

КАК *получить* НАЙТИМАТЬ



Елена Сыроватская

Елена Владимировна Сыроватская

Как полюбить нанимать

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70068394

SelfPub; 2023

Аннотация

Написав свою последнюю книгу про цели, я поняла, что человек сам целей достичь не может. Ему нужны помощники, сотрудники, партнеры, те, кто будут его поддерживать на этом пути. Эта книга предназначена для тех, кто имеет дело с наймом персонала: для владельцев, эйчаров, менеджеров по персоналу, руководителей, коучей и консультантов. В ней я постаралась раскрыть все важные моменты, касающиеся найма сотрудников и немного построения компании. Здесь нет сложных техник, здесь только мой собственный, сложившийся более, чем за двадцать лет работы с людьми, опыт. Много лет я нанимала людей к себе в бизнес, в бизнес своего мужа, помогала своим друзьям нанимать, нанимала в отделы продаж, которые строила, и ни разу не было такого, чтобы я не придумала, как найти персонал для какой-то области. Там, где я, всегда полно людей, они хотят помогать мне, сотрудничать со мной. Поэтому я решила описать самые важные вещи, чтобы помочь каждому из вас иметь помощников для достижения ваших целей.

Содержание

| | |
|-----------------------------------|----|
| Предисловие | 4 |
| Глава первая | 10 |
| Глава вторая | 15 |
| Глава третья | 22 |
| Глава четвёртая | 27 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 30 |

Елена Сыроватская

Как полюбить нанимать

Предисловие

В последнее время я занималась тем, что строила отделы продаж в разных компаниях. После того как я написала свои предыдущие книги по продажам, некоторые люди, прочитав их и поняв, что я действительно профессионал в продажах, начали обращаться ко мне с предложением обучить их сотрудников. У меня были некоторые сомнения: продолжать писать книги или всё-таки принять предложения по обучению персонала. Но рассудив так, что книги интересно читать, только если они основаны на фактах, я решила попрактиковаться на разных компаниях и получить больше интересных историй для своих новых книг. А когда я начала этим заниматься, я обнаружила, что существует огромная проблема с наймом персонала, в частности, с теми же менеджерами и продавцами.

Так как я много лет нанимала продавцов и других сотрудников себе в компании, то делать это я умею очень хорошо, поэтому я начала совершенно бесплатно помогать владельцам компаний нанимать качественный персонал из тех соображений, что если я наберу их сама, то мне будет легче их

потом обучать. Таким образом я построила три отдела продаж, искренне уверенная в том, что это дело несложное – нанимать персонал, и любой с этим справится, если возьмётся решительно и энергично за дело.

Могу сказать, что некоторые мои результаты от построения отделов продаж просто впечатляют. В одной компании мой построенный и обученный отдел продаж повысил доход в пять раз в течение полгода, причём, я помогала им только первые три месяца, остальные три они работали без меня, и их результаты продолжали расти. В другой компании я вырастила отдел продаж с нуля до пяти человек: классной команды из менеджеров, руководителя отдела продаж и помощника руководителя отдела продаж. Если раньше в этой компании менеджеры не работали больше, чем полгода, постоянно менялись и продажами приходилось заниматься директору, то сейчас директор выполняет свои управленческие функции, а все продажи в основном делают менеджеры. При этом они успевают ходить в отпуск, и регулярно дают мне обратную связь, как сильно им повезло работать в таком классном коллективе с такими добрыми, порядочными и трудолюбивыми коллегами.

Видя такие прекрасные достижения, я была полностью убеждена, что обучить другого человека нанимать персонал – несложное дело. Потом произошло некоторое событие. В одну компанию потребовался менеджер по персоналу. Часть менеджеров я обучила, но нужны были ещё человек восемь,

так как компания была крупная, и помимо менеджеров ещё нужны были кладовщики, сборщики, бухгалтера и другие сотрудники. Предыдущая менеджер по персоналу уволилась, и я с энтузиазмом заявила, что без проблем сама обучу нового. Всё шло отлично, я использовала для обучения свою книгу «Как построить любимый отдел продаж». Новая менеджер по персоналу энергично вникала в суть, делала практические задания и демонстрировала полное понимание материала. Все были счастливы, пока я не увидела, что то, что она делает – это отбивает у потенциальных кандидатов охоту работать в компании. Причём она была абсолютно уверена в том, что выполняет свои обязанности наилучшим образом. А когда ей мягко намекнули, что за месяц работы в компании, она самостоятельно не наняла ни одного человека, то она очень обиделась и тут же уволилась.

За найм пришлось снова взяться нам с владелицей компании, и уже на следующей неделе новые кандидаты снова потекли рекой в компанию. Прямо сейчас один из них заканчивает второй урок обучения на продавца, а второй готовит документы, чтобы завтра оформиться на работу. Хотя мы не делали ничего другого, особенного. Мы делали всё то же самое, что делала менеджер по персоналу: общались, рассказывали про компанию, приглашали на работу. Но у нас из трёх кандидатов за неделю: один оформился и работает, второй в процессе оформления, третий собирается прийти вскоре. А у неё за месяц работы ни у одного человека, с ко-

торым она общалась, не возникло желание работать в компании. Наоборот, несколько новичков, которых мы взяли раньше, ушли, не закончив стажировку, когда мы передали их нашему менеджеру по персоналу.

Мне пришлось прямо взглянуть на тот факт, что нанимать персонал могут не все. И как только я начала над этим задумываться, мне написала ещё одна моя знакомая предприниматель с жалобой на отсутствие персонала. Я поняла, что эта проблема намного больше, чем я предполагала. А сейчас в такие сложные времена проблема с наймом обострилась даже у тех владельцев компаний и руководителей, у которых её раньше не было. Я, конечно, помогла своей знакомой, проконсультировала её по вопросам найма, и к вечеру уже у неё ситуация с персоналом улучшилась.

Это заняло у меня какое-то время, но я сделала это в рамках дружеской услуги, потому что я не могла не помочь. Я считаю предпринимателей, владельцев, руководителей и всех тех, кто дают работу другим, ценными людьми. Я считаю работу важной и не только ради получения зарплаты. Работа важна для человека как основа его жизни. Если у человека нет основы, нет стабильного занятия, это делает его очень несчастным. Любая честная работа важна и ценна, как бы нас не пытались убедить в обратном продавцы отдыха на Мальдивах (я не имею ничего против небольшого отдыха на Мальдивах, если он заработан достойной деятельностью), и я хочу, чтобы у каждого человека была деятельность или ра-

бота, которая ему нравится.

Строя отделы продаж, я увидела сколько хороших предпринимателей с отличными идеями, улучшающими это общество, нуждаются в поддержке мощной команды сотрудников. Нанимая на работу персонал, обучая их, я увидела сколько прекрасных сотрудников ищут себе команду, с которой можно было бы достигать своих целей и получать доход для жизни. Я наблюдаю, как улучшается жизнь людей, когда у них появляется стабильное рабочее место, которое им нравится. Я вижу, как радуются владельцы и руководители, когда им удаётся улучшить жизнь своих подчинённых.

У меня частенько бывают слезы на глазах, когда я читаю об успехах своих учеников. Я часто видела, как оттаивают зачерствевшие сердца предпринимателей, которые видят энтузиазм к работе у своих подчинённых. Они начинают верить, что их предпринимательские идеи будут жить и расширяться в этом мире. Они видят, что они не одни. И это самое главное, что даёт работа людям, я считаю. Ощущение силы, единства, поддержки группы.

Одна моя ученица, новая менеджер, недавно сказала мне: – Я вижу, как мне все помогают. Я ощущаю, как будто вся компания стоит за моими плечами и хочет, чтобы у меня получилось. Это вдохновляет.

Ради этого я и пишу свою книгу о найме, чтобы у каждого руководителя, имеющего стоящие идеи по улучшению этого мира, была команда, которая будет его поддерживать, и что-

бы у каждого человека была группа, в которой он может добиваться успехов и побед. Чтобы все люди были нужны друг другу.

Глава первая

Люди есть. Люди хотят работать. Люди хотят работать со мной. Это три волшебных фразы, которые помогали мне набирать персонал всегда к себе в компании. Когда я начала помогать набирать сотрудников в другие компании, я их изменила таким образом: люди есть, люди хотят работать, люди хотят работать с этим владельцем.

Вы скажете: «При чём тут владелец? Сотрудник же не обязательно будет работать под его непосредственным руководством. В крупных компаниях, сотрудники и не общаются толком со своим владельцем». Я с вами соглашусь отчасти. Но проблема с наймом и заключается в том, что менеджеры по персоналу или администраторы пытаются нанимать сотрудников просто в «компанию», как будто «компания» – это неодушевлённый предмет, она сама будет платить им зарплату и решать их проблемы в случае чего. Поэтому люди, пришедшие работать в просто «компанию», не осознают своей ответственности и относятся к работе просто как к чему-то необходимому, куда им нужно ходить, чтобы получать деньги на расходы время от времени. Соответственно они и не считают, что что-то обязаны компании, выполняют свои обязательства спустя рукава, могут уволиться в любой момент, когда им захочется, особенно если им подвернётся место, где будут платить больше и требовать меньше.

Найм персонала связан с личностью владельца компании или главного руководителя больше, чем вы можете себе представить. Когда вы ходите на концерт, ходите ли вы просто послушать красивую музыку или идёте на конкретного исполнителя? Когда вы идёте в кино, выбираете ли вы просто интересный фильм или смотрите, кто играет в главных ролях? И, даже если вы пару раз ходили в кино просто так, потому что вас больше интересовали поцелуи на заднем ряду, а не сам фильм, выбор работы – это не выбор фильма, не выбор книги для чтения.

Выбор работы похож на выбор спутника жизни. Всё ли равно вам, за кого вы выходите замуж или на ком женитесь? Делаете ли вы свой выбор, основываясь на справке о доходах из банка вашего избранника или избранницы?

А может быть, вы придирчиво рассматриваете список обязанностей жены, который вам предоставляет ваш избранник, его мама, папа или ещё кто-то из родственников:

– Так... Подготовка еды – два часа в день. Хм... Многовато. Вот у Серёжи подготовка еды совсем не входит в список обязанностей. Он сам повар. Выйду, наверное, за Серёжу лучше.

Или на месте мужчины:

– Секс – каждый день. Детей двое-трое. Да уж... Ишь чего захотела! Сколько пахать придётся! А у Татьяны – секс один раз в неделю, и ребёнка можно только одного заводить. Пойду лучше к Татьяне жить.

Мы для того и ищем любовь, чтобы кто-то нас вдохно-

вил заниматься сексом, заводить детей, чтобы было ради чего жить в конце-концов. А не для того, чтобы ничего не делать в браке. Чтобы ничего не делать, лучше тогда и не выходить замуж или не жениться совсем.

Так и с работой. Смысл работы не в том, чтобы не работать. Смысл работы в том, чтобы заниматься чем-то интересным, нужным, чувствовать себя полезным и ценным, играть в какую-то увлекательную игру, гордиться своими достижениями. Если человек хочет ничего делать, ему лучше тогда и не работать совсем. На самом деле, в нашем обществе есть масса способов прожить и без работы. Конечно, они не такие интересные, и ими сложно гордиться, но они существуют.

Итак, выбор работы – это выбор деятельности для человека, которой он будет заниматься большую часть своего бодрствующего времени. Каждому человеку хочется делать что-то важное и ценное, даже, если он напрямую об этом не говорит. И те люди, которые будут его окружать, тоже играют роль. Вы, когда приходите в кафе и видите, что за соседним столиком сидит громкоголосая ругающаяся матом компания, садитесь ли вы рядом или ищете место в противоположном углу зала? Могу предположить, что знаю ваш ответ. Но в кафе вы приходите на пару часов, а на работу человек приходит работать на годы.

И даже, если люди вам говорят, что коллектив для них не имеет значения, это не совсем правда. Коллектив имеет большое значение для человека. Обычно, даже большее,

чем зарплата. Потому что, какой бы высокий ни был оклад, сколько ты проработаешь с неприятными тебе людьми? Недолго.

И ещё большее значение для человека имеет личность владельца. Не все из нас хотят придумывать собственные игры в бизнесе, как не все из нас любят устраивать вечеринки для гостей. Кому-то нравится эта суета, сбор гостей, битая посуда и грязные полы, а кому-то нет. Владелец – это создатель игры для своих сотрудников. А, если он – действующий главный руководитель, то это как главный пилот самолёта для своего экипажа и пассажиров. Какой бы не была совершенной техника и профессиональными диспетчеры, решения принимает он – командир корабля. От правильности его действий зависит жизнь всех людей на борту. Поэтому неплохо, когда сотрудники доверяют тому человеку, который принимает основные решения в компании и от которого зависит будущее компании.

Когда я нанимаю персонал, я очень тщательно описываю личность владельца или главного руководителя. Конечно, я говорю всегда правду, потому что я изначально выбираю достойных людей, которым помогаю. Мне так нравится слышать удивление в голосе потенциальных кандидатов, когда я им описываю положительные качества владельца компании и своё искреннее мнение о нём. Вы знаете, люди сейчас так редко хвалят других, и особенно руководителей и владельцев компаний, что само это действие оказывает какой-то ма-

гический эффект на будущих сотрудников. Я чувствую, как теплеет у них на сердце. И даже, если им не подходит работа в этой компании по каким-либо причинам, у них остаётся идея того, что где-то в этом мире есть хорошие люди, честные владельцы и те, кто хочет действительно их видеть в своей компании, кто-то, кому они нужны.

Также я уделяю большое внимание при общении с новым кандидатом рассказам про коллектив, останавливаюсь на сильных сторонах людей, рассказываю про успехи и результаты в работе. Моя главная задача – это зажечь человека, вызвать у него желание работать здесь и с этими людьми.

Вы можете мне сказать, что зажечь – это не проблема, а что делать дальше с этими людьми, когда они придут на работу и увидят, что не всё так радужно, что у директора бывает плохое настроение, а в коллективе встречаются и не очень хорошие люди? Для этого читайте следующую главу.

Глава вторая

Чем я руководствуюсь, когда прилагаю все усилия, чтобы зажечь человека и заинтересовать его работой? Я считаю, что любой человек может всё, что захочет. Главное, сделать так, чтобы он захотел.

Люди, сами разочаровавшиеся в жизни и потерпевшие много неудач, становятся очень осторожными в том, чтобы советовать кому-то что-то, потому что боятся, что у другого человека не получится. И теперь им придётся нести ответственность за свою рекомендацию. Они не прилагают все усилия, чтобы вдохновить человека работой в компании, потому что они и сами не уверены, что это хороший выбор для него.

Поэтому нельзя ставить на найм персонала неудачников, сомневающих, грустных или слишком серьёзных людей. Серьёзные люди могут строить дом из кирпичей, но они не могут строить компанию из сотрудников. Потому что, как для укладки кирпичей нужен раствор из цемента, так и для постройки компании нужен раствор из смелости, позитивного подхода и веры в каждого человека. И в отличие от цемента, который укладывается один раз, людей нужно «поливать» этим раствором каждый раз, когда они начинают распадаться или чувствовать себя некомфортно в компании.

И это является тем секретом, который не знает большин-

ство администраторов по найму, руководителей и владельцев. Люди – не кирпичи. Им свойственно сомневаться и расстраиваться. Иногда препятствия кажутся им слишком большими и непреодолимыми. Поэтому, если вы зажгли работой в компании человека, и он пришёл к вам, это не значит, что у него не будет трудностей, и всё пройдёт гладко. Это значит, что вы должны помнить известную фразу про то, что вы ответственны за тех, кого приручили. И, если вы наняли человека в компанию, вам нужно интересоваться иногда, как у него идут дела, и помогать справляться с проблемами при необходимости и зажигать его снова.

Не все люди, которых я нанимала в разные компании, остались там работать. Некоторые работают до сих пор, некоторые проработали сезон или некоторое время, есть такие, которые ушли быстро. Но почти со всеми я поддерживаю хорошие отношения. Они выполнили необходимые требования перед тем как уйти, поступили максимально честно и находятся в общении со мной. И каждый из них благодарен мне, потому что я искренне старалась каждому из них помочь получить интересное занятие в жизни и способ реализовать свои способности.

Моя идея найма основана на том, что я не считаю безделье и праздное времяпрепровождение таким уже хорошим занятием. Люди, у которых не было возможности не работать длительное время, не знают этого. Работа даёт нам возможность общаться, иметь рядом людей с похожими инте-

ресами, чувствовать себя нужным. Потому что, когда человек не работает, с кем он общается? В основном с членами семьи, родственниками, соседями. Я очень люблю своих родителей, но у нас совершенно разные интересы в жизни. Они не поймут меня, если я начну рассказывать им свои мысли или делиться своими переживаниями. В основном мы общаемся о еде, погоде, каких-то бытовых делах. Этим темам хватает максимум на час, дальше уже и говорить не о чем. С соседями почти тоже самое. Есть ещё подруги и друзья. Но, если мы не работаем вместе, то постепенно общих тем становится всё меньше и меньше. В основном разговоры сводятся к воспоминаниям и обсуждению того, как сложилась жизнь у тех, кто раньше с нами работал или учился, чем они сейчас занимаются, где живут, их успехи и достижения. И только с теми, с кем мы занимаемся общим делом прямо сейчас, общаться можно бесконечно, и это всегда интересно. Проблемы происходят прямо здесь и прямо сейчас, они всегда актуальны. Обсудить и решить их является жизненно важным, поэтому общение приобретает ценность. Это не просто пустые разговоры из вежливости и усилия найти интересную тему для беседы. Это общение по существу, каждая тема в котором имеет значение для всех сторон. А когда тема общения действительно важна, интереса вкладывается в общение больше, эмоции ярче, ощущения острее, и сама жизнь чётче.

Жизнь без работы, без какой-либо деятельности, с моей точки зрения, напоминает черно-белое кино. Идея есть, ак-

тёры есть, игра есть, но нет яркости, погружения, присоединения к героям. Смотря чёрно-белое кино, ты знаешь, что это «не по-настоящему». А когда ты идёшь смотреть кино в 3D или одеваешь очки виртуальной реальности, вот здесь уже грань между выдумкой и реальностью стирается, ты как бы веришь в эти события. Ты там находишься, ты страдаешь, ты любишь, ты убегаешь от погони, ты боишься, ты ненавидишь, ты почти умираешь, а потом в последний момент всё заканчивается хорошо, и ты побеждаешь. Ты выходишь после этого обновлённый, как будто заново родился. И твоя собственная жизнь кажется тебе лучше, чем до этого.

Так и с работой. Ты целый день что-то активно делаешь, устаёшь, и как же здорово вечером просто посидеть в тишине и спокойствии с членами семьи. Но как же начинает раздражать тишина и спокойствие, когда это продолжается изо дня в день без всяких изменений!

У тебя конфликт на работе, ты приходишь злой и нервный домой, а дома – близкие. Обычные разговоры, суета, хлопоты по дому кажутся такими приятными, милыми, родными по сравнению с накалённой обстановкой на работе. Дом успокаивает и внушает чувство уверенности. Ты приходишь на следующий день и решаешь все вопросы на работе. А если тебе нечего решать на работе, если ты никуда не ходишь, если эти хлопоты по дому продолжают и продолжают бесконечно, то ты не видишь уже в этом ничего хорошего. Тебе это становится ненавистно, ты не знаешь куда сбежать из

дома, чтобы этого не видеть.

Вы можете сказать, что есть хобби, различные развлечения и другие интересные вещи. Я согласна, но приведу тот же самый довод: если это всё не связано ни с какими обязательствами, то это как будто не по-настоящему. Как игра в поддавки – если ты проиграешь, тебе ничего за это не будет. Важности действий нет, а значит и нет сильного интереса. Финансовые обязательства на работе добавляют драйва, экстрима, а, соответственно, и вкуса к жизни. Всё, что происходит с тобой, становится ярче, острее. Жизнь становится более настоящей, не такой туманной, более реальной.

И есть ещё одна вещь, которая ухудшается, когда человек мало общается с другими подобными ему людьми, то есть не работает или не участвует ни в какой активной деятельности, связанной с производством чего-то ценного для общества.

Некоторое время назад я разработала тесты для продавцов и менеджеров. По ним я определяю способности человека к продажам. Есть такая способность, которую я определила как дружелюбие, то есть это – интерес и симпатия к другим людям. Так вот, когда я получаю тест с низкой способностью дружелюбия, то я чаще всего убеждаюсь, что это девушка, которая долго сидела дома с ребёнком или с детьми в декрете. Бывают, конечно, и другие варианты ухудшения этой способности, например, механическая работа или большое количество звонков, которые нужно делать по скрипту, как обычно требуют в банковской сфере. Но, тот вывод, ко-

торый я сделала, это то, что даже общение с детьми не заменяет активную деятельность в составе группы единомышленников или работу. И, хотя мы очень любим наших детей, качество общения не заменяет количество. Человеку нужна работа вне зависимости, чем ещё он занимается, и какое его положение в этом обществе. Человеку нужна работа, потому что работа его делает более живым.

Поэтому я легко беру людей на работу. Я уверена, что это лучше, чем безделье. И даже самая трудная и сложная работа сделает его жизнь более настоящей, удовольствия в жизни острее, а симпатии к людям больше. Я думаю, что любой человек, который хочет работать, может работать. И каждый, кто хочет, разберётся со всеми трудностями, справится со всеми препятствиями и организует свою работу так, как ему это нужно. И я не чувствую своей вины за то, что люди много работают, устают и сталкиваются с проблемами. Я думаю, что это и есть жизнь, и я помогаю им не бояться её, а ввязаться в неё по полной программе. И думаю, что это здорово, когда люди вдохновляются, берут за что-то ответственность, начинают действовать. Конечно, они могут потерпеть неудачу, если захотят её потерпеть. Это я тоже допускаю. Но это не значит, что не нужно давать шанс всем остальным.

Рассказывая про свою жизнь детям и внукам, люди никогда не будут вспоминать, как они лежали на диване и смотрели сериалы. Они будут рассказывать про события, которые с ними произошли. Будут вспоминать про коллег, которые пы-

тались занять их место, а они отчаянно боролись, про злого директора, который штрафовал их за опоздания, про клиента, который внёс большую предоплату перед Новым годом, и как компания работала все праздники, чтобы выполнить заказ. Потому что всё, что происходит с человеком – это приключение, а когда с человеком ничего не происходит – это скука смертная. Таким образом, помогая получить человеку новую работу, я помогаю получить ему больше приключений в жизни.

А что делать для того, чтобы эти приключения не закончились у него быстро, читайте следующую главу.

Глава третья

Первое препятствие в найме

Многие владельцы, директора и руководители пытаются нанять на работу таких же людей, как они сами, с таким же уровнем способностей. И очень раздражаются, когда видят у новичков растерянность, невнимательность и разные другие недостатки.

Совсем недавно у меня был разговор с одним владельцем компании. Он жаловался на то, что новый менеджер не проявил достаточно инициативы при общении с клиентом:

– Это же очень просто, с моей точки зрения! Нужно было просто добиться от отдела производства ускорения сроков выполнения заказа. Ну и что, что меня не было на рабочем месте? Он мог бы звонить в отдел производства и требовать от них заказ, основываясь на пожеланиях клиента. Я бы приехал и его поддержал бы, даже, если бы производственный отдел возмутился. Это что так трудно было сделать?

– Это отличный план, согласна, – отвечаю мягко я, – но, если бы новый менеджер мыслил таким же образом как вы, он бы уже давно стал владельцем компании как вы, а не работал бы у вас менеджером. Наша задача как наставников помочь ему максимально приблизиться к нашей точке зрения, хотя бы на своём рабочем месте. Именно за этим они приходят на работу, за помощью и руководством, научиться

мыслить и действовать более компетентно, и мы должны им в этом помогать.

В глазах у владельца компании появляется понимание.

Ещё один разговор с другим владельцем компании:

– У этого сотрудника я вижу некоторые проблемы. У него наблюдаются частые конфликты в семье. Сомневаюсь, что он сможет долго у нас работать.

– Да, у него есть эта ситуация. Но именно благодаря этим проблемам, мы имеем его как сотрудника компании, потому что, если бы этих проблем не было, с такими способностями он был бы уже давно ведущим менеджером или директором какой-либо крупной корпорации. Мы можем попробовать помочь ему в решении его проблем. И если это удастся, у нас будет очень способный сотрудник.

– Ах, вы об этом? Да, в ваших словах есть здравый смысл.

Высокое самомнение – это отличная вещь, очень нужная в жизни. Но те, кто сосредоточены на удержании на высоком уровне собственного самомнения, забывают смотреть на других людей. А по какой бы причине вы сами, имея способности к продажам, устраивались на работу менеджером, а не открывали бы собственную торговую компанию? Наверное, недостаток уверенности в себе, возможно, маленькие дети, которые отнимают всё ваше нерабочее время, а иногда и часть рабочего, а может быть, большое количество долгов, которые поглощают всё ваше внимание.

Эти причины или какие-то другие не дают возможности

способным людям открывать собственное дело и являются причиной того, что они устраиваются на работу в компанию для того, чтобы иметь доход и какое-то занятие. Так хорошо, что у них есть эти проблемы или плохо? С моей точки зрения – хорошо, потому что эти проблемы привели человека ко мне. Если бы у него не было этих трудностей, то он бы работал себе где-то счастливо и даже не интересовался бы ничем другим. Так почему я должна расстраиваться или злиться, что у нового сотрудника есть некоторые проблемы? Я благодарна им.

Иногда я встречаю руководителей, у которых есть идеальная картина сотрудника, которого они хотели бы видеть на каком-то посту у себя в компании. Это прекрасно, когда человек представляет себе, кто именно ему нужен, только вот идеальная картина – это итог совместной деятельности, не начало. Идеальная картина – это то, к чему всё должно прийти в конце концов. Вам нужно помочь сотруднику стать таким как вы его видите, если он сам тоже этого хочет. А в начале сотрудничества вам нужно выяснить, хочет ли он стать таким, как вы его видите. И, если он не против, вы можете приступать к совместной работе в компании и к совместной работе над улучшением вашего сотрудника.

Есть такая японская производственная философия, она называется Кайдзен. Простыми словами – это принцип постоянного совершенствования. В основном это используется компаниями применительно к производственным процес-

сам, организации деятельности и очень редко к самим людям, которые производят. Руководители хотят видеть беспроблемных сотрудников, нужного возраста, заданного семейного положения, с необходимым уровнем образования и опытом работы. Они дают объявление за объявлением, иногда повышают уровень зарплаты и ждут, что когда-нибудь к ним придёт их идеальный сотрудник, а пока выполняют всю работу сами. Они злятся на тех, кто у них уже работает, потому что они не соответствуют установленным стандартам, увольняют персонал, берут новый, с прекрасным резюме, который оказывается «пшиком». Потом осознают, что прежний персонал и без резюме работал получше, сожалеют и снова ищут своего идеального сотрудника. Так и проходит их жизнь – в поисках счастья, в поисках идеального сотрудника. А иногда им удаётся такого найти, и через пару лет он уходит из-за какого-то конфликта с владельцем, уведя с собой половину персонала в другую компанию, потому что он на самом деле был идеальным, и остальные сотрудники тоже это оценили, поэтому и пошли за ним.

Я не ищу идеальных сотрудников. Я ищу спутников, которым со мной по пути. Я ищу людей, которые хотят двигаться к тем же целям, что и я. Я тоже не идеальна. Но я готова меняться и совершенствоваться ради того, чтобы лучше выполнять свои функции, и готова помогать меняться и совершенствоваться другим людям, которые хотят больше соответствовать моим ожиданиям и ожиданиям других чле-

нов команды. Невозможно изменить человека за один день, но можно помочь улучшиться ему в течении какого-то длительного времени. Поэтому я рассматриваю потенциальных сотрудников с долгосрочными намерениями для совместной работы. Для того, чтобы я могла помочь им, а они мне. Для того, чтобы мы вместе могли произвести что-то ценное для этого мира и улучшить себя и других. И я на самом деле делаю это – прилагаю все усилия, чтобы помочь им достичь результатов на рабочем месте и стать такими, как они хотят.

А как это сделать – читайте следующую главу.

Глава четвёртая

Работа – ваш дом

Для вас не секрет, наверное, что для большинства ваших сотрудников не очень реально общество и другие люди. Цели, которые ставит владелец компании, связанные с улучшением этого мира, воспринимаются просто как красивые слова из песни или из фильма. Они кивают головами, говорят одобрительные вещи по этому поводу, но в душе их это не затрагивает. Это не значит, что вам не нужно иметь высокие цели, без этого бизнес не создашь, это значит, что должно быть что-то ещё, что будет находить отклик в душе ваших сотрудников.

Многие владельцы и руководители думают, что зарплата является хорошим стимулом для найма и мотивации персонала. Это в некоторой степени правильно, но это достаточно узкий и примитивный взгляд на вещи. Это почти тоже самое, что считать, что мы едим, чтобы жить. По существу – да. Но почему тогда вы так тщательно выбираете посуду в магазине? Почему вы устанавливаете красивую люстру над обеденным столом с регулятором высоты, чтобы можно было поднимать её вверх или опускать вниз и тем самым менять освещение? Или даже несмотря на то, что у вас есть электричество, выключаете его и зажигаете свечи? Почему вы застилаете стол красивой скатертью, которую потом так

сложно отстирывать от пятен? И почему, в конце-концов, вы приглашаете к себе гостей есть вашу еду, если еда нужна вам самим, чтобы выжить? Не лучше было бы спрятать её и никому не давать?

Ответом на все эти вопросы могло бы быть слово «атмосфера». Одно из значений этого слова – это окружающие условия, обстановка. Вы хотите не просто есть, вы ходите есть в определённой атмосфере и для этого создаёте подходящие условия, обстановку. Если смотреть на вещи примитивно, то всё это не имеет никакого отношения к еде. Какая разница из какой посуды есть, если это не меняет вкусовые качества еды? И, если посуда ещё хоть как-то к еде относится, то каким образом к ней имеет отношение освещение? Вот в этом и разница между людьми и другими формами жизни. Люди – это не животные, как бы нас не хотели в этом убедить некоторые личности. Животным всё равно из какой посуды есть. Им всё равно при каком освещении принимать пищу и без разницы, кто её даёт. А людям нет. Вы не хотите есть из грязной посуды. Вам не нравится принимать пищу в темноте. И вы не будете кушать в плохой компании с неприятными вам людьми.

Также и с деньгами. Если мы посмотрим на это узко – да, сотрудник устраивается на работу, чтобы получать зарплату. Но всё-ли ему равно, где получать зарплату? Если вы скажете – да, то будете правы в некоторой степени, потому что есть такой тип людей, которым действительно без разницы,

где работать, и кто ему платит. Так же, как есть некоторые человеческие существа, которые максимально приблизились к животным, например, бомжи. Они могут есть с пола без столовых приборов, не заботятся о чистоте и берут еду у любого, кто им предложит. Но хотите ли вы иметь с ними дело?

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.