

1000
БЕСТСЕЛЕРОВ

Александр Михеев

50 СЕКРЕТОВ НАЙМА, УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ

**ПРАКТИЧНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ,
КОТОРЫЕ СДЕЛАЮТ ВАШУ КОМАНДУ
СИЛЬНЕЕ**



12 готовых шаблонов для руководителя

Александр Михеев
**50 секретов найма, управления
и мотивации. Практичные
инструменты, которые
сделают вашу команду сильнее**
Серия «1000 бестселлеров»

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=34452584
50 секретов найма, управления и мотивации. Практичные
инструменты, которые сделают вашу команду сильнее. / Михеев А.:
Омега-Л. Книжкин Дом; Москва; 2018
ISBN 978-5-370-04247-8*

Аннотация

Если, будучи руководителем или собственником бизнеса, вы испытываете дефицит профессиональных кадров; если вас огорчает равнодушие и безответственность вашего персонала; вы ждете от него такой же отдачи, как от самого себя, а вместо этого ежедневно боретесь с авралами и стараетесь все сделать самостоятельно; если вы замечаете, что ваши кадровые решения не всегда попадают в «десятку», а проблемы с людьми нарастают как снежный ком, то эта книга для вас. В ней вы найдете

50 ответов на самые насущные вопросы найма, управления и мотивации подчиненных. Она поможет по-новому взглянуть на человеческий ресурс в компании. Рекомендации, описанные в книге, помогут в течение ближайших трех недель наладить работу с сотрудниками и повысить их мотивацию. Книга будет полезна собственникам малого и среднего бизнеса, руководителям отдела продаж, проектным менеджерам, HR-специалистам и всем, кто заинтересован в эффективной работе персонала.

Содержание

Вступление	5
Об авторе	7
Благодарности	9
Часть первая	11
Секрет 1	12
Секрет 2	18
Секрет 3	23
Секрет 4	28
Секрет 5	32
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Александр Михеев 50 секретов найма, управления и мотивации. Практичные инструменты, которые сделают вашу команду сильнее

Вступление

В работе каждого руководителя регулярно возникают моменты, когда бизнес «буксует» из-за низкой отдачи персонала. Сотрудники не выполняют в срок поставленные задачи, допускают ошибки, ленятся, не стремятся к саморазвитию или вовсе увольняются. И управленцу, как по замкнутому кругу, приходится все начинать сначала.

Признайтесь, вы мечтаете, чтобы сотрудники «приносили» на работу не только «руки», но и свою «голову», а лучше еще и «сердце»?

Вы хотите построить эффективную систему мотивации, так чтобы получать результаты и не переплачивать своему

персоналу? Хотите воспитать ответственных и талантливых людей в своей команде? Вы хотите построить устойчивый бизнес, используя человеческий фактор на максимум?

В данной книге я поделюсь 50 секретами наиболее встречающихся проблем в работе с персоналом. Каждая глава посвящена решению конкретной рабочей ситуации из ежедневной практики руководителя.

Книга «50 секретов найма, управления и мотивации» поможет не только повысить эффективность вашей компании сегодня, но и создаст возможности для развития и масштабирования бизнеса в будущем. Компания будет работать как часы, а у вас появится свободное время для себя и своей семьи.

И помните, люди – это ваше конкурентное преимущество, которое сложнее всего скопировать!

Об авторе



Александр Михеев

Последние 15 лет успешно помогает руководителям раскрыть свои лидерские качества и управленческие навыки.

Провел более 1000 управленческих тренингов для более 12 000 руководителей.

Александр является экспертом в области развития команд, практикующим бизнес-тренером.

Помогает предпринимателям навести порядок в своем бизнесе, создать сильную команду и раскрыть потенциал для развития.

Среди клиентов: «Мера», Auriga, World Class, «Ростелеком», «Мегафон», E-Promo, «НИПОМ», «Сибур», «Ридан», ГК «Агат» и др.

Обладатель номинации «Бизнес-тренер года-2015» в рамках ежегодной HR-премии «Работодатель года».

Благодарности

Эта книга зрела в моей голове на протяжении нескольких лет. Практическая работа с клиентами, беседы с предпринимателями об эффективности бизнеса и персонала, успехи и поражения – все это сподвигло меня к тому, чтобы принять решение. Книга – это систематизация наблюдений, опыта, методик и инструментов.

Однажды мои мысли, идеи и эмоции оформились в решение написать книгу о менеджменте. О том, чем я занимаюсь более 15 лет.

Я хотел бы сказать спасибо людям, которые помогали мне работать над книгой.

Александр Белановский и Жанна Фролова – спасибо за то, что взялись за издание моей книги, за мотивацию, поддержку и методологию, которой вы поделились. У вас есть чему поучиться!

Хотел бы поблагодарить тех, кто принимал участие в написании книги: Андрей Пшеницын – за умение слушать, интересные вопросы и терпение. Все это помогло проработать структуру и содержательную часть книги. Ты был моим главным читателем в процессе написания.

Отдельно хотел бы выразить признательность Ванюлину Вячеславу за конструктивную критику при подготовке текста. Его ценные комментарии позволили посмотреть на

некоторые главы совсем под другим углом.

Анастасия Чуслина, спасибо за моральную поддержку и обратную связь. Без нее книга не была бы написана простым и живым языком.

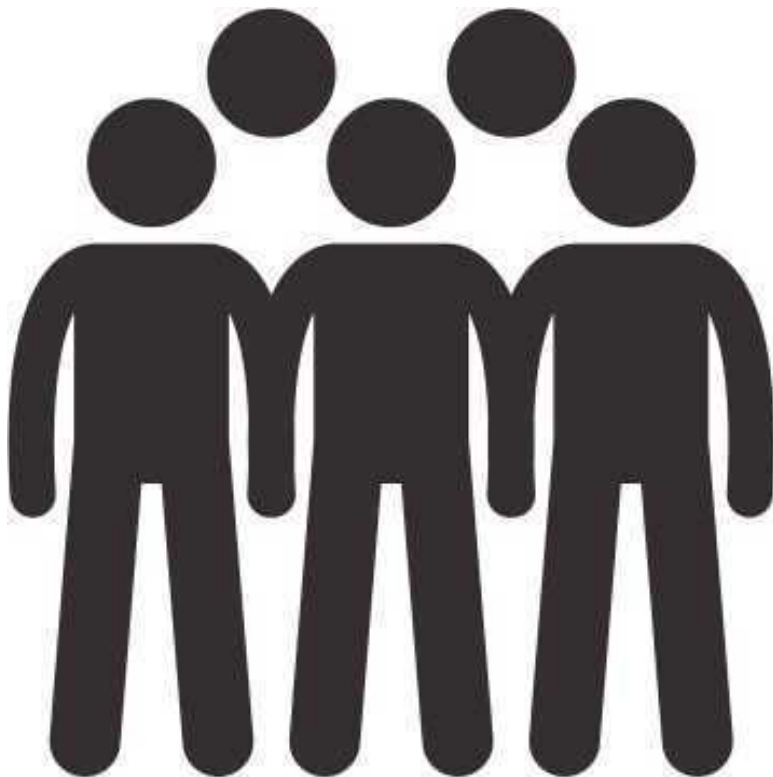
Спасибо моей сестре, коллеге и бизнес-тренеру Наталье Михеевой за сотрудничество, диалоги и дискуссии о насущных вопросах эффективности бизнеса.

Спасибо моим клиентам, единомышленникам и друзьям, которые наталкивали меня на нужные мысли, задавали полезные вопросы и заставляли искать на них ответы: Антон Черноталов, Андрей Ситнов, Андрей Тубольцев, Стас Гнеушев, Ольга Куликова, Антон Нечуев, Дмитрий Федоренко, Юлия Колосова, Александр Маслов, Андрей Устинов, Всеволод Евстигнеев, Елена Тарабанова, Олег Корень, Дмитрий Федюнин, Сергей Крупин, Антон Александров и др.

Я благодарен участникам моих тренингов, а также коллегам бизнес-тренерам и консультантам за идеи, опыт и примеры из жизни, которые легли в содержание этой книги.

Часть первая

Секреты найма



Секрет 1

Как принимать взвешенные решения по увольнению ленивых и слабых сотрудников?

Очень тактичный менеджер по персоналу не знает, как сообщить работнику о том, что он уволен. И формулирует это так:

– Вы так великолепно справляетесь со своими обязанностями, что я даже не знаю, что бы мы без вас делали. Но с понедельника мы все-таки попробуем...

Анекдот

Многие управленцы, работая с персоналом, решают две параллельные задачи: найм и увольнение.

Нанять нельзя увалить...

Прежде чем приступить к найму новых профессиональных кадров, необходимо провести так называемую «чистку» в рядах персонала.

Нужно отпустить слабых, неэффективных и откровенно ленивых сотрудников. Руководитель должен уметь увольнять. Однако далеко не каждый управленец обладает способностью принимать непопулярные кадровые решения. Это

нелегко, потому что такие решения сопровождаются сильным дискомфортом, сомнениями, чувством вины, страхом ошибки, давлением со стороны коллектива.

Однако лидеру важно обладать смелостью принимать волевые действия, чтобы «расчистить дорогу» и создать

Что мешает?

Для начала необходимо разобраться с причинами того, что мешает в работе с аутсайдерами.

Одной из причин могут быть личные отношения. Когда-то вам порекомендовали «хорошего парня», или вы его знаете со времен обучения в институте, или же вы с ним сдружились за время долгой работы. Вы видите, что он не выполняет план, при этом не стремится к развитию, а возможно, своим поведением подрывает рабочую атмосферу в коллективе. Уволить его неудобно, потому что он «свой».

Другой причиной может быть то, что сотрудник обладает конфиденциальной информацией, знает о внутренних проблемах или ноу-хау.

Еще одна причина – «героические» попытки сделать второстепенную работу. Например, менеджер по продажам, вместо того чтобы ездить на встречи к клиентам, усердно работает с документами и следит за уютом в офисе. Он же старается...

Наконец, причиной может быть сам коллектив, с которым кандидат на увольнение настолько сдружился, что ше-

фу не просто будет его отпустить.

КПД сотрудника

Посчитайте коэффициент полезного действия – какую экономическую пользу для компании приносит сотрудник в год, квартал, месяц.

Если сотрудник не приносит существенной пользы (или приносит только вред), это может быть объективным измеримым аргументом для увольнения.

Что вас раздражает?

Также обратите внимание на поведенческие признаки сотрудника, которые вас так раздражают. Например, формальный подход в работе, частые опоздания, нежелание обучаться новому, непринятие вашей точки зрения и т. д. Полезно осознать, что является раздражающим фактором, который заставляет вас постоянно считать сотрудника слабым.

Например, вы можете обращать внимание только на то, что сотрудник опаздывает, и делать вывод, что он ленивый. В реальности же вы можете не видеть, что он задерживается на работе каждый день.

Анекдот

Очень солидная аудиторская компания, с жесткими корпоративными нормами поведения. Все сотрудники приходят на работу очень рано, а уходят далеко за полночь...

И вот однажды один специалист начал работу в 9 утра. Все переглянулись.

Ушел в 6 вечера. Все опять переглянулись, но решили, что случилось что-то очень серьезное дома. На следующий день повторилось то же самое, и через день тоже.

Наконец, народ не выдержал и послал представителя разъяснить бунтарю правила игры.

Тот послушал, испуганно помолчал несколько минут, а потом робко сказал:

– Ребята, да вы что – я же в отпуске!!!

Два проясняющих вопроса

У меня часто руководители просят совета: «Скажи, что мне делать с Петей Ивановым? Увольнять или не увольнять... И вроде надо уволить, и вроде жалко человека...»

В таком случае я рекомендую задавать два проясняющих вопроса:

1. Если бы сотрудник сам пришел с заявлением об уходе, как бы вы к этому отнеслись? Обрадовались бы?
2. Если бы вы мысленно отмотали время назад в момент, когда нанимали этого сотрудника на работу, взяли бы вы его снова, зная о нем все, что знаете?

Эти два вопроса помогают прояснить ваше настоящее отношение к сотруднику.

Найдите место в другом подразделении

Хорошим решением для кандидата на увольнение может быть перевод его в другое подразделение, где он сможет раскрыть свои способности и таланты. Так, часто в компаниях я наблюдаю ситуацию, когда неэффективному менеджеру по продажам дают возможность проявить себя в области маркетинга и продвижения.

Проблемы и возможности

Проанализируйте проблемы и возможности, которые могут возникнуть после увольнения сотрудника.

Лист бумаги, поделенный пополам, здорово добавляет объективности в решении. Иногда это создает инсайт – что увольнение приводит к большим возможностям, чем проблемам.

Бизнес-хак «Срок аренды» сотрудника

Если вас мучают сомнения по поводу увольнению того или иного кадра, представьте, что вы взяли его в аренду, срок аренды закончился, и вам необходимо с понедельника либо пролонгировать аренду, либо расстаться.

Бизнес-хак «Достойный кандидат»

Представьте, что у вас появился достойный кандидат Вася на это место, который в два раза превосходит текущего сотрудника Петю по знаниям, навыкам и готовности работать. Что вы будете делать? Вы Петю оставите или отправите?

Дайте честное испытание для ленивого сотрудника: например, выполнить определенный список задач за 2 недели.

Принимайте решение быстро!

Если приняли решение, донесите до коллектива, почему вы уволили сотрудника. Коллектив должен знать, какими принципами или правилами вы пользуетесь. Для кого-то это будет хорошим уроком и руководством к действию.

Нужно быть решительным и объективным. На ситуацию увольнения всегда можно посмотреть под другим углом.

Секрет 2

Как подбирать персонал в условиях «кадрового голода»?

*Написала свое резюме... Распечатала...
Перечитала... Расплакалась... Жалко такого
человека на работу отдавать!
Анекдот*

«Кадровый голод» в России – актуальная проблема почти для любого предпринимателя. Сегодня соискатель находится в более выгодном положении, чем работодатель. Зачастую именно кандидат выбирает себе лучшую компанию, а не наоборот, как в 90-е годы...

Битвы за персонал

За лучших профессионалов сегодня ведутся «кадровые войны», их перекупают, переманивают, предлагают лучшие условия. Это создает определенные сложности при найме новых сотрудников. В некоторых отраслях, например, ИТ или продажи B2B, рынок настолько перегрет, что эти сложности превращаются в неразрешимую проблему. В этой главе рассмотрим, какие усилия руководителю необходимо предпринять для подбора в условиях кадрового дефицита.

«Залатать дырки»

Проанализируйте текучку вашего персонала. Если люди уходят, то причины их недовольства. Вы можете каждый день проводить собеседования, пытаясь найти новые кадры, однако от вас регулярно может уходить персонал из-за непрозрачной системы мотивации или внутреннего хаоса в компании. И все попытки в области подбора будут напрасны. Точно так же в продажах: сколько бы вы ни привлекали новых клиентов, но если от вас каждый месяц уходят постоянные заказчики, общий объем продаж вы не повысите. Другими словами, залатайте «существующие дырки», через которые персонал уходит.

Продумайте и организуйте мероприятия по удержанию категории ключевых сотрудников, т. е. тех, кто задействован в главных бизнес-процессах и создает добавленную стоимость.

Передача на аутсорсинг

Может оказаться, что персонал, который вы регулярно пытаетесь подобрать, является вспомогательным. Например, сотрудников, занимающихся обзвоном или административными вопросами, можно заменить ресурсами аутсорсинговой компании. То же самое касается некоторых процессов бухучета, ИТ или транспортной логистики. Бизнес должен испытывать потребность только в ключевом персонале. Сегодня многие процессы удобно делегировать профессио-

нальным компаниям, оптимизировав свой штат.

«Чувство аппетита» вместо «чувства голода»

Несмотря на дефицит кадров, важно показать соискателю, что вы не испытываете «голода», а чувствуете «кадровый аппетит». Вряд ли на собеседовании будет выигрышно звучать фраза: «У нас уволилась половина отдела, и мы срочно ищем новых сотрудников...» гораздо уместнее будет сказать: «В связи с расширением географии продаж, развитием направления или завоеванием новых рыночных ниш появились новые задачи, и нам необходимы талантливые профессионалы и «свежая кровь». У кандидатов всегда должно быть устойчивое впечатление, что вы не страдаете от голода, а испытываете здоровый кадровый аппетит.

Подбор кадров – это продажи

Также важно воспринимать подбор новых кадров как процесс активных продаж во время кризиса. Вам нужно уметь продать свою компанию как лучшего работодателя, убедить соискателя, показать возможности и перспективы для молодых специалистов. Сегодня подбор – это двусторонний процесс, который напоминает обоюдовыгодные переговоры с партнером. Ответьте кандидату на простой вопрос: «Почему мне стоит работать в этой компании? В чем уникальность для меня? Что я получу? Какие здесь перспективы?»

Сарафанное радио

Ваши сотрудники могут стать лучшими рекрутерами. Используйте принципы сарафанного радио, активно задействуйте социальные сети и рекомендации. Важно убедить персонал в том, что компания динамично развивается и ей необходимы новые таланты. Например, в компаниях в области разработки софта практикуется конкурс «Приведи друга!» В торговых компаниях лучшие сотрудники могут пригласить своих друзей на корпоратив фирмы. Руководство зачастую материально поощряет инициативу сотрудников по вербовке новых кадров.

Работа с вузами

Если ваша компания готова брать молодых специалистов, выстраивайте контакты с вузами. Проведите встречи, круглые столы для студентов 4 и 5-го курсов, обсудите насущные вопросы карьеры, профессионального роста, расскажите про перспективы в вашей компании, лучшим кандидатам дайте возможность пройти стажировку на вашем предприятии. Ваше сотрудничество с вузами может перерасти в нечто большее. Например, вы можете организовать и провести на базе престижного университета курс повышения квалификации или узко прикладной семинар для студентов 5-го курса. Самое главное, вы будете иметь прямой доступ к лучшим кандидатам, которые уже ищут работу.

Адаптация

Уделите внимание качеству адаптации новичков. Спланируйте мероприятия по вхождению в должность, задействуйте наставников, собирайте обратную связь. Прислушивайтесь к мнению новобранцев.

Особенно важно держать руку на пульсе в первую рабочую неделю нового сотрудника. Используйте правило «3-х дней» – каждые 3 дня новичок должен испытать чувство успеха от того, что у него что-то получилось. Подумайте, как вы можете ему в этом помочь.

От качественной адаптации зависит, проработает новичок у вас неделю, месяц или несколько лет.

HR-бренды

Давно миновала та пора, когда после размещения вакансии выстраивались очереди из желающих работать. Сегодня кадровый рынок «пляшет под дудку» кандидата, а не работодателя. Поэтому менеджмент должен быть более ориентированным на сотрудников, активно продавать свою компанию в качестве лучшего работодателя и заботиться о своей репутации.

Секрет 3

Как «хантить» профессионалов и чем их можно привлечь, кроме денег?

Мужчина приходит устраиваться на работу. В отделе кадров ему говорят:

– Первые 2 месяца вы будете получать 800 долларов в месяц, а потом – 1000.

– Хорошо, тогда я, пожалуй, приду через 2 месяца.

Анекдот

Для начала давайте разберемся, кто такие профессионалы?

Профессионал не обязательно тот, кто работает 10 лет в вашем бизнесе. Это тот, кто *самостоятельно* способен справляться с задачами, вы целиком можете ему делегировать определенный проект или круг задач. Профессионал дороже стоит, но от него можно с уверенностью ожидать прогнозируемый результат.

Профессионал – тоже человек

Чтобы переманить профессионала к себе в организацию, необходимо лучше понять, что он за человек. У него есть сильные и слабые стороны, успехи и поражения, увлечения, хобби, ценности и «тараканы в голове».

Узнайте, от чего человек получает драйв, от чего его, как говорится, «прет». Возможно, он увлекается охотой, спортом, боевым искусством, музыкой, любит путешествовать на машине или преодолевать сложности. Эта информация поможет вам успешно повести с ним беседу.

Интересуйтесь!

Спросите, чего он достиг за последние 3–5 лет. Что является предметом его гордости, что он реализовал не только в работе, но и в других областях. Например, это может быть то, что он САМ заработал на квартиру, и ключевое слово здесь будет САМ. А может, он скажет, что смог добиться ДОВЕРИЯ ключевых клиентов – ключевое слово будет ДОВЕРИЕ. Я встречал на собеседовании кандидата, для которого было очень важно *быть примером* для своего 15-летнего сына-подростка.

В чем измерить успех?

Поспрашивайте, в чем он измеряет свой успех? Не всегда это могут быть деньги или уровень дохода. Критерием успеха для него может оказаться масштаб проекта, полномочия и свобода действий или уровень общения с ЛПР. Возможно, для кандидата мерилom успеха выступает динамика его развития или широкая география командировок и встреч.

Чем заинтересовать профессионала кроме денег?

В управлении людьми выделяют 5 параметров, которые усиливают привлекательность выполняемой работы независимо от материального вознаграждения.

1. Разнообразие – степень, с которой работа требует разнообразия видов действий, моделей поведения, использования различных навыков и талантов.

2. Законченность – степень, с которой работа требует и допускает завершение целого цикла действий; от начала до конца с видимым результатом.

3. Значимость – степень, с которой выполняемая работа и получаемый результат влияют на жизнь и успех других людей внутри и вне компании.

4. Автономность – степень, с которой работа обеспечивает необходимую свободу, независимость и право исполнителя самостоятельно планировать свою работу и выбирать методы.

5. Обратная связь от работы – степень, с которой работа обеспечивает исполнителю информацию о результатах и эффективности затраченных усилий. Влияет на самооценку и чувство компетентности.

Примените эти параметры при описании своей компании или проекта.

Подготовьте презентацию

Не надейтесь на свою находчивость, заранее сделайте презентацию из пяти слайдов, в которой вы могли бы убедить

профессионала работать именно в вашей компании. Посмотрите на презентацию с точки зрения кандидата, а не с позиции руководителя компании. Создайте картинку успеха, которую бы он смог достичь через 1–2 года. Какой вклад в этот успех сотрудника, какие качества он бы в себе раскрыл.

Покажите кандидату, что работа в вашей компании – это длительная дистанция, которая поможет ему реализоваться как профессионалу.

Вовлекайте человека, спрашивайте его мнение, а не просто обещайте.

6 советов по привлечению профессионалов

1. Ищите «евагелистов». Человек должен верить в ваш продукт, в успех вашей компании, у него должны «гореть» глаза. Он должен испытывать легкий трепет от целей и идей вашего бизнеса. Он должен демонстрировать высокую готовность работы в команде.

2. Больше спрашивайте и слушайте кандидата. Интересуйтесь, о чем он думает, какие у него идеи. 80 % времени собеседования должен говорить кандидат. Не пытайтесь наставлять и учить профессионала.

3. Проверяйте достоверность информации. Даже самые яркие этапы трудовой биографии кандидата требуют проверки. Спокойно зафиксируйте информацию.

4. Укрепите личный контакт. Для этого вы можете не ограничиваться формальным интервью. Пригласите его вме-

сте пообедать, сходите на отраслевую выставку или конференцию. Лучше познакомьтесь с ним как с человеком. Это может стать вашим конкурентным преимуществом.

5. Обговорите особые условия. Испытательный срок, цифры, премии, бонусы, форс-мажоры, политика конфиденциальности.

6. Попросите кандидата порекомендовать других профессионалов. Это простой психологический прием творит чудеса – позволяет резко усилить кредит доверия между вами: человек еще у вас не работает, но при этом уже дает советы. Это повышает бессознательное доверие. Незаметно для самого себя, ему сложно будет вам отказать.

Секрет 4

Как преодолеть нерешительность в ситуации, когда необходимо принять «дорогого» сотрудника?

*Не нанимай человека, которому не доверяешь, и
доверяй человеку, которого нанял.
Китайская мудрость*

В практике любого руководителя были случаи, когда приходилось стоять перед выбором – нанимать ли сотрудника, стоимость которого в 2–3 раза больше, чем обычных.

Откуда берется нерешительность? Чаще всего источником нерешительности для руководителя выступает *неизвестная область* – нет понимания, чем человек будет заниматься и какие промежуточные результаты нужно с него спросить. Например, создавая новую должность финансового директора в компании, собственник не всегда может быть уверен в том, как оценить эффективность работы топ-менеджера за квартал. И что же будет критерием: «справился – не справился»?

Четкие требования к кандидату

Первое, что необходимо сделать, – это сформулировать

четкие требования к кандидату, что вы будете с него спрашивать каждый квартал, месяц, неделю. Какие ключевые показатели эффективности (КПИ) вы можете для него установить? Для финансового директора, например, это может быть *уровень операционной прибыли* или *коэффициент финансовой устойчивости*.

Вы можете использовать чужой опыт, поинтересоваться у знакомых бизнесменов, кто уже «набил шишки» в найме «дорогих» сотрудников.

Оцените вклад сотрудника

Для уверенности оцените мгновенный вклад такого сотрудника в ближайшие три месяца. Бывает так, например: если вы нанимаете суперзвезду продаж с наработанными связями и клиентской базой, то все предприятие окупится уже через пару месяцев.

Также загляните в будущее – прикиньте экономическую пользу в масштабе одного года. Возможно, переплатив профи сотни тысяч рублей, вы в долгосрочной перспективе внедрите более эффективный процесс и сэкономите миллионы.

Я рекомендую спросить напрямую у «дорогого» кандидата описать и аргументировать пользу, которую он способен принести. Вы можете дать ему время для самостоятельной разработки план-мероприятий и возможность обязательной защиты этого плана.

Про критерии

Нелишним будет самого кандидата спросить о критериях «провала», какие, по его мнению, признаки неэффективности его работы можно отследить в течение месяца или квартала. Тогда вам проще будет расстаться с человеком в случае самого пессимистичного сценария, не испытывая друг к другу обиды.

Сигналом для того, чтобы насторожиться, для вас может служить неспособность кандидата внятно обосновать свои критерии эффективности и сделать план работы. Также поводом для сомнения может оказаться случай, если кандидат не уточняет специфику вашей компании при составлении бизнес-плана. Помните, профессионал всегда прояснит ситуацию, задаст свои вопросы и запросит недостающие данные.

«Дорогой» сотрудник – это одновременно риск ошибиться и потерять деньги, а также возможность выхода на новую орбиту вашего бизнеса. Вспомните, когда вы, возможно, сомневались приобрести свой первый автомобиль. Вам казалось, что это повлечет большие затраты. Но вместе с этим у вас изменился образ жизни, вы стали более мобильным, более уверенным и успешным...

«Дорогой» сотрудник – это экономия вашего времени и энергии, источник идей и новых проектов. Если это продажник – новые клиенты и новые рынки. Если это ваш исполни-

тельный директор – то это совершенно другой уровень менеджмента и эффективность. Если это маркетолог – возможно, вашу компанию через год заметят на федеральном или международном уровне.

Бизнес-хак: Возможность перепродажи

Если вы все-таки сомневаетесь, стоит ли рисковать и нанимать высокооплачиваемого сотрудника, посмотрите, как поступают ведущие футбольные клубы. Если по какой-то причине «звезда» не оправдала своих ожиданий или не вписалась в команду, ее можно перепродать в другой бизнес. Существуют профессиональные хантинговые агентства, которые зарабатывают на таких трансферах. Почему бы и вам не заключить взаимовыгодную сделку? Такую практику часто используют консалтинговые компании. Вырастив профессионального консультанта, например, в области маркетинга или управления, сотрудника «продают» в одну из компаний заказчика, где его с радостью берут на работу.

Секрет 5

Как понять, подходит ли кандидат под мои задачи?

Вы амбициозны, умны, креативны, целеустремленны. У вас много свежих идей... А делать-то хоть что-нибудь умеете?
Анекдот

Идеальных сотрудников не бывает! Вы не найдете универсала, который решит любую задачу вашего бизнеса. Процесс поиска идеального сотрудника напоминает покупку экономичного малолитражного внедорожника с характеристиками гоночного болида.

Попытки найти одновременно кандидата исполнительного, творческого, амбициозного, решительного, коммуникабельного экстраверта с аналитическим складом ума принесут только потерю времени и нервный срыв.

Следует также оценить, во сколько обходятся бизнесу ошибки при подборе кадров не под те задачи. Помните фразу «Зачем вам осциллограф, чтобы забивать гвозди? Для этого есть молоток...»

Вот некоторые параметры, определяющие стоимость ошибок при подборе:

✓ Время и деньги на адаптацию и обучение сотрудника.

- ✓ Риски от неэффективной работы во время и после испытательного срока.
- ✓ Стоимость неэффективных решений, которые примет этот сотрудник во время испытательного срока.
- ✓ Стоимость увольнения сотрудника,
- ✓ Побочные эффекты от увольнения сотрудника.
- ✓ Утечка информации после увольнения сотрудника.
- ✓ Упущенная выгода и рыночные возможности для компании.
- ✓ Стоимость и время на повторный подбор.
- ✓ Нервы и отрицательная атмосфера в коллективе.

4 типа сотрудников

Определите характер задач, которые должен решать сотрудник. Задачи могут быть ориентированы на *возможности* или *процедуры*, а также на объективные *результаты* или *поддержание процесса*.

Ориентация
на возможности



«Ежики»



«Спаниели»

Ориентация
на процедуры



«Черепахи»



«Страусы»

Процесс

Результат

Схема 1. Матрица «Четыре типа сотрудников»

Я выделяю 4 типа сотрудников в зависимости от характера задач.

«**Черепахи**» – это хорошие исполнители, ориентированные на четкие правила процедуры и поддержание эффективности процесса. Эффективны в бэк-офисе и в бумажной работе, где много стандартов, регламентов и деталей.

«**Ежики**» – творческие натуры, увлеченные процессом, готовы проявлять инициативу, но теряют фокус на результате. Поэтому их приходится контролировать и «подпирать». Часто срывают сроки. Подходят для творческой, созидательной, исследовательской работы или стартапа.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.