

Итак, команда (автор Михаил Рыбаков)

Как сделать так, чтобы люди вокруг Вас восприняли Ваши цели как свои личные, помогли Вам в их достижении?

Если вы руководитель, то наверняка вас заботит этот вопрос, и вы уже делали немало для его решения. Давайте проверим, вдруг что-то забыли 😊

- Объяснить персоналу его должностные обязанности
- Доказывать ему, что у нас самая лучшая схема мо(а)тивации
- Рассказать, как важно выполнять план и/или другие показатели
- Поругать на совещании
- Рассказать, какая мы крутая компания и почему сотрудник должен быть счастлив, работая у нас
- Нарисовать картины светлого совместного будущего (сотрудника и компании)
- И т.д. и т.п.

Наверное, все это нужно. Также, бесспорно, важно:

- Внедрять систему мотивации, связывающую вознаграждение с результатами труда
- Создавать позитивную корпоративную культуру
- Давать людям возможность карьерно и лично расти
- И многое другое

Но сегодня я не об этом. Также я почти не буду говорить о "командном духе", и различных командообразованиях (тимбилдингах), хотя это тоже важно.

Сейчас я хочу обсудить с вами 2 аспекта, которые позволят вам вывести команду на принципиально новый уровень. Правда, касается это только вновь нанимаемых сотрудников.

Сначала 2 ключевых мысли:

- "Правильные люди делают правильные вещи" ("Right people do right things")
- Первые дни сотрудника в компании играют РЕШАЮЩУЮ роль в том, как он потом будет работать в компании и относиться к ней

"Правильные люди делают правильные вещи" ("Right people do right things")

Впервые я услышал эту мысль в одной весьма успешной западной компании. И ведь действительно, характер человека, его ключевые психологические установки закладываются в детстве, в основном до 5-7 лет. Конечно, потом человек может измениться, но обычно это происходит либо в следствие какого-то критического переживания (например, побывал на грани жизни и смерти), либо очень постепенно под давлением обстоятельств. А вот кардинально изменить человека воздействием со стороны крайне сложно. Можно, но, во-первых, успех не гарантирован (можете потратить годы напрасно, часто так и бывает), а во-вторых, можно поступить гораздо проще.

Притча

Однажды к Кришне, сидящему на берегу священной реки Ганг, пришел один монах и сказал:

"О, учитель! Позволь мне рассказать о своих успехах.

Я шел к этому 20 лет, самоотреченно стремился к своей цели.

И вот сейчас я могу ходить по воде. Хочешь, я перейду эту реку?"

Кришна улыбнулся и ответил:

"К чему тратить 20 лет своей жизни, когда можно заплатить паромщику пару рупий..."

Мы ведь хотим быть эффективными (то есть достигать максимального результата при минимальных затратах ресурсов)? Тогда я предлагаю вам **не заниматься переделкой сотрудников, а посвятить больше сил выбору и первоначальной "настройке" будущих участников вашей команды.** Я вообще удивляюсь, как мало внимания российские руководители уделяют работе с персоналом. А ведь по классике до 40% рабочего времени менеджер должен посвящать работе со своей командой. Ведь он получает свои деньги за то, что достигает выполнения задачи головами и руками своих подчиненных. И если с ними возникают проблемы, цели подразделения и компании достигнуты не будут.

Как же отобрать правильных людей?

В первую очередь признать для себя, что этот процесс - **критически важный для Вас.** Например, в некоторых MLM-компаниях, которые я часто привожу как пример успешного бизнеса, глава офиса ("ячейки") до 2-3 часов в день занят отбором своих будущих сотрудников. Естественно, что из многочисленных кандидатов выбирают лучших. Вы думаете зря все вагоны метро и журналы вакансий увешаны их объявлениями? Нет, не зря. Золотоискатели знают, что надо просеять много "породы", прежде чем найдешь крупинцы благородного металла.

Во-вторых, четко решить для себя, кого же мы ищем. То есть **определить критерии,** которым должен соответствовать будущий сотрудник. А если еще точнее, то задать (максимально конкретно!):

- знания (что должен знать)
- навыки (что должен уметь делать практически)
- формальные требования (пол, возраст, и т.п.)
- личностные черты и психологические установки

То есть задать "профиль должности". И здесь много нюансов, ибо даже в западных компаниях мне приходилось видеть такие требования как "communication skills, presentation skills, analytical skills". То есть, нужен мега-сотрудник. А какой конкретно - не написано. И бедный HR (специалист по персоналу) или рекрутинговая компания гадают, кто же нужен, "пачками" шлет кандидатов, а линейный руководитель - заказчик вакансии - заворачивает их одного за другим. Оно и понятно: трудно выполнить задачу "пойди туда, не знаю куда, но чтобы все было супер".

В-третьих, хорошая практика - **отсматривать много кандидатов.** Например, не менее 10 на позицию. Поразительно, но часто вакансия настолько "горит", что любому более-менее "вменяемому" кандидату говорят что ждут его на новом рабочем месте "уже завтра". Но, простите, это примерно как в классике: "Девушка, вы привлекательны, я - чертовски привлекателен. Сегодня вечером - на сеновале" (Андрей Миронов, фильм "Обыкновенное чудо"). Новый сотрудник - это же будущий член вашей команды, и в том числе от него зависит успех или провал вашей компании (подразделения)! А потом через месяц-другой - разочарования.

Ну и, **наконец, тщательно отбирать кандидатов.** То есть не просто поговорить с ним 15 минут, а действительно оценить:

- его способность выполнять необходимую работу
- его человеческие черты, в т.ч. порядочность
- то, насколько он впишется в коллектив.

Здесь есть несколько мыслей:

- желательно, если **собеседований будет несколько** или хотя бы на встрече будет присутствовать **несколько человек со стороны работодателя.** Оценка будет гораздо объективнее. Например, в компании CISCO кандидат проходит до 11(!) собеседований до того момента, когда ему сделают предложение о работе (job offer). И не только с будущим руководителем, руководителем руководителя, главой офиса, но и с ключевыми сотрудниками: именно они определяют, насколько человек "впишется" в команду.
- проводить **комплексную оценку кандидата, лучше в режиме деловых игр,** моделирующих его будущую трудовую деятельность. Например, нанимаете продавца - так попросите его продать вам слона и посмотрите, как он будет это делать. 10 минут такой игры полезнее, чем час беседы! Такой способ оценки называется "**ассесмент-центр**" ("центр оценки"), и давно применяется в успешных компаниях. Он бывает очень разный по глубине (от 15 минут до недели на 1 кандидата), и зависит от того, насколько ответственная позиция, на которую вам надо взять кандидата. И если простейший ассесмент Вы можете сделать самостоятельно, то для глубокого уже нужны бизнес-психологи.
- Столь серьезный отбор **мотивирует кандидатов на долгую работу в компании.** Ведь, согласитесь, то, что досталось нам большими усилиями, мы ценим больше, чем "халяву".

Первые дни сотрудника в компании играют РЕШАЮЩУЮ роль в том, как он потом будет работать в компании и относиться к ней

Вы, наверное сталкивались с ситуациями, когда выходит новый сотрудник на работу, глаза у него горят, он стремится что-то сделать, улучшить. Но проходит немного времени, и он становится "как все", т.е. в меру апатичным, равнодушным и ленивым. Что произошло?

Простая, и увы, распространенная вещь: новичка неправильно "ввели в должность", как говорят HR'ы, или не ввели вообще. Что же надо было сделать? Конечно, конкретный набор действий зависит от компании и должности (вряд ли нижеописанное относится к дворнику), но программа-максимум следующая:

- Непосредственный руководитель плотно побеседует с новичком: рассказывает ему его цели и задачи, его место в организационной структуре, вертикальные и горизонтальные связи и т.п.

- Новичка представляют коллективу, знакомят его с будущими сослуживцами. Лучше, если непосредственный руководитель или HR лично пройдет с новичком по кабинетам, однако в большой компании всех не обойдешь (только свой департамент), поэтому делают email-рассылку по компании с краткой информацией о новичке, его роли и прошлом опыте. Желательно с фотографией.
- "Новобранцу" выдают буклет, который часто так и называется, например, "Курс молодого бойца". Там изложена история компании и ее достижения, оргструктура, ключевые клиенты и многое другое: все то, что необходимо знать "молодому" сотруднику. Конечно, выдают его должностную инструкцию, описания и регламенты исполнения тех бизнес-процессов, в которых он будет принимать участие. Если необходимо, выдают каталоги продукции для изучения. Это прояснит его понимание компании и избавит окружающих от типовых вопросов. Естественно, что информацию, которая представляет собой коммерческую тайну, давать на этом этапе преждевременно.
- Новичку организуют внутреннее обучение / стажировку.
- Новому сотруднику назначают наставника, который уделяет ему время, объясняет ему нюансы работы, знакомит с неписаными правилами коллектива.
- Крупные компании проводят периодически специальные тренинги для новичков (new-hire training, kick-off training), причем, если компания западная, то в штаб-квартире. Там выступают топ-менеджеры, рассказывают о компании и ее достижениях, о требованиях к сотрудникам, о перспективах. Это очень сильно мотивирует: "сам большой босс говорил с нами"! А также, что очень важно, позволяет напрямую транслировать ценности компании от высшего руководства к сотрудникам.
- Через некоторое время новичку устраивают экзамен на знание компании, своих задач, и всего остального. Конечно, о будущем экзамене он должен знать с самого начала, и готовиться к нему. Кстати, по итогам может приниматься решение о прохождении испытательного срока.
- Если испытательный срок пройден, то молодого сотрудника важно поздравить с этим фактом, можно провести некую процедуру "инициации". Это психологически очень важно. Лучше публично, и чтобы это не было тривиальной пьянкой, а скорее торжественное поздравление первого лица компании с "успешным вступлением в ряды Сотрудников компании X" (*именно так, с большой буквы: тут это еще возможно, потом поздно будет*) и вручением памятного сувенира.

Возможно, у вас в процессе чтения закралось сомнение или даже протест: ведь все это так дорого и сложно! Да, конечно. Но ведь Вы помните что:

- успех организации зависит от ее сотрудников
- чуть выше мы договорились (да?), тщательнейшим образом отбирать будущих работников. А уж если мы нашли лучшего кандидата, то и есть смысл вкладываться в него.

Что лучше: иметь сплоченную команду профессионалов (лучших на рынке), или постоянный поток неудачников, которые приходят в компанию, еще глубже "заваливают" дела и вскоре увольняются: сами или решением руководства? А ведь, увы, так часто бывает...

Итак, просмотрите еще раз вышеописанный список задач. А вы многое сделали, чтобы ваши сотрудники работали у вас долго, результативно и с энтузиазмом?