них возможностей. Чем большую ценность они представляют для вашей компании, тем легче им сменить работу.

Относясь к сотрудникам как к добровольцам, постоянно выражая свою благодарность за совместную работу и помощь в достижении целей, вы измените свое отношение на позитивное и внимательное, станете вежливее и любезнее, дружелюбнее и приветливее. Будете оказывать больше поддержки и поощрения. Вы перестанете критиковать, жаловаться или раздражаться в случаях неудач. Вообще-то, вы можете остаться таким, какой есть, ведь эти люди — добровольцы, и они вольны уйти в любой момент, если им что-то не нравится.

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Постоянно думайте о том, что для вас означает потеря ведущих специалистов. Ведите себя так, как будто они уже думают о перемене места работы. Относитесь к ним так, как если бы они выказывали недовольство работой компании.

Предпринимайте любые необходимые шаги, чтобы наладить в компании гармоничные и открытые отношения. Посвятите себя созданию такой обстановки, чтобы сотрудники каждый день с удовольствием приходили на работу и каждый вечер с сожалением оттуда уходили. Ни на секунду не переставайте думать о том, как можно улучшить психологический климат в фирме.

ПОДВОДЯ ИТОГИ

На разных стадиях экономического и делового развития для процветания и выживания требуются различные умения и способности. Конечно же, вам необходимо сосредотачиваться на профессиональном исполнении своей работы. Необходимо быть лучше своих конкурентов. Нужно быть уверенным в том, что окружающие вас люди думают и поступают так же, как вы. Эти качества до сих пор актуальны, но в дополнение к ним вам придется овладеть еще одним умением.

На сегодняшний день самое важное умение — это способность нанимать и удерживать хороших работников.

Вы в совершенстве можете овладеть им, освоив 21 великолепный способ, предложенный в данной книге:

1. Поставьте отбор кадров на первое место. Не торопитесь; новых людей нужно выбирать весьма тщательно. Помните, что 95 % вашего успеха как руководителя зависит от людей, отобранных для совместной работы.

2. Составьте список требований. Оцените работу объективно. Определите конечные результаты, необходимые для их достижения умения, и личностные качества идеального кандидата.

3. Составьте чуткое описание будущего кандидата. Думайте на бумаге! Уделите несколько минут письменному описанию идеального кандидата, которого вы хотели бы принять на ту или иную должность. Перечислите все качества и умения в порядке их значимости и постоянно сверяйтесь с данным списком.

4. Разбрасывайте сети как можно шире. Заставьте закон вероятностей работать на вас. Ищите идеальных кандидатов везде, где только возможно: среди вашего же штата, друзей, знакомых, через кадровые агентства, объявления в Интернете и газетах. Обращайтесь в университеты и колледжи. Не прекращайте поиски ни на минуту.

5. Проведите эффективное собеседование. Заранее готовьтесь к каждому собеседованию, предварительно составив список ключевых вопросов. Собирайте информацию касательно прошлых достижений кандидата, его настоящих амбиций и будущих устремлений. Не начинайте продавать, пока не решили покупать.

6. Соблюдайте важное условие успешной работы. Выясняйте, задавайте вопросы и постарайтесь не упустить кандидата, который действительно хочет работать на вас и вашу компанию. Одно это желание — не гарантия успешной работы, но лучшее доказательство того, что кандидат будет качественно выполнять свои обязанности.

7. Исследуйте прошлые успехи. Успешные достижения в прошлом — узловой момент обсуждения в процессе собеседования. Ведь вы хотите нанять человека, который внесет определенный вклад в про-

цветание вашего бизнеса, а прошлые достижения — лучшее доказательство будущих успехов.

8. Тщательно проверяйте резюме и рекомендации. В обязательном порядке проверяйте достоверность всех предоставляемых сведений. Многие резюме так или иначе содержат ложную информацию. Не поленитесь проверить и перепроверить тот факт, что кандидат действительно обладает указанным опытом и сможет выполнять работу должным образом.

9. Используйте правило трех. Ваше решение будет более обоснованным, если вы встретитесь с кандидатом как минимум три раза. Проводите собеседование в трех разных местах. Пусть его проинтервьюируют три различных сотрудника. Побеседуйте с тремя лицами, предоставившими кандидату рекомендации. Затратьте время в начале, чтобы сэкономить его впоследствии.

10. Принимайте обдуманное решение. Настоящая проверка профессионализма руководителя — это умение принять верное решение о найме. Собрав всю необходимую информацию и проверив все имеющиеся рекомендации, прислушайтесь к “внутреннему голосу” и доверьтесь своей интуиции.

11. Обсуждайте вопрос заработной платы. Ваша задача — прийти ко взаимному соглашению по вопросу вознаграждения. Это весьма важный и ответственный момент процесса найма, который положит начало обсуждению уровня зарплаты в дальнейшем.

12. Обеспечьте сотруднику хорошее начало. Первый день и первая неделя обеспечивают соответствующее отношение к работе на многие годы. Прове-

дите эти дни вместе с новым человеком, чтобы помочь ему освоиться и почувствовать себя желанным гостем.

13. С самого начала обеспечьте сотруднику полную загрузку. Подготовьте детальный рабочий план для нового сотрудника и загрузите его полностью с самых первых дней. Людям нравится ощущать себя занятыми, и от того, сколько дел у них будет в первые дни, зависит, сколько дел у них будет в будущем.

14. Решайте проблемы быстро. Не теряйте время даром: любая проблема должна решаться сразу же по мере возникновения. Посмотрите на себя как на специалиста по выходу из сложных ситуаций, независимо от вашей официальной должности. Всегда фокусируйте внимание на будущем и на том, что можно сделать, а не на прошлом и на том, кто виноват.

15. Повышайте производительность труда профессиональными методами. Ваша цель как руководителя — брать на себя полную ответственность за достижение результатов при помощи ваших сотрудников. Указания должны быть четкими и ясными, руководство — эффективным. Только так вы обеспечите безупречное выполнение работы.

16. Всегда предполагайте наличие лучших побуждений. Проблемы с сотрудниками — явление неизбежное и часто встречающееся. Тем не менее помните: каждый делает все, что в его силах, и ваше поведение должно соответствовать этой базисной установке.

17. Удовлетворяйте все потребности сотрудников. Каждый день работайте над созданием обстановки, в которой удовлетворялись бы основные потребности

сотрудников в принадлежности, независимости и сотрудничестве.

18. Практикуйте полное вовлечение в работу. Регулярно собирайте весь персонал для обсуждения прогресса и обмена идеями. Позаботьтесь о том, чтобы в дискуссии участие приняли все сотрудники. Это единственный способ создать суперкоманду.

19. Дайте людям почувствовать свою значимость. Чем лучше они относятся к самим себе, тем выше уровень их мотивации и качество выполняемой работы. Используйте каждую возможность, чтобы подбодрить, похвалить и повысить их самооценку.

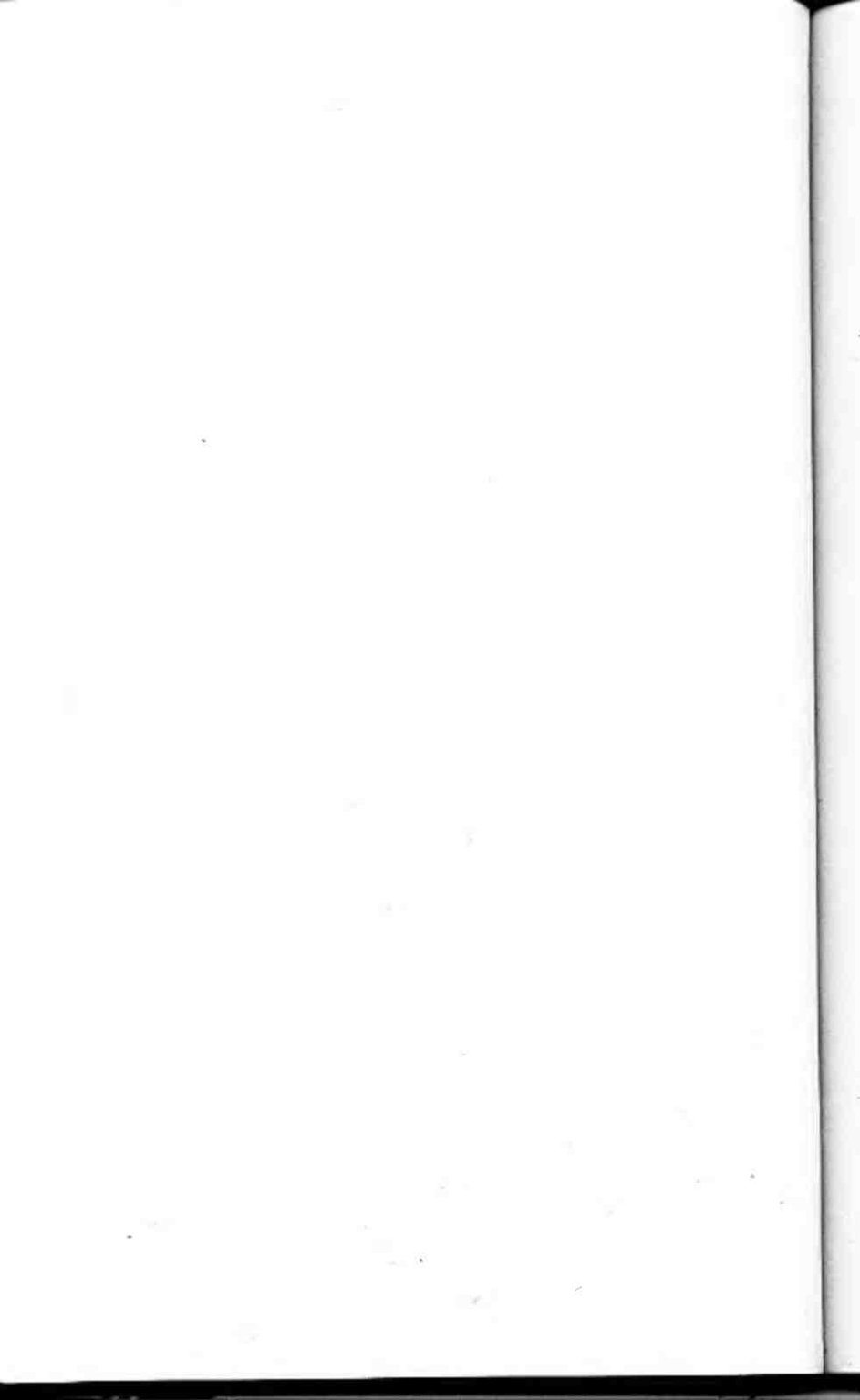
20. Создайте безупречные условия для работы. Налаживайте отношения, основанные на доверии, уверенности и чувстве защищенности. Для этого нужно всего лишь избегать критики, жалоб и угроз. Не забудьте о важности гибкого графика.

21. Люди должны быть в центре вашего внимания. Сотрудники — это единственный незаменимый элемент вашего бизнеса. Представьте, что они в вашей фирме исключительно по собственному желанию. У них есть масса других предложений, и они работают на вас только потому, что вы хорошо к ним относитесь.

Говорят, что то, на чем вы сосредоточиваете свое внимание, и сбывается. Начав концентрироваться на отборе и сохранении хороших сотрудников, вы будете постоянно совершенствовать свое мастерство в этом деле. Для вас не будет представлять труда провести собеседование и отобрать нужного человека. Вы станете более компетентным в области управления и мотивации. И, несомненно, более ценным не

только в своих собственных глазах, но и в глазах своей компании.

Развивая свое умение отбирать отличных работников и создавать из них отличную команду, вы реализуете себя как менеджера. Вы станете одним из самых выдающихся руководителей XXI века. Удачи вам!



УКАЗАТЕЛЬ

Б

Бланшар, Кен, 71

Боевой дух, 91

В

Ведение записей, 41, 70, 75

Внимание, 69, 84

Вовлечение сотрудников в процесс отбора, 29, 49, 63

Вопросы

для собеседования 31, 35, 41, 46, 53

перед проверкой рекомендаций 43, 46

при проверке рекомендаций 43, 46

Восхищение 84

Выражение благодарности 83

Выслушивание 66

Высокая оценка 83

Д

Деминг, Эдвардс 86

Добровольцы, отношение к сотрудникам как к 92

Доверительная обстановка 80

Доходность 55

Дракер, Питер 13

З

Завершение работы 67

Законы менеджмента 11

Закон ситуации 74

И

Идеализация 20

Изменение представлений 8

Инструкции для сотрудников 29

Интернет, способ поиска кандидатов 27

Испытательный срок 57

Источник потенциальных кандидатов 25, 29

К

- Кадровые агентства 27, 56
 Кандидаты
 описание необходимого
 вам человека 20
 оцепочные приемы и тес-
 ты 30
 поиск подходящего 25,
 29
 самоотбор 36, 38
 см. также Оценка канди-
 датов

Качества кандидатов 19

Комплименты 84

Л

- Личностные качества 18
 Любознательность 34

М

- Макей, Харви 53
 МакКензи, Александр 22
 Медицинское страхование
 57
 Менеджмент
 вовлечение в процесс 79,
 81
 определение 43
 проблемы 66
 Мотивирование 56

Н

- Найм сотрудников 12
 Неквалифицированные
 кандидаты 19
 Необходимое умение 8
 Новый сотрудник 60, 63

О

- Обратная связь 71
 Обстановка, создание дове-
 рительной 80
 Обсуждение заработной
 платы 55
 Обучение 14
 Общие вопросы 31
 Объявления о найме со-
 трудников 27
 Объяснение особенностей
 работы/принятие на себя
 ответственности 72
 Обязанности 18, 21, 31
 Описание идеального кан-
 дидата 20
 Оплата работы 17, 55
 Определение проблемы 66
 Определение уровня интел-
 лекта кандидата 32
 Ориентирование на достиже-
 ние результатов 33
 Ориентирование новых со-
 трудников 61
 Осторожный отбор 43

Отбор

- внутри компании 25
- вовлечение сотрудников 29, 49, 63
- интуитивный/импульсивный 13
- кандидатов, только что закончивших школу 39
- осторожный 43
- ошибки при 42
- предложение работы 13, 23
- см. также Оценка кандидатов, Кандидаты, Правило трех, Процесс отбора 47

Оценка кандидатов

- использование формулы Свага 32
- исследование прошлых успехов 33, 39
- оценочные приемы 30
- приоритетные требования 20
- см. также Кандидаты, Сотрудники

Ошибки

- скорое решение 12
- найм неверного кандидата 12, 14, 21, 34
- поверхностная проверка сведений 43

Ощущение поражения 67

П

- Планирование/проведение собеседования 17
- Подтвержденные достижения 33, 39
- Поиск идеального кандидата 47
- Показатель успеха 33, 39
- Положительное влияние 52, 60, 85
- Потребности, удовлетворение 76
- Потребность в независимости 76
- Потребность в принадлежности 76
- Потребность в сотрудничестве 76
- Пособия 14, 89
- Поощрения за рекомендацию сотрудника 29
- Поощрение роста сотрудников 87, 90
- Поручение работы 72
- Постоянный поиск кадров 25
- Похвала 85
- Похвала в присутствии других 85
- Предложение работы 13, 23

Предположения 15, 22, 39

Правило 10/90 17

Правило трех 47

Практические советы

вопросы для собеседования 31, 35, 39, 41, 46, 53

действия по поиску кандидата 47, 25, 29, 49, 63, 27, 12

использование Правила трех 47

обсуждение вопроса заработной платы 55

объяснение особенностей работы/принятие на себя ответственности 72

определение проблемы 43, 66

осторожный отбор 43

планирование/проведения собеседования 17

поиск идеального кандидата 25

похвала в присутствии других 85

принятие решения 49

решение проблемы 66

собрания персонала 80

создание безупречных условий для работы 86

список заданий для нового сотрудника 21

требуемые умения и качества 18, 22

удовлетворение потребностей сотрудников 76

уроки неверных решений о найме 16, 88

Преданность 6, 38

Принятие решений 49

Приоритетность требований к кандидату 18, 22

Проблемы общины 68

Проблемы, семейные 88

Производительность, падение 15

Пропуск работы 88

Прошлые достижения 40

Проявление благодарности 79, 83, 91, 92

Р

Рассудительность 19

Резюме 27

Рекомендательные письма 43

Рекомендации, фальсификация 44

Решение проблем 66

Руководитель

компетентность 9

фокусирование внимания на сотрудниках 68, 91

Руководство 64

С

- Самоотбор 36
- Самоуважение 67
- Сантаяна, Джордж 16
- Сван, Джон 32
- Селигман, Даниэль 32
- “Семейные метод” отбора 52
- “Семья на первом месте”, программа 89
- Собеседование
- вопросы для 31, 35, 39, 41, 46, 53
 - использование Правила трех 47
 - процесс 23, 30, 35
 - см. также Правило трех
- Собрания 80
- Советы, см. также Практические советы
- Создание безупречных условий для работы 86
- Создание команды 43, 52, 60, 77, 80, 83, 86, 90, 91
- Составление списка 19
- Сотрудники
- боевой дух 91
 - вовлечение в работу 79, 81
 - мотивирование 56
 - повышение самооценки/чувство значимости 67
 - проблемы с 67
 - стоимость текучести кадров 14
 - фокусирование внимания на 68, 91
 - увольнение 14
 - удержание 91
 - удовлетворение потребностей 76
 - улучшение производительности 72, 81, 91
- Степень срочности 34
- Стоимость ошибок при найме 14
- Стресс 73
- Схема проведения собеседования 17

Т

- Текучесть кадров 86
- Увольнение сотрудников 86

У

- Удовлетворение от работы 86
- Умения 18
- Уотсон, Томас Дж. 18, 24, 94

Уроки неверных решений
о найме 16, 88

Условия для работы, со-
здание безупречных 86

Успех
важность ощущения 83
показатель 40

Условие 8

Ф

Фокусирование внимание
на сотрудниках 68, 91

Формула Свана 32

Характеристики подходя-
щего сотрудника 47

Х

“Хьюлетт-Паккард” 47

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Брайан Трейси — один из ведущих профессиональных лекторов и консультантов во всем мире. Каждый год он читает лекции более 250 тысячам мужчин и женщин по вопросам управления, стратегии, продаж, личностному и деловому успеху.

Брайан с огромным удовольствием занимается изучением бизнеса, психологии, менеджмента, торговли, истории, экономики, политики, метафизики и религии. Каждый семинар и каждая лекция, проводимые им ежегодно до ста раз, — это восхитительное сочетание юмора, серьезной информации, тонкого знания психологии и вдохновения.

Этот удивительный человек верит, что в каждом из нас спрятан невероятный потенциал, который нам нужно учиться раскрывать, и благодаря этому добиваться за несколько лет большего, чем обычный человек добивается за всю жизнь.

Брайан Трейси — Президент “Brian Tracy International”, международной консультативно-образовательной организации, штаб-квартира которой находится в Солана Бич, Калифорния. Им написано шестнадцать книг и выпущено более 300 обучающих аудио- и видеопрограмм. Его программы переведены на 20 языков и доступны в тридцати восьми странах.

Со своей женой Барбарой и четырьмя детьми Брайан живет в Солана Бич, в Калифорнии. В настоящее время помимо всего прочего активно консультирует несколько благотворительных организаций.

СОДЕРЖАНИЕ

	Предисловие	5
Введение	Необходимое умение	8
Глава первая	Поставьте отбор кадров на первое место	11
Глава вторая	Составьте список требований	17
Глава третья	Составьте четкое описание будущего кандидата	20
Глава четвертая	Разбрасывайте сети как можно шире	25
Глава пятая	Проведите эффективное собеседование	30
Глава шестая	Соблюдайте важное условие успешной работы	36
Глава седьмая	Исследуйте прошлые успехи	39
Глава восьмая	Тщательно проверяйте резюме и рекомендации	42
Глава девятая	Используйте правило трех	47
Глава десятая	Принимайте обдуманые решения	52
Глава одиннадцатая	Обсуждайте вопрос заработной платы	55

Глава двенадцатая	Обеспечьте сотруднику хорошее начало	60
Глава тринадцатая	С самого начала обеспечьте сотруднику полную загрузку	63
Глава четырнадцатая	Решайте проблемы быстро	66
Глава пятнадцатая	Повышайте производительность труда профессиональными методами	70
Глава шестнадцатая	Всегда предполагайте наличие лучших побуждений	73
Глава семнадцатая	Удовлетворяйте все потребности сотрудников	76
Глава восемнадцатая	Практикуйте полное вовлечение в работу	79
Глава девятнадцатая	Дайте людям почувствовать свою значимость	83
Глава двадцатая	Создайте безупречные условия для работы	86
Глава двадцать первая	Люди должны быть в центре вашего внимания	91
Заключение	Подводя итоги	94
	Указатель	101
	Сведения об авторе	107

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ:
г. Минск, тел. (8-10-375-17) 222-57-26;
e-mail: popuri@mail.ru; <http://go.to/popuri>;
г. Киев, пр. Красных Казаков, 6, «Книжный
Дом "Орфей"», тел. (8-10-380-44) 418-84-73;
г. Новосибирск, «Топ-Книга», тел. (3832) 36-10-28;
книга—почтой: 630117, а/я 560; Интернет-магазин:
www.top-kniga.ru; e-mail: office@top-kniga.ru

Научно-популярное издание

Серия «Успех!»

ТРЕЙСИ Брайан

КАК НАНЯТЬ И УДЕРЖАТЬ ХОРОШИХ СОТРУДНИКОВ

Перевод с английского — *Е. А. Бакушева*

Художник обложки *М. В. Драко*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 8.08.2002.
Формат 84×108^{1/32}. Бумага газетная. Печать высокая с ФПФ.
Усл. печ. л. 5,88. Уч.-изд. л. 4,06. Тираж 11 000 экз. Заказ 935.

Библиотечное заключение № 77.99.2.953.П. 16640.12.00 от 15.12.2000 г.

ООО «Понури». Лицензия ЛВ № 117 от 12.01.01.
Республика Беларусь, 220065, г. Минск, ул. Аэродромная, 4а, б.

При участии ООО «Харвест». Лицензия ЛВ № 32 от 27.08.2002.
РБ, 220013, Минск, ул. Кульман, д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.

Открытое акционерное общество
«Поллиграфкомбинат им. Я. Коласа».
220600, Минск, ул. Красная, 23.

Обретите умение нанимать и удерживать великолепных сотрудников — и вы получите неоспоримое преимущество.

Необходимое требование для достижения успеха — это овладение умением привлекать и удерживать хороших сотрудников. Данная книга предлагает 21 проверенный на практике способ подбора и сохранения кадров. Она раскрывает основы умения, необходимого каждому менеджеру для привлечения самых способных и преданных работников, вклад которых в успех компании увеличивался бы год от года. Практические советы позволяют незамедлительно применять данные способы и получать реальные результаты. В книге содержатся рекомендации, предлагающие эффективные шаги для поиска, отбора, найма, ориентирования, обучения и сохранения самых лучших сотрудников, приносящих успех и процветание вашему бизнесу.



Брайан Трейси — широко известный специалист по вопросам личного успеха и управления. После получения экономического образования занимался разработкой системы тренинга и мотивации для руководящих кадров.

В его лекциях и семинарах ежегодно принимают участие свыше 250 тысяч человек. Написал и опубликовал множество ставших бестселлерами книг, одна из которых — «Достижение максимума».



Цена 39р 00к

