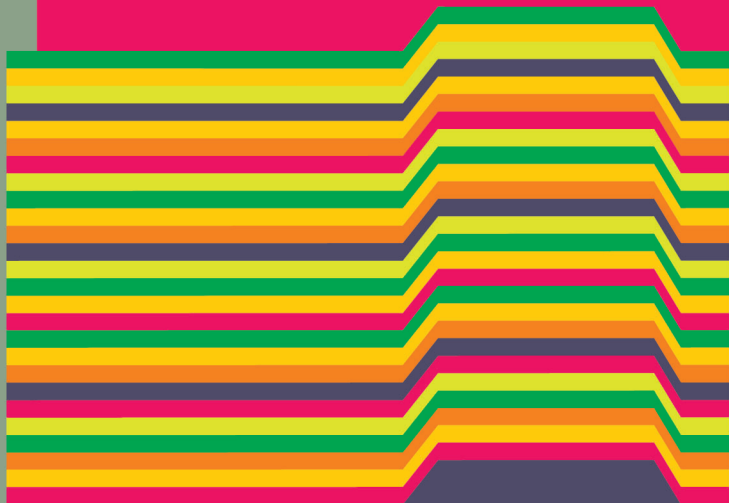


Брайан Трейси

# ИСКУССТВЕННЫЙ ОТБОР



# 21

## СПОСОБ

РЕШЕНИЯ КАДРОВОГО ВОПРОСА



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

**Brian TRACY**

# **HIRE AND KEEP THE BEST PEOPLE**

21 Practical and Proven Techniques  
You Can Use Immediately

BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.  
San Francisco

Брайан ТРЕЙСИ

# ИСКУССТВЕННЫЙ ОТБОР

21 способ  
решения кадрового вопроса

*Перевод с английского*



Москва  
2008

УДК 331.108.2;658.3  
ББК 65.291.6-21;65.24  
Т66

Переводчик С. Кривошеин

**Трейси Б.**  
Т66 Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса / Брайан Трейси ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 128 с.

ISBN 978-5-9614-0774-7

Персонал — самый драгоценный актив любого бизнеса. Если руководитель набрал плохих сотрудников, то его компанию не ждет ничего хорошего. Подбор персонала — это искусство, имеющее свои тонкости и секреты. Автор книги представил 21 проверенный и испытанный способ грамотно нанимать ценных сотрудников и удерживать их в компании. Надо научиться правильно вести собеседование, использовать «правило трех», ориентироваться на «треугольник потребностей», с пользой для компании улаживать конфликты и делать множество других вещей, которые помогут создать успешную команду. Советы и рекомендации даны в простой форме, их можно немедленно применить на практике.

УДК 331.108.2;658.3  
ББК 65.291.6-21;65.24

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Brian Tracy, 2001  
Впервые издано Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008  
Издано по лицензии Eagle House Publishing Corporation, Reno, Nevada, USA

ISBN 978-5-9614-0774-7 (рус.)  
ISBN 1-57675-169-4 (англ.)

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	8
Введение: Ключевой фактор успеха.....	11
1. Кадры решают все.....	15
2. Решите, что вам нужно на самом деле .....	21
3. Нарисуйте портрет идеального кандидата .....	25
4. Искусно расставляйте сети .....	31
5. Грамотно проводите собеседование .....	37
6. Подогрейте интерес к предлагаемой работе .....	45
7. Изучите послужной список кандидата .....	49
8. Досконально проверьте резюме и рекомендации .....	53
9. Применяйте волшебное число три .....	59
10. Семь раз отмерьте, один раз наймите .....	65
11. Не стесняйтесь обсуждать зарплату .....	69
12. Окружите новичка заботой .....	75
13. Завалите новичка работой .....	79

14. Моментально решайте возникающие проблемы .....	83
15. Держите сотрудников в тонусе.....	89
16. Улаживайте конфликты, опираясь на позитив .....	93
17. Ориентируйтесь на «треугольник потребностей» .....	97
18. Добивайтесь полной вовлеченности в работу .....	101
19. Будьте щедры на похвалу.....	105
20. Создайте комфортные условия для работы .....	109
21. Цените сотрудников превыше всего.....	115
Заключение: Сведем все вместе.....	119
Об авторе .....	126

*Посвящаю эту книгу своему  
другу, коллеге, деловому  
партнеру и прекрасному  
руководителю Кэму Фреймеру —  
человеку, ставшему моим  
наставником в искусстве  
и науке менеджмента*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга адресована менеджерам, руководителям компаний, частным предпринимателям и всем тем, кто в силу своих обязанностей сталкивается с подбором и наймом персонала. В ней описаны эффективные приемы подбора сотрудников, а также методы повышения продуктивности их труда. Действенность этих приемов и методов легко проверить на практике.

Как правило, люди становятся руководителями по воле случая. Попав на эту должность, они обнаруживают, что на них лежит ответственность за работу других. Им приходится заниматься поиском кандидатов на имеющиеся у компании вакансии, проводить собеседования, принимать людей на работу и давать им задания. Успех руководителя основан на успехах его подчиненных. Его зарплата и карьера зависят от того, насколько хорошо подчиненные, которых он нанял, справляются со своим делом.

Ни у кого из нас нет врожденного дара находить идеальных сотрудников и делать так, чтобы эти сотрудники работали в компании как можно дольше. Это умение оттачивается со временем, часто за счет множества промахов и ошибок. Когда в компании открывается вакансия, мы стараемся как можно скорее



заполнить ее и «вернуться к настоящей работе». При этом мы забываем, что подбор кадров — это, возможно, самое главное в нашей работе.

Многие руководители не знают, как привязать нового сотрудника к компании, вызвать его интерес к работе на новом месте. Незнание часто ведет к грубым ошибкам, из-за которых только что принятые сотрудники утрачивают энтузиазм и начинают работать все хуже и хуже.

Если такая ситуация вам знакома, то эта книга — для вас.

Здесь представлены надежные, проверенные временем методики, которые быстро научат вас подбирать сотрудников и максимально использовать их потенциал. Однако ни сенсационных открытий, ни сокровенного знания или абстрактного теоретизирования на страницах этой книги нет. Вы получите глубоко практическую информацию, которую можно немедленно применить на деле. Чтобы убедиться в действенности наших рекомендаций, надо просто начать им следовать.

К сожалению, даже самые опытные руководители часто пребывают в неведении относительно описываемых нами идей и принципов. Нанимая сотрудников, они не придерживаются четких правил, полагаясь лишь на интуицию и поверхностные впечатления. При этом такие руководители чувствуют себя очень неуверенно и стараются поскорее разделаться с кадровой работой, и в дальнейшем не занимаются ни руковод-

ством новым сотрудником, ни его мотивированием. Многие менеджеры всерьез считают, что необходимость строить хорошие и доверительные отношения с подчиненными — второстепенная задача по сравнению с куда более важными делами. Если у кого-то из читателей есть такое же отношение к кадрам, то по ходу чтения оно обязательно изменится.

Прочитав эту книгу, вы научитесь виртуозно управлять факторами, из которых складывается ваш профессиональный успех. Вы познакомитесь с целым рядом эффективных методов подбора и удержания ценных сотрудников. Эти методы стоят на вооружении у менеджеров всех самых успешных компаний мира.

Прилежно применяя на практике изложенные в книге принципы, вы рано или поздно станете одним из самых квалифицированных руководителей в своей области бизнеса. Вы начнете приносить своей компании огромную пользу, а ваше чувство удовлетворенности работой усилится. Вы достигнете небывалых успехов в умении легко и быстро решать любые задачи посредством грамотного руководства другими людьми, а ваши возможности как менеджера и бизнесмена станут поистине безграничны.

*Брайан Трейси,*  
Солана-Бич, Калифорния

# ВВЕДЕНИЕ: КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА

**У**мение нанимать и удерживать самых ценных и толковых сотрудников — это главное, что определяет успех вашего (и любого другого) бизнеса. Вы можете без труда достать все, кроме сотрудников. Стоит приложить небольшое усилие, и у вас появятся капитал, помещения, мебель, технические средства, производственное оборудование, тара и рекламные материалы. Однако эти компоненты только тогда начнут приносить прибыль, когда попадут в умелые руки. Сегодня мы испытываем небывалую в истории нехватку квалифицированных кадров.

В XXI веке работодатели встали перед необходимостью радикального пересмотра методов подбора персонала. Чтобы продолжать эффективно заниматься бизнесом, они должны выбросить из головы приемы и представления предшествующей эпохи, когда талантливые и квалифицированные кадры имелись в изобилии. Сегодня компаниям приходится всерьез считаться с тем, что количество компетентных сотрудников крайне ограничено. Отныне у работодателей просто

нет иного выхода, кроме как уделять самое пристальное внимание подбору и удержанию персонала. Подбор и удержание кадров должны стать главной заботой для руководителей любой компании и главной ответственностью, лежащей на менеджерах.

Я занимаюсь бизнесом уже тридцать лет. За это время моими руками были созданы, расширены или перепрофилированы двадцать две компании в самых разных отраслях. Более пятисот корпораций обращались ко мне за консультациями, а мои тренинги по подбору и удержанию кадров посетили тысячи менеджеров и руководителей компаний.

Весь мой опыт свидетельствует о том, что умение привлекать к себе талантливых людей и надолго удерживать их в штате — один из главных, а то и самый главный фактор успеха в бизнесе. К счастью, этому может научиться практически любой человек, было бы желание и настойчивость. Бесчисленное множество менеджеров уже настолько отточили это умение, что набирают на работу исключительно первоклассных сотрудников.

Есть и такие менеджеры, которые владеют этим умением очень слабо. Они проводят с кандидатами неуклюжие, бесполезные собеседования и в итоге нанимают людей наугад, повинувшись лишь интуиции. Неудивительно, что почти две третьих нанятых ими сотрудников через некоторое время увольняются. Часто такие менеджеры пытаются скрыть собственную некомпетентность, во всем обвиняя людей, которых сами же

наняли. Тем самым они лишают себя возможности извлечь из ошибок опыт.

Посмотрим правде в глаза. Если компания взяла на работу неподходящего сотрудника, то виноват не он, а менеджер, принявший решение о его найме. Умение подбирать персонал — один из главных талантов менеджера. Если он постоянно совершает такого рода ошибки, значит, его необходимо как можно скорее заменить, пока компании не нанесен непоправимый ущерб. Известно множество примеров, когда компания терпела крах только потому, что на ключевой должности в ней оказывался некомпетентный человек, поставленный туда некомпетентным начальником.

На страницах этой книги я раскрываю двадцать один способ грамотного найма и удержания талантливых кадров. Освойте эти способы в совершенстве, и у вас появится шанс войти в число самых квалифицированных менеджеров своего времени. Ваш вклад в успех вашей компании будет огромен, а вы сами станете поистине бесценным ее сотрудником.



1

**КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ**

**П**римите за аксиому, что грамотный подбор персонала — основа успеха в бизнесе. Умение нанимать подходящих людей — залог вашего процветания. Ошибка, допущенная при подборе, часто делает работу неэффективной и даже может привести к краху всего бизнеса.

Первый и главный закон менеджмента гласит: кадры решают все. Успех любой компании на 95 процентов зависит от того, какие люди были набраны в ее штат. Если задача подбора персонала решена правильно, то все остальное приложится. Однако если вы набрали неподходящих людей, то вам уже ничего не поможет.

Давно известно, что спешка при найме обходится очень дорого впоследствии. Огромное число проблем возникает именно оттого, что в какой-то момент вы слишком поторопились с приемом на работу. Когда выясняется, что нанятый вами человек не соответствует должности, вам приходится тратить массу времени и нервов, чтобы оправдаться перед самим собой за допущенную ошибку и разгрести проблемы, связанные с чьим-то обнаружившимся непрофессионализмом.

Одно из правил грамотной кадровой политики — нанимай медленно, увольняй быстро. Принимайте решение о найме неторопливо. Однако, как только стало понятно, что вы совершили ошибку, действуйте быстро: переведите сотрудника на другую должность или увольте.

Бывало, что я принимал человека на работу в понедельник, а увольнял во вторник, если выяснялось,



что я ошибся. Проблема в том, что на собеседовании люди всегда стараются выглядеть наилучшим образом. Они будут говорить что угодно, лишь бы их взяли на работу. Но потом часто оказывается, что они работают совсем не так, как вы ожидали.

Увольнять неподходящего работника надо, как только эта мысль впервые приходит вам в голову. Ошибку, допущенную при отборе кандидатов, ни в коем случае нельзя усугублять, пытаясь удержать неподходящего человека на его должности. Имейте мужество признать, что ошиблись, поскорее исправьте ошибку и вернитесь к эффективному управлению персоналом.

Найм на работу — это искусство, а искусство не терпит суеты. Вы ни в коем случае не должны торопиться. Хорошенько взвешивайте свои кадровые решения. Быстро принятое решение чаще всего является решением опрометчивым.

Один талантливый менеджер, которому удавалось нанимать самых хороших сотрудников, поделился со мной простым правилом: приняв решение пригласить человека на работу, он давал себе месячную отсрочку и лишь затем делал предложение. Он обнаружил, что такого рода отсрочка позволяет принимать взвешенные и грамотные решения.

Вполне вероятно, что в условиях динамичного рынка труда этот метод будет совершенно неприемлем ни для вас, ни для кандидата на вакансию. Однако лежащий в его основе принцип неторопливости абсо-

лютно верен и действен в любой ситуации. Следуйте этому принципу, и вы получите ценных сотрудников.

Честно спросите себя: не случилось ли вам нанять человека в спешке? Часто ли в результате возникали проблемы? Никто не спорит, что быстро принятое кадровое решение может оказаться удачным. Однако такая ситуация скорее напоминает чудо. Как однажды заметил Питер Друкер, дело не в том, что чудес не бывает, а в том, что мы не можем полагаться на них.

Неграмотный подбор кадров обходится компании очень дорого. По оценкам специалистов кадровых агентств, прием неподходящего сотрудника наносит компании ущерб в размере, превышающем его годовой оклад в три–шесть раз. Допустим, компания решила взять на работу сотрудника с окладом 50 000 долларов в год. Если это решение впоследствии окажется ошибочным, то общие издержки компании составят 150 000–300 000 долларов.

Из чего складываются эти издержки? Во-первых, это ваше время, потраченное на проведение собеседований, оформление бумаг и введение сотрудника в курс дел. Это время, потерянное другими людьми, участвовавшими в процессе найма. Это стоимость невыполненной ими работы из-за необходимости нанять, обучать, вводить в должность, контролировать и в конечном итоге увольнять неподходящего сотрудника. Наконец, это издержки на выведение сотрудника за штат. Словом, набегают умопомрачительная сумма...

Во-вторых, это деньги — выплаченные нанятому по ошибке сотруднику зарплата и премии, оплата его тренингов. Сюда же может относиться оплата объявлений о вакансии в прессе и услуг агентства по трудоустройству. Все эти деньги оказываются потрачены напрасно — компания не получает от них отдачи в виде выполненной работы или достигнутых результатов. Эти деньги потеряны для вас навсегда.

Наконец, это снижение вашей производительности. Вам придется приложить усилия для поиска замены. Ваше личное время и нервы оказываются потрачены с итоговым убытком для компании.

Не будем сбрасывать со счетов потери времени и производительности у других сотрудников компании. Эти люди будут обсуждать между собой вашу неудачу, пересказывать друг другу детали случившегося и делиться слухами. Увольнение одного сотрудника всегда действует на других угнетающе. «Не мы ли следующие?» — начинают думать они. В результате производительность работы может резко упасть.

Известно, что у компании с высокой текучестью кадров производительность ниже, чем у более стабильных конкурентов. А иногда текучесть кадров, возникающая из-за ошибок при найме или неграмотного управления персоналом, подписывает компании смертный приговор. Финансовые издержки, связанные с текучестью кадров, ее деморализующее воздействие на сотрудников и общее падение производительности могут привести компанию к банкротству.

Самые эффективные компании и самые успешные менеджеры владеют и самыми действенными методами кадровой работы. Эти методы не только экономят массу денег и времени, но и помогают компании завоевать репутацию комфортного для работы места. Благодаря этой репутации множество квалифицированных и талантливых кандидатов будут стремиться попасть в число ее сотрудников.

Итак, прежде чем брать кого-то на борт, вы должны хорошенько поразмыслить над возможными последствиями. Часто оказывается, что единственно верное кадровое решение — ничего не решать в самом начале.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Выпишите на листе бумаги имена трех человек, найм которых оказался ошибкой. Напротив каждого имени кратко сформулируйте извлеченный вами урок. Как говорил историк Джордж Сантяна, тот, кто не помнит прошлого, обречен бесконечно его повторять. Чем чаще вы будете анализировать свои ошибки, тем реже будете их совершать.

Составьте список людей, найм которых, наоборот, был большой удачей. Что общего было в решениях об их найме? Можете ли вы сформулировать это общее и начать применять новое знание к подбору сотрудников?

2

**РЕШИТЕ,  
ЧТО ВАМ НУЖНО  
НА САМОМ ДЕЛЕ**

**Н**аше сознание — невероятно мощный инструмент. Эта мощь проявляется особенно ярко, когда наша голова в течение длительного времени занята решением какой-нибудь проблемы.

Прежде чем начинать поиски нового сотрудника, сядьте и до мелочей продумайте требования, которые будут к нему предъявляться. Используйте «правило 90/10». Согласно ему, первые 10 процентов времени, потраченного на планирование и осмысление, позже сэкономят 90 процентов времени на принятие решения. Это правило позволяет экономить колоссальное время. От вас требуются лишь терпение и усидчивость, чтобы оно начало работать на вас.

Начните с четкого описания критериев успешно выполненной работы. Представьте, что работа — это конвейер. Что за продукты должны сходиться с этого конвейера? По каким признакам вы узнаете, что данный человек работает хорошо? Как он сам может судить об этом? Опишите эти критерии в виде *итоговых достижений*, а не ведущих к ним действий: думайте о результатах, а не об исходных данных. При этом результаты сделанной работы должны поддаваться объективной количественной оценке.

Попробуйте представить, что на зарплату, которую вы собираетесь платить сотруднику, можно купить готовые результаты работы в определенном количестве и с определенным качеством. По каким критериям вы бы определили эти количество и качество? Как вы узнаете, что не переплатили лишнего? На какие нормы вы

будете ориентироваться, определяя, хорошо ли работает сотрудник?

Любое описание требований к сотруднику должно состоять из трех частей. Первая — описание *результатов* работы, абсолютно четкое и недвусмысленное. Вторая — описание *навыков*, необходимых для достижения этих результатов. Третья — эта часть, возможно, самая важная — описание *личных качеств* кандидата, которые позволят ему выполнять работу и эффективно взаимодействовать с остальными сотрудниками компании.

Составление требований начинайте со списка ежедневных обязанностей. Опишите на бумаге типичный рабочий день и типичную рабочую неделю сотрудника на этой должности. Чем лучше вы будете знать эти обязанности, тем легче будет найти подходящего человека.

Определившись с критериями качества работы, перейдите к требуемым для работы навыкам. При найме людей обращайте внимание на вещи, которые им уже приходилось успешно выполнять, а не на таланты, которые они обещают проявить у вас в штате. Известны примеры современных компаний, которые нанимают людей только за личные качества, а затем обучают их всему, что нужно знать и уметь для работы. Это неплохая идея, но все-таки лучше, если определенные навыки у кандидата уже будут.

Наконец, вы должны сформулировать, какими личными качествами должен обладать идеальный кандидат на вакансию. Скажем, это человек честный, жизнерадостный, трудолюбивый, энергичный, вдумчивый

и восприимчивый к критике. Составьте список этих качеств и определите, какие из них важны лично для вас как начальника, а какие — для успешной работы.

Лишний раз проверьте, что работу, для выполнения которой вы нанимаете нового сотрудника, под силу сделать *одному* человеку. Убедитесь, что вы не требуете невозможного. Кроме того, часто бывает, что выполняемая одним сотрудником работа со временем становится настолько сложной, что с ней могут справиться лишь двое с далекими друг от друга специальностями. Не сбрасывайте со счетов такой поворот событий.

Верный признак первоклассного руководителя — взвешенность его действий. Успешные менеджеры и руководители отличаются от своих посредственных коллег тем, что принимают взвешенные кадровые решения. Чем внимательнее вы анализируете кандидатуры на занятие вакансии, тем удачнее будет ваше решение.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

Возьмите имеющуюся у вас вакансию (или штатную должность, занимающий которую сотрудник плохо справляется с обязанностями) и определите, какие результаты работы она предполагает.

Составьте список навыков, которыми должен обладать кандидат на эту должность. Наконец, опишите личные качества идеального кандидата, который бы подходил и вам, и вашей компании.



3

**НАРИСУЙТЕ ПОРТРЕТ  
ИДЕАЛЬНОГО  
КАНДИДАТА**

**Р**азве не удивительно, сколько занятых поиском персонала руководителей даже не удосуживаются четко сформулировать, какие именно кандидаты им подходят?

Изложите на бумаге перечень качеств, которые должен иметь идеальный кандидат, и вы лишний раз ощутите волшебный эффект письменного слова. Ваши требования к кандидату станут ясными и отчетливыми, и в процессе записи вы впервые сформулируете много новых и ценных качеств. Этот перечень еще не раз поможет вам принять единственно верное кадровое решение.

Для тренировки представьте себе сказочную ситуацию. Предположим, вы составляете описание идеального кандидата и отдаете это описание некоей спецслужбе, которая ищет человека, в точности отвечающего вашим критериям. Или вы размещаете где-нибудь заказ на человека с определенными качествами, и этого человека доставляют к вам.

Лично я перед началом поисков составляю список всех мыслимых качеств, которыми должен обладать идеальный кандидат. Затем я передаю список сотрудникам, которым предстоит работать с нанятым мною человеком. Мы сообща анализируем этот список и выстраиваем качества в порядке их приоритетности. Пара минут совместных усилий — и у нас на руках исчерпывающе полное описание идеального кандидата. Затем мы переходим к подробному описанию самой работы.

Составьте список всех ежедневных обязанностей сотрудника. Кандидат на вакансию должен ясно представлять, что от него ждут. Представьте, что работа — это процесс производства и каждый его этап должен соответствовать определенным стандартам качества. Опишите, какие это могут быть этапы и стандарты.

При этом отметьте все без исключения действия и обязанности сотрудника — от прихода на рабочее место, проверки электронной почты, приема телефонных звонков и т. д. до составления отчетов о проделанной работе. Старайтесь не пропустить ни одной мелочи. Незначительный на первый взгляд пропуск может привести к найму неподходящего человека.

Приведу пример. Однажды мы приняли на работу руководителя отдела продаж с впечатляющим послужным списком: на предыдущем месте работы эта женщина успешно занималась продажами и ведением клиентов. Она была настоящей звездой в своей профессиональной области, и мы считали, что нам крупно повезло. Однако, как только женщина приступила к работе, она сразу почувствовала себя не в своей тарелке и начала проявлять недовольство. Через пару недель она уволилась.

Мы тщательно изучили все обстоятельства и выяснили, что компания, в которой раньше работал этот специалист, занималась активной рекламой своих продуктов и услуг. Благодаря рекламе сотрудница имела постоянный приток клиентов и практически готовых

сделок. В нашей же компании она должна была искать клиентов самостоятельно — однако этому препятствовала ее обостренная боязнь быть отвергнутой. Принимая ее на работу, мы недостаточно четко сформулировали требование самостоятельного поиска клиентов, поскольку предположили (большая ошибка!), что человек знал про это требование сам. Как говорил Александр Маккензи, корень большинства неудач — ошибочные предположения.

Когда у вас в одной руке будет портрет идеального кандидата на вакансию, а в другой — четкое описание работы, которую он должен выполнять, настанет время расставить приоритеты. Возьмите оба списка и подумайте, какие из пунктов важнее других. Оценивайте их по простой десятибалльной шкале — от 1 (маловажно) до 10 (абсолютно необходимо).

Разбейте все пункты в каждом из списков на две группы, озаглавленные «Обязательно» и «Желательно». Некоторые личные качества и профессиональные навыки кандидата будут обязательными для успешной работы. Другие будут желательны. Например, в свой портрет идеального кандидата я всегда вношу пункт «проживает недалеко от офиса». Однако это требование не абсолютное, а предпочтительное, из разряда «желательно». Некоторым из моих самых ценных сотрудников приходится добираться на работу дольше часа.

Самыми приоритетными оказываются навык или умение, от которых напрямую зависит выполнение ра-

боты. Их наличие у кандидата абсолютно необходимо. Если их нет, то кандидат, приступив к работе, потерпит неудачу, даже если будет обладать массой других качеств и навыков.

Составляя портрет кандидата, учитывайте и людей, с которыми ему предстоит работать. Поскольку новый сотрудник должен стать членом команды, очень важно, чтобы этот человек сработался с его/ее товарищами и был принят в их ряды. Ошибка, допущенная в этой области, часто сводит на нет весь процесс подбора.

Определите личные качества перспективного кандидата. По своему опыту могу сказать, что самые хорошие кандидаты — жизнерадостные, оптимистичные, открытые для критики люди. Как правило, следует избегать приема на работу людей мрачных и жалующихся на жизнь, какими бы первоклассными специалистами они ни были. Такие люди почти всегда становятся источником проблем.

Итак, сведите информацию воедино и составьте четкое, подробное описание идеального кандидата на вакансию. Представьте, что вы подаете объявление о вакансии в крупную газету или журнал и каждая строчка стоит вам несколько тысяч долларов. Требования к кандидату излагайте в порядке их нисходящей важности, самые важные поставив в первой же фразе.

Теперь, когда у вас есть такое описание, вы готовы забрасывать сеть в поисках подходящего человека.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Возьмите лист бумаги и выпишите таланты, умения, личные качества и черты характера, которые вы бы хотели видеть у идеального кандидата на вакансию.

Перечитайте получившийся список и распределите между его пунктами 100 очков. Например, наличие у кандидата опыта выполнения аналогичной работы — 50 очков, а проживание недалеко от офиса — 1 очко.

Затем выделите 5–10 пунктов, набравших больше всего очков, и на их основе составьте портрет кандидата. Покажите этот портрет другим сотрудникам и убедитесь, что все они ясно представляют, какого человека вы ищете, и согласны с вашими требованиями.

4

**ИСКУСНО  
РАССТАВЛЯЙТЕ СЕТИ**

**П**одбор персонала — такая же рутинная обязанность менеджера, как прием телефонных звонков. Компания круглосуточно ищет новых клиентов, а ее менеджеры столь же непрерывно должны искать новые кадры. Нехватка талантливых людей — это единственное реальное ограничение для расширения бизнеса компании.

Когда-то давно мы начинали поиск нового сотрудника лишь после того, как в компании открывалась вакансия. Сегодня ситуация совершенно иная: вы должны находиться в постоянном поиске кадров, не ожидая открытия вакансий. Словно радар, вы должны чутко вслушиваться в окружающий мир в поисках квалифицированных и талантливых людей. Ни на минуту не прекращайте этот поиск. От его результатов зависит ваш профессиональный успех как руководителя.

Важное для подбора кадров условие — наличие достаточного числа кандидатов. Чем это число больше, тем больше вероятность выбора лучших из лучших.

К счастью, в поиске перспективных кандидатов вы не ограничены ничем. И первое место, где следует этот поиск вести, — ваша собственная компания. Никогда не забывайте проводить *внутренний поиск* нужного вам человека перед тем, как искать его вовне. С этой целью ознакомьте сотрудников компании с описанием вакансии и расскажите, человека с какими навыками и личными качествами вы ищете.

В среднем человек лично знаком с тремя сотнями других людей. Если вы дадите сотрудникам чет-



кое описание искомого кандидата, велики шансы, что кто-нибудь, занимаясь своими делами, встретит подходящего под ваше описание человека.

Чтобы еще сильнее заинтересовать сотрудников поиском, многие компании выплачивают им премии в случае, если им удастся отыскать подходящего кандидата. Почему бы вам не перенять этот метод? Ваши сотрудники в таком случае начнут искать кандидатов с удвоенным рвением.

Я знаю компанию, требующую постоянного притока новых сотрудников, которая закрывает благодаря этому методу более 90 процентов вакансий. Если вакансия была закрыта с помощью сотрудника, то он получает премию 500 долларов. Если нанятый человек проработает в компании больше шести месяцев, то нашедший его сотрудник получает еще 500 долларов, и еще 500 — если первый проработает год. Эта схема гарантирует компании постоянный приток перспективных кандидатов и одновременно экономит огромные деньги на рекламе и комиссионных выплатах агентствам по трудоустройству.

Еще одно богатейшее поле для кадровых поисков — личные связи и знакомства. Встречаясь с друзьями, которые, на ваш взгляд, могут помочь в поисках, показывайте им описание вакансии и желательного кандидата. Не стесняйтесь и просите их направлять к вам любого, кто, на их взгляд, соответствует этому описанию.

Сообщайте о поисках своим клиентам, персоналу обслуживающего вас банка, поставщикам, друзьям,

просто знакомым и даже людям, с которыми встретитесь очень редко. Старайтесь забрасывать свои сети как можно дальше и расставлять как можно шире.

Другой источник кандидатов — кадровые агентства. В зависимости от величины вашей компании они могут сэкономить для вас массу денег, времени и нервов, самостоятельно проводя отсев кандидатов и отыскивая для вас именно таких людей, которые вам нужны. Главное, что необходимо иметь для успешной работы с кадровыми агентствами, — четкое и ясное описание искомого кандидата. Всегда старайтесь облегчить для агентств поиск подходящих под ваши критерии анкет в их базах данных.

Подача объявлений в газеты — еще один способ искать персонал. В объявлении постарайтесь описать вакансию максимально точно. Людей, откликнувшихся на объявление, отбирайте на основе составленных вами требований к кандидату. Порядка 85 процентов этих людей оказываются совершенно не подходящими для вас. Отсев таких кандидатов происходит уже на стадии телефонной беседы или просмотра резюме. Если имеется список четких требований к кандидату, то ваш секретарь или помощник вполне могут справиться с первичным отсеком и без вас.

Наконец, сегодня самый важный источник для поиска кандидатов — Интернет. Интернет-сайты, специализирующиеся на поиске персонала, — оперативное, эффективное и недорогое средство с огромным географическим охватом. Работа с этими сайтами — одна

из ваших прямых обязанностей. На сайте вашей компании должна присутствовать вкладка «Вакансии», ведущая на страницу с описанием вакансий и анкетой кандидата, которую можно заполнить прямо на сайте.

Большинство работодателей просит кандидатов присылать им резюме не по почте, а по Интернету. Эта отсылка, среди прочего, демонстрирует и умение кандидата обращаться с Интернетом. Менеджеры в состоянии очень быстро просматривать полученные в электронной форме резюме и давать ответ о пригодности кандидата.

Ценным источником кадров, о котором многие безосновательно забывают, могут стать местные колледжи и центры повышения квалификации. Средний возраст учащихся этих учреждений 28 лет. Люди поступают туда как раз для того, чтобы повысить свою квалификацию и получить более высокооплачиваемую работу. Эти люди достаточно дисциплинированы и мотивированы, о чем говорит их решение начать профессиональный рост с учебы, а также достаточно инициативны. Не есть ли это именно те качества, которые вы ищите в кандидатах?

Позвоните в несколько ближайших колледжей и центров повышения квалификации и поговорите с сотрудником, отвечающим за трудоустройство. Расскажите ему, какого именно кандидата вы ищете. Вышлите ему описание вакансии с сопроводительным письмом. Попросите этого сотрудника направлять подходящих кандидатов к вам на собеседование.

Поиск кандидатов отнимает много времени. Иногда подбор сотрудника на ответственную должность занимает несколько месяцев. Решение кадровых проблем поэтому ни в коем случае нельзя оставлять на последнюю минуту. Вы должны заниматься поиском кадров задолго до и вне зависимости от того, когда в компании откроется вакансия.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Захватите списки требований к кандидатам на ближайшее общее собрание сотрудников компании и раздайте их присутствующим. Вы удивитесь, насколько эффективной бывает помощь со стороны сотрудников.

Посетите ближайший колледж по переподготовке или центр повышения квалификации и обратитесь к начальнику кадровой службы. Расскажите ему о том, кто вы, и узнайте, не сможет ли он/она порекомендовать учащегося, который подходит под ваше описание кандидата.

Введите в своей компании систему премий для сотрудников, которые помогают закрывать вакансии. Сделайте так, чтобы в поиске и привлечении талантливых кандидатов участвовали все без исключения сотрудники.

5

**ГРАМОТНО  
ПРОВОДИТЕ  
СОБЕСЕДОВАНИЕ**

**Б**ольшинство руководителей никогда специально не изучали, как правильно проводить собеседования с кандидатами. Впрочем, процесс проведения эффективного собеседования довольно прост, и вы вполне в состоянии ему научиться.

Начните этот процесс с описания на бумаге логической структуры собеседования. Возможно, вам стоит набросать краткий список пунктов, который удобно освежать в памяти перед собеседованием с каждым новым кандидатом. Собеседование всегда начинается с вопросов об *опыте работы* кандидата. Затем задаются вопросы об уровне его *профессиональной квалификации*. Наконец, вам, возможно, будет интересно узнать о *профессиональных предпочтениях* человека, о том, как он представляет себе работу у вас в компании и свою дальнейшую карьеру в целом.

Для оценки личных качеств кандидата существует великое множество тестов. Тестирование часто помогает понять, подходит вам человек или нет. В своей практике я подбираю эти средства оценки индивидуально для каждого кандидата. Результаты тестов я сообщаю кандидату, после чего мы обсуждаем результаты с ним вдвоем и ищем оптимальный способ истолковать их.

Начиная собеседование, создайте атмосферу, в которой кандидат не будет чувствовать никакого напряжения. Скажите ему, например, что это всего лишь пробное собеседование и его цель — убедиться, что кандидат ищет как раз то, что можете предложить вы.

Запомните важное правило: ничего не предлагайте кандидату до тех пор, пока не решили взять его на работу. Не поддавайтесь искушению начать расхваливать вакансию и преимущества работы в такой замечательной компании, как ваша, *до того*, как убедились, что перед вами сидит именно тот человек, которого вы хотели бы нанять.

Секрет качественного собеседования состоит в умении задавать правильные вопросы и терпеливо, внимательно выслушивать ответы. Всякий раз делайте небольшую паузу перед ответом на вопрос кандидата. Допускайте в разговоре моменты обоюдного молчания. Задавайте уточняющие вопросы и регулярно спрашивайте «Что вы имеете в виду?».

Никогда не торопитесь думать, что поняли сказанное, пока не убедитесь в этом. Чтобы извлечь максимальную информацию, задавайте вопросы открытого типа, начинающиеся с «кто», «что», «как», «почему», «когда» и «где». Например, такие:

1. Какие обязанности были у вас на последнем месте работы? А на предпоследнем?
2. Кто был вашим начальником и какие у вас были с ним отношения?
3. Почему вы пошли работать именно в ту компанию? Насколько успешно вы справлялись с обязанностями?
4. Что вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы? На ваш взгляд, с какого рода работой вы справлялись лучше всего?

5. Каков главный опыт, извлеченный вами за время трудовой деятельности?

Помните, что собеседование контролирует тот его участник, который задает вопросы. Не выпускайте инициативу из рук.

Чем больше кандидат рассказывает, тем яснее вы можете представить, подходит он вам или нет. Вы сумеете как следует изучить человека, лишь внимательно его слушая. Если вы будете без умолку говорить о себе, о работе и о компании, то сами ничего не узнаете.

Существует простая формула, на основе которой можно построить успешное собеседование. Условно она называется «формула Стаса», по имени профессионального рекрутера Джона Стаса. Это аббревиатура СТАС, соответствующая словам «сообразительность», «трудолюбие», «амбиции» и «симпатия».

Успех в работе сильно зависит от того, насколько *сообразителен* человек, насколько развит его интеллект. По данным Даниеля Зелигмана, эксперта, пишущего для журналов *Fortune* и *Forbes*, коэффициент интеллекта определяет способность человека справляться с работой на 72 процента. Однако оценить интеллект кандидата нелегко. Самый простой способ это сделать — обратить внимание, много ли вопросов задает кандидат. Как правило, интеллектуально развитые и сообразительные люди любопытны и задают много вопросов, касающихся вас и вашей компании.



Еще одно важное свойство — *трудолюбие*. Вы, безусловно, хотели бы нанять человека, готового, если понадобится, к сверхурочной работе. Сотрудник умный, амбициозный, обаятельный, но ленивый вас бы не устроил. Чтобы проверить готовность человека работать больше, чем требуется, просто спросите, согласен ли он работать по вечерам и в выходные, если возникнет острая необходимость. Ответ на этот вопрос часто ставит все на свои места, даже если внеурочная работа на самом деле никогда не понадобится.

*Амбициозный* кандидат — человек, настроенный на быстрый карьерный рост. Он рассматривает работу у вас как стартовую площадку для продвижения куда-то еще — при условии, конечно, что он будет с этой работой успешно справляться. Верный признак амбициозного человека — его вопросы о возможностях карьерного роста в компании и условиях, при которых ему станут платить больше денег или будут повышать по службе. Можно проверить, насколько амбициозен кандидат, спросив его: «Кем бы вы хотели работать через три–пять лет?»

Наконец, всегда старайтесь нанимать людей, вызывающих *симпатию*. Для перспективного кандидата обаяние — качество не менее важное, чем все остальные. Обаятельный, оптимистичный человек во время собеседования выражает теплые, дружелюбные эмоции и чувствует себя комфортно в вашем присутствии. Обращайте на это внимание при собеседованиях.

Есть и другие качества, на которые стоит обращать внимание. Прежде всего это нацеленность человека на результат. Попросите кандидата рассказать об его успехах и достижениях на предыдущих местах работы. Единственная гарантия будущих успехов — успехи в прошлом. Тщательно изучите этот вопрос, причем всякий раз требуйте конкретных деталей, а не общих высказываний, спросите: «Чем именно вы занимались и каковы были результаты?»

Во-вторых, обращайтесь внимание на интеллектуальный уровень вопросов. Как мы уже сказали, один из признаков высокообразованного интеллекта — проявляемое человеком любопытство. А один из признаков развитого любопытства — большое количество вопросов (часто кандидат записывает их на бумаге) о вас, о вашей компании, о вакансии, о перспективах и т. д. Интересуйтесь у кандидата, что именно он хотел бы узнать о компании или своей будущей работе.

В-третьих, оцените *оперативность* кандидата. Хорошей проверкой его оперативности будет срок, в который он/она сможет приступить к работе, если вы ее предложите. Даже в случае, когда вы не готовы принять решение о найме, ответ на этот вопрос может сообщить вам много ценного. Подходящий для вас кандидат будет готов приступить к работе немедленно. неподходящий станет отыскивать те или иные причины для задержки или отсрочки увольнения с текущего места работы. Самые плохие кандидаты пожелают взять отпуск перед началом работы.

Не забывайте, что поспешно принятые кадровые решения почти всегда ошибочны. Действуйте терпеливо и не торопясь. Умело ставьте вопросы и внимательно выслушивайте ответы. Во время собеседования старайтесь конспектировать ответы кандидата. Задавайте уточняющие вопросы, касающиеся приоритетных для вакансии областей. Поинтересуйтесь, насколько успешным, на его взгляд, будет кандидат в этих областях.

Лишь когда вы пришли к выводу, что перед вами сидит именно тот человек, которого вы хотели бы нанять, начните рассказывать ему/ей о компании и должностных обязанностях подробнее. Предлагайте что-нибудь человеку только тогда, когда решили взять его.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Планируйте ход собеседования заранее. Составьте список интересующих вас вопросов. Эти вопросы должны в первую очередь касаться навыков и качеств, необходимых для успешного выполнения будущим сотрудником своих обязанностей. Этот список спасет вас от ситуации, когда вы не будете знать, что спросить у кандидата.

Поинтересуйтесь самыми крупными профессиональными успехами кандидата и извлеченным опытом. Затем спросите о самых больших неудачах и разочарованиях, а также об извлеченных из них уроках. В том и другом случае ваша задача — убедиться, что перед вами человек, рассматривающий свое прошлое как источник ценного опыта на будущее. Попросите кандидата рассказать о самом значительном уроке, извлеченном им за все время трудовой деятельности. Ответы на эти вопросы дадут вам богатейшую пищу для размышлений.

# 6

**ПОДОГРЕЙТЕ ИНТЕРЕС  
К ПРЕДЛАГАЕМОЙ  
РАБОТЕ**

**Е**сть множество способов привлечения и подбора талантливых, квалифицированных сотрудников. Здесь пойдет речь о методе, благодаря которому шансы на удачный найм удвоятся.

Для работодателя важна выгода, которую он получит, наняв кандидата. Один из признаков пользы, которую принесет кандидат в будущем, можно условно назвать «самоотбор». На основе многолетнего изучения карьер тысяч и тысяч людей эксперты пришли к выводу, что всех лучших сотрудников объединяет одно: все эти люди при приеме на работу горели желанием присоединиться к конкретной компании.

Ситуация «самоотбора» имеет место, когда кандидат, побывав на собеседованиях у вас и в других компаниях, загорается желанием работать именно у вас, а не где-нибудь еще. Это желание — верный индикатор будущего успеха. Оно возникает само или его можно умело подогреть.

Вот как это делается. После того как вы убедились, что тот или иной кандидат вам подходит, расскажите ему/ей о компании как будущем месте работы. Не жалейте красок, расписывая миссию компании, ее корпоративные ценности и место под солнцем. Обоснуйте, почему работа в вашей компании — лучший карьерный выбор. Подробно отвечайте по ходу дела на все вопросы кандидата.

Затем прервите собеседование, причем сделайте это так, чтобы у кандидата осталось ощущение незавершенности. Посоветуйте ему как следует подумать,

стоит ли работать у вас, а когда решение твердо оформится, позвонить. При этом не говорите кандидату ни да, ни нет.

Когда кандидат позвонит вам и скажет, что согласен, спросите его: «Почему вы хотите работать именно у нас, а не в другом месте?» Внимательно выслушайте ответ. Затем поинтересуйтесь: «Хорошо, а какую конкретно пользу вы могли бы принести нашей компании? Почему мы должны брать вас?»

Чаще всего в ответ кандидат приведет вам несколько причин. Он как следует обмозговал предложение и теперь хочет получить именно *эту* работу. При мысли о своей будущей работе кандидат чувствует воодушевление и готов немедленно к ней приступить. Такой настрой — лучшее, что можно ожидать от кандидата на вакансию.

Даже если на рынке труда острая нехватка рабочих рук, проводите найм спокойно и осмотрительно. Все время представляйте, что у вас есть возможность выбирать из любого числа кандидатов сколь угодно долго. Раз кандидат убедил себя, что ему нужна именно эта работа именно в вашей компании, то пусть теперь убедит и вас. Если у него это получится, то можете быть уверены, что сотрудник останется в компании надолго.

Одновременно будьте бдительны в отношении тех, кто выражает желание работать у вас не слишком охотно. В особенности вы должны насторожиться, если кандидат начинает заламывать себе цену или шан-

тажировать выбором другого места работы. Человек, которого приходится уговаривать, скорее всего, продержится у вас недолго. Такой сотрудник не будет чувствовать, что чем-то обязан вашей компании.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Вспомните, какой настрой был у кандидатов, которых вам приходилось нанимать. А какое отношение к будущей работе было у вас, когда вы сами нанимались в компанию? Вспомните случаи, когда удачные кадровые решения подкреплялись «самоотбором» кандидатов. Проводя собеседования, обращайтесь внимание на признаки «самоотбора».

На ближайшем запланированном у вас собеседовании спросите у кандидата с самого начала, почему он хочет работать именно у вас. Возможно, он приведет вам несколько реальных причин — или же задумается о целесообразности такого шага. Чем сильнее воодушевление кандидата по поводу будущей работы у вас, тем продуктивнее он будет в роли штатного сотрудника.



7

**ИЗУЧИТЕ ПОСЛУЖНОЙ  
СПИСОК КАНДИДАТА**

**П**рофессиональные успехи и достижения в прошлом — достоверный индикатор успехов в будущем. Это то единственное, что поддается объективной проверке. Все остальные критерии годности кандидата основаны на надеждах, предположениях и ожиданиях, часто обманчивых.

Вполне возможно, что к вам придут наниматься выпускники школ, никогда и нигде не работавшие. В таком случае на собеседовании вы должны обращать внимание на вещи, связанные со школьными и внешкольными успехами. Узнайте, какой непрофессиональный опыт есть у таких кандидатов, и демонстрирует ли этот опыт качества, необходимые для успешной работы человека у вас.

Во всех остальных случаях лучшим индикатором годности кандидата для занятия вакансии будут его профессиональные успехи в прошлом. Самое важное — опираться лишь на *достоверно подтвержденные* успехи и достижения.

Обращайте внимание только на них. Наличие опыта, который можно использовать на новом месте работы, — это настолько важный индикатор успеха, что его одного часто бывает достаточно для принятия кадрового решения.

Принимая человека, вы по сути дела покупаете его способность успешно выполнять определенные задачи. Насколько хорошо вы научитесь определять наличие у кандидата этой способности, настолько успешны будут ваши усилия по поиску персонала.

Как можно подробнее расспросите кандидата о его/ее успехах и достижениях на предыдущих местах работы. Тщательно взвесьте полученную информацию. Пусть кандидат детально пояснит, каковы были его служебные обязанности, насколько успешна была его работа и как он оценивает свои успехи. Какие уроки извлек кандидат? Какие из этих уроков можно применить на новом месте работы?

Разузнайте, какие именно навыки делают кандидата хорошим претендентом на вакансию. Вообразите себя детективом, ищущим улики, доказывающие способность кандидата выполнять предлагаемую ему работу. Внимательно вслушивайтесь в его ответы, взвешивайте и уточняйте сказанное, постоянно переспрашивая: «Что вы имеете в виду?», «Например?» и др.

Многие люди склонны преувеличивать свои успехи и достижения. Кроме того, они могут приписывать себе достижения, к которым были причастны лишь косвенно. Именно поэтому так важно просить кандидатов рассказать о конкретных действиях, которые привели к описанным в резюме успехам и достижениям.

Нанимать на ответственную должность человека без опыта работы можно, лишь если у вашей компании есть достаточно денег и времени на его обучение. Такой найм сопряжен с огромным риском. Гораздо надежнее и спокойнее выбирать среди кандидатов с уже имеющимся опытом — чем он богаче, тем лучше.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Составьте ясное и четкое представление о том, какой опыт работы должен быть у идеального кандидата на вакансию. Этот опыт должен гарантировать, что кандидат максимально быстро достигнет нужных вам результатов.

На собеседовании имейте под рукой список вопросов, с помощью которых вы сможете точно выяснить, на самом ли деле кандидат знает, как выполнять предлагаемую ему работу. Не забывайте конспектировать его ответы. Задавайте уточняющие вопросы, переспрашивайте и ни в коем случае не стройте собственные предположения, если что-то недопоняли.

# 8

**ДОСКОНАЛЬНО  
ПРОВЕРЬТЕ РЕЗЮМЕ  
И РЕКОМЕНДАЦИИ**

**И**з всех ошибок, возможных в процессе найма, дороже всего обходится нежелание проверить информацию, сообщаемую кандидатом о своем профессиональном опыте. Отсутствие такой проверки часто оборачивается потерей тысяч долларов, срывом планов и множеством других тяжелых последствий.

Рано или поздно вы познакомитесь (если еще не знакомы) с особым типом ищущих работу людей. Эти люди умеют делать только одно — красиво и убедительно рассказывать о себе на собеседованиях. Никаких других способностей у них нет. Зато когда их нанимают, они проявляют недюжинный талант, придумывая объяснения, почему работа получается у них так плохо. Эти люди, как правило, очень обаятельны, легко заводят друзей и имеют отлично развитое чувство юмора. Поскольку сотрудники рассказывают про них только хорошее, вы иногда начинаете сомневаться, а так ли плохо они работают.

При приеме на работу они умело отговаривают вас от проверки рекомендаций предыдущих работодателей. Например, они могут сказать, что их начальники завидовали им или поступали не порядочно. Взгляд этих людей настолько честен и открыт, что желание нанять приятного человека часто берет верх над вашим врожденным скептицизмом. Как раз настойчивость в проверке рекомендаций и поможет в этом случае избежать дорогостоящей ошибки.

Руководитель, по определению, это человек, который выполняет работу руками других людей. Ваш профессиональный успех как руководителя на 95 процентов зависит от того, насколько грамотно вы подбираете своих подчиненных. Тщательность при подборе персонала — единственный путь к созданию слаженно работающей команды. Вот почему строгая проверка резюме и рекомендаций, помогающая убедиться, что сидящий перед вами человек соответствует тому, что он о себе рассказывает, — неотъемлемая часть грамотного процесса найма.

При чтении резюме смотрите на простоту и честность сообщаемых сведений. Обращайте внимание на описание успехов и достижений, а не должностных обязанностей и стажа работы. Смотрите на результаты, которые можно использовать на новом рабочем месте. Ваша задача — найти человека, который успешно занимался в другом месте тем, для выполнения чего вы собираетесь его нанять.

К рекомендательным письмам относитесь с известной долей скепсиса. Очень часто они бесполезны или попросту лживы. Иногда бывает, что человек при увольнении получает от работодателя хорошие рекомендации в обмен на уход без громких скандалов и судебных разбирательств.

При проверке рекомендаций используйте простой, но действенный прием. Скажите кандидату, что вы всегда тщательно проверяете рекомендации с предыдущих мест работы, и спросите, хотел бы он что-нибудь

добавить перед тем, как вы свяжетесь с его бывшими начальниками. Ответ на этот вопрос часто дает богатую пищу для размышлений.

Сама проверка рекомендаций проста. Позвоните лично каждому человеку, указанному в качестве поручителя или выдавшему рекомендательное письмо. Представьтесь и объясните, что проводите собеседование с таким-то человеком, кандидатом на занятие такой-то вакансии, предполагающей выполнение такой-то работы. Обязательно убедите собеседника, что все им сказанное будет иметь конфиденциальный характер. Опишите ему, что кандидат сообщил о своем предыдущем месте работы, и попросите подтвердить, что он и в самом деле выполнял заявленные функции и достиг заявленных успехов. Узнайте у поручителя, какие, на его взгляд, сильные и слабые стороны есть у кандидата.

Многие компании сегодня вообще отказываются говорить о бывших сотрудниках из опасений, что те могут подать на них в суд. В таком случае всегда можно спросить бывшего начальника кандидата: принял бы он этого человека к себе на работу снова? Ответ предполагает простое «да» или «нет» и никак не может стать основанием для судебного иска.

Если ответом будет «да», для вас это очень хороший знак. При отрицательном ответе у вас в голове должна зазвонить тревожная сигнализация. На следующей встрече с кандидатом (а лучше по телефону) попросите его объяснить, почему прежний работодатель



не стал бы брать его на работу. Всесторонне взвесьте полученный ответ. От того, насколько тщательно вы это сделаете, зависит правильность принятия кадрового решения. Если говорить в целом, ответа «нет» чаще всего бывает достаточно для отказа от приема на работу.

Завершить разговор с поручителем можно такими словами: «Большое спасибо за помощь. Хотите ли вы сказать напоследок еще что-нибудь об этом человеке?» — и выдержать паузу. Часто бывает, что последнее замечание поручителя перед тем, как он повесит трубку, подтолкнет вас к принятию верного решения о кандидате.

Однажды я проверял рекомендации женщины, занимавшейся ко мне на работу. Ее предыдущий начальник не жалел хвалебных слов, рассказывая, каким хорошим и обаятельным человеком она была и как ее любили коллеги. Когда я спросил его, не желает ли он добавить что-нибудь напоследок, он ответил: «Ах да, ей лучше работать в крупных компаниях».

Лишь позднее, ценой огромных финансовых потерь, я узнал, что он хотел этим сказать. Женщина оказалась хорошо замаскированной неумехой и нисколько не беспокоилась об ущербе от ее некомпетентности. Она привыкла работать в крупной компании, где ее некомпетентность была незаметна на фоне обычной бюрократической неразберихи. В условиях маленькой фирмы эта женщина показала профнепригодность во всей красе — она оказалась не в состоянии

выполнять даже простейшие задачи. Приняв решение о ее найме, мы понесли ущерб в много тысяч долларов. Эти деньги потеряны для нас навсегда.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Принимая человека на работу, действуйте не спеша и осмотрительно. Потрудитесь собственноручно проверить рекомендации, позвонив бывшим начальникам кандидата. Не забывайте, что скоропалительно принятые кадровые решения чаще всего ошибочны. Внимательно вслушивайтесь в слова кандидата на собеседовании и подмечайте в них малейшие противоречия.

В наши дни больше половины резюме содержат обман того или иного рода. Чаще всего этот обман касается полученного образования и профессиональных успехов. Не поленитесь проверить все детали резюме, важные для успешного выполнения работы у вас. Постарайтесь расспросить о кандидате не только его бывшего начальника, но и сослуживцев. Задавайте вопросы открытого типа и внимательно выслушивайте ответ. В общем, как говорил Шекспир, торопитесь не спеша.

9

**ПРИМЕНЯЙТЕ  
ВОЛШЕБНОЕ ЧИСЛО  
ТРИ**

**В**ы станете гораздо успешнее подбирать персонал, если научитесь применять волшебное число три. В соответствии с «правилом трех» вы, например, должны проводить как минимум три собеседования с кандидатом на любую из вакансий. Со временем вы привыкнете следовать этому правилу и будете соблюдать его автоматически.

Это правило можно использовать несколькими путями. Во-первых, это проведение собеседований как минимум с тремя кандидатами на любую вакансию. Поговорив с тремя людьми, вы получите гораздо лучшее представление о том, из какого рода кандидатов вам придется выбирать и на что именно обращать внимание. Никогда не принимайте на работу первого же пришедшего кандидата. Соблюдение этого принципа спасет вас от многих проблем и разочарований.

Второе применение «правила трех» — проведение как минимум трех собеседований с понравившимся кандидатом. Часто бывает, что на первом собеседовании кандидат кажется идеальным вариантом, на втором — удовлетворительным, а на третьем — совершенно неприемлемым. Менеджеры Hewlett-Packard всегда проводят как минимум семь раундов собеседований, в которых принимают участие по меньшей мере четверо сотрудников компании. Есть и компании, которые перед принятием человека на работу проводят с ним по двадцать пять раундов собеседований. Их руководители отлично представляют, насколько сильно кадровые решения сказываются на долговременной при-

были бизнеса, и не жалеют усилий на процесс подбора. Никогда не предлагайте человеку место до тех пор, пока не встретились с ним как минимум трижды.

Никогда не предлагайте работу на первом же собеседовании. Если кандидат вам понравился, пригласите его/ее прийти на второе, а затем и на третье собеседование. Помните, что на первом собеседовании кандидат всегда старается показать себя в лучшем виде. На втором собеседовании вы можете увидеть совершенно иную картину, а на третьем ваше впечатление будет настолько отличаться от первоначального, что вы удивитесь, о чем думали в тот первый раз.

В-третьих, беседуйте с понравившимся вам кандидатом в трех различных местах. Первое собеседование можно провести в офисе. Второе — в холле у входа в здание или в отдельной комнате. Третье — в кафе через дорогу. Бывает, что человек, производящий великолепное впечатление в офисной обстановке, в холле покажется менее ярким, а в кафе и вовсе заурядным. Если кандидат желает показаться перед вами лучше, чем он есть на самом деле, то в трех различных ситуациях ему поневоле придется открыть свое настоящее лицо.

Однажды мне предложили заманчивую должность личного помощника президента одной крупной компании. Собеседование проводил сам президент. В середине разговора он неожиданно предложил проехать к нему в загородное имение. Лишь после того, как мы съездили за город и погуляли вокруг имения, он решил взять меня на работу.

Кадровые решения, принятые на основе одной лишь внутренней симпатии или антипатии, часто оказываются ошибочными. Поскольку люди по природе легко подвластны эмоциям, мы должны проводить границу между своей эмоциональностью и принимаемыми решениями. Именно поэтому столь важно вести процесс подбора медленно и осмотрительно.

Четвертое применение правила: собеседование с кандидатом проводится как минимум тремя разными менеджерами или коллегами. Не стоит полагаться лишь на собственное чутье. Пусть в процессе подбора персонала поучаствуют другие сотрудники, которые смогут увидеть кандидата с самых разных точек зрения. Вполне возможна ситуация, что понравившийся вам кандидат окажется совершенно не пригоден после того, как будут выслушаны впечатления других сотрудников.

В моей собственной компании проводить собеседование могут любые ее сотрудники, а затем по итогам этих собеседований проводится голосование. Просто удивительно, какая информация может всплыть, когда кандидат беседует не с будущим боссом, а с будущим коллегой. Бывали случаи, когда мои сотрудники единодушно отвергали кандидата, который, на мой взгляд, был идеальным вариантом, а позднее правота сотрудников подтверждалась.

Главное преимущество, которое вы получаете от участия рядовых сотрудников в проведении собеседований, — гораздо более легкая адаптация нового работ-

ника после того, как решение его взять принято. Люди в компании будут знать, что принимали участие в судьбе нового члена коллектива, и в итоге сознание их ответственности перед вами, перед новым сотрудником и перед компанией укрепитя. Вы получаете двойную пользу в виде принятия грамотного кадрового решения и возросшей лояльности персонала.

После того как мы перешли к практике множественных собеседований, текучесть кадров упала практически до нуля, несмотря на возросшую динамику рынка труда и очень низкий уровень безработицы в том городе, где находилась наша компания.

Пятое применение «правила трех»: проведение беседы по меньшей мере с тремя бывшими коллегами кандидата. Постарайтесь поговорить не только с «предпочтительными» поручителями кандидата, но и с другими людьми, которые тесно с ним общались. Попросите их высказаться на предмет соответствия их бывшего коллеги должности в вашей компании.

Благодаря простому замедлению принятия кадровых решений вы оградите себя от множества ошибок и получите гораздо более широкое поле выбора. Привыкните регулярно применять волшебное число три, и будете удивлены, насколько усилится ваша способность искать и нанимать подходящих кандидатов.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Возьмите резюме кандидата, с которым сейчас работаете, и попробуйте найти как можно больше применений к нему «правила трех». Расскажите об этом правиле сотрудникам, которые помогают вам проводить собеседования и принимать кадровые решения.

В следующий раз, когда будете проводить собеседование с кандидатом, заставьте себя придерживаться «правила трех» от начала до конца. Позже обязательно проанализируйте и обсудите с коллегами, насколько успешным был ваш опыт. Множество менеджеров и руководителей признавалось мне, что «правило трех» — одна из самых мощных методик из всех им известных.



# 10

**СЕМЬ РАЗ ОТМЕРЬТЕ,  
ОДИН РАЗ НАЙМИТЕ**

**У**мение принимать грамотные кадровые решения — один из главных талантов руководителя. От того, обладаете вы этим талантом или нет, будут зависеть и профессиональный уровень ваших подчиненных, и длительность их работы в компании. Вот почему эту часть процесса найма следует выполнять с особой тщательностью и осмотрительностью.

Перед тем как принять окончательное решение о приеме кандидата на работу, возьмите паузу, чтобы еще раз осмыслить известную вам информацию. Примите в учет корпоративный климат вашей компании. Этот фактор будет играть жизненно важную роль для продуктивности будущего сотрудника. Сумеет ли он/она с легкостью встроиться в коллектив? Подходит ли вообще ему/ей тот бизнес, которым занимается компания?

Чтобы ответить на эти вопросы, используйте так называемый «семейный» прием. Спросите себя: хотели бы вы пригласить этого нового сотрудника на ужин к себе домой? Данный вопрос отлично помогает понять, легко ли уживется человек с вами и вашими сотрудниками.

Хотели бы вы, чтобы ваша дочь или сын работали с этим человеком (на этого человека)? Если нет, почему? Когда вы представите, что ваш ребенок работает под его началом, вам будет гораздо легче понять, подходит ли он для вас.

Прислушайтесь к себе: на самом ли деле человек вам понравился? На минуту побудьте эгоистом и скажи-

те себе, что должны нанимать только тех людей, которые вам нравятся. Помните, что, принимая человека на работу, вы делаете его членом вашей «бизнес-семьи». Представьте себе, каковы могут быть ваши отношения через несколько лет. Представление в долгосрочной перспективе способно резко улучшить качество ситуационных решений.

Наконец, поделитесь своими впечатлениями от кандидата с другими сотрудниками. Пусть они выскажут вам свои. Ваша задача — тщательно выслушать сказанное. После чего вам остается лишь собраться с мыслями и принять окончательное решение.

Спросите себя: что случится, если вы все же не возьмете данного кандидата? Что в таком случае изменится? Подталкивает ли вас что-нибудь / кто-нибудь к принятию положительного решения?

Эксперт по психологии успеха Гарвей Макей рассказывал, что однажды целых шесть месяцев выбирал торгового агента. Он провел собеседования с тридцатью пятью кандидатами, причем с несколькими встречался несколько раз. В конце концов он не взял ни одного из них, поскольку знал по личному опыту, что неудачное кадровое решение намного хуже, чем отсутствие такого решения.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Момент для принятия кадрового решения наступает, когда собеседования уже завершены. Вам следует хорошенько взвесить все «за» и «против», причем сделать это неторопливо. Прислушайтесь к своему внутреннему голосу и инстинктам, но не забывайте и об объективных фактах.

Если вас одолели сомнения по поводу найма, у этих сомнений наверняка есть причина. Приостановите рассмотрение этой кандидатуры и попробуйте разузнать о человеке побольше, опросить еще больше людей. Вновь приступайте к рассмотрению только тогда, когда убедитесь, что перед вами — подходящий кандидат. Тем самым вы обезопасите себя от массы проблем, которые могут возникнуть позже.

11

**НЕ СТЕСНЯЙТЕСЬ  
ОБСУЖДАТЬ ЗАРПЛАТУ**

**Р**азмер зарплаты — вопрос щекотливый и волнующий для большинства людей. От размера оклада и премиальных выплат, которые вы с самого начала определите для сотрудника, зависит вся последующая оплата его труда. Поэтому подходите к этому вопросу со всей тщательностью и осмотрительностью.

Есть мудрое наблюдение в отношении зарплат и премий: ценные сотрудники достаются бесплатно. Это значит, что ценные сотрудники дают компании в денежном отношении больше, чем компания дает им. Каждый нанятый вами ценный сотрудник увеличивает чистую прибыль компании. Прибыльность вашего бизнеса прямо зависит от количества работающих на вас людей, которые, образно говоря, дают больше, чем берут. По этой причине зарплата нового сотрудника должна отражать не средний уровень зарплат на рынке труда или в отрасли, а его будущий вклад в прибыль компании.

Не секрет, что в наши дни для привлечения талантливых людей им приходится платить достаточно, чтобы они пришли на работу к вам, а не к вашему конкуренту. Нанимая человека, вы покупаете для своего бизнеса определенный объем услуг. Покупать его вы должны по максимально выгодной для вас цене. Следовательно, чем лучше вы подготовитесь к разговору о зарплате, тем выгоднее для вас будет его итог.

Прежде всего проведите подготовительную работу. Узнайте, какие зарплаты получают сотрудники на аналогичной должности в других местах. Напри-

мер, позвоните в кадровые агентства и выясните, сколько будет стоить найм сотрудника с данной квалификацией. Просмотрите разделы «Требуется» в газетах с вакансиями. Наконец, вспомните, сколько вы сами платите сотрудникам, занимающим аналогичные должности.

На втором шаге прикиньте, сколько вы реально можете платить человеку. Помните при этом, что средний уровень зарплат на рынке труда — это минимум, меньше которого платить нельзя. Хотя для многих людей деньги — не единственная мотивация в жизни, они все же играют решающую роль в определении места работы. Никто никогда не согласится получать меньше, чем ему платили за ту же работу в другой компании.

Если вам надо переманить ценного сотрудника из другой компании, предложите ему зарплату как минимум на десять процентов больше, чем он получает там. Десять процентов — это психологический рубеж, после которого большинство людей начинает задумываться о перемене места работы. Особенно это верно в отношении молодых сотрудников, еще не успевших привязаться к своему месту работы.

Если вы не имеете точного представления о размере зарплаты, спросите кандидата, сколько он хотел бы получать. Внимательно выслушайте, что он ответит, не соглашаясь и не возражая. Поинтересуйтесь, по каким причинам он называет такую, а не иную сумму. Вновь внимательно выслушайте ответ.

Еще один вариант этого вопроса: «Сколько денег вы хотели бы получать, чтобы спокойно работать?» Как правило, большинство людей, обсуждая будущую зарплату, ориентируются на две цифры. Первая — идеальный вариант того, сколько хотелось бы получать; как правило, речь здесь идет о сумме, намного превышающей размер зарплаты на предыдущем месте работы. Вторая, более реалистическая цифра — деньги, которые человек рассчитывает получить на самом деле; это сумма, которая бы его удовлетворила. Ваша задача — нащупать эту вторую цифру.

Важная часть «зарплатного пакета» — премии и иные поощрения. Часто бывает, что медицинская страховка с выгодными условиями будет более привлекательным обстоятельством для семейного человека, нежели высокий оклад. Небольшую стартовую зарплату могут оттенить гибкий график работы, наличие служебного автомобиля и длительные отпуска. Обязательно обратите внимание нового сотрудника на эти пункты.

По возможности назначьте сотруднику оклад ниже, чем он запрашивает, но при этом поставьте его/ее в известность, что повысите оклад через три месяца в случае, если сотрудник окажется ценным. Уточните, что этот трехмесячный период будет считаться испытательным сроком.

По истечении условленных трех месяцев сядьте и проанализируйте, насколько хорошо сотрудник справляется с обязанностями. Если итог испытательного



срока устраивает и его, и вас, обсудите с сотрудником размер надбавки.

Все наши советы, впрочем, не имеют императивного характера. Поскольку люди действуют самым разным и непредсказуемым образом, изложенные в книге рекомендации надо творчески приспособлять к конкретным ситуациям. К примеру, однажды я принял на работу женщину-контролера и назначил оклад ниже того, который она просила, с уговором, что через три месяца он будет повышен. Женщина приступила в работе в понедельник, а уже во вторник я повысил ей оклад, поскольку ее профессионализм оказался очевиден и без испытательного срока. Впоследствии мне ни разу не пришлось жалеть об этом.

Не скупитесь назначать талантливым людям высокие оклады. Помните, что в условиях современного рынка труда вы всегда получите то, за что заплатили.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Убедитесь, что система зарплат и премий в вашей компании соответствует существующим на рынке труда нормам. Определите для себя список сотрудников, уход которых совершенно недопустим для компании, и увеличьте их зарплаты в качестве превентивной меры против их ухода или переманивания. Предложите этим людям дополнительные льготы, особенно если эти льготы есть у персонала компаний-конкурентов.

Будьте готовы к тому, что при найме высококвалифицированного сотрудника вам, возможно, придется дать ему оклад больше, чем вы намеревались. Ваша цель — заплатить за него ни больше и ни меньше, чем следует. Для этого перед разговором о зарплате выясните, сколько получают люди на аналогичных должностях в других компаниях.

12

**ОКРУЖИТЕ НОВИЧКА  
ЗАБОТОЙ**

**В**ремя, потраченное вами на введение нового сотрудника в курс дел, с лихвой окупится в дальнейшем в виде высокой продуктивности его работы.

В наши дни ценные сотрудники в дефиците, поэтому их адаптацию на новом месте нельзя отдавать на волю случая. Чтобы адаптация прошла максимально легко и эффективно, с первого же дня новый сотрудник должен почувствовать на себе ваше внимание. Успех или неуспех этой адаптации будет еще долго сказываться на его работе.

В первый же день расскажите новичку о корпоративных ценностях, видении, миссии вашей компании и цели ее бизнеса. Объясните ему, какую роль продукты и услуги компании играют в жизни ее клиентов. Покажите всю важность и весомость его должности для компании в целом. Пусть человек ощутит смысл своей работы в масштабе всего бизнеса компании.

Приготовьте для нового сотрудника рабочее место. Его визитные карточки должны быть напечатаны уже к началу работы. Сделайте все так, чтобы человек с первой же минуты почувствовал себя на работе как дома.

В первый день познакомьте его с другими сотрудниками, расскажите о структуре компании и ее руководстве. Во многих компаниях новички проходят однонедельный адаптационный курс, в ходе которого знакомятся со всем вышеперечисленным. Сделайте все, что в ваших силах, чтобы человек почувствовал себя принятым в новую семью. Эта задача облегчается,

если он уже познакомился с некоторыми сотрудниками компании в ходе собеседований.

Создайте вокруг нового сотрудника дружескую атмосферу. Если у вас не хватает времени, чтобы лично помогать ему адаптироваться, то пусть этим займется другой человек, который по-приятельски мог бы знакомить новичка с компанией и отвечать на все его вопросы.

Если вы сумели хорошо организовать начало работы нового человека, он отплатит вам таким же внимательным отношением к выполнению своих обязанностей и к компании в целом. Это отношение закладывается в первые дни или недели работы новичка.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

В первый же день работы нового сотрудника встретитесь с ним и скажите, что его приход в компанию стал для вас большой удачей. Уверьте его, что он тоже не прогадал с выбором. Предложите ему любую помощь и поддержку. Разрешите без церемоний заходить к вам, как только возникает какой-либо вопрос. Представьте, что вы хозяин дома, радушно приглашающий кого-то к себе в гости.

Поручите опытному сотруднику помочь новичку разобраться во всех нюансах рабочего окружения. В первый же день утром пригласите их обоих к себе, познакомьте друг с другом, расскажите о том, что им предстоит делать вместе, и будьте готовы ответить на любые вопросы.

13

**ЗАВАЛИТЕ НОВИЧКА  
РАБОТОЙ**

**П**ризнак того, что вы сделали правильный выбор, — готовность нового сотрудника тотчас же приступить к работе. Желая оправдать ваше доверие, новичок захочет поскорее стать ценным и полезным сотрудником. Ваши действия в самый первый день его работы надолго определяют его отношение к своим обязанностям.

Правильным действием в этот период времени будет максимальная загрузка нового сотрудника работой. Людям в непривычной ситуации нравится, когда дел невпроворот и постоянно заняты руки — это снимает тревогу и неуверенность. Полная загрузка новичка с самого начала его работы — своего рода испытание на прочность.

Прежде чем вы начнете ставить перед человеком первые задачи, подумайте о каналах обратной связи. Когда у человека есть возможность задавать вопросы и делиться впечатлениями, его адаптация на новом месте протекает намного быстрее. Новые сотрудники тогда гораздо охотнее и ревностнее приступают к своим обязанностям, чем в случаях, когда работы с самого начала мало, а возможность высказаться и задавать вопросы сильно ограничена.

Будьте готовы потратить некоторое количество своего времени на обучение новичка. Вне зависимости от того, насколько этот человек компетентен в своем деле, ему понадобится инструктаж о работе, которой он станет отныне заниматься. Этот инструктаж всецело лежит на плечах менеджеров.



В первые дни найдите возможность похвалить нового сотрудника за высказанные им наблюдения или предложения. Улучите момент и одобрите его действия. Используйте любую возможность, чтобы встречаться с новым сотрудником и ободрять его, особенно на ранних стадиях. В это время, критически важное для всей карьеры человека у вас в компании, не бойтесь показаться чрезмерным в поддержке и ободрении.

Люди особенно уязвимы в первые дни и недели работы на новом месте и одновременно открыты в этот период для положительного влияния. Сделайте так, чтобы это время осталось в памяти работника ярким и радостным, а сам он загорелся энтузиазмом в отношении работы с вами и на вас.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Составьте на листе бумаги список задач для нового сотрудника. В первый же его рабочий день обсудите этот список вместе. Пусть новичок с самого начала почувствует, что он ценный и уважаемый член команды. Задачи для него спланируйте так, чтобы он оказался полностью загружен работой с самого первого дня.

В первые дни и недели держите нового сотрудника под пристальным контролем, а если вы слишком сильно заняты, то назначьте другого человека, который бы помогал новичку. Регулярно и своевременно оценивайте его старание. Если новичок допускает ошибки или выполняет работу не очень уверенно, относитесь к этому с пониманием. Ваша главная задача в период адаптации нового сотрудника — быть терпеливым и готовым к оказанию любой поддержки.

14

**МОМЕНТАЛЬНО  
РЕШАЙТЕ  
ВОЗНИКАЮЩИЕ  
ПРОБЛЕМЫ**

**М**ы живем в беспокойном, постоянно меняющемся мире. Поскольку все люди разные, между ними все время случаются конфликты. Даже самые талантливые и умудренные жизнью люди не защищены от психологических проблем на рабочем месте.

Будучи руководителем, вы должны научиться решать эти проблемы *моментально*. Многие из проблем имеют временный характер. Они вызваны внешними факторами и исчезают так же быстро, как появляются. Лишь только вы почувствовали, что с кем-то что-то не в порядке, тут же вызовите этого сотрудника к себе или придите к нему сами. Какой бы ни была проблема или затруднение, снимите их максимально быстро.

Что бы ни происходило, всегда помните, что всему есть разумное объяснение. Не поддавайтесь на искушение преждевременно обвинять кого-то в чем-то. Не высказывайте осуждение до того, как у вас на руках будет достаточно фактов. В спорной ситуации прежде всего выражайте сочувствие и поддержку. Вместо обвинений и упреков задавайте сотруднику или сотрудникам вопросы о том, что произошло на самом деле и почему. Внимательно выслушивайте ответы.

Помните, что в основе большинства проблем, возникающих на рабочем месте, лежат неграмотные действия руководства компании или непосредственных начальников. Никто и никогда в здравом уме не станет делать вещей, про которые знает, что они ошибочны. Наоборот, каждый человек стремится работать хорошо.

Каждому человеку хочется, чтобы к нему относились как к ценному сотруднику, чтобы его уважали начальники и коллеги.

Возникающие на рабочем месте проблемы чаще всего вызваны двумя причинами. Обе они прямо связаны с ошибочными действиями менеджеров. Причины эти такие:

- 1) неграмотное руководство;
- 2) отсутствие обратной связи.

Когда сотрудники не получают от вас ясных, конкретных указаний с четкими сроками исполнения, они перестают знать, что вы от них хотите. Если отсутствуют четкие инструкции или нормы, никакой высокой продуктивности ожидать не приходится. Такова главная причина низкого качества работы сотрудников.

Если человек не имеет четких указаний, он, скорее всего, все равно продолжит старательно выполнять работу, однако заниматься он будет не тем, не так и не в том порядке. Даже самый способный и добросовестный сотрудник станет работать плохо, если не будет знать, что вы от него хотите.

Когда люди начинают и заканчивают определенное дело, особенно важное, они получают удовольствие от самого чувства завершенности. Сознание, что они только что закончили важную работу, поднимает их в собственных глазах, повышает самооценку и укрепляет доверие к себе. Такие люди ощущают себя победителями.

Противоположность удовлетворенности от успешного завершения дела — ощущение путаницы и бессмысленности, сопровождающее работу с неясными целями и ориентирами. Это ощущение усиливается критикой со стороны сердитого начальства, по вине которого, скорее всего, и возникла эта ситуация. Справедливо считается, что главный враг эффективной работы — отсутствие у сотрудника представлений о том, что именно от него ждут.

К счастью, победить этого врага легко. Сотрудник должен всегда четко знать, что именно он должен делать. Когда людям абсолютно ясно, каких действий, когда и по каким стандартам ожидает от них начальник, они действуют адекватно, уверенно и сосредоточенно. В такой ситуации они гораздо лучше контролируют себя и свою работу. Создание таких условий — прерогатива руководителя.

Вторая причина, по которой может падать мотивация сотрудников и расти их неудовлетворенность, — отсутствие обратной связи по поводу качества работы. Люди должны узнавать — причем регулярно — насколько хорошо они работают. Если сотрудник совершает ошибку, на нее должен кто-то указать. А если работа выполняется как надо, человек желает услышать подтверждение этому из чужих уст. Опытный руководитель знает, насколько важно для подчиненных услышать одобрение или неодобрение. Если вы никогда не сообщаете сотрудникам свое мнение о том, насколько хорошо они работают, их мотивация и энтузиазм в конце концов сойдут на нет.

Недопонимание (или полное отсутствие понимания) лежит в основе 95 процентов всех проблем, возникающих на рабочем месте. Опытный менеджер всегда готов признать свою ошибку и взять вину на себя в случае, когда его подчиненный перестал справляться со своими должностными обязанностями. Начав поступать так же, вы сможете легко и быстро решать все возникающие в процессе работы проблемы и возвращать ситуацию под свой полный контроль.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Представьте, что ваша карьера — бесконечная череда проблем, а ваша профессия — эти проблемы решать. Рассматривайте поиск решений как ваш личный тест на профессионализм. Ведь если бы никаких проблем не возникало, то вашу работу мог бы выполнять компьютер или менеджер ниже рангом.

Всегда старайтесь концентрироваться не на проблеме, а на ее решении. Как только вы сталкиваетесь с трудностью, сразу спрашивайте, каково может быть решение, что именно следует делать, чтобы эту трудность преодолеть, и каковы должны быть ближайшие действия для этого. Всегда смотрите в будущее, а не в прошлое. Сталкиваясь с проблемой, думайте о том, как ее решать, а не о поиске виноватых.



# 15

**ДЕРЖИТЕ  
СОТРУДНИКОВ  
В ТОНУСЕ**

**П**рофессиональные стандарты и должностные обязанности сегодня меняются настолько быстро, что вам необходимо периодически переопределять их для каждого сотрудника заново. Существует пять простых действий, которые помогут вам поддерживать работоспособность подчиненных на высоком уровне.

Во-первых, время от времени лично беседуйте с каждым сотрудником и напоминайте, какую работу он должен выполнять и каковы должны быть ее результаты. Эти результаты должны быть представлены в четком и объективном виде. В случае, когда дело касается важной для компании должности, законспектируйте ваш разговор и отдайте копию сотруднику, чтобы он мог периодически освежать его в памяти.

Во-вторых, установите количественные критерии работы. По возможности результаты работы представляйте в денежном выражении. Отыщите способ представить в виде цифр все стороны процесса выполнения работы. Одно из главных правил менеджмента гласит: что измеряемо, то выполнимо. Соответственно, что нельзя измерить, нельзя и выполнить.

В-третьих, никогда не предполагайте автоматически, что сотрудник понял полученное задание. Поручив сотруднику ту или иную задачу, попросите пересказать ее своими словами. Никогда не давайте задание подчиненному, если у того нет наготове бумаги с ручкой.

Когда подчиненный пересказывает полученное задание своими словами, почти в каждом втором случае выясняется, что он недопонял тех или иных указа-

ний. Именно в этот момент еще не поздно исправить ошибки.

В-четвертых, время от времени сообщайте сотруднику, что вы думаете по поводу его работы. Как говорил бизнес-психолог Кен Бланшар, обратная связь — это дрожжи успеха.

Чтобы человек работал на максимуме своих возможностей, он должен постоянно получать сигналы о том, что он движется в правильном (или неправильном) направлении. Когда надо, его необходимо похвалить, когда надо — пожурить. Чем короче рабочий стаж сотрудника у вас в компании, тем чаще вам следует сообщать ему о том, что вы думаете о его работе.

В-пятых, выясните для себя, не слишком ли многого ожидаете от сотрудника. Поручить выполнение задачи другому человеку — не значит снять с себя ответственность. Вы передаете полномочия, но не ответственность. Если порученная вами работа очень важна, периодически проверяйте, как продвигается ее выполнение. Это не только заставляет сотрудника проникнуться важностью своего дела, но и дает вам возможность сообщать ему свои оценки, а также вовремя замечать и исправлять ошибки.

Люди получают удовольствие от сознания, что отлично справляются со своими делами. Им нравится ощущать, что они вносят вклад в общее дело. И в особенности им нравится получать положительные отзывы на свою работу и профессиональное признание. Ваша задача — удовлетворять эту человеческую потребность в одобрении.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Найдите время, чтобы еще раз подробнейшим образом пояснить сотруднику все тонкости его работы. Чем яснее представления сотрудника о работе, тем лучше он станет ее выполнять и тем самостоятельнее он при этом будет. Эта мера не только подстегнет продуктивность, но и сэкономит вам массу времени в дальнейшем.

Берите на себя полную и безраздельную ответственность за задачи, выполнение которых поручаете другим. Никогда не выпускайте из рук бразды правления, и чем важнее задача, тем пристальнее вы должны следить за ее выполнением. Ваша обязанность как руководителя — выполнять работу чужими руками, и лучшего способа для этого нет.

# 16

**УЛАЖИВАЙТЕ  
КОНФЛИКТЫ,  
ОПИРАЯСЬ  
НА ПОЗИТИВ**

**Н**едоразумения, конфликты и разногласия — явления совершенно естественные. Особенно часто они возникают, когда множество совершенно не похожих друг на друга людей долгое время работает в ограниченном пространстве офиса. Умение решать эти проблемы, неизбежно возникающие в коллективе, есть мера вашей сообразительности, зрелости и управленческого опыта.

Какой бы конфликт ни спровоцировал сотрудник, всегда исходите из того, что этот человек старается выполнять работу на максимуме своих способностей. Помните, что человек всегда хочет сделать как лучше, и не поддавайтесь искушению впасть в гнев или высказать скоропалительное осуждение.

Одно из моих жизненных правил — никогда не выходить из себя по причине недовольства работой или поведением своих подчиненных. Чтобы минимизировать этот тип стресса, разбирайтесь с проблемами и недоразумениями немедленно, как только их обнаруживаете. Возьмите за правило никогда не уходить с работы, не решив возникшей за день проблемы или не найдя того или иного выхода из возникшего затруднения. Вот как это делаю я.

Во-первых, вызовите к себе «проблемного» сотрудника и обсудите с ним конфликтную ситуацию за закрытыми дверями. Никогда не критикуйте подчиненных и не делайте им замечания в присутствии других. Оставшись с сотрудником наедине, объясните ему, что существует такая-то проблема, которую надо решить,

и эту проблему вы хотели бы обсудить с ним. Не допускайте при этом обвинений в его адрес.

Во-вторых, описывайте проблему или недоразумение в конкретных терминах. Приведите примеры случаев, вызвавших вашу озабоченность. Чем конкретнее вы будете, тем точнее и полезнее могут оказаться ответы подчиненного.

В-третьих, выслушайте все, что вам расскажет подчиненный. Пусть он изложит свою точку зрения на конфликт или проблему. Каждая ситуация с участием двух и более людей уникальна и требует такого же уникального к себе подхода. Еще не раз вы обнаружите, что пересказ сути конфликта самим сотрудником представит этот конфликт в совершенно новом свете.

В-четвертых, если все же выясняется, что в конфликте виноват сам сотрудник, обсудите с ним, что он должен изменить в своей работе или поведении, чтобы исправить ситуацию. Нельзя попасть в цель, которую не видно. Самым подробным образом опишите, что следует сделать сотруднику для устранения проблемы, и он будет знать наверняка, как вернуться в рабочую колею. Более того, люди будут вам благодарны за мастерское нахождение выхода из непростой ситуации. Всегда помните, что встречаются проблемы, которые нельзя решить без посторонней помощи.

В-пятых, следите за тем, что будет происходить после вашей беседы с сотрудником. При необходимости будьте готовы оказать ему дополнительную поддержку. Известны случаи, когда «проблемный» сотрудник

под влиянием умелого руководителя становился лучшим из подчиненных.

Наконец, не пренебрегайте конспектированием вашего разговора с сотрудником. Если у вас есть подозрение, что проблема с конкретным подчиненным есть лишь вершина айсберга и в будущем приведет к уходу человека из компании, обезопасьте себя письменными свидетельствами обсуждения волновавшего сотрудника вопроса, зафиксируйте дату и место этого обсуждения, а также его итоги и принятое решение. Позже (как знать?) это может сберечь вам массу нервов.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Настройтесь на неизбежность конфликтов и недопониманий. Исходите из того, что каждый сотрудник старается работать на высоте своих возможностей, а любую проблему можно уладить при правильном подходе к ней.

Выясните, существует ли в вашем коллективе какой-нибудь конфликт. Если да, то поговорите с его участниками наедине, объясните им, что хотели бы найти выход из конфликта. Выступайте как посредник между конфликтующими сторонами, пока не будет найдено приемлемое для всех решение.



17

**ОРИЕНТИРУЙТЕСЬ  
НА «ТРЕУГОЛЬНИК  
ПОТРЕБНОСТЕЙ»**

Ценных работников найти сегодня трудно, но угодить им бывает еще труднее. Одна из ваших обязанностей как менеджера — создание такой психологической обстановки, в которой людям было бы комфортно работать. Ваша задача — сделать работу максимально приятной для ваших подчиненных.

Чтобы ценные специалисты стремились попасть к вам в штат, вам надо удовлетворять не только денежные, но и психологические запросы. Человек имеет три главные психологических потребности — потребность в принадлежности, потребность в независимости и потребность в сотрудничестве.

Потребность в принадлежности — это стремление человека быть частью чего-то большего, чем он сам. Люди хотят принадлежать коллективу или выступать в защиту какой-нибудь идеи. Они должны быть уверены, что окружающий мир не безразличен к их усилиям. Им доставляет удовольствие сознавать защищенность и комфорт под кровом компании или под рукой уважаемого всеми человека. Они хотят, чтобы ими руководил начальник, пользующийся большим авторитетом и доверием.

Потребность в принадлежности можно удовлетворять, постоянно напоминая сотрудникам о миссии и видении вашей компании. Снова и снова рассказывайте им, зачем существует компания, какие у нее корпоративные ценности, какую роль ее продукты и услуги играют в жизни клиентов. Удовлетворение базовой потребности человека в принадлежности ведет

к укреплению лояльности сотрудников, а работать они начинают добросовестнее.

Наряду с этой потребностью всякий человек ищет свободу и независимость. Это желание быть не как все, выглядеть уникальной личностью в глазах других, получать признание окружающих за свои таланты и достижения. Всякий раз, когда вы говорите или делаете вещи, которые заставляют другого человека ощутить свою уникальность, вы удовлетворяете его потребность в независимости и сознании собственной важности.

Третья потребность человека — потребность в сотрудничестве, в командной работе, в эффективном взаимодействии с другими людьми. Человек — животное общественное, он счастлив только тогда, когда в комфортной и продуктивной обстановке сотрудничает с другими людьми. Самые успешные компании и самые грамотные менеджеры всегда ищут способы укрепить взаимопомощь среди членов коллектива. Это главная задача, стоящая перед менеджерами и руководителями любой компании.

Эти три потребности можно удовлетворить, только если вы будете внимательно выслушивать каждого сотрудника, чутко реагировать на его запросы и пожелания, рассматривать его в качестве уникального индивида. Всегда помните, что потребности одного человека отличаются от потребностей другого, что и делает нас всех разными. Не забывайте об этом при ежедневном общении с подчиненными.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Найдите время, чтобы напомнить людям о важности выполняемой ими работы. Один из наиболее действенных методов удовлетворения потребности в принадлежности — чтение отзывов и писем удовлетворенных клиентов. Внимание сотрудников компании при этом следует обращать на то, что эта удовлетворенность стала возможна именно благодаря вкладу каждого в общее дело.

Время от времени проводите неформальные мероприятия и встречи, на которых сотрудники познакомились бы и лучше узнавали друг друга. Чем активнее люди общаются и взаимодействуют, тем сильнее у них сознание, что они часть чего-то целого, и тем глубже их удовлетворенность работой.

# 18

**ДОБИВАЙТЕСЬ  
ПОЛНОЙ  
ВОВЛЕЧЕННОСТИ  
В РАБОТУ**

**П**о данным экспертов, каждый второй сотрудник компаний работает сегодня в половину своих сил или еще слабее. По некоторым исследованиям, целых 55 процентов персонала не ощущают полной вовлеченности в работу. Эти люди просто выполняют действия, достаточные для того, чтобы их не уволили и не сократили.

В прежние времена считалось, что сотрудники должны быть благодарны компании за то, что та взяла их на работу. Они приходили на службу, выполняли положенные им по штату обязанности, а затем уходили домой. Сегодня, однако, ситуация иная. Осведомленность о состоянии дел компании стала одним из главных факторов удовлетворенности работой, а для многих сотрудников, по данным опросов, такая осведомленность бывает важнее, чем размер окладов и премий.

Лучший способ поощрить вовлеченность — проведение регулярных встреч, на которых руководство компании могло бы беседовать с сотрудниками, спорить, строить планы, делиться информацией, идеями и опытом. Именно так возвращается корпоративный дух, без которого невозможна максимальная продуктивность работы.

Один из моих клиентов, президент крупной дистрибьюторской компании, рассказал, что его бизнес целых два года терпел убытки, пока не оказался на пороге банкротства. В тот же период времени президент этой компании начал ходить на мои семинары и узнал,

сколь важную роль могут играть еженедельные собрания сотрудников всех уровней. В его компании никаких общих собраний не проводилось уже много лет, и он решил попробовать.

На первом собрании все менеджеры были полны самых мрачных подозрений относительно мероприятия. Они сидели, скрестив руки, и почти все время молчали. Однако через два-три собрания лед тронулся. Менеджеры стали предлагать, как повысить продажи, сократить издержки и увеличить прибыль. А уже через полгода дела компании пошли на поправку.

Каждый из этих менеджеров, в свою очередь, проводил еженедельные собрания со своими подчиненными. В кратчайшие сроки страх и недоверие сотрудников сменились на открытость и желание энергично действовать. Убытки сменились прибылями, и компания вновь стала расти. По словам моего клиента, проведение еженедельных собраний спасло его бизнес от неминуемого банкротства.

Итак, вы должны проводить собрания со своими подчиненными как минимум раз в неделю. В повестку дня этих собраний включите выступления всех без исключения присутствующих. Пусть каждый из сотрудников расскажет, над чем он в настоящий момент работает, что он думает по этому поводу, какие идеи он мог бы предложить и какая помощь или поддержка может ему понадобиться.

Вы удивитесь, с какой скоростью благодаря этим периодическим собраниям начнут развиваться друж-

ба и сотрудничество внутри коллектива. Очень быстро сойдут на нет все межличностные конфликты, а сотрудники станут охотно делиться с коллегами опытом. А главное, они начнут ощущать себя частью команды, значимой для компании в целом.

Это один из самых быстродействующих методов создания сплоченного и продуктивно работающего коллектива.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Назначьте день и время для первого из еженедельных собраний подчиненных. В повестку дня включите выступления всех присутствующих без исключения. Попросите каждого из сотрудников сказать, над чем он/она работает, каковы успехи и нужна ли помощь.

Пусть председателем каждого следующего собрания всякий раз будет другой сотрудник. Это позволит каждому ощутить себя руководителем. Вас удивит, как быстро люди, получившие возможность быть вовлеченными в дела компании, загорятся интересом к этой идее.



# 19

**БУДЬТЕ ЩЕДРЫ  
НА ПОХВАЛУ**

**П**редставьте, что ваши сотрудники все время носят на груди таблички с надписью «Хочу ощутить свою значимость».

Вы должны удовлетворять эту базовую человеческую потребность. Постоянно ищите способы дать людям ощутить свою значимость как человека и как члена команды. Чтобы сотрудники знали, что их ценят и уважают, ежедневно выполняйте четыре следующих действия.

Во-первых, высказывайте благодарность. Используйте любую возможность, чтобы поблагодарить сотрудника за все то большое и малое, что он/она делает для компании. Всякий раз, говоря кому-нибудь «благодарю вас», вы повышаете самооценку этого человека. У него появляется чувство собственной значимости, и в результате человек будет выполнять дело, за которое его поблагодарили, еще прилежнее и добросовестнее. Начальник, любящий благодарить подчиненных, — это идеальный руководитель любой организации.

Во-вторых, высказывайте одобрение. При всяком удобном случае одобряйте действия подчиненного, какими бы незначительными они ни были. Хвалите человека за любой успех, за любую хорошую идею или ценное наблюдение. В особенности не забывайте хвалить сотрудников за действия, выходящие за рамки их должностных обязанностей.

Высказывайте одобрение немедленно, по горячим следам. Одобрение и похвалы должны быть конкретными. Хвалите людей регулярно. Когда сотрудник по-

лучает от вас похвалу, он испытывает эмоциональный подъем. Растет его самооценка, а с ней растет и удовлетворенность работой. Психология одобрения такова, что люди будут опять и опять стараться получить одобрение того человека, чье мнение для них важно.

В-третьих, высказывайте свое восхищение сотрудником. Еще Авраам Линкольн говорил: «Комплименты любят все». Постоянно раздавайте комплименты подчиненным за какие-нибудь их личные качества — например, за пунктуальность или настойчивость. Высказывайте комплименты по поводу принадлежащих им вещей — одежды, автомобилей, ювелирных украшений, — а также профессиональных и личных успехов.

Всякий раз, когда вы выражаете кому-то свое восхищение, особенно в присутствии других, этот человек растет в собственных глазах и начинает нравиться себе еще больше. В благодарность за комплименты он крепче привязывается и к вам, и к месту работы.

Наконец, самое важное вспомогательное действие — это подчеркнута внимательное отношение к подчиненным. Это значит, что, если сотрудники желают сообщить вам нечто или поговорить, вы всегда должны найти для них время. Выслушивайте их терпеливо, внимательно, без лишних эмоций, вдумчиво, не перебивая.

Когда человека внимательно и терпеливо выслушивает тот, чье мнение для него значимо, этот человек растет в собственных глазах. Он остро ощущает свою значимость и благодарен за это вам и компании. Его

настроение улучшается, он начинает работать прилежнее и добросовестнее.

Помните, что вам вовсе не обязательно немедленно претворять в жизнь высказанные вам мысли и пожелания. Все, что от вас требуется, — это терпеливо выслушивать человека, кивать головой, улыбаться и в конце разговора благодарить за ценные замечания. Люди испытывают огромное удовлетворение от разговора начистоту со своими начальниками. Ваша задача — просто научиться слушать.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Пройдитесь по офису и скажите пару приятных слов каждому из сотрудников. Похвала, признание и благодарность, высказанные начальником, самым сильным образом воздействуют на самооценку подчиненного. Делайте это регулярно.

Каждый день хвалите кого-нибудь из сотрудников в присутствии других. Придавайте этому действию большое значение. Публично высказанная похвала сильнее, чем что-либо другое, заставляет человека ощутить собственную значимость.

20

**СОЗДАЙТЕ  
КОМФОРТНЫЕ  
УСЛОВИЯ ДЛЯ РАБОТЫ**

**У**держание ценного сотрудника стало для работодателя задачей номер один в условиях современного рынка труда. Одни лишь издержки, вызванные высокой текучестью кадров, способны привести компанию к краху.

После того как вы наняли, обучили и составили команду первоклассных специалистов, сделайте все возможное, чтобы, по выражению Шекспира, приковать этих людей стальными цепями. Никогда и ни при каких условиях вы не должны потерять ни одного из них — если, конечно, сами этого не захотите. Вы должны создать для этих людей идеальную рабочую атмосферу. Лучший способ сделать это — «изгнать страхи», если воспользоваться фразой знаменитого разработчика систем контроля качества Вильяма Деминга.

Вы должны создать такую атмосферу, в которой люди будут чувствовать комфорт и защищенность. Для этого полностью откажитесь от критических замечаний, нареканий и жалоб любого рода. Никогда не вините людей в том, что они допускают ошибки. Вместо этого создайте такие условия, в которых не будет места страху перед неудачей или непониманием — страху, связывающему руки большинству людей.

Доверительная атмосфера возникнет тогда, когда вы перестанете критиковать сотрудников и не будете заставлять их чувствовать свою ущербность в случае ошибок. Когда люди знают, что могут рисковать и учиться на своих ошибках без опасения вызвать начальственный гнев, они чувствуют себя гораздо ком-

фортнее и увереннее. А значит, они начнут прилежнее работать и более творческим образом подходить к осуществлению планов компании.

В случае, когда подчиненный регулярно делает что-нибудь неверно или допускает одну ошибку за другой, не бросайтесь в критику, а обратите его внимание на то, как исправить ситуацию. Дайте человеку возможность извлечь урок из своих ошибок. Именно так возникают профессионализм и жизненная мудрость. Спросите человека: чему он научился на совершенных ошибках? Сможет ли он избежать их в следующий раз, когда возникнет аналогичная ситуация?

Поощряйте извлечение уроков из каждой оплошности. Давайте людям возможность учиться на ошибках и трудностях. Не забывайте при этом хвалить их за готовность пойти на риск.

Существует знаменитая история про основателя IBM Томаса Уотсона. Однажды он вызвал к себе молодого вице-президента компании, который незадолго до этого потратил десять миллионов долларов на проект, оказавшийся провальным. Придя к Уотсону, вице-президент сказал: «Вам не придется увольнять меня. Я осознаю тяжесть совершенной ошибки и уйду сам, не поднимая шума».

«Увольнять вас? — спросил Уотсон. — Но как я могу вас уволить, если только что потратил на ваше обучение десять миллионов долларов? Давайте обсудим ваше следующее задание». Вот так поступают гениальные руководители.

Люди способны учиться и зарабатывать опыт, только идя на риск и допуская ошибки. Ваша задача — проследить, чтобы извлеченные из ошибок уроки не были забыты и помогали укреплять позиции вашей компании. В этом суть первого способа превратить вашу компанию в место, где сотрудники чувствуют себя комфортно и уверенно.

Есть еще один способ достичь этого. Попробуйте так структурировать работу сотрудников, чтобы она максимально отвечала их личным потребностям и нуждам. В особенности это касается введения гибкого графика. Для огромного числа людей гибкий график стал сегодня одним из важнейших критериев при выборе места работы.

У большинства ваших подчиненных есть те или иные семейные заботы, связанные, в частности, с уходом за детьми или престарелыми родителями. Если у человека возникают семейные проблемы, он должен быть уверен, что всегда сможет на время уйти с работы и уладить их. Это одна из форм поддержки человека со стороны руководства компании, и часто она бывает самым важным фактором позитивного настроения сотрудника и его готовности работать на компанию многие годы.

Когда у меня появились маленькие дети, я начал замечать, что у большинства моих подчиненных тоже есть маленькие дети и соответствующие заботы. Кто-то из них был родителем-одиночкой, который изо всех сил старался совместить работу и необходимость вос-



питывать ребенка, следить за его учебой в школе, лечить его и решать самые разные проблемы. Все эти заботы тяжелым грузом ложились на человека, вызывая стресс.

Тогда я решил ввести в своей компании программу, которую назвал «Семья — это главное». Я собрал сотрудников и объявил им, что отныне, если у кого-то возникают те или иные семейные проблемы, особенно связанные с детьми, сначала надо решать их и только потом заниматься работой.

На практике это означало, что сотрудник, имевший неотложные семейные дела, мог уходить с работы раньше, приходить позже или вообще не приходить, если посчитает нужным. Никаких вычетов из зарплаты или отработки во внеурочное время не предполагалось.

Позже эта программа была расширена. Мы начали платить сотрудникам зарплату, когда они находились в декретном отпуске, лежали в больнице, а затем восстанавливали здоровье дома и даже когда они уезжали на похороны родственников или отсутствовали по несколько дней, улаживая семейные конфликты. Программа «Семья — это главное», стоившая нам не одну тысячу долларов, стала лучшей программой в области управления персоналом из всех, применявшихся у нас до этого. Сотрудники знали, что могут приходить на работу в удобное для них время или вовсе не приходить, если возникнет такая необходимость по личным или семейным обстоятельствам, но ни один из них не стал злоупотреблять этой возможностью.

Мы дорожим своими сотрудниками, поэтому стараемся помочь им в решении личных проблем. Свои намерения мы подтверждаем деньгами. Применяя такого рода принципы, мы сумели создать команду счастливых, согласованно и продуктивно работающих сотрудников, которые уважают себя и коллег и работают на максимуме своих способностей практически без всякого понукания со стороны. Раз мы смогли это сделать, то сможете и вы.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Представьте, что вы не столько начальник, сколько наставник и советчик для своих подчиненных. Используйте любую возможность, чтобы помочь им извлечь опыт из совершенных ошибок, учите их применять полученный опыт на практике.

Научитесь искать позитив в любой сложной ситуации. Делайте выводы из промахов и неудач. Представьте, что проблема посылается вам как раз тогда, когда вы готовы извлечь из нее максимально полезный урок на будущее. Ищите этот урок во всякой ошибке и неудаче.

Разрешите своим подчиненным работать по гибкому графику, начните применять программы, помогающие сотрудникам улаживать семейные проблемы. Дайте людям больше свободы и ответственности, и результаты не замедлят себя ждать.

21

**ЦЕНИТЕ СОТРУДНИКОВ  
ПРЕВЫШЕ ВСЕГО**

**Э**то один из центральных принципов успешной работы менеджера. Когда вы действуете в интересах подчиненных, подчиненные действуют в интересах компании. Чем чаще вы даете людям ощутить собственную значимость, тем креативнее, энергичнее, добросовестнее и целеустремленнее будут они выполнять свои обязанности.

Поговорка гласит, что у хорошего генерала не бывает плохих солдат. Боевой дух и рабочий настрой чаще всего зарождаются не в самом коллективе, а проникают в него сверху, от руководства. Именно вы есть тот, кто задает тон своим подчиненным. Вы затравка, вдохновитель и главный фактор продуктивной работы своего отдела или всей компании. Именно вы как руководитель отвечаете за найм ценных работников и составление эффективной команды, которая сегодня работает лучше, чем вчера, а завтра будет работать лучше, чем сегодня.

Относитесь к своим сотрудникам как к людям, *добровольно* вызвавшимся работать на вас. Представьте, что вы управляете благотворительной организацией или проводите политическую кампанию и каждый ваш сотрудник — это доброволец, согласившийся уделить свое личное время вам, хотя мог бы проводить его как-нибудь иначе.

Сегодня разнообразие вакансий на рынке труда поистине безгранично. Поэтому считать, что всякий работающий на вас человек есть доброволец, почти не является преувеличением. Ваш сотрудник легко

мог бы устроиться в другое место, однако решил работать именно на вас. Чем квалифицированнее специалист, тем больше у него мест, куда он мог бы пойти работать. Чем ценнее он для вашей компании, тем легче ему будет перейти в другое место в случае, если ему что-нибудь у вас не понравится.

Рассматривайте сотрудников как добровольцев, вызвавшихся у вас работать, и постоянно выражайте свою признательность за то, что они согласились работать именно у вас, а не где-то еще. Ваше отношение к ним тогда станет позитивным и уважительным, а в общении с ними вы будете сама вежливость, учтивость и дружелюбие. Вы перестанете раздавать критические замечания, жаловаться или раздражаться, если кто-то из подчиненных допустит оплошность. Вам достаточно будет вспомнить, что все ваши сотрудники — добровольцы, которые могут в любой момент уйти от вас, если им что-нибудь не понравится.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

Представьте, каково вам будет работать, если от вас уйдут все самые ценные сотрудники. Действуйте так, словно они уже подумывают о переходе в другую компанию. При общении с ними предполагайте, что эти люди высказывают недовольство положением дел в компании — часто оно так и есть.

Изо всех сил старайтесь сделать так, чтобы в компании царил гармония и доброжелательность. Поставьте цель создать такие условия, в которых люди приходили бы по утрам на работу с радостью, а уходили домой неохотно. Ищите любую возможность, чтобы атмосферу в компании сделать еще более теплой и комфортной.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ: СВЕДЕМ ВСЕ ВМЕСТЕ

**К**аждый из этапов экономического развития общества стимулирует расцвет определенных талантов и умений. Были времена, когда от вас прежде всего требовалось в совершенстве знать свое дело. Вам надо было постоянно обгонять конкурентов, и ваши сотрудники должны были помогать вам. Это требование, конечно, все еще остается в силе, но в дополнение к нему появилось еще одно.

Сегодня ваше главное умение — умение нанимать и удерживать у себя талантливых, квалифицированных сотрудников. Успех и прибыльность вашего бизнеса зависят от того, насколько хорошо вы овладели этим искусством, намного сильнее, чем от любых других факторов.

Ниже в обобщенном виде представлен двадцать один принцип решения кадрового вопроса, о которых шла речь в этой книге.

1. *Кадры решают все.* Подходите к найму сотрудников со всей тщательностью, помня, что 95 процентов вашего успеха в качестве менеджера определяется людьми, которых вы сами же и нанимаете.

2. *Решите, что вам нужно на самом деле.* Взгляните на вакансию со стороны и опишите ее объективно. Сформулируйте, какие результаты работы ожидаются от человека, занимающего эту должность, и какие у него должны иметься навыки, чтобы этих результатов достичь.
3. *Нарисуйте портрет идеального кандидата.* Привыкните думать в письменной форме! Возьмите бумагу и составьте описание человека, идеально подходящего для занятия вакантной должности. Список качеств и умений составляйте в порядке их приоритетности. Регулярно просматривайте этот список, исправляйте и дополняйте его.
4. *Искусно расставляйте сети.* Заставьте благоприятные обстоятельства работать на вас. Ищите кандидатов везде, где только можно: среди ваших сотрудников, друзей, личных знакомых, через агентства по трудоустройству и объявления в газетах/Интернете. Посещайте ближайšie к вам колледжи по повышению квалификации и центры переподготовки. Ни на минуту не прекращайте поиски подходящих людей.
5. *Грамотно проводите собеседование.* Тщательно готовьтесь к собеседованию, заранее выписывайте вопросы, которые надо задать кандидату. В процессе собеседования добывайте информацию о достижениях человека в прошлом, его карьерных планах и видах на будущее. Не делайте человеку предложения о работе до тех пор, пока не



убедитесь, что перед вами сидит именно тот, кого вы ищете.

6. *Подогрейте интерес к предлагаемой работе.* В ходе собеседования внимательно следите за признаками, говорящими, что кандидат на самом деле горит желанием работать у вас. Одного этого желания для успеха мало, однако оно есть самый надежный признак того, что кандидат будет хорошо справляться со своими обязанностями.
7. *Изучите послужной список кандидата.* Подробное выяснение профессиональных успехов и достижений — основная цель собеседования. Вы нанимаете человека, который должен внести конкретный вклад в успех вашего бизнеса, а единственный достоверный индикатор будущего успеха — это успехи в прошлом.
8. *Досконально проверьте резюме и рекомендации.* Подвергните критической проверке все, что кандидат сообщает о своем опыте. Большинство резюме в той или иной степени искажают правду. Найдите время, чтобы со всей тщательностью проверить, действительно ли у кандидата есть достаточно знаний и умений для выполнения работы.
9. *Применяйте волшебное число три.* Не торопясь, встретьтесь с кандидатом как минимум трижды перед тем, как примете решение о его найме. Проводите собеседования с ним в трех разных местах. Подключите к проведению собеседований трех сотрудников. Побеседуйте с тремя бывшими колле-

гами кандидата. Лучше промедление вначале, чем потеря времени потом.

10. *Семь раз отмерьте, один раз наймите.* Принятие решения о найме — это подлинный тест на профессионализм менеджера. После того как вы собрали все данные о кандидате и побеседовали с его поручителями, послушайте, что говорит внутренний голос, и доверьтесь своим личным впечатлениям.
11. *Не стесняйтесь обсуждать зарплату.* Поговорите с кандидатом и придите к обоюдному согласию о сумме денег, которую вы согласны платить и за которую кандидат согласен на вас работать. Решение этого очень щекотливого вопроса закладывает основу всех последующих решений о зарплате сотрудника.
12. *Окружите новичка заботой.* Впечатление, полученное человеком в первые дни работы на новом месте, закладывает основу его отношений к компании на все последующее время. Постарайтесь сделать так, чтобы новый сотрудник в этот период не почувствовал себя оставленным.
13. *Завалите новичка работой.* Подготовьте для нового сотрудника план работы и максимально загрузите его/ее с первого же дня. Людям нравится ощущать себя занятыми: готовность с головой погрузиться в дела в первый рабочий день покажет, насколько охотно они будут работать впоследствии.

14. *Моментально решайте возникающие проблемы.* Умейте моментально находить выход из сложной ситуации и прояснять недоразумения. Рассматривайте себя в качестве человека, основная профессия которого — решение проблем. Всегда смотрите в будущее и ищите, что можно сделать в той или иной ситуации, а не в прошлое, чтобы кого-то обвинить.
15. *Держите сотрудников в тонусе.* Будучи руководителем, вы должны принять на себя всю ответственность за действия, совершаемые подчиненными. Самым внимательным образом формулируйте задания и контролируйте их выполнение, чтобы в итоге результаты работы оптимально сочетались с затратами времени и денег.
16. *Улаживайте конфликты, опираясь на позитив.* Решая конфликты, исходите из того, что их участники действуют из лучших побуждений. В процессе совместной работы неизбежно возникают межличностные конфликты и разногласия, но, несмотря на это, ваши сотрудники всегда стараются работать максимально хорошо, и вы должны помнить об этом.
17. *Ориентируйтесь на «треугольник потребностей».* Постоянно думайте, как создать такие условия, в которых потребности всякого человека в принадлежности, независимости и сотрудничестве удовлетворялись бы с пользой для компании.

18. *Добивайтесь полной вовлеченности в работу.* Регулярно собирайте всех сотрудников вместе, чтобы обсудить текущие дела и поделиться идеями. Пусть все без исключения сотрудники примут участие в этом процессе. Проведение таких собраний — единственный способ создать сплоченную команду.
19. *Будьте щедры на похвалу.* Чем больше человек себе нравится, тем охотнее и добросовестнее он работает и тем больше он удовлетворен своей работой. Не упускайте шанс, чтобы похвалить подчиненного и дать ему вырасти в собственных глазах.
20. *Создайте комфортные условия для работы.* Укрепляйте доверие сотрудников к вам, не критикуйте их за случайные ошибки и не угрожайте наказаниями. Позвольте людям до известной степени самим решать, как и когда выполнять работу.
21. *Цените сотрудников превыше всего.* Ваши сотрудники — единственный поистине незаменимый элемент бизнеса компании. Рассматривайте их в качестве добровольцев, которые в любой момент могут перейти в другую компанию. Считайте, что они потому до сих пор работают у вас, что вы хорошо с ними обращаетесь.

Справедливо считается, что вся человеческая жизнь в определенном смысле есть изучение внимания. Куда направляется внимание, туда поворачивается жизнь. Если вы начнете уделять больше внима-

ния найму и удержанию ценных сотрудников, то со временем это умение у вас разовьется. Вы научитесь гораздо более грамотно проводить собеседования и нанимать на работу. Вы станете намного лучше мотивировать подчиненных и управлять ими. Вы начнете приносить гораздо больше пользы своей компании. По мере совершенствования вашего умения нанимать ценные кадры и составлять из них первоклассные команды специалистов вы приблизитесь к полной реализации вашего менеджерского таланта. Ваши профессиональные и карьерные возможности станут безграничными, и в конце концов вы войдете в число самых выдающихся менеджеров двадцать первого века. Удачи на этом пути!

# ОБ АВТОРЕ

**Б**райан Трейси — профессиональный лектор, бизнес-тренер и консультант. Возглавляет Brian Tracy International — трениговую и консалтинговую компанию с офисом в Солана-Бич, Калифорния. Миллионер.

Путь Брайана к богатству был труден. Он бросил школу, был мойщиком посуды, грузчиком, бурильщиком, подсобным рабочим. В 25 лет Брайан начал карьеру в бизнесе, став торговым агентом. Год за годом он терпеливо проверял все известные ему способы разбогатеть и в конце концов занял должность директора по операционной деятельности в компании с капиталом 265 миллионов долларов.

В тридцать с небольшим Брайан поступил в Университет Альберты (Канада), где получил степень бакалавра коммерции. Позже — степень магистра делового администрирования в Колумбийском Тихоокеанском университете. Он успел поработать в 22 компаниях самых разных отраслей. В 1981 году начал читать лекции и проводить семинары, посвященные путям финансового успеха, по всей Америке. Сегодня его книги, учебные аудиокурсы и видеосеминары переведены на 35 языков мира и используются в учебном процессе в 52 странах.

По убеждению Брайана, даже человек со средними способностями обладает огромным и по большей части неиспользованным творческим потенциалом. По мысли Брайана, если такой человек начнет применять в своей жизни принципы, приемы и стратегии людей, уже достигших жизненного успеха, то сможет и сам достичь очень многого.

Больше четырех миллионов людей из 45 стран познакомились с идеями Брайана благодаря его лекциям. Он выступил консультантом и организатором тренингов более чем для тысячи компаний.

Брайан называет себя эклектиком — не академическим исследователем, а читателем, обобщающим информацию. Он тратит огромное время на изучение газет, журналов, книг, аудио- и видеоматериалов, посещает массу семинаров.

Обширные знания и богатый опыт позволяют Брайану не только легко усваивать новые идеи, но и быстро испытывать их на практике. Он написал больше десятка книг, ставших бестселлерами\*, составил и выпустил больше 300 учебных аудио- и видеокурсов.

Брайан счастлив в семейной жизни и имеет четверых детей. Он живет в Сан-Диего и много путешествует, читая лекции. Считается ведущим мировым экспертом в области психологии успеха.

---

\* Издательством «Альпина Бизнес Букс» выпущены в свет следующие книги Брайана Трейси: «Сила обаяния» (2007, в соавт. с Роном Арденом), «Критический момент» (2007), «Первый миллион» (2008), «Съешьте лягушку!» (2008) и «Пятизвездочный продавец» (2008).

Трейси Брайан

# **ИСКУССТВЕННЫЙ ОТБОР**

## **21 способ решения кадрового вопроса**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *Р. Литвинов*

Подписано в печать 25.01.2008. Формат 84 × 108/32.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 4 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел.: (495) 980-53-54  
e-mail: info@alpina.ru