

СЕРГЕЙ ЛОГИНОВ

---

# Как нанять лучших сотрудников



Сергей Логинов

**Как нанять лучших сотрудников**

«Издательские решения»

**Логинов С.**

Как нанять лучших сотрудников / С. Логинов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-749767-5

Пособие по HR, составлено по итогам интервью с предпринимателями, профессионалами-кадровиками, психологами и бизнес-тренерами. Раскрывается вопрос о взаимодействии с самыми лучшими. Внятно, разумно, просто, доступно.

ISBN 978-5-44-749767-5

© Логинов С.  
© Издательские решения

## Содержание

Личность человека	6
Кто такой хороший сотрудник?	6
Какова психология хорошего сотрудника?	7
А если обратить внимание на кандидатов, прошедших тренинги личностного роста?	8
Можно ли каким-то сильно развитым качеством характера или личности перекрыть недостаток других качеств	9
Значит, определяем качество характера наиболее нужное в данной работе?	10
А какое соотношение позитивного и негативного опыта должен иметь человек?	11
Какая есть связь между счастьем в семейной жизни и успешностью на работе?	12
Каков профиль менеджера коммерческой фирмы?	13
Владельцы бизнеса, предприниматели заметно отличаются от наёмных сотрудников. Может, полезно принимать на работу бывших бизнесменов?	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Как нанять лучших сотрудников**

## **Сергей Логинов**

© Сергей Логинов, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Личность человека

### Кто такой хороший сотрудник?

**Валерий Поляков, руководитель Кадрового объединения «Метрополис»:**

Долго занимаясь этим вопросом, я выделил четыре основных критерия:

– первый – человек может сделать работу, на которую он рассматривается. То есть ему хватает знания, образования, опыта, личностных качеств, здоровья. Живет он там, где надо, вид у него такой, какой надо, дикция у него такая, какая надо, и т. д. и т. п. – он может сделать эту работу;

– второй критерий – он хочет делать именно эту работу. Амбициозному человеку предложим такую работу, где есть простор для реализации его амбиций.

Но человек, который может и хочет еще не хороший работник;

– третье – управляемость и совместимость. Здесь очень важно, чтобы человек вписался в ту конкретную среду, где ему предстоит работать. Чтобы он мог работать с этим руководителем. Чтобы он был управляемый.

Бывают люди, которых постоянно заносит. Трудно работать с такими. Бывают люди, которые искаженно, плохо понимают, то, что им говорится. Это все равно, что вы едете на машине, нажимаете на тормоз, а машина не понимает вашей команды. Представляете, к чему это может привести!

Наконец, в каждой компании есть какая-то своя корпоративная культура, свои групповые нормы поведения, и если человек по своим взглядам, по своему характеру, модели деятельности, вписывается в эту систему групповых норм поведения, он приживется. Если нет – коллектив его отторгнет. Он будет не совместим со средой и значит не сможет быть хорошим работником;

– четвертый критерий в разных отраслях имеет разное значение, но всегда важен – это безопасность.

**Александр Литягин, президент НРС:**

В Москве есть пять тысяч коммерческих директоров, но из них только сто делают большие продажи, не сопоставимые с продажами, которые делают все остальные четыре тысячи девятьсот. То есть продавцов много, менеджеров по персоналу очень много, секретарей очень много, рекламщиков, писателей очень много, но есть лишь десять или один, которые действительно того стоят. Все остальное – это, в общем-то, пустое, это люди, которые себя не нашли, люди, которые еще не выросли. И как раз выискивание этого золотого песка, бесконечное промывание – очень нужный процесс.

## Какова психология хорошего сотрудника?

*Николай Иванович Козлов, психолог, основатель и директор Центра практической психологии «Синтон», писатель:*

Я сформулировал бы парадоксальное утверждение: «У хорошего сотрудника, руководителя или подчинённого – психологии нет». Что я имею в виду? Прикиньте, когда начинают говорить о психологических особенностях людей, например, в профессиональном спорте? В первую очередь тогда, когда понимают, что в спортсмене может что-то сломаться. Когда хорошо подготовленный спортсмен стабильно показывает высокие результаты – это естественно. Но вот он, при всей великолепной подготовке и нормальном самочувствии, вдруг стал допускать сбои. И еще сбои. В чем дело?! Врач осматривает: все нормально, функциональных отклонений нет. Тренер и массажист видят: тело в полном порядке. Но – проиграл слабейшему. Но – сошел с дистанции. В чем дело?! Видимо, причина – в психологии спортсмена: в неадекватных притязаниях или заниженной самооценке, повышенной тревожности или психической травме... Все эти причины объединяет одно: все они не дают нормально работать. И тогда зовут психолога.

Повторю: психолога зовут тогда, когда у человека появляется психология и начинает мешать ему работать. Потому что, если она не мешает ему качественно работать, кто будет просто так, зазря платить деньги психологу?

Это кажется парадоксом, но в работе хорошо сделанного предприятия и во взаимодействии его профессионально подготовленных сотрудников психологических моментов нет, как нет их у компьютера или счетной машинки. Хороший сотрудник работает как качественная машина. У него нет «настроений», точнее, у него всегда настроение то, которое нужно, а именно спокойное, светлое, рабочее, энергичное. У него нет темперамента. Он обычно бодрый сангвиник, но если нужно подождать и не дергаться – он будет спокойным флегматиком, а когда нужно взорваться – пожалуйста, он холерик. У хорошего сотрудника нет характера. У него характер любой. У него нет обид. У него есть – понимание, а это уже не эмоция, а деловой, конструктивный подход. Ну какой характер у официанта в элитном ресторане? Как только у него появится «характер», его просто уволят. И правильно сделают: на работе от него требуется не демонстрация его характера, а понимание политики руководства и качественное обслуживание клиентов.

Но бывает и по-другому, и, как правило, все обстоит очень по-другому на предприятиях, где рабочих отношений – нет. Известно, какое психологическое мастерство высочайшего класса требуется от руководителя при работе в женском коллективе, где сотрудницы не всегда работают, но всегда относятся. Также, если у работника трудный характер, просто так с ним не договоришься: при общении с ним требуется психология. А если это работник вышколенный (читай: «прошедший хорошую школу»), с ним все просто: у него характера нет. Руководитель отдал распоряжение, распоряжение выполнено, руководителю доложили. Какая тут психология?

Рабочие отношения и психология – несовместимы, и на работе, чем меньше психологии – тем лучше.

С другой стороны, именно для того, чтобы сделать предприятие, где отношения – по-настоящему рабочие, где сотрудники заняты делом, а не относятся между собой и с вами, от руководителя требуется настоящее, практическое владение прикладной психологией.

## **А если обратить внимание на кандидатов, прошедших тренинги личностного роста?**

*Николай Иванович Козлов, психолог, основатель и директор центра практической психологии «Синтон»:*

Тренинги личностного роста хороши, но я не рискнул бы взять человека после прохождения одного, пусть самого лучшего тренинга. По крайней мере, большинство распространенных сейчас тренингов такой надежности не дают. Тренинг хорош другим, а именно возможностью экспресс-диагностики: наблюдение за взаимодействием людей в тренинговой группе, когда они находятся в очень живом взаимодействии, как в жизни, дает замечательные результаты. Иногда за полчаса, за сорок минут тренинга человек становится виден как на ладони. Нужно просто привлечь специалиста, который разбирается в людях, который умеет чувствовать их, который умеет в них «впрыгивать».

С другой стороны, в настоящее время получают все большее распространение не традиционные тренинги личностного роста, а специализированные тренинги деловой направленности, например, под конкретные задачи формирования личности адекватного сотрудника или с задачей отобрать среди множества кандидатов самых перспективных. Такие тренинги – рекомендую от души.

В частности, мои тренинги делают с людьми великолепные вещи, и я не назвал бы это пустой рекламой ровно потому, что к себе на работу я никогда не возьму сотрудника, который не прошел разработанный у нас в Центре тренинг «Дистанция». «Дистанция» людей «делает», она реально дает вышколенных сотрудников. Невозможно представить, например, чтобы два дистантника между собой не договорились. Более того, невозможно, чтобы дистантник интриговал, злословил, ругался, конфликтовал, возмущался. Он уже приучен к тому, что каждая эмоция должна быть адресна и целесообразна. Если он на работе – он работает, и если ему даешь распоряжение, то можешь быть уверен, что в назначенный срок он доложит о его исполнении, а не расскажет об ужасных обстоятельствах, которые одни во всем и виноваты...

С другой стороны, если человек «Дистанцию» не проходит, с ее требованиями не справляется, то это тоже хорошая информация: значит, этот человек, как сотрудник, нам не подходит.

## **Можно ли каким-то сильно развитым качеством характера или личности перекрыть недостаток других качеств**

*Виталий Булавин, руководитель Школы менеджеров «Арсенал», тренер:*

Есть такая идея, она применима в более «точных» науках, – например, в термодинамике. Там существуют так называемые критерии или числа, связывающие вместе несколько переменных. Поток жидкости в трубопроводе будет плавным, при одной скорости, и бурным, при другой. Но если увеличить диаметр трубы, или нагреть жидкость, то он снова станет плавным, при этой увеличенной скорости. Это – четкий и точный закон, не имеющий исключений. В отношении «человековедения» этот подход применим только отчасти, и в гораздо более сложном виде. Самые известные варианты его применения – например, возможность добиться чего-то или за счет ума, креативности, или за счет волевых усилий. Но не всё можно компенсировать. И приоритет всегда у того, чьи данные просто лучше, – именно те, которые нужны.

*Макшанов Сергей Иванович, управляющий группой компаний «Институт тренинга» и ОРБ Санкт-Петербурга, доктор психологических наук:*

Существование компенсаторных отношений между различными личностными характеристиками – хорошо известный эффект. Однако при этом возникает вопрос «Зачем?». Мне очень нравится пословица руководителя одной московской компании. Он говорит: «Заяц будет честным, но штангу не поднимет». Поэтому если нам нужно поднимать штангу, не нужно привлекать честного зайца, пусть он занимается инкассацией, ревизионной работой, где его честность будет востребована. Тогда и заяц будет удовлетворен, и мы. Сотрудник должен работать на том месте, где он может приносить максимальную пользу клиенту и организации.

## **Значит, определяем качество характера наиболее нужное в данной работе?**

*Виталий Булавин, руководитель Школы менеджеров «Арсенал», тренер:*

Интересный пример рассказала Мэрилин Аткинсон. Она консультировала одну авиакомпанию, которая работала достаточно грамотно, но имела большое количество жалоб. Они провели исследование, поняли, какие люди нужны, после чего провели отбор. Всем претендентам предлагалось выступить перед аудиторией с каким-то словом. А перед незнакомыми людьми выступать всегда не слишком комфортно. Кто-то робел, кто-то смущался, кто-то не смущался. Соответственно слушатели по-разному реагировали на выступления. Кто-то сочувствовал, кто-то сопереживал, кто-то относился к выступлениям индифферентно.

Так вот, задачей эксперимента было отобрать не тех, кто лучше выступил, а тех, кто каким-то образом реагировал. И в этой авиакомпании на работу с клиентами были отобраны люди, которые реагировали поддерживающим образом. И дела стали идти лучше.

Это яркий пример как может быть устроена процедура отбора при правильно определённом критерии.

## **А какое соотношение позитивного и негативного опыта должен иметь человек?**

*Макишанов Сергей Иванович, управляющий группой компаний «Институт тренинга» и ОРБ Санкт-Петербурга, доктор психологических наук:*

Сложно ответить на этот вопрос с помощью цифр. Вспомним поговорку Петра I, что за одного битого двух небитых дают – она имеет под собой очень серьезное основание. У «битого» человека вырабатывается более реалистичное отношение к жизни, он научается держать удар. Конечно, в опыте должно быть преобладание позитива, успеха, но при этом, человек должен знать цену и трудным событиям, когда нужно терпеть, когда нужно держать удар, когда нужно работать на сверхусилии, даже не имея абсолютной уверенности в успехе.

## **Какая есть связь между счастьем в семейной жизни и успешностью на работе?**

*Григорий Крамской, директор психологического центра «Команда»:*

100%-ная связь. Чем удачливее семейная жизнь, тем больше срок успешности работы. Чем менее удачна семейная и личная жизнь, тем ярче может гореть звезда на работе при коротком периоде горения. Если у человека нет семьи, он выжимается быстрее, особенно если всего себя отдаёт работе.

## Каков профиль менеджера коммерческой фирмы?

*Валерий Поляков, руководитель Кадрового объединения «Метрополис»:*

Первое качество: скорее всего это должен быть человек умный, смысленный, способный к быстрому эффективному усваиванию информации. Потому что в меняющихся условиях только такой человек может быть эффективным. Если у человека эта чёрточка есть, то он автоматически будет иметь хороший кругозор.

Второе качество: у человека должно быть чутьё на деньги. Человек понимает выгоду, чувствует выгоду, видит её. Он не видит ничего плохого в том, чтобы делать деньги. Он считает это высоко этичным занятием.

Третье качество: это должен быть порядочный человек. Потому что в бизнесе непорядочный человек долго не проживёт. Есть, конечно, какие-то исключения, но обычно непорядочность менеджера не способствует долголетию в бизнесе.

## **Владельцы бизнеса, предприниматели заметно отличаются от наёмных сотрудников. Может, полезно принимать на работу бывших бизнесменов?**

***Виталий Булавин, руководитель Школы менеджеров «Арсенал», тренер:***

Человек, который имел свободу владельца бизнеса, даже понимая, что эта свобода ему сейчас нехороша – чаще всего считает её большей ценностью, чем остальное. И даже принимая новые условия, внутри себя он сопротивляется. В этом смысле он плохой работник. Хотя качества надёжности и ответственности за бизнес повышаются – «отравление свободой» чаще перевешивает. Также владелец бизнеса всегда стремится максимизировать свои доходы, а при найме бывшего владельца – его доходы стремятся минимизировать, что ему не нравится. Разумеется, есть и исключения.

***Александр Паникин, основатель компании «Панинтер»:***

С моей точки зрения психологически лучше принимать на работу человека, который далек от того, чтобы стать большой самостоятельной фигурой. Если у человека бывают какие-то порывы, более высокие стремления, нужно понимать, что он может разрушать существующую схему. У бывшего предпринимателя больше энергии, которая может быть разрушительной для данной должности.

***Валерий Поляков, руководитель Кадрового объединения «Метрополис»:***

Компании более подозрительно относятся к тем, кто был владельцем или совладельцем бизнеса. Все-таки предприниматель – это особый тип человека, он скорее будет меньше получать, но будет чувствовать себя независимым от кого-либо.

***Емельянов Евгений Николаевич, президент Консалтинг-центра «Шаг», кандидат психологических наук:***

Более опасный сотрудник, по моему ощущению – тот, который хочет стать владельцем своего бизнеса, еще не попробовав этого. А те, кто уже были владельцами, и так или иначе ушли от этого, по нашим впечатлениям часто бывают отличными сотрудниками. Потому что именно примерка «себя на бизнес» помогла им уточнить уровень притязаний. И хотя оказалось, что свой бизнес, в общем-то – не их дело, они получили такой ценный опыт, которого не имеют многие другие.

## **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.