



Оксана Осадчук

ОТЖИМАТЬ ЭТО НОРМАЛЬНО



Как получать
МАКСИМУМ
ОТ СОТРУДНИКОВ

 ПИТЕР®

Бизнес-рецепты

Оксана Осадчук

**Отжимать – это
нормально. Как получать
максимум от сотрудников**

«Питер»

2012

Осадчук О. М.

Отжимать – это нормально. Как получать максимум от сотрудников
/ О. М. Осадчук — «Питер», 2012 — (Бизнес-рецепты)

Книга основана на опыте сотрудничества с российскими компаниями малого и среднего бизнеса самых разнообразных сфер деятельности: от частных медицинских клиник до ювелирных магазинов. По-настоящему крепкий бизнес, способный даже в тяжелые кризисные времена оставаться на плаву, строится на трех базовых принципах кадровой политики: правильно подобранный персонал; правильно проведенное обучение для персонала; правильно организованный рабочий процесс. Именно соблюдение этих трех факторов позволяет успешным фирмам искоренить работу спустя рукава и добиться максимальной отдачи от каждого отдела и сотрудника, своевременного и правильного выполнения работ в нужном объеме; перестать терять прибыль «на ровном месте» из-за банальных ошибок персонала; существенно снизить расходы на зарплату без потери качества выполняемой работы и, наконец, обрести больше свободного времени для решения первостепенных задач бизнеса и досуга. На страницах данной книги автор рассказывает о «фишках» и профессиональных секретах, которые она использует в своей работе, чтобы помочь компаниям достичь нужных результатов, а также приводит реальные истории из бизнес-практики.

© Осадчук О. М., 2012

© Питер, 2012

Содержание

От автора	5
1. О «тертых воробьях», «стреляных калачах» и «людях-гейзерах»	6
Не сотвори себе кумира	6
Кесарю – кесарево	9
2. От каждого – по способности	11
Можно ли зайца научить курить?	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Оксана Осадчук

Отжимать – это нормально. Как получать максимум от сотрудников

От автора

Уважаемый читатель!

В основе этой книги реальный опыт сотрудничества с отечественными компаниями малого и среднего бизнеса самых разнообразных сфер деятельности: от частных медицинских клиник до ювелирных магазинов. Мигрируя в качестве бизнес-консультанта из одной организации в другую и сталкиваясь с практически идентичными (вплоть до эффекта дежа вю) ситуациями, влекущими за собой вагон и маленькую тележку примерно одинаковых проблем, я глубоко уверилась в том, что по-настоящему крепкий бизнес, способный даже в тяжелые кризисные времена оставаться на плаву, строится, прежде всего, на трех базовых вещах:

- правильно подобранный персонал;
- грамотно проведенное обучение персонала;
- правильно организованный рабочий процесс.

Именно соблюдение этих факторов позволяет успешным фирмам искоренять работу спустя рукава и добиваться максимальной отдачи от каждого сотрудника и отдела; своевременного и правильного выполнения работ в нужном объеме; перестать терять прибыль «на ровном месте» из-за банальных ошибок персонала; существенно снизить расходы на зарплату без потери качества выполняемой работы и, наконец, обрести больше свободного времени для решения первостепенных задач бизнеса и досуга.

На страницах данной книги я приоткрываю завесу и рассказываю о некоторых «фишках» и профессиональных секретах, которые использую в своей работе, чтобы помочь компаниям достичь перечисленных выше результатов, а также привожу реальные истории из моей бизнес-практики.

Я надеюсь, что книга вдохновит вас на позитивные изменения в деле, поможет облегчить ваш труд, существенно увеличить эффективность работы фирмы и получить больше прибыли, порядка и обрести спокойствие.

1. О «тертых воробьях», «стреляных калачах» и «людях-гейзерах»

Не сотвори себе кумира

● Если бы при приеме на работу к водителям относились так же, как к программистам.

Вакансия: водитель.

Требования: профессиональные навыки управления легковыми и грузовыми автомобилями, троллейбусами, трамваями, поездами метрополитена и фуникулера, экскаваторами и бульдозерами, спецмашинами на гусеничном ходу, боевыми машинами пехоты и современными легкими/средними танками, находящимися на вооружении стран СНГ и НАТО. Навыки раллийного и экстремального вождения – обязательны, опыт управления болидами F1 – приветствуется. Знание и опыт ремонта поршневых и роторных двигателей, автоматических и ручных трансмиссий, систем зажигания, бортовых компьютеров, антиблокировочных систем, навигационных систем (GPS) и автомобильных аудиосистем ведущих производителей – обязательны. Опыт проведения кузовных и окрасочных работ – приветствуется. Претенденты должны иметь сертификаты Mercedes, BMW, General Motors, а также справки об участии в крупных международных ралли не более чем двухлетней давности.

Зарплата: 5000–8000 у. е. определяется по результатам собеседования.

Самый распространенный «смертный грех» руководителей, с которым я чаще всего встречаюсь на практике, – это упование на «опытных», «талантливых» и «инициативных» сотрудников. То есть таких, которые:

– обладают большим опытом работы в конкретной сфере бизнеса, сами знают, что и как им нужно делать, и тем самым освобождают руководителя от объяснения азов работы;

– полностью отождествляют себя с компанией, искренне «болеют» за организацию, относятся к ней, как к собственному «детищу», ревностно заботятся о ее прибыли и постоянно фонтанируют идеями, что и как еще можно улучшить.

На первый взгляд, позиция управленцев может показаться вполне логичной и оправданной, однако практика показывает, что такой подход влечет за собой вагон и маленькую тележку рисков для бизнеса разной степени тяжести.

Так, в пользу «опытности» руководители часто приводят аргументы, что, дескать, «бизнес у нас специфический», «на обучение нужно тратить время», а «свои силы лучше потратить непосредственно на дело», и вообще, «нужно, чтобы человек пришел и сразу приступил к своей работе», поэтому – «берем только с опытом».

А иногда все гораздо прозаичнее. Как мне признался один собственник в частной беседе, «если бы я знал, как нужно работать и что делать, – я бы нанял студента на скромную зарплату. Но у меня нет четкого представления об обязанностях данной должности, поэтому мы ищем человека с опытом, которого не нужно обучать».

Прилетит вдруг волшебник в голубом вертолете...
(Из детской песни)

А правда жизни такова, что, как это ни странно звучит, наличие опыта по профессии далеко не всегда может выступать гарантией того, что человек будет хорошо справляться с возложенной на него работой.

Во-первых, сам по себе опыт работы почти не говорит о том, насколько хорошо человек выполнял свои обязанности на предыдущем месте. А ведь между «числиться в штате», «быть задействованным в процессе» и «давать нужный результат» существенная разница, не правда ли?

- Одна девушка пришла устраиваться на работу секретарем и говорит:
– Я печатаю тысячу двести символов в минуту...
Все охнули, а она добавила в сторону:
– Такая ерунда получается!!!

Поэтому, даже если в резюме кандидата есть запись о том, что он был ведущим специалистом по работе с клиентами, это еще не означает наличие у него навыков убеждения людей и разрешения конфликтных ситуаций. Возможно, именно по причине их отсутствия человек ищет новое место работы.

Во-вторых, даже если соискатель был хорошим специалистом на предыдущем месте, это еще не гарантия того, что его стиль работы органично впишется в специфику именно вашей организации. Как говорится, в чужой монастырь со своим уставом не ходят.

- Например, один из моих клиентов, совладелец call-центра, в начале своего бизнеса принял на работу девушку с отличными рекомендациями, имеющую богатый и успешный опыт работы торговым представителем. Однако на практике оказалось, что ее агрессивный стиль, который в сфере дистрибуции вполне приемлем, совершенно не уместен в контакт-центре. Перестроиться же на «мягкое» общение с клиентами девушка не смогла, и руководство вынуждено было с нею расстаться.

Когда принимаешь на работу, то берешь не только «умелые руки» или «умную голову», но еще и человека, с его характером, привычками и судьбой.
(П. С. Таранов)

Наоборот же, есть масса примеров того, как из способного студента без опыта получался отличный специалист, работающий на благо фирмы.

В-третьих, найти опытных и действительно хороших специалистов бывает трудно, ибо такие, как правило, уже где-то работают. И чтобы переманить, нужно предложить в полтора раза лучшие условия и оплату труда, чем на их нынешнем месте работы. А ведь в современных реалиях выживает тот бизнес, который способен без потери качества нанимать все более «дешевых» сотрудников. И принимая в штат суперзвездного работника, собственник, по сути, крадет деньги сам у себя.

Кроме того, если компания не способна в полной мере удовлетворять финансовые притязания «звезды», такой сотрудник рано или поздно уходит, и на какое-то время на его участке труда образовывается «дырка», рабочий процесс останавливается или взваливается на плечи другого человека (часто – самого руководителя).

Стоит ли говорить, что все это негативно сказывается на прибыли фирмы (которой и так суперспециалист обошелся «в копеечку»), ее репутации в глазах клиентов (особенно если срываются сроки поставок, возникают финансовые разбирательства или бумажная волокита), планомерной работе компании и эмоциональном фоне в коллективе?

И, наконец, в-четвертых, нередко опытный сотрудник —

● особенно в узкоспециализированных областях, о которых принято говорить, что «здесь толковых специалистов днем с огнем не сыщешь», —

чувствует свою «уникальность» и поэтому демонстрирует необоснованно завышенные амбиции, работает так, будто делает фирме одолжение, относится к клиентам как к людям «второго сорта», да еще вносит смуту в коллектив и является «дурным примером». Который, как известно, заразителен.

Такой работник может без зазрения совести навязывать руководителю свою версию того, что входит в его должностные обязанности, а что – нет (причем, часто уже по факту возникновения «косяков» и «авралов»), в одностороннем порядке организовывать себе удобный график работы, игнорировать распоряжения начальства, шантажировать его своим уходом к конкурентам и т. д.

● И вот тут у меня возникают смутные сомнения: кто кого на работу нанял?

А руководитель вынужден терпеть эти «выходки», зависеть от желаний и настроения «профи», тратить свои время и нервы на споры и уговоры.

● Ведь это ж «кормилец и поилец наш»!

У меня такие «мегаспециалисты» ассоциируются с чемоданом без ручки: тяжело нести и жалко бросить. «Бросить» не столько жалко, сколько больно: ведь, кроме него, никто не знает, как «правильно» выполнять работу, – вы же помните?

Таким образом, переоценка роли опытных сотрудников и их «холение и лелеяние» в большинстве случаев напоминают собственноручное медленное затягивание удавки на шее фирмы. Ведь успех организации и доход ее владельцев становится зависимым от одного или нескольких работников, причем, заметьте, даже не из руководящего состава.

Кесарю – кесарево

Что же касается стремления принимать в штат «инициативных» работников, которые регулярно выдвигают рационализаторские предложения и вообще «живут» делами фирмы, считают своим священным долгом копить и преумножать ее прибыль...

Нет, я, конечно, не против того (и даже «за!»), чтобы сотрудник был лоялен к организации, в которой работает, но давайте не будем подменять понятия и перекладывать работу начальства на рядового исполнителя.

Ведь это именно задачи руководителя (а не, например, менеджера по продажам 20 лет от роду) – думать, прогнозировать, «задавать правила игры», заботиться о прибыльности бизнеса, разрабатывать стратегию вывода компании на новые рынки и прочее.

Задача же персонала – выполнять указания руководства и соблюдать принятые в организации нормы. Именно потому люди и работают по найму, а не держат собственный бизнес: «соображалка» и мотивация у них другие, отличные от мышления и мотивации владельца/руководителя.

На практике же сплошь и рядом сталкиваешься с ложными (и губительными для бизнеса!) убеждениями управленцев:

- У нас очень специфическая должность менеджера. Наш менеджер – универсальный и самостоятельный. Ставить ему детальные задачи нельзя: тогда он будет ждать следующего приказа. Поэтому для менеджера ставится глобальная задача – принести фирме столько-то прибыли. Как ты это будешь делать – решать тебе, я же могу только помочь – направить в проверенное русло. (Из частных разговоров с руководителями)

Запомните: рядовой сотрудник не может и не должен заниматься стратегией и тактикой развития компании, как не может и не должна кухарка управлять государством!

*Всяк сверчок знай свой шесток.
(Народная мудрость)*

- Абсурдно требовать от своих служащих того же уровня квалификации, опыта и стремления к прибыли, какими обладаете вы как руководитель. Все жизненно важные решения, влияющие на прибыльность и результаты деятельности вашей фирмы, должны принимать вы сами. Все остальное – например, вся рутинная работа, все шаги и действия, требующие простой исполнительности, все ответы на многочисленные телефонные звонки и письма – должно быть поручено вашим служащим, исполнителям. Высокоталантливые управляющие выполняют не более 1 процента всего объема работы, создавая при этом более 50 процентов успеха своей организации, поскольку, используя свой опыт и интуицию, принимают решения, обеспечивающие рост прибыли.

Наделение полномочиями вошло в моду. В принципе, это прекрасная вещь в том случае, если полномочия делегированы тому, у кого есть опыт и организационные способности обеспечить повышение прибыли, а также если ваши служащие уполномочены выполнять всю рутинную, черновую работу, отнимающую много времени, что позволяет вам контролировать деятельность фирмы в целом и достигать максимальной прибыли. Однако наделение полномочиями – не самоцель. Полностью передать полномочия персоналу, который не нацелен на максимизацию прибыли, – это значит пренебречь своей

главной миссией – руководителя организации. (Боб Файфер, «Издержки – вниз, продажи – вверх»)

В большинстве случаев такое перекладывание ответственности остается безрезультатным (что и не удивительно). А если у сотрудника получается «тянуть ляжку», то стоит ли потом удивляться и сокрушаться:

● Из одной чашки ели-пили, а он потом «сами с усами» – вырос тебе конкурент.

(Из частных разговоров с руководителями)

Сами же и вырастили. Еще клиентов и/или прибыль компании – «все, что нажито непосильным трудом», – позволили увести.

Первое правило бизнеса: защищайте свои инвестиции.

(«Этикет банкира», 1775 г.)

Так как же быть? Кого тогда можно брать на работу? Как быстро обучить «зеленых» сотрудников? И как перестраховаться на тот момент, когда новичок превратится в «матерого» специалиста и «обрастет» не только опытом, но и повышенными амбициями? Читайте об этом в следующих главах книги.

2. От каждого – по способности

Как настроить менеджеров работать не из-под палки, а с желанием сделать больше? Сейчас у нас целый отдел по подбору персонала, а берут на работу почти всех подряд.

Из частных разговоров с руководителями

Можно ли зайца научить курить?

Итак, что же лучше наличия у потенциального сотрудника опыта работы в нужной сфере? Не секрет, что все люди не похожи друг на друга и изначально предрасположены к разным видам деятельности и далеко не «каждый первый» может стать блестящим актером или, скажем, банкиром.

● Например, для математика недостаточно иметь хорошую память и внимание. Людей, способных к математике, отличает умение уловить порядок, в котором должны быть расположены элементы, необходимые для математического доказательства. Наличие интуиции такого рода есть основной элемент математического творчества.
(*Википедия, свободная энциклопедия*)

Эта наша «разность» обнаруживается еще в раннем детстве и очень хорошо видна уже в школьные годы: так, при одинаковом преподавательском составе и единой образовательной программе одним лучше даются точные науки (например, физика, химия или математика), а другим – гуманитарные (например, литература и история).

Все дело в том, что с рождения все мы обладаем разными задатками.

● Задатки – это *генетические* особенности строения мозга, нервной системы, органов чувств и движения – то есть то, что невозможно сформировать воспитанием или обучением. Это дается «от природы». Причем каждому – свое.

На основании задатков и при благоприятных условиях у человека развиваются способности к той или иной деятельности.

● Например, легкий опорно-двигательный аппарат и пластичные мышцы служат задатком для развития гимнастических и танцевальных способностей.
(*Елена Богачева*)

При этом, если человек обладает способностями к какой-то деятельности, но испытывает недостаток необходимых знаний и/или умений в этой теме, он может вполне самостоятельно их приобрести и успешно применить на практике. Но это вовсе не означает обратное: если у человека есть некоторые знания или умения в определенной области, но нет соответствующих способностей, то применить эти знания (умения) и быть успешным в данной сфере он не сможет. Прочитайте этот абзац еще раз и осмыслите его.

Какое это имеет отношение к бизнесу? Да самое непосредственное.

Ведь именно наличием или отсутствием у человека тех или иных способностей объясняются многочисленные примеры, когда про одного говорят, что «у него "подвешенный язык" с рождения» (и это идеальный кандидат для работы в продажах), а про другого – что «ему легче разгрузить машину кирпичей, чем изобразить искреннюю улыбку и сказать какую-нибудь приятность собеседнику». Зато цены ему нет, например, в работе с документацией и цифрами (и тогда ему прямая дорога в бухгалтеры).

Когда двое делают одно и то же, это не значит, что у них получится одно и то же.
(*Теренций Публий*)

Если сотрудник не обладает нужными вам способностями, он, конечно, может в рабочей ситуации какое-то время сознательно контролировать правильность выполнения тех или иных действий (например, «пока босс смотрит»). Однако рано или поздно он таки начнет давать сбой

в работе. Это происходит потому, что человеческое внимание ограничено по своему объему и имеет свойство рассеиваться и произвольно переключаться.

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.