

Часть I

Как стать руководителем



Единственный его недостаток как руководителя состоял в том, что он все делал сам

В этой части...

Чтобы стать настоящим руководителем, вам необходимо овладеть основными навыками. В этой части мы рассмотрим некоторые из них, включая умение организовать свою работу и умение стать лидером.

Глава 1

Кто такой руководитель

В этой главе...

- Главнейшие функции руководителя
- Первые шаги на пути воспитания в себе руководителя

Поздравляем! Поскольку вы читаете эту книгу, то вполне можно предположить, что вы (а) руководитель, (б) собираетесь стать руководителем, (в) просто человек, которого неудержимо тянет к книгам в ярких желто-черных обложках. Если вы просто любознательны и желаете постичь тонкости разнообразных методов руководства, тогда добро пожаловать!

Различные стили руководства

Согласно одному из определений, наука управления — это умение сделать дело чужими руками. Согласно другому — это выполнение чего-либо запланированного в пределах определенной области деятельности с помощью доступных ресурсов. Кажется, довольно просто. Однако, если это так просто, почему так много умных и трудолюбивых людей не умеют должным образом руководить?



К несчастью, хорошее управление очень редко встречается. Его ценят, но не умеют сохранить. Несмотря на годы развития теории управления и на появление и исчезновение бесчисленных идей на эту тему, множество рабочих, да и руководителей тоже, выработали искаженное представление о науке управления и ее практическом применении, согласно которому руководители чаще всего просто не знают, что надо делать. Как говорится в поговорке, “Каков поп, таков и

приход”.

Слышали ли вы когда-нибудь у себя в офисе или на рабочем месте любое из приведенных ниже высказываний?

- ✓ Мы не имеем права принять это решение.
- ✓ Устранять проблемы — это ее обязанность, а не наша — она отвечает за отдел.
- ✓ Зачем они спрашивают нас, что мы думаем, если они никогда не прислушиваются к тому, что мы говорим?
- ✓ Извините, у нас это запрещено. И нам не разрешают делать исключений.
- ✓ Если моему начальнику все равно, то мне и подавно.
- ✓ Работать здесь по-настоящему нет смысла — это ни к чему не приведет.
- ✓ Вам не следует доверять этим работникам — они только что говорили, что хотят уволиться.



Когда вы слышите фразы подобного типа в коридоре или курилке, после очередного нудного собрания или в конце длинного дня, сигнал тревоги должен зазвучать у вас в ушах, а перед глазами появиться мигающая красная лампа. Такие фразы указывают, что руководитель и работники не взаимодействуют эффективно и что руководитель не доверяет своим работникам. Если повезет, люди подскажут вам, какие проблемы существуют, тогда вы сможете как-нибудь решить их. Если не повезет, им все будет безразлично, а вы будете повторять те же ошибки снова и снова.

Сотрудники, приходящие на работу, ожидают от начальства конкретных указаний. Возникнет ли у них взаимопонимание, зависит от методов, с помощью которых руководитель управляет. Ниже описаны общепринятые стили руководства. Узнаете ли вы *свой* стиль?

Жесткий стиль руководства



Как лучше всего добиться выполнения того, что запланировано? Кажется, у каждого свой ответ на этот вопрос. Одни рассматривают руководство как процесс, выполняемый *над* людьми, но не *совместно* с людьми. Вы, вероятно, слышали ободряющий крик руководителей такого сорта: “Мне все равно, нравится тебе это или нет — мы будем делать это так, а не иначе. Понятно?” Или, возможно, самую распространенную угрозу: “Чтобы к концу дня это было у меня на столе, а не то!..”. Если случается худшее, руководитель может

открыть секрет своего “абсолютного оружия”: “Только попробуй еще раз — я тебя в бараний рог скручу!”

Этот стиль руководства также часто именуется *теорией X-руководства*, которая предполагает, что люди от рождения ленивы и заставить их работать можно только принуждением. Руководство с помощью страха и запугивания всегда гарантирует, что вы добьетесь ответной реакции. Вопрос, однако, заключается в том, та ли это реакция, которой вы на самом деле добиваетесь? Другими словами, вам не удастся получить от работников того лучшего, на что они способны, если вы разведете огонь под ними — поищите способ зажечь огонь внутри них.

Мягкий стиль руководства

Другие рассматривают руководство как проявление мягкости и добродушия. Теория Y-руководства предполагает, что люди, в своем большинстве, хотя и выполнять порученное им дело хорошо. В крайней интерпретации этой теории руководитель обязан бережно относиться к чувствам своих работников, тщательно избегая делать что-либо, что может нарушить их спокойствие и самоуважение. О, вот здесь в вашем отчете есть одна маленькая неувязка, ни одна из цифр неправильна. Не принимайте близко к сердцу, но нам хотелось бы иметь более тщательный обзор этих данных. Опять же, руководители могут вызвать при таком подходе ответную реакцию (либо им просто придется взять всю работу на себя!), но будет ли эта реакция лучшей из возможных? Скорее всего, они могли бы воспользоваться предоставленными им возможностями.

Идеальный компромисс



Хорошие руководители понимают, что им не нужно постоянно проводить в жизнь жесткий стиль и что мягкие руководители очень скоро заканчивают свою карьеру. Если ваши работники старательно исполняют свои обязанности и никакое срочное дело не требует вашего безотлагательного вмешательства, вы можете отступить на шаг и предоставить им возможность решать поставленные задачи самостоятельно. Это не только научит ваших работников ответственности, но и *вы* сможете сосредоточить свои усилия на вещах, наиболее важных для достижения успеха вашей организацией.



Истинная работа руководителя состоит в воодушевлении своих работников на труд с полной самоотдачей и в создании рабочей атмосферы, которая даст им возможность работать в полную силу. Хороший руководитель предпримет все возможные усилия для устранения организационных барьеров, которые мешают работникам успешно делать свое дело, а также для выделения ресурсов и обучения работников, если это необходимо для их эффективной работы. Все прочие задачи — не имеет значения, насколько они важны или безотлагательны, — необходимо отодвинуть.



Поддерживайте ваших людей, и они поддержат вас. Снова и снова, когда им предоставляли возможности для успешного выполнения своих задач, работники всех сфер бизнеса — от заводов до банков — подтверждали истинность этого правила. Если вы еще не поняли этого на *своем* рабочем месте, вы можете ошибиться, определяя проблемы ваших работников. Прекратите нажимать на них и поднажмите на организацию дела. В результате вы получите работников, которые хотят добиться успеха, и дело, которое процветает вместе с ними. Кто знает, может ваши работники даже перестанут думать только о собственных интересах, если увидят, что вы с ними заодно!

Управление — это работа с *людьми*. Если вас не привлекает задача работать с людьми, помогать им, выслушивать их, воодушевлять их и вести их за собой, то вам не стать руководителем.

На курсах подготовки руководителей слушатели, многие из которых потратили сотни и даже тысячи долларов, хотят быстро научиться руководить. Давайте дадим им кучу полезных сведений, и если они ими никогда не воспользуются — это будет уже их вина!

Старые правила больше не работают

Старая модель деловых взаимоотношений подразумевала руководителей и работников, управление осуществлялось весьма прямолинейно. В этой модели задачей руководителя было разделить работу в компании на отдельные задания, которые давались на выполнение отдельным работникам, а затем неусыпно контролировать производственный процесс и подталкивать работников, чтобы они выполняли полученные ими задания вовремя и в пределах бюджета. Старые реалии управления

держались на страхе, запугивании и власти над людьми. Если ход дела не соответствовал плану руководителя, то руководитель применял свой способ решения проблемы: “Меня не интересует, что ты должен сделать для решения проблемы — просто бери и делай. Немедленно!” Грань между руководителем и работниками была проведена ясно и часто подчеркивалась.

Сегодня руководители столкнулись с еще одним требованием, потрясшим основы современного бизнеса. Новой реальностью стало партнерство руководителя и работника на рабочих местах.

Новая ситуация в мире бизнеса

Безусловно, руководители по-прежнему должны разделять и назначать работу, но работники берут на себя больше, чем простую ответственность за самих себя. Самое главное, что руководители уже понимают, что добиться наилучших результатов от работника приказами невозможно — они должны создать производственную среду, которая пробудит в их работниках желание работать как можно лучше.

Общая картина американского бизнеса драматически изменилась за несколько прошедших десятилетий. Если вы не менялись вместе со всеми, то вы непременно окажетесь далеко позади своих конкурентов. Вы можете полагать, что вам удастся избежать проблем, обращаясь со своими работниками как с “человеческим материалом” или с детьми, но это у вас не получится. Не получится, поскольку ваши конкуренты понимают, как открыть выход наружу скрытой энергии их работников. Лучшие работники будут массово покидать компании старого образца в поисках такой работы, где к ним будут относиться с уважением и охотно предоставят значительную автономию и ответственность.

Новые функции управления



Помните ли вы четыре “классические” функции управления (планирование, организация, сопровождение и контроль), которые вы учили в институте? Эти четыре функции основные в работе каждого руководителя. Хотя их вполне достаточно для выполнения большинства ваших ежедневных обязанностей, они не отражают новых реалий, утвердившихся на рабочих местах, и новых отношений партнерства между руководителями и работниками. По этой причине необходим новый набор функций управления, который будет надстроен поверх четырех классических. В разделе, который следует

ниже, мы описываем функции нового руководителя на рабочем месте XXI века.

Концентрация энергии

Вы можете быть лучшим аналитиком в мире, самым высокоорганизованным исполнителем на планете или безусловно справедливым человеком, но если уровень увлеченности, который вы генерируете, сравним скорее с уровнем грубой перепалки, чем с уровнем блестящего выступления, то вы всегда будете наткаться на препятствия при попытках создать действительно *эффективную* организацию. (“Все за мной!” — воскликнул он, и персона л отправился спать.)

Великие руководители генерируют намного больше энергии, чем они в состоянии потратить. Лучшие руководители — катализаторы организации. Вместо *потребления* энергии организации они собирают и усиливают ее, возвращая затем в организацию. В любом взаимодействии хороший руководитель берет естественную энергию у своих работников, пополняет ее и оставляет своих работников в более высоком энергетическом состоянии, чем до начала взаимодействия.

Наделение полномочиями

Когда вы наделяете своих работников полномочиями, вы вовсе не прекращаете ими руководить. Изменяется лишь *способ* руководства. Руководители по-прежнему готовят планы, ставят организационные задачи и распределяют работы. Однако дополнительно руководители должны создать и корпоративную инфраструктуру (группы повышения квалификации, рабочие группы и т.п.), поддерживающую наделение полномочиями. И хотя не все ваши работники могут испытывать желание получить полномочия, вы в любом случае должны создавать атмосферу, поддерживающую тех работников, которые *стремятся* к творческой свободе на благо организации.

Поддержка

Долгое время работа руководителя состояла в том, чтобы отдавать приказы, наблюдать за тем, как они выполняются, и привлекать людей к ответственности в случае невыполнения. Сейчас все изменилось. Главная концепция в работе руководителя наших дней — это формиро-

вание рабочей атмосферы поддержки, которая дает возможность каждому работнику почувствовать свою значимость и повысить продуктивность работы.



Вы всегда рядом с вашими работниками, когда надо помочь им собраться в случае неудачи, а неудачи обязательно должны быть, если они собираются чему-либо научиться. Смысл сказанного аналогичен идее обучения катания на коньках: если вы не будете падать, вы не научитесь кататься.

Руководители также поддерживают друг друга. Личным феодальным владениям, борьбе между подразделениями, сокрытию информации не место в современной организации. Все члены организации — сверху донизу — должны понимать, что они играют в одной команде. Для достижения победы члены команды должны поддерживать друг друга и предоставлять своим коллегам самую свежую информацию.

Общение

Без сомнения, общение — кровеносная система любой организации, и руководители — элементы, которые объединяют разные уровни. Мы собственными глазами видели положительное влияние на состояние дел и исполнителей тех руководителей, которые общаются с людьми, и отрицательное влияние на бизнес и работников тех руководителей, которые этого не делают.



В руководстве, как и вообще в жизни, большую роль играют малые события: приглашение на предстоящее совещание, благодарность за хорошо выполненную работу или ознакомление с финансовой стороной в организации. Обмен такого рода информацией не только улучшает состояние дел, но и генерирует мощные силы доброй воли, укрепляет доверие, которое связывает ваших работников с организацией и способствует успешному воплощению в жизнь стоящих перед организацией задач.

Первые шаги к тому, чтобы стать руководителем

Любой руководитель рано или поздно сталкивается с этой проблемой: как отличить правильные методы руководства от неправильных в новом мире бизнеса?

Хотите верить, хотите нет, но многие руководители никогда формально не обучались профессии руководителя. Для многих из вас функции руководителя это просто то, что содержится в вашей должностной инструкции. Возможно прежде вы были программистом, работавшим над потрясающим новейшим браузером Web, и в один прекрасный день встали во главе коллектива нового отдела. Раньше от вас требовалось выполнение конкретных заданий. Теперь от вас будут ожидать, что вы воодушевите и поведете группу работников к общей цели. Безусловно, вам за выполнение новой работы будут платить больше, но единственная подготовка, которую вы получите для этого, — школа набивания шишек.

Руководители (или будущие руководители) могут научиться тому, как стать хорошим менеджером одним из трех основных способов, которые описаны в последующих разделах. Ни один из этих способов не может быть абсолютно правильным или абсолютно неправильным; каждый из них имеет свои “плюсы” и “минусы”.

Смотри и слушай

Если вам достаточно повезло и вы имели опытного учителя или руководителя в своей служебной карьере — людей, которые могли принять вас под свое крыло, — вы получили образование в области науки управления, которое сравнимо или даже лучше, чем *любая* из программ Академии управления и бизнеса. Вы усвоили полученные из первых рук понятия о правильных и неправильных методах руководства людьми. Вы узнали, что к чему в *вашей* организации, и вы поняли, что заказчику нужно нечто большее, чем ваши пустые обещания.



Вы можете извлечь пользу из примеров скверного руководства. Когда вы сталкиваетесь с руководителем, который, например, отказывается принимать решения, тщательно отметьте влияние, которое данный стиль руководства оказывает на работников, других руководителей и заказчиков. Вы можете почувствовать разочарование и сохранить в памяти

нечто, звучащее примерно так: *Я никогда не позволю себе разочаровать другого человека подобным образом.* Уклонение от принятия решений на верхнем уровне непременно поведет к уклонению от принятия решений на всех уровнях организации. Работники становятся неуверенными, а заказчики считают, что организация плывет по течению безо всякого смысла.

Я совещаюсь, вы совещаетесь, мы все совещаемся...

Согласно утверждению экспертов, руководители посещают больше совещаний, чем прежде. Хотя совещания отнимают до 25% времени среднего делового человека, эта цифра возрастает до 45% для руководителей среднего звена и до потрясающей цифры в 80% для высшего эшелона руководства. Еще больше шокирует то, что примерно половина каждого часа, проведенного на совещаниях, потрачена впустую из-за неумелости и бездействия их участников.

То же самое относится и к руководителям, которые нуждаются в страхе и запугивании для достижения результатов. Каковы *реальные* результаты подобного стиля руководства? Думают ли сотрудники о предстоящем рабочем дне? Настроены ли они все на достижение общих результатов и целей? Прилагают ли они усилия, чтобы привнести что-то новое в рабочий процесс и процедуры? Или их мечты не простираются дальше того, чтобы день прошел без окриков? Подумайте о том, что вам следует сделать иначе, чтобы добиться желательных результатов.

Вы всегда сможете научиться чему-либо новому от других руководителей, независимо от того, хорошие они руководители или плохие.

Делай и учись

Возможно, вы уже знакомы с этим старым библейским афоризмом :



Дайте человеку рыбу, и он будет сыт весь день. Научите человека ловить рыбу, и он будет сыт всю жизнь.

Суть управления работниками аналогична. Если вы принимаете все решения, выполняете всю работу, которую ваши работники вполне способны выполнить самостоятельно, будь у них такая возможность, и пытаетесь выгащить всю организацию на своих собственных плечах, вы наносите гораздо больший ущерб своим работникам и своей организации, чем можете себе представить. Ваши работники никогда не научатся добиваться успеха своими силами, а через некоторое время они прекратят и пытаться это делать. В ваших искренних потугах для достиже-

ния успеха организацией вы остановили рост работников, чем сделали организацию менее эффективной и жизнеспособной.



Простого чтения книг или наблюдения за тем, как кто-то руководит — успешно или неуспешно — совершенно недостаточно. Чтобы извлечь пользу из уроков, которые вы получили, вы должны применить их на практике.

Глава 2

Ведите, следуйте или сойдите с дороги

В этой главе...

- Как стать лидером
- В объективе основные черты лидера
- Совершенствование вашего стиля лидерства

Исследования показывают, что основные черты, которыми обладают все известные лидеры, — это, в общем случае, оптимизм и уверенность. Именно по этой причине они имеют положительное мировоззрение и уверены в себе и своих способностях влиять на других и формировать будущее. В чем-то похожие, лидерство и руководство отличаются друг от друга: лидерство простирается намного выше и дальше, чем руководство. Руководитель может быть организованным и эффективным в своем умении добиваться решения поставленных задач, даже и не будучи лидером, т.е. тем, кто вдохновляет других отдавать все силы делу.

Лидерство требует приложения широкого спектра навыков, а не отдельных черт, которые, будучи усвоенными, вдруг превращают вас в настоящего лидера.

Основные черты лидера

Новое в деловом мире 90-х и последующих годов — это наличие постоянных и непрерывных изменений. Только в одном вы можете быть абсолютно уверены — что *все* будет меняться. А после того, как изменения произойдут, все изменится снова. И снова. И снова.

Вам лучше к этому привыкнуть сразу, поскольку именно это будет образом жизни в бизнесе в обозримом будущем. Но несмотря на то, что

в деловом мире постоянно происходит так много изменений, величие лидерства остается незыблемым — как прочная скала, противостоящая всем штормам изменений. Лучшие качества истинных лидеров остаются неизменными на протяжении многих лет и, по-прежнему, высоко ценимы и сегодня.



Советы Стенли Бинга,

невероятно наблюдательного обозревателя журнала Fortune.

- ✓ Во-первых, всегда старайтесь говорить убедительно, даже когда остальные, кажется, не понимают, о чем идет речь. Это прибавит вашей речи содержательности и облегчит ее восприятие.
- ✓ Во-вторых, если вы находитесь в положении, не позволяющем вам говорить убедительно — либо из-за того, что кто-то из вышестоящих уже применяет в данный момент этот метод, либо из-за того, что у вас просто набит рот, молча продолжайте держаться убедительно, и, следовательно, молчать с достоинством.
- ✓ В-третьих, не пытайтесь делать и то, и другое вместе, до тех пор, пока не освоите это дело как следует. Нет ничего более нелепо патетичного, чем пытаться убедительно говорить и держаться одновременно, стоя на цыпочках, в то время, как стоящие вокруг работники едва сдерживают смех. Поэтому практикуйтесь!

(Цитируется по источнику — Fortune, 18 сентября 1995 г.)

ОПТИМИЗМ

Люди хотят быть уверенными в себе и своем будущем. Кто захочет работать на человека, получающего удовольствие от разглаговльствований о грядущих проблемах и несчастьях? Лидеры такого сорта только снижают энтузиазм своих работников и коллег и приучают работников тратить больше времени на шлифовку отчетов, вместо того чтобы сосредоточиться на улучшении дел в своей организации.

Оптимизм заразителен, и с течением времени опытные лидеры могут превратить организацию, полную пессимизма и неверия, в организацию, переполненную положительными надеждами по отношению к будущему. Положительные надежды дают в результате прекрасную производительность труда и улучшают атмосферу, царящую в организации. Повышаются нормы поведения, и все это ложится в основу построения организации.

Уверенность

Опытные лидеры не сомневаются, что они могут выполнить любое задание, которое они сами перед собой поставят — по, крайней мере, не публично. Что? На пути стоит гора в 3000 метров высотой? Ничего страшного, мы на нее взберемся. Вы говорите, что могучий океан отделяет нас от нашей цели? Не унывайте, мы его переплывем. Гм... бездонная пропасть пересекает наш путь? Превосходно — мы ее перепрыгнем. Какие бы трудности не встретились на нашем пути, мы найдем способ их преодолеть.

Уверенные лидеры вселяют уверенность в работников, и именно поэтому организации, ведомые уверенными лидерами, невозможно остановить. Работники любой организации — зеркало поведения лидеров.

Моральная чистота

Еще одна черта, которая отличает истинного лидера от всех остальных — это его моральная чистота: этичность поведения, истинность ценностей и отказ от недостойных методов действий. Честные люди — и *вы* в том числе — хотят следовать за честными лидерами. По данным исследований последних лет, честность — качество, которое работники хотят видеть больше всего в своих лидерах.

Решительность

Настоящие лидеры рискуют принимать решения. Однако под этим не следует понимать, что они принимают решения скоропалительные. Нет, истинные лидеры затрачивают именно столько времени, сколько его необходимо на сбор любой требующейся информации, поиск людей или ресурсов, в которых они нуждаются для того, чтобы принять обоснованное решение, оставаясь в приемлемых временных рамках. Если данные можно получить немедленно, то так и будет. Если нет, то лидер тщательно взвесит имеющиеся данные и их достаточность для принятия решения, после чего поступит соответственно.

На каждый случай свой подход: ситуационное лидерство

Постоянно пользоваться одним и тем же стилем в руководстве работниками теперь уже недостаточно. Вы должны применять различные стили лидерства, соответствующие различным нуждам ваших работников.

Ситуационное лидерство — это приспособление руководителем своего стиля руководства соответственно к уровню развития работников при постановке каждой задачи. Не существует лучшего метода руководить людьми. Стиль лидерства, который годится для новых неопытных работников, будет, вероятно, неподходящим для управления опытными работниками. А среди группы, на первый взгляд, одинаковых работников, каждый работник имеет свои личные неповторимые требования.



Лидерство предусматривает четыре различных стиля. Любой из стилей приемлем в зависимости от качества тех, кого лидер ведет за собой.

Непосредственное руководство

Непосредственное руководство предусматривает проявление высокого уровня прямого руководства и низкого уровня оказываемой руководителем поддержки. Этот стиль соответствует руководству новыми работниками или работниками, которым поручается новое задание. Подобные *начинающие энтузиасты* приносят их энергию и воодушевление в новую работу или задание, но они нуждаются в четком руководстве.

Наставничество

Когда лидер демонстрирует высокий уровень непосредственного руководства одновременно с предоставлением высокого уровня поддержки, он работает в стиле, именуемом *наставничество*. Этот стиль лучше всего использовать, когда работники по-прежнему нуждаются в руководстве при изучении задания, а при его выполнении им требуется повышенный уровень поддержки и ободрения. В этой ситуации работник встречает трудности при уяснении задания, а в процессе его выполнения может терять уверенность и энтузиазм, необходимый для успеха. Другими словами, медовый месяц кончился, и работник превратился в *утратившего иллюзии ученика*.



Единственное, о чем не следует забывать, так это о том, что как тренер в спорте, так и наставник в бизнесе ведут свою команду к успеху, но *не принимают участия в игре*. Они обеспечивают обучение, воспитание, четкое руководство и

прочную поддержку, но пока команда делает свое дело, наставник должен наблюдать из-за боковой линии.

Поддержка

Лидеры, предоставляющие высокий уровень поддержки при проявлении низкого уровня непосредственного руководства, проявляют стиль руководства, именуемый *поддержкой*. Вы применяете поддерживающее лидерство тогда, когда работники уже обучены и обладают достаточным уровнем мастерства для выполнения порученного задания, но еще не чувствуют в себе полной уверенности для постоянной самостоятельной работы. Работники на этой ступени своего развития именуются *осторожными помощниками*. Их руководитель должен ободрять их, чтобы они продолжали хорошо работать. И повышать их уверенность в собственных силах.

Делегирование

И наконец, *делегирование* (есть простые русские слова “поручение”, “поручать”, но для точности мы решили прибегнуть именно к этому термину) — это стиль руководства, при котором руководитель предоставляет своим работникам низкий уровень как непосредственного руководства, так и поддержки. Этот стиль руководства лучше всего применять к работникам, которые обладают необходимым умением и уверенностью в выполнении порученных им заданий. Таких людей часто называют *лучшими исполнителями* и предоставляют им определенную ответственность за выполнение задания при минимальном уровне прямого руководства и поддержки со стороны руководителя.



Помогите большинству своих работников пройти все стадии и стать лучшими исполнителями так быстро, как только это возможно, — это в ваших интересах как руководителя. Хотя, вероятно, вы не станете поручать своим подчиненным роли, к которым они еще не подготовлены. Чем скорее вы сможете делегировать им задания, тем больше времени у вас останется для того, чтобы сосредоточиться на задачах, которые можете решить только вы лично.

Часть II

Управление: человеческий фактор



В качестве более действенного подхода мы предложили серию вдохновляющих плакатов "А не то хуже будет..."

В этой части...

Как бы там ни было, руководство — это прежде всего работа с людьми. Лучшие руководители успешно работают с разными людьми. В этой части мы расскажем вам, как нанять прекрасных работников и воодушевить их на работу с наивысшей отдачей.

Глава 3

Прием на работу: решение стоимостью в миллион долларов

В этой главе...

- Поиск новых работников
- Что допустимо и что недопустимо при собеседовании
- Принятие великого решения

Хорошего работника найти нелегко. Если вам недавно выпала редкая привилегия объявить о появлении новой вакансии, вы должны знать, что это — дело случая. Вот вам типичный сценарий: вы помещаете объявление и затем ждете, пока заявки от лучших и ярчайших кандидатов доберутся до вашего почтового ящика. Через несколько дней вы будете обрадованы сверх всякой меры, увидев пачку заявок, ожидающих вашего просмотра. Сколько же их здесь — 100, 200? Ух! Вот это отклик!

Однако ваш восторг быстро сменится разочарованием, когда вы начнете просматривать вашу стопку писем. *Почему этот парень прислал заявку? Ведь у него нет и половины требуемого стажа работы! Что? Она никогда раньше не работала по этой специальности? Этот парень шутит? Он вообще отвечает не на то объявление!*

Итак, мы уже сказали о том, что поиск и прием на работу лучших кандидатов никогда не был легким делом.

Определение требований к вашему новому работнику



Работодатели стараются выявить в своих будущих работниках все положительные и отрицательные качества. А на что обращаете внимание *вы*, когда проводите собеседование? Предлагаемый вам список дает представление о тех качествах нового работника, которые работодатель считает наиболее важными при приеме его на работу.

- ✓ **Трудолюбие.** Умение человека работать с полной отдачей сил зачастую может перевесить недостаток его опыта или обучения.
- ✓ **Добропорядочность.** Слово “добропорядочность” каждый понимает по-своему, но суть его заключается в том, что дружелюбный человек, на которого можно положиться в любой ситуации, в трудную минуту всегда придет на помощь.
- ✓ **Опытность.** Собеседование дает вам удобный случай задавать кандидатам самые разнообразные вопросы, ответы на которые явно покажут, смогут ли эти люди справиться с предстоящей работой.
- ✓ **Стабильность.** Вы можете найти несколько показателей потенциальной стабильности кандидата (или их отсутствие), задав вопрос о том, как долго он проработал на предыдущем месте и почему оттуда ушел.
- ✓ **Сообразительность.** Сообразительные люди часто могут найти лучшее и самое быстрое решение возникшей проблемы. В мире бизнеса *практическое* применение знаний гораздо важнее, чем *теория*.
- ✓ **Ответственность.** Вопросы о типах разработок, за которые раньше отвечали ваши кандидаты, и их конкретной роли в них могут помочь вам определить это важное качество. Незначительные вещи (такие как, привел ли кандидат себя в порядок и носит ли он носки одного цвета), также могут послужить важным указанием на то, обладает ли он чувством ответственности.

Принять на работу подходящего человека — это одна из наиболее важных задач, которые встанут перед руководителями. Если вы отдадите всего себя поиску лучших кандидатов на имеющуюся у вас вакансию, то обязательно их найдете. Если же вы полагаясь на случай, надеетесь сделать правильный выбор, то будьте готовы к тому, что в результате вас может ждать разочарование.

Определите содержание работы до начала поисков

Независимо от того, вводите ли вы новую вакансию или хотите заполнить уже существовавшую, в любом случае, до начала поиска кандидатов необходимо точно знать, по каким критериям вы будете делать выбор. Чем яснее вы представляете то, что вам нужно, тем проще и менее спорно будет проходить этот процесс.

Если вакансия новая, то у вас есть удобный случай спроектировать вашего идеального кандидата. Набросайте описание предстоящей работы, которое бы полно отражало все задания и всю ответственность для данной вакансии, а также минимально необходимую квалификацию и опыт работы.

Внимательно просмотрите существующую должностную инструкцию и внесите в нее необходимые изменения так, чтобы она точно отражала задания и требования к работнику. Запомните, что в данной ситуации вы начинаете с чистого листа. Например, у вас могли быть затруднения в том случае, когда необходимо было заставить прежнего работника выполнять определенные новые задания. Добавив эти новые обязанности к должностной инструкции до начала отбора кандидатов, вы сделаете ваши требования ясными и четкими и вам уже не нужно будет воевать с новым работником из-за невыполненных заданий. Возьмите самый последний и самый лучший вариант должностной инструкции.

Поиск достойных людей

Безусловно, не менее важен, чем собеседование, процесс отбора лучших кандидатов на объявленную вакансию. Вам будет не с кем вести собеседование, если вы не воспользуетесь хорошей системой для поиска подходящих кандидатов. Ну, а где же их искать? Ответ на этот уместный вопрос совсем прост — *езде*.



В последующих разделах вы найдете некоторые из лучших методов поиска кандидатов на имеющуюся вакансию. Необходимо организовать такую кампанию, в ходе которой вы получите возможность отыскать именно тех людей, которых хотели бы принять на работу. Занимаясь подготовкой этой кампании (по простоте душевной), не полагайтесь на свой отдел кадров. Возможно, вы имеете лучшее представление о том, где искать людей, в которых вы нуждаетесь (ничего

обидного для отдела кадров здесь нет!). Убедитесь в том, что ваши рекомендации учтены.

- ✓ **Тщательно присмотритесь к работникам вашей организации.** Только после того, как вы отклоните всех кандидатов внутри своей организации, следует приступить к поискам за ее пределами. И дело не только в том, что принимать на работу людей таким методом проще и дешевле, а в том, что вы приобретете благодарного вам работника, воодушевленного новым назначением, и получите *новобранца*, который уже полностью освоился в вашей организации.
- ✓ **Личные рекомендации.** С помощью ваших сотрудников, коллег по профессии, друзей, родственников или соседей вы можете найти прекрасных кандидатов по их рекомендации. Кто лучше представляет кандидата, чем человек, чье мнение вы цените и которому доверяете? Когда вы будете готовы к приему человека на имеющуюся вакансию, убедитесь в том, что вы всем сообщили об этом.
- ✓ **Агентства по временному найму.** Когда вам просто *необходимо* заполнить вакансию на непродолжительный период времени, обращение в агентства по временному найму — удобный путь выполнить это. Изюминка заключается в том, что вы получаете возможность испытать работника до того, как примете его на работу.
- ✓ **Агентства по найму.** Если вакансия требует особенно узкой специализации, для которой рынок рабочей силы невелик, или если вы просто предпочитаете, чтобы о поиске и подборе кандидатов позаботился кто-то другой, то агентства по найму — это то, что вам нужно.
- ✓ **Internet.** С каждым днем все больше компаний понимают, что очень выгодно, принимая на работу человека, пользоваться услугами такого помощника, как Internet .
- ✓ **Объявления о найме.** Дело не только в том, что объявления о найме относительно дешевы, но и в том, что это простой способ поместить ваше сообщение на обозрение обширной и разнообразной аудитории потенциальных кандидатов. Однако, ведя поиск нескольких действительно стоящих кандидатов, вам, к сожалению, придется выбирать из сотен или даже тысяч неквалифицированных претендентов. Но ведь именно для этого и существует ваш отдел кадров, верно?

Вы можете стать лучшим в мире специалистом по собеседованию

Для того чтобы стать лучшим в мире специалистом по собеседованию, необходимо потратить *значительное* количество времени на подготовку к предстоящему интервью. Вспомните, сколько времени вы потратили на то, чтобы получить вашу нынешнюю работу? Ведь вы не просто вошли в кабинет, сели и сразу же получили ее, не так ли? Вы, вероятно, провели много часов в поисках подходящей компании, изучая, например, их продукцию, службы, финансы, рынок сбыта и другую деловую информацию. Возможно, вы поупражнялись в умении отвечать на вопросы при собеседовании и могли даже разыграть несколько сцен в лицах с помощью друзей или перед зеркалом. Не думаете ли вы, что вам следует потратить на подготовку к собеседованию по крайней мере, столько же времени, сколько его тратят на это люди, с которыми вы собираетесь проводить собеседование?

Что следует делать при собеседовании



Итак, что вам следует сделать при подготовке к собеседованию? Предлагаем основные идеи по этому поводу.

- ✓ **Просмотрите анкету каждого из кандидатов утром перед началом собеседования.** Не упускайте удобный случай подготовить свои вопросы, касающиеся тех маленьких сюрпризов, которые вы, безусловно, обнаружите в анкете.
- ✓ **Тщательно изучите должностную инструкцию.** Исчерпывающе объясните кандидату, каковы будут его обязанности в случае приема на работу — это вовсе не плохо.
- ✓ **Набросайте свои вопросы до начала собеседования.** Подготовьте контрольный листок, в который внесите основное — опыт работы, навыки и те качества, которые вы будете искать в кандидатах, а затем используйте его как руководство при подготовке вопросов.

- ✓ **Создайте обстановку, удобную для вас *обоих*.** Убедитесь в том, что помещение, выбранное вами для разговора, хорошо проветривается, имеет неофициальную обстановку. Позаботьтесь о том, чтобы вас не отвлекали. Если кандидаты не будут терять нить разговора из-за различных помех, то ваша встреча пройдет эффективно.
- ✓ **Избегайте демонстрации силы во время собеседования.** Забудьте все старые трюки, используемые для получения определенных преимуществ перед кандидатами — ослепляющий свет, направленный в глаза вашему собеседнику, включение обогревателей или подпиливание ножек их стульев. (Да-да, *некоторые* руководители по-прежнему проделывают подобное!).
- ✓ **Делайте побольше заметок.** Не полагайтесь на свою память, когда дело касается собеседований с кандидатами на вакантное место. Если вам предстоит беседа с огромным количеством людей, вы очень легко можете забыть, кто и что в точности сказал, и каково было ваше общее впечатление от собеседования.

Главная часть беседы должна состоять из ответов на заранее подготовленные вами вопросы. Не обрывайте разговор, продолжайте задавать вопросы до тех пор, пока не придете к заключению о том, что уже получили всю необходимую для принятия решения информацию.

Чего не следует делать при собеседовании



Есть очень грубые ошибки, носящие *правовой характер*, за которые вы и ваша компания рискуете быть привлеченными к судебной ответственности. Собеседование, которое проводится при приеме на работу специалиста, вызывает определенный интерес в связи с возможностью допустить в разговоре ущемление прав человека. Вы должны четко знать вопросы, которые абсолютно недопустимо задавать кандидатам. Рассмотрим краткий перечень тем, которые *могут* при тех или иных конкретных обстоятельствах причинить неприятности вам и вашей фирме.

Раса и цвет кожи

- ✓ Национальность.
- ✓ Пол.

- ✓ Семейное положение.
- ✓ Вероисповедание.
- ✓ Наличие арестов и заключений под стражу.
- ✓ Рост и вес.
- ✓ Наличие у кандидата долгов.
- ✓ Низкие способности кандидата.

Суть этого списка состоит в том, что *ни один* из его пунктов не требуется для определения способностей кандидата. Следовательно, вам необходимо задавать только те вопросы, которые имеют непосредственное отношение к выполнению заданий, предусмотренных для данного рабочего места. Поступая иначе, вы рискуете быть привлеченным к ответственности по закону.

Перекрестный контроль

О! Какая анкета! А как прекрасно прошло собеседование! Какой кандидат! Но удивитесь ли вы, выяснив, что этот блестящий будущий работник в действительности никогда не учился в университете? Или что он на самом деле никогда не был главным бухгалтером в компании по маркетингу национального масштаба? Или что его последний руководитель получил не столь глубокое удовлетворение от его аналитических способностей?



Пять этапов хорошо проведенного собеседования

Каждое собеседование состоит из пяти основных этапов.

- 1. Поздоровайтесь с кандидатом.**
Тепло поздоровайтесь с кандидатом и поболтайте с ним неофициально, чтобы помочь ему снять напряжение. Вопросы о погоде, о том, насколько сложно было найти ваш кабинет, или о том, как он узнал о вашей вакансии, будут вполне подходящими.
- 2. Ознакомление с должностью.**
Коротко опишите предлагаемую работу, тип человека, который вам требуется, и процесс собеседования, которое вы будете проводить.
- 3. Задавайте ваши вопросы.**
Вопросы должны непосредственно касаться вакансии и освещать опыт работы кандидата, его образование и прочие связанные с этим темы.
- 4. Выясните сильные и слабые стороны кандидата.**
Кандидат может назвать свои сильные и слабые стороны (что похоже на штамп), однако ответ может оказаться очень интересным и разоблачающим. Не стесняйтесь, спрашивайте. Мы вам это настойчиво советуем.
- 5. Завершение собеседования.**

Предоставьте кандидату возможность предложить вам любую дополнительную информацию, которая, по его мнению, поможет вам принять правильное решение. Поблагодарите его за проявленный интерес и сообщите, когда он может ожидать сообщений от вашей фирмы

Анкета и собеседование — это хорошо, но перекрестный контроль, вероятно, будет для вас единственной возможностью до принятия окончательного решения выяснить, на самом ли деле ваши кандидаты — те, за кого себя выдают. Ваша организация может потребовать от вас провести перекрестный контроль. А может быть, ваш отдел кадров возьмет это на себя? В любом случае, никогда не принимайте на работу нового человека, предварительно не выполнив основательную проверку его прошлого.

- ✓ Проверьте ссылки на образование.
- ✓ Позвоните нынешнему и прежним руководителям.

Анализ ваших письменных заметок

Вы *делали* письменные заметки, когда проводили собеседование, не так ли? Теперь пришло время достать их и просмотреть. Проанализируйте последовательно всю информацию по каждому из кандидатов и сравните ваши вновь добытые сведения с вынесенными ранее суждениями. Еще раз просмотрите анкеты кандидатов, свои заметки и результаты перекрестного контроля. Соответствуют ли они тем нормам и требованиям, которые вы установили для данной вакансии? Учитывая это, не находите ли вы несколько очевидных победителей, а также тех, кто не подходит? Распределите кандидатов по такому принципу.

- ✓ **Победители.** В эту группу входят лучшие из кандидатов. И вы с удовольствием, без колебаний, возьмете на работу любого из них.
- ✓ **Потенциальные победители.** Эти кандидаты несколько проблематичны по той или иной причине. Вы, вероятно, согласились бы принять их на работу, но только после дальнейших исследований, или если бы у вас не было возможности принять на работу кого-либо из числа победителей.
- ✓ **Проигравшие.** Эти кандидаты неприемлемы для данной вакансии и вы ни в коем случае не сможете взять их на работу.

Проведение второго или третьего собеседования

Если вы занятой руководитель, то на вас постоянно давит необходимость делать все дела как можно быстрее и вы склонны воспользоваться любыми кратчайшими путями для достижения своей целей.



Прием на работу — это та область бизнеса, в которой вы не имеете права выбирать кратчайшие пути. Для того чтобы поиск лучших кандидатов на вашу вакансию был успешным, требуются весьма значительные затраты времени и средств. Будущее вашей компании — в ваших руках.

Вы можете провести несколько раундов собеседования. При такой системе предварительный отбор кандидатов ведут руководители низшего звена. Претенденты, которые прошли первое собеседование, вызываются на второе, проводимое руководителем более высокого уровня. В конце концов лучшие два или три кандидата проходят собеседование с высшим руководителем организации.

Окончательное решение о том, сколько раундов и уровней собеседований необходимо, будет зависеть от природы самой вакансии. Если работа проста и не требует от работника высокой квалификации, то для того, чтобы выделить на это место лучшего из кандидатов, может быть достаточно одного телефонного разговора. Однако, если работа сложная и требует от специалиста высокого уровня подготовки, для определения лучшего кандидата может потребоваться несколько раундов испытаний и личных собеседований.

Будьте объективны

В некоторых случаях вы можете отдать предпочтение определенным кандидатам из-за их личных качеств или личного обаяния, независимо от их способностей или опыта работы. Иногда желание работать с такими людьми может затмить их недостатки, в то время как более квалифицированные, но, к сожалению, менее социально приемлемые кандидаты могут остаться без вашего внимания.

Будьте объективны. Учитывая характер работы, определите, обладают ли ваши кандидаты умениями и квалификацией, которые необходимы для ее успешного выполнения. Что еще следует добавить вашим кандидатам, чтобы они полностью соответствовали данной вакансии?

Доверяйте внутреннему голосу

Иногда вам необходимо сделать выбор между двумя одинаково квалифицированными кандидатами или решить, как поступить с кандида-

том, который пока ничего особенного из себя не представляет, но выглядит многообещающе. В подобных случаях вы уже взвесили всю объективную информацию, полученную о кандидате, но, призвав на помощь свои аналитические способности, вы так и не определились в выборе окончательного победителя. Как же поступить в данной ситуации?

Прислушайтесь к себе. Это подходящее время для того, чтобы раскрыть ваше сердце, чувства и вашу интуицию.

После того, как предложения сделаны

Что вы будете делать, если (не дай Бог) не сможете принять на работу ни одного человека из вашей группы победителей? Обратитесь к своим потенциальным победителям. Что следует предпринять, чтобы превратить их в победителей? Если ответ прост (как, например, пройти курс обучения или два), то вы должны обдумать ситуацию с этими кандидатами самым серьезным образом, не забывая, что вы отправите их на необходимое обучение вскоре после приема на работу. Возможно, им просто немного не хватает опыта. Нет ли у вас ощущения, что их имеющийся опыт достаточен, чтобы они могли делать дело, пока не приобретут тот опыт, который вам требуется.

Если вы были вынуждены обратиться к вашей группе потенциальных победителей, и ни один из них так реально и не оказался подходящим для вас, ни в коем случае не нанимайте кого-нибудь, лишь бы заполнить вакансию. Если вы это сделаете, то, вероятнее всего, совершите *большую* ошибку. Взять на работу намного проще, чем уволить.