



Клуб
Директоров

Как привлечь и удержать лучших сотрудников?



made with
Beacon

Коллекция Клуба

Самые лучшие статьи, опубликованные в Клубе Директоров

Дорогой коллега!

Нам очень приятно, что вы регулярно читаете наш сайт и интересуетесь материалами по бизнесу.

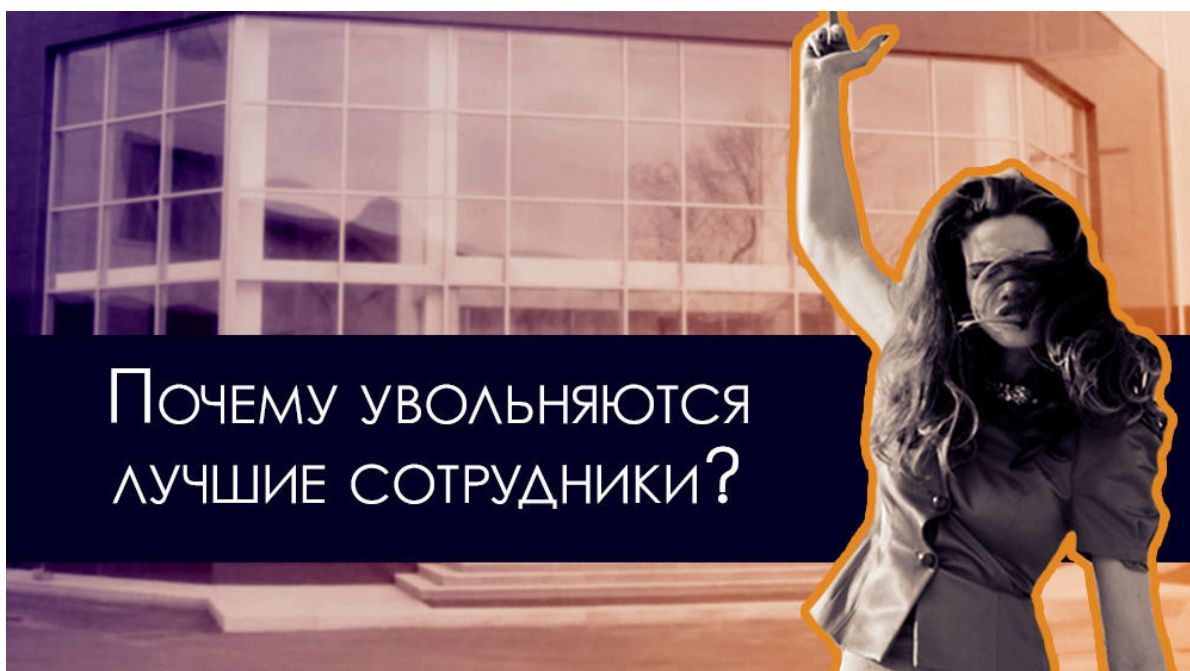
Мы решили сделать коллекцию электронных книг с лучшими статьями, опубликованными в Клубе Директоров.

В данной книге вы найдете 6 лучших материалов о том, как привлечь и удержать лучших сотрудников.

Приятного чтения.

Команда Клуба Директоров

7 причин, по которым увольняются лучшие сотрудники



Не секрет, что бизнес — это люди. Чтобы добиться успеха, вам нужно собрать вокруг себя лучших специалистов. Но время от времени они покидают команду.

Увольнение. Это слово пугает любого руководителя. Оно означает, что снова придется собеседовать кандидатов и искать среди них достойного, потом обучать его и вводить в курс дела, а задачи в это время должен выполнять кто-то другой. При этом нет гарантии, что новичок будет так же хорош в работе, как его предшественник.

Иногда причины увольнения очевидны. Например, человек не смог влиться в команду и найти общий язык с коллегами либо со временем понял, что находится не на своем месте. В таком случае, даже если некоторое время коллективу придется туго, это стратегически важное решение. Но что движет

остальными?



В своей [статье](#) для журнала Inc.com бизнес-консультант Лоли Даскал перечисляет 7 основных причин, которые могут стать причиной ухода сотрудника из команды. Проанализируйте их и внимательнее присмотритесь к подчиненным — вовремя заметив проблему, ее можно решить сообща и не доводить до увольнения.

1. Стагнация

Или, говоря проще, — застой. Мало кто хочет находиться на одном месте и выполнять одни и те же задачи в течение ближайших 20 или 40 лет.

Большинство талантливых сотрудников мечтает о развитии и движении вперед, им нужна достойная цель.

Если в вашей компании у человека нет перспектив, рано или поздно он отправится искать их в другом месте. Удерживать его (например, повышением зарплаты), ничего принципиально не меняя, опасно. Уставший, недовольный жизнью и собой человек, негативно влияет на производительность и настроение всей команды.

2. Переутомление

Конечно, авралы случаются в любой компании. Но если человеку постоянно поручают больше, чем ему по силам, это ведет к выгоранию. К сожалению, зачастую страдают лучшие сотрудники — самые талантливые и лояльные.

Если вы замечаете, что человек начал отказываться от новых задач под любым предлогом, остановитесь и выясните причину. Возможно, на сотрудника и так уже повесили чересчур много и пора, например, нанять ему помощника.

3. Размытые цели

Нет ничего хуже, чем трудиться вслепую. Людям нравится знать, зачем они работают и к какому результату идут, а не просто изо дня в день бессмысленно нестись вперед, как белка в колесе. Талантливые специалисты вряд ли захотят тратить время на выполнение бессмысленных (с их точки зрения) задач.



4. Прибыль на первом месте

Конечно, все мы в бизнесе для того, чтобы заработать. Но когда для руководителя имеют значение только цифры, людям, которые приносят компании деньги, хочется уволиться.

Лучшие уходят туда, где их будут ценить, и в итоге коллектив состоит из апатичных сотрудников, которым банально лень искать другое место.

5. Отсутствие признания

Даже самым бескорыстным из нас хочется слышать слова благодарности и

похвалу в свой адрес. Если вы не поощряете сотрудников за их выдающиеся успехи, вы теряете эффективный метод поддержания высокой производительности.

Даже если нет возможности платить бонусы или поднимать ставки, есть много недорогих и бесплатных способов поощрения. Как минимум, не забывайте говорить «спасибо» своим подчиненным!

6. Отсутствие доверия

Если подчиненные видят, как вы неэтично ведете себя с поставщиками, обманываете партнеров и клиентов, легко отказываетесь от своих слов, самые принципиальные из них вряд ли захотят продолжать работу.

Но хуже всего, что оставшиеся могут взять с вас пример — если руководителю можно, почему остальным нельзя? Это в конечном итоге приведет к краху компании.



7. Чрезмерная иерархия

Каждая компания нуждается в структуре, а каждый работник — в руководителе, но иногда бюрократизация делает людей несчастными. Если сотрудник понимает, что его идея должна пройти утверждение на десяти уровнях прежде, чем будет реализована или отклонена, он вскоре прекратит вносить предложения.

Если сотрудник не имеет права принимать решения без подтверждения

сверху и обязан подчиняться тем, кто разбирается в вопросе намного хуже, он предпочтет начать поиски нового места работы.

Многие люди увольняются исключительно из-за руководителя, при том, что компания и должность их полностью устраивают. Поэтому не лишним будет периодически спрашивать себя, что вы можете сделать, чтобы управлять своими подчиненными менее токсично и более эффективно. Начните меняться, чтобы сохранить свою команду мечты!

Резюме, которые никто не читает



То, что во всем мире называют контент-маркетингом, кое-где до сих пор называют «разглашением коммерческой информации». Но контент-маркетинг все же работает. Помните [эпохальный шедевр](#) про особенности e-commerce в регионах? Тот самый автор [Иван Крапивин](#) в результате публикации получил ряд предложений и рассказал КД о взаимоотношениях с HR. (Увелич-под-носа-у-ве-ри-эжексклюзивчик.)

*Но все обошлось благополучно, так как Крис учел, что у Тома было вроде как два заряженных ружья. А Том учел, что ружья не заряжены, поэтому никто не потерял лицо.
Карты, деньги, два ствола (1998)*

Встреча работодателя и соискателя — это всегда взаимоотношения пресмыкающихся и земноводных. Желание выдать пару за фулл хаус. Игра в

«верю — не верю» или чапаевские шашки непроверенными фактами.

Я знаю, о чем говорю. За последние пару месяцев я повидал немало предложений. Рассказывал, кем хочу стать через 5 лет. Считал шарики от пинг-понга. Встречался с Лицами, Принимающими Решения. Выполнял тестовые задания. За все это время у меня сложилось цельное кумулятивное представление о состоянии HR в российском бизнесе. П****ц там бардак, конечно.



«А вот здесь, ребята, бошки»

В 90-е я был еще школьником. Однако первые деньги я заработал именно тогда. Я и мой приятель Паша поступили в распоряжение дяди Миши, сослуживца пашиного отца по Афгану. Дядя Миша был одним из первых в регионе приватизаторов. Он распедалил бывший завод на небольшие помещения и заселил их коммерсантами. Сейчас подобные заведения принято называть стартап-акселераторами, а дядь Миш — бизнес-ангелами. А тогда дядя Миша вместе со своими близкими просто присматривали за порядком на районе.

Это было время троечников по образованию, время смелых кооператоров. Время людей, которые рисковали своими деньгами, квартирами, жизнью.

— *Здесь у меня турецкий трикотаж отшивают, здесь варят конфеты: урис там, рачки,* — мы шли по бывшему цеху, и дядя Миша открывал одну

дверь за другой, — тут люди по импорту вопросы закрывают, а вон там очкарики сидят. Собирают и куда-то толкают не то компьютеры, не то электронику какую-то. Не разбираюсь.

Мы обошли всю территорию: заглядывали за двери, откидывали шторы, забирались за перегородки, и везде ютился малый и не очень бизнес. Везде были люди. Конечно, условия труда были далеки от идеальных. Но было, по крайней мере, тепло, безопасно и платили деньгами.

— А вот здесь, ребята, бошки, — с особой теплотой, трепетом и голосом Михалкова из «Жмурок» дядя Миша пригласил нас в одну из комнат.

Руководители, управляющие, директора, топ-менеджеры — в общем, мозги всех этих предприятий собраны в одном месте. Человек шестьдесят в одном помещении.

Дядя Миша и партнеры очень ценили людей с высоким базовым IQ, стратегическим взглядом на жизнь и навыками предпринимательства. В те годы такие люди в обществе выживали нечасто. Здесь же им предоставлялся достаточный простор для самореализации. Если кто-то из бошек вдруг выбывал из бизнеса, замену ему подыскивали здесь же. Практически все управленцы были в нужной степени эрудированны и взаимозаменяемы. Меньше чем за неделю управляющий с производства печенья осваивал грузоперевозки, импорт турецкого ширпотреба или продажу угля.

Бошек берегли как зеницу ока. При любом конфликте интересов бошки рубили первыми. Ровно как в классике «Любовь и голуби».

Или, скажем, бывали случаи, когда ключевые сотрудники бесследно пропадали. В один день просто не выходили на работу, и это было так же обыденно, как у Оруэлла. Семья какое-то время носила бумаги в милицию, а потом сдавала освободившуюся комнату студентам из Душанбе.

В это время на другом конце страны в подобной артели появлялся из ниоткуда ценный кадр. У HR того времени это называлось «помощь в релокации». Если сотрудник вдруг хотел повидать семью — это допускалось. Но только последний раз и в лесополосе.

Резюме, которое никто не читает

Это было там и тогда. Перспективные управленцы почти не имели выбора, а работа мечты равнялась работе по специальности. Сейчас все намного

удобнее. Есть требования и есть навыки. Смотри, где больше совпадений, и посылай CV.



Я изучил не меньше сотни присылаемых вакансий и требований. **Вот что чаще всего запрашивают при трудоустройстве на руководящие должности в digital и маркетинговой среде.**

Опыт работы не менее N лет в М сфере с оборотом не менее X млн рублей

Что, как правило, снижает количество подходящих соискателей до 10-100 человек в стране. Зачем ради этого публиковать вакансию, если эту информацию можно просто отправить в виде рассылки в отдел кадров конкурентов?

Опыт работы в агентстве от N лет

Это сложная логика из плоскости «место на стороне заказчика еще надо заслужить». Проникнуться болью поражений за переделанную многократно работу. Хапнуть жизни со дна. И только потом также ювелирно гонять гусей, посматривать свысока и отдавать дурацкие указания.

Наличие красного диплома будет преимуществом

Конечно, будет. Я закончил неплохой ВУЗ и закончил его с тройками. Но у нас на курсе были ребята, которым вручали красные дипломы. И они никогда в жизни не согласятся на такую должность. Там каждый второй либо

СЕО, либо фаундер. Я каждый день читаю об их успехах в бизнесе. Ведь я подписан на группы «*Покрытие ногтей гель-лаком в Сормово*», «*Мастерская hand-made игрушек из воины и мякиша*», «*Петр I — первый барбершоп в Кулебаках*», «*Алекс Ноздря — ваш свадебный видеограф. Электросталь*».

Наличие степени MBA

И это наконец-то полезный пункт. Но он не вяжется с зарплатой 35-50 тысяч рублей. Чтобы получить MBA с таким доходом, нужно от года до полутора питаться соломой, плодами кустарников, кореньями и всерьез увлекаться бортничеством.

Опыт работы с Yandex Wordstat/Google Tag Manager/SimilarWeb

Или любой другой инструмент, доступный для освоения за пару часов адекватным человеком с уровнем развития чуть выше питекантропа.

Нужно понимать, что человек, которого вы ищете, — это член сборной Византии по биатлону.

Человек, которого не существует.

Тем более его не существует за 35 тысяч рублей.

Знаете, где стоит искать самые ценные кадры для бизнеса?

В мусорной корзине вашего HR. Суйте нос в поток входящих резюме. Отбирайте лучших, а не тех, с кем не будет проблем при трудоустройстве.



Даже когда соискателя приглашают в крупную компанию по рекомендации сверху, HR все равно предъявляет кучу требований. Такое бывает, когда футбольный клуб «Амкар» скопил денег на продаже футболок и покупает Златана Ибрагимовича. Агент договорился с клубом о сумме контракта и уютной двушке в центре Перми. И тут в дело вступает менеджер по подбору персонала. «Успехи, победы — это все хорошо, Златан. Только нет опыта игры в российской премьер-лиге. Нет диплома университета имени Лесгафта. И где членство в клубе Григория Федотова? Значок ГТО? Победы в турнире Кожаный мяч?»...

И вообще, будет здорово, если в процессе рекрутирования участвует тот, кто отличает веб-разработчиков от системных администраторов, менеджеров по снабжению от продавцов, бухгалтеров от финансистов. Тогда плотность целевых резюме на столе руководителя будет намного больше.

Лайфхаки

А мне иногда везет. Я соответствую предъявляемым требованиям, мое резюме получается открыт, и HR кладет его в нужную стопку. Тогда я встречаюсь с «руководителем направления». И поскольку мы говорим о digital или маркетинге, это обычно молодой человек с лицом розовощекого немецкого пастушка. Многократный CEO и фаундер, заслуженный управляющий партнер. Человек, зачатый в бизнес-инкубаторе. У такого, как у водителя ГАЗ-3110, — хрен проскочишь.

Мы говорим о состоянии дел в отрасли, о стартапах, повышении стоимости

жизни в кремниевой долине. Затем настает время вопросов, где я чувствую себя Владимиром Кличко рядом с Борисом Оскаровичем Бурдой в категории «робототехника за 500». Верных ответов нет, ладошки потеют, в голове крутится универсальный школьный протест «это мы еще не проходили».

Итог собеседования: пара часов из жизни, которые при потоковом поиске можно складывать в сутки. И та же самая потеря времени на стороне компании.

Тупея от собеседования к собеседованию, **я понял, в чем дело**. В digital среде просто стала популярна новая книга или публикация. Работодатель ее уже прочитал, а ты еще нет. Если взять на себя труд заранее промониторить публикации собеседника в социальных сетях, выпить латте и прочесть свежую прессу, а еще качнуть список литературы, то можно с легкостью пройти до следующей стадии — тестовое задание.



Тестовое задание — это проверка чекиста. Суть тестового задания состоит не в его выполнении. Нужно понять, где приврал работодатель, оглашая условия тестового задания. Например, если в условиях говорится: *«Неважно оформление, важен ход мыслей»*, — это значит, что критерием выполнения будет именно правильное и аккуратное оформление. *«Не пытайтесь искать в интернете правильные ответы»* — значит, задание настолько зашкварилось, что ответы уже утекли в сеть. *«Ответы нужны к дню N»* — если вы планируете прислать задание в день N-1, его никто не откроет. Вас примут за ненадежного сотрудника, делающего все в последний

момент и неспособного соблюдать дедлайны.

То, о чем не пишут в резюме

Все чаще собственники и директора компаний заявляют о том, что ценят стратегическое видение процессов, структурированный комплексный подход к работе, ориентацию на продажи и достижение целей компании. При этом для трудоустройства требуют владение сразу несколькими узкоспециализированными инструментами на уровне «Эксперт». Когда число «Экспертов» на определенном участке достигает критической массы, снижается общая продуктивность рабочих процессов, размывается вектор, падают показатели. В такой момент собственник или директор пытается изменить ситуацию сам, заручившись литературой издательства *«Манн, Иванов и Фербер»* или привлекая дорогостоящих тренеров.

Что бы там ни говорили фанаты «золотых времен», уровень образования и подготовки специалистов сегодня намного выше, чем раньше. Эти ребята имеют возможность учиться дома, на работе, по дороге на работу, в очереди, по дороге в очередь. Дистанционное обучение, онлайн-сервисы, мобильные приложения, геймификация, обучение программированию детей от 5 лет.

Ранг «Эксперт» и первый опыт по специальности при желании достигим раньше школьного аттестата. Но при серьезном столкновении «экспертов» с реальностью разрушается вся структура вложенного в голову контента.

Допустим, вам нужен менеджер по продукту. Но у вас есть лишний специалист по PR, web-дизайнер и директолог (да, мне тоже сложно понять смысл вычленения специалиста по Яндекс.Директу в отдельную специализацию, но эти люди уже среди нас). Менеджером по продукту должен стать только один. Дизайнер и директолог являются узкоспециализированными «Экспертами», и чтобы достичь уровня «Новичок» в других сферах, им нужно сначала укрепить базу, а затем углубиться в нужное направление. Это минимум два шага на шахматной доске. В то время как специалист с широким кругозором и базовыми навыками делает один.



Компании не берут в расчет то, что кокетливо скрывается в резюме строкой «начало карьеры». Данные о том, что было до или мимо трудовой книжки. Первые деньги, вынужденная работа, черный нал. Выросло целое поколение руководителей, которые даже на каком-то коротком отрезке своей жизни не работали на стройке, не грузили лук, не копали могилы, не торговали фуфлом по квартирам и даже не носили почту. И может быть, это и хорошо. **Но они лишены связей с реальностью.** В их мире основными потребителями e-commerce являются молодые мамы, приложение для iOS выстрелит за Уралом, а если на дерьмо снизить цену, то это уже вполне себе приятный навоз.

У бизнес-ангела 90-х, покойного дяди Миши, был особый подход к рекрутированию ключевых сотрудников. Я это называю **кутеж-митап**.

Он возил перспективного соискателя по кабакам, саунам, охотам и рыбалкам, где спаивал бедолагу, как свинью. В ходе дружеской беседы дядя Миша задавал все интересующие его неудобные вопросы и получал развернутые честные ответы.

Рекрутирование ключевых сотрудников путем простого прогона через чек-лист требований и компетенций — это выход для занятого или ленивого руководителя. Но рано или поздно может возникнуть булгаковский вопрос «Позвольте, как же он служил в очистке?»

Этот вопрос вместе с калькуляцией по утерянному времени и счетом за ущерб компании от неверного найма руководитель должен будет оставить у себя на столе.

Как привлечь и удержать лучших сотрудников?



Прошли те времена, когда люди предпочитали десятилетиями трудиться на одном месте. Исследования показывают, что представители поколения «миллениалов» (родившиеся в конце 80-х — начале 90-х годов) задерживаются в компании в среднем на 4 года и 4 месяца. Они готовы приносить пользу работодателю ровно до тех пор, пока он в ответ удовлетворяет их основные потребности.

Президент компании «Fidelity Investments» Кейтлин Мерфи (Kathleen Murphy) уверена, что **стратегии, которые подходят для повышения лояльности клиентов, могут успешно применяться и для удержания талантливых специалистов.** Вашим людям нужна не новая кофеварка, а **индивидуальный подход!**

Чего хотят сотрудники?

Чтобы понять, как действовать, нужно сначала получить ответы на важные

вопросы:

- **что делает ваших сотрудников счастливыми и удовлетворенными?**
- **что побуждает их ежедневно приходить в офис**, решать сложные вопросы и помогать вам добиваться поставленных целей?
- **за что они ценят коллектив и руководство?**

Для многих компаний задачей с самым высоким приоритетом является обеспечение удовлетворенности клиентов. Всем известно, что люди ждут от бизнеса высококлассного сервиса, индивидуального подхода и нестандартных решений, обеспечивающих «вау-эффект».

Члены вашей команды хотят того же: работать над интересными проектами, знать, что к их мнению прислушиваются, быть уверенными, что лидеры заинтересованы в их обучении и развитии.

Дайте людям желаемое, и вам не придется беспокоиться о текучке кадров.



Относитесь к каждому, как к личности

Персонализация важна. Прежде, чем сделать что-то для своих сотрудников, узнайте, чего они на самом деле хотят. Возможно, новый гарнитур для кухни или бесплатное печенье — совсем не то, чего от вас ждут.

Люди **хотят работать в среде, где ценят их индивидуальность**. Важно проявлять гибкость и быть готовыми, скажем, корректировать рабочий график сотрудников. Возможно, кому-то из членов вашей команды удобнее работать из дома или приезжать в офис раньше остальных? Предоставьте им такую возможность!

Создаете бонусную программу? Прислушайтесь к мнению сотрудников. Что для них важно? Наличие медицинской страховки? Адаптационный пакет для новичков? Расширенный отпуск по беременности и родам?

Будьте проще

Клиенты побаиваются сложных схем взаимодействия. Сотрудники с ними солидарны. Они не любят бюрократические проволочки, многостраничные отчеты, бесцельные совещания и устаревшие технологии.

Создание предельно простой организационной структуры поможет вашим подчиненным работать быстро и максимально эффективно.

Дайте людям возможность расти

Исследования показали, что половина представителей поколения «миллениалов» считает возможность обучаться и развиваться ключевой при выборе места работы. Их часто отпугивают крупные корпорации, где этому не уделяется должное внимание.

Сделайте акцент на инновационных программах обучения. Пусть ваши менеджеры станут коучами и лидерами, которые способны делиться знаниями и навыками.



Истинное призвание руководителя — **дать людям возможность раскрыть свой потенциал и позволить работать так, как им удобно.** Он должен стать тренером, который помогает сотрудникам оттачивать свое мастерство и дает им оперативную обратную связь. Лидеры обучают и вдохновляют, а менеджеры управляют. Чувствуете разницу?

Лучшие компании заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве, поэтому вкладывают силы и время в рост принятых на работу специалистов. Они дают каждому возможность **почувствовать себя значимым для работы всей команды.** Здесь каждый сотрудник:

- **знает**, что он важен;
- **уверен**, что лидеры будут инвестировать в него столько же сил, денег и времени, сколько в клиентов;
- **может** работать легко;
- **осознает** свою роль в общем деле и понимает, что вносит позитивные изменения в жизни других людей.

Поверьте, специалисты, которые любят свою работу и выполняют ее с вдохновением — ваш самый ценный ресурс!

Найм сотрудников: 5 главных правил от легендарного CEO General Electrics Джека Уэлча



Мы перевели для вас статью из LinkedIn от бизнес-экспертов Сюзи и Джека Уэлч. Джек Уэлч — председатель Института Welch Management. Сюзи Уэлч — бывший главред Harvard Business Review, соавтор и автор бестселлера «The Real-Life MBA».

Хорошие чеклисты приема на работу, самые лучшие из них, неразрывно связаны с миссией организации. Точнее, они связаны с конкретными навыками и поведенческими паттернами, которые нужны для достижения вашей миссии.

Мы понимаем, что существует также целый ряд «обязательных» черт, которые большинство HR оценивают в процессе приема на работу. Например, честность кандидата вы, безусловно, захотите видеть в списке его качеств. Это простейший фильтр на простейшем уровне «подходит — не

подходит», независимо от того, насколько привлекательным кажется кандидат по другим параметрам.

Также в маст-хэв-списке качеств желательного кандидата находятся широко популяризированные аспекты эмоционального интеллекта: воля, осознанность, внутренняя мотивация, эмпатия и социальные навыки.

Факт: успешный найм требует умственной дисциплины, и она заключается в знании конкретных навыков и моделей поведения, от которых ваша организация будет в выигрыше. А также в тестировании кандидатов и утверждении только тех людей, которые действительно обладают такими навыками.

Дело вот в чем: вы все еще можете ошибаться, успешный найм — дело тонкое. Но судите себя строже, и ваши шансы на успех вырастут. Эффективный найм требует отказа от эйфории.

В комплекте к этому есть несколько важных дополнений и предостережений. Это «совершенно секретная папка» важных пунктов, которой можно пользоваться в процессе приема на работу, если хотите. Наша папка будет содержать следующие указания.

Превыше всего — IQ

Независимо от того, какие три, четыре или пять управленческих навыков и поведенческих паттернов обозначены в вашем чек-листе приема на работу, убедитесь, что список также включает в себя IQ.

В современной бизнес-среде игровое поле кренится на сторону команд с умнейшими людьми.



5 главных правил от легендарного CEO General Electricс Джека Уэлча

Личность имеет значение

Особенно неприятная.

Мрачные, раздражающие, властные, фальшивые... и любые другие неприятные люди всегда найдут способ оттянуть внимание на себя, не так ли? В рабочем процессе они способны утянуть на дно целую команду.

Если кандидат обладает совершенно исключительными техническими способностями, что вы не можете жить без них, вы можете сделать исключение. Но его умения должны быть на действительно (!) исключительном уровне, чтобы оно того стоило.

Вы не можете управлять негативной энергией человека, в то время как человек — да, всего один человек — может заразить всю вашу организацию негативом.

Актеры театра драмы

В некоторых отраслях, в частности, в творческой индустрии, уровень «драматичности» выше нормы. Все эти люди, которые любят спектакли, в частности, с собой в главной роли. К сожалению, такие люди, как правило, очень талантливы, иначе они не оказывались бы так часто в качестве кандидатов в вашем списке. И вы испытываете то самое чувство, когда думаете: «М-да, мне очень нравится Боб, но он, кажется, слишком... эмоциональный».

Проблема с избыточной эмоциональностью в том, что она заполняет все свободное пространство, порождая такой мусор, как подковерные интриги,

сплетни и личные проблемы. Люди женятся и разводятся. Они покупают дома. Большинство сотрудников знает, до какой степени следует делиться событиями жизни с окружающими.

Актеры театра драмы не могут пройти через такие события без публики. Иногда их таланты компенсируют потери производительности команды. Но не слишком часто.



5 главных правил от легендарного CEO General Electric Джека Уэлча

Фактор «раздувания эго»

Держитесь подальше от любого кандидата, который не думает о себе, что он обычный человек. Мы говорим о переизбытке самоуверенности.

Не поймите нас неправильно, здоровая уверенность в себе является обязательным качеством, так как это признак персональной устойчивости. Но когда кажется, что кто-то из кандидатов на рабочее место имеет склонность к раздуванию своего эго вместо роста, это «красный свет». Не берите его.

Внимательно изучите рекомендации

И, наконец, ваш чек-лист должен включать вопрос: «Проверил ли я рекомендации кандидата. Я действительно их проверил?»

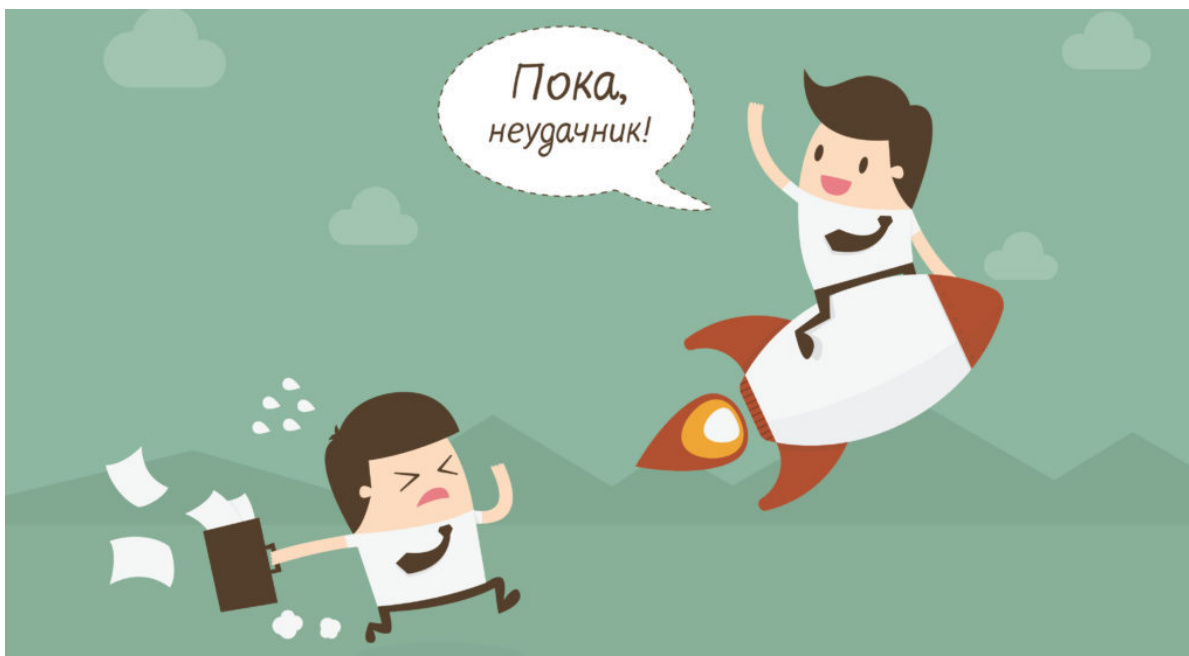
Да, конечно, мы понимаем, что многие рекомендации — ерунда. Либо кандидат выбрал тех, кто отзовется о нем исключительно в положительном ключе (это нормально, все так делают), или вы в конечном итоге побеседуете с предыдущим работодателем, который скажет: «Мы не обсуждаем бывших

сотрудников».

Не останавливайтесь на этом. Поищите кого-то, кто действительно знает кандидата. Прислушайтесь к тому, что он скажет и о чем хочет умолчать. Если вы получаете индифферентный комментарий или не можете выяснить подробности о достижениях, не кладите трубку, хоть это и заманчиво. Также избегайте выслушивать оправдания кандидата наподобие: «В компании полный бардак, они не оценили Кэти».

Вы должны внимательно выслушать все отзывы. Особенно плохие. Если вы этого не сделаете, три месяца спустя Кэти начнет выгорать на работе, а человек, давший информацию, скажет: «Я же говорил!» — и будет прав.

Как уменьшить текучку в отделе продаж? 10 работающих инструментов



Вы тщательно отбираете кандидатов в команду, обучаете, наблюдаете за их ростом и успехами. Но однажды они приходят и заявляют об увольнении. В этот момент опускаются руки. Вы вложили в них время, энергию и деньги для того, чтобы подарить их другой компании? Как так?

Говорят, что люди приходят в компанию, а уходят от руководителя. Как удержать талантливых сотрудников? Как стать менеджером, которому верна его команда? Вот **10 проверенных способов** этого добиться!

Тщательно выбирайте сотрудников

Важно, чтобы моральные принципы и цели нового сотрудника, его будущих коллег и руководителя совпадали. В противном случае проблем не избежать.

Инвестируйте время в свою команду

Вы должны стать менеджером, который вкладывает время в развитие своих сотрудников. Это может быть сложнее, чем кажется, ведь у вас есть много собственных задач. Важную роль играют наличие плана, умение его придерживаться и распределять время между задачами в соответствии с приоритетами.

Сосредоточьтесь на самых талантливых сотрудниках

Как можно чаще контактируйте с лучшими членами своей команды. Переживаете об остальных? Хорошие менеджеры знают, что больше всего ресурсов нужно вкладывать в «звёзд», потому что именно они приносят впоследствии самую высокую прибыль. Конечно, не стоит игнорировать других подчиненных. Но важно удерживать фокус на ведущих специалистах и постоянно напоминать им о том, насколько они важны для вас.

Будьте отзывчивым

Убедитесь в том, что вы оперативно реагируете на просьбы подчиненных. Вы сразу отвечаете на письма от сотрудников или ставите их в конец списка задач? Когда у кого-то из ваших людей проблемы, может ли он прийти и быть уверенным в том, что вы найдете время, вникнете и поможете?

Корректируйте свой стиль управления с учетом личных особенностей подчиненных

Познакомьтесь с каждым членом команды и узнайте, нравится ли ему ваш стиль управления. В этом поможет регулярное анкетирование.

Выбирайте правильные способы мотивации

Все обожают корпоративные вечеринки с конкурсами? Не обязательно. Важно знать, как каждый член вашей команды предпочитает отдыхать от работы, и что его мотивирует на новые свершения.

Хвалите и признавайте заслуги

Но сначала разберитесь, как лучше это сделать. Люди разные — некоторые жаждут публичного признания, в то время, как другие предпочитают похвалу с глаза на глаз. Одни ценят материальные варианты поощрения (повышение зарплаты, премии), другие больше обрадуются памятной грамоте, на которую смогут любоваться каждый день.

Изучите личные предпочтения сотрудников

Потратьте время на то, чтобы понять, какие способы мотивации и признания будут эффективными для каждого члена команды. И убедитесь в том, что вы действуете в соответствии с полученными знаниями.

Поддерживайте командный дух

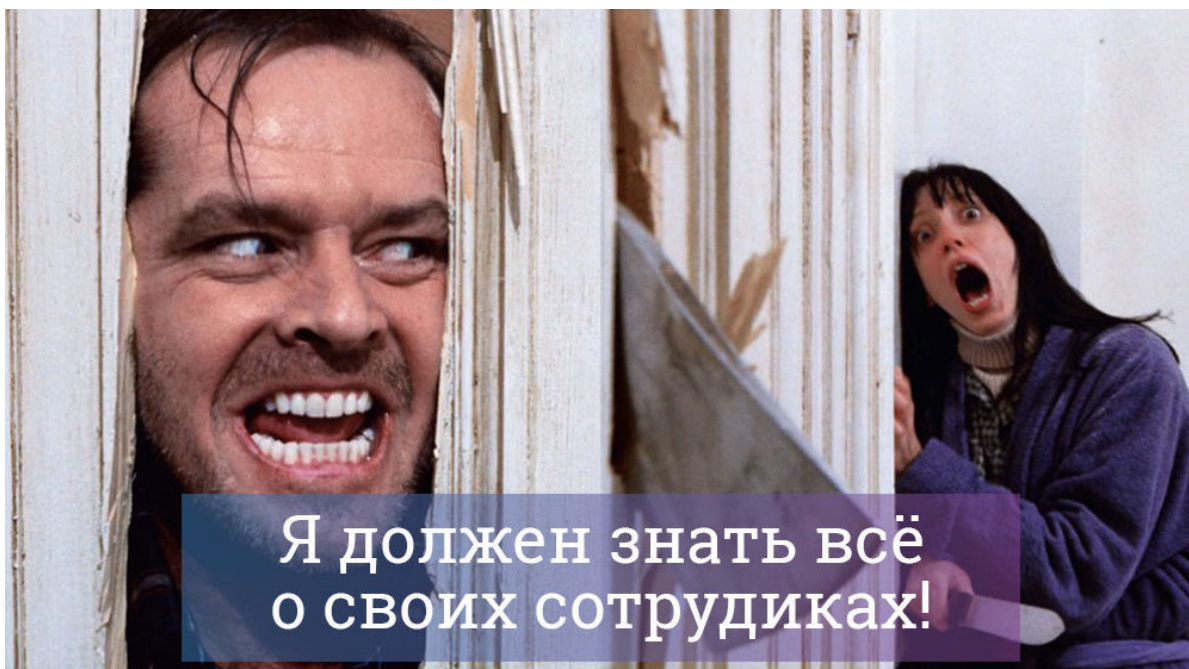
Найдите способ сплотить команду. Коллективные обеды, встречи после работы, сюрпризы от менеджера...Создать комфортную среду непросто, но в итоге люди не захотят ее покидать.

Обеспечьте непрерывный процесс обучения

Убедитесь в том, что ваши сотрудники владеют необходимой для продуктивной работы информацией, данными о новейших технологиях и открытиях в своей сфере. Каждый из них должен идти на встречу с клиентом, зная, что у него есть ответы на любые вопросы.

Помните, что вы не строите бизнес. Вы растите специалистов, которые затем создают ваш бизнес. Успехов!

Чем живут ваши сотрудники за пределами офиса



Предприниматель Арджун дев Арора и основатель социального клуба «Good People» Раман Фрей в своей [статье](#) для журнала «Harvard Business Review» рассказывают о том, **как внимание руководителя к потребностям подчинённых способно увеличить эффективность их работы.** Уверены, что эта информация пригодится и вам!

Не игнорируйте проблемы подчинённых!

У одного из сотрудников компании диагностировали рак. Он попросил предоставить ему дополнительный больничный для лечения и прохождения профилактических осмотров.

Другой молодой человек, прибывший в США из Вьетнама со своими родителями, хотел бы раз в месяц работать удалённо. Этот день он

планировал проводить за прилавком винного магазина, которым владела его семья, чтобы дать маме и папе возможность немного отдохнуть от привычных 16 рабочих часов в сутки.

Эти запросы выглядят вполне оправданными, чтобы их удовлетворить, не так ли? В обоих случаях мы так и поступили. И всё же нередки ситуации, когда **сотрудники молчат о своих потребностях и проблемах, не решаясь попросить руководителя о помощи.**



Ждёте от своей команды высоких результатов? Тогда **вы обязаны знать, чем живут её члены за пределами офиса, и помогать им по мере возможностей.** У ребёнка вашего сотрудника завтра важное соревнование? Позвольте ему взять выходной, чтобы поддержать малыша!

Хорошее отношение к сотрудникам влияет на продуктивность их работы

Мичиганский университет провёл исследование, доказавшее, что **отличных результатов добиваются только люди, работающие в уважительной и доброжелательной атмосфере.** Это означает, что руководитель ценит их вклад в общее дело и с пониманием относится к личной жизни. Такой подход способен творить чудеса и повысить производительность труда.

Игнорируя потребности своих подчинённых, менеджер может добиться

выполнения поставленных задач здесь и сейчас, но провоцирует системный сбой в будущем, что доказали Эмма Сеппала из Стэнфорда и Кристин Порач из Джорджтаунской бизнес-школы.



Мы уверены, что **команда, в которой царит доверие и внимательность к потребностям друг друга, добьётся большего**, чем коллектив, где принято идти к поставленной цели путём запугивания, переработок и игнорирования потребностей. Исследования подтверждают — **работа более 50 часов в неделю приводит к снижению продуктивности!**

Как стать лучшим руководителем для своих сотрудников

Хотите отказаться от системы управления, основанной на запугивании и давлении авторитетом? Действуйте:

- **Ответьте себе на вопрос «зачем?»**. Какие эмоции ваш товар или услуга дарят клиенту? Для чего вы работаете?
- **Узнайте, что на самом деле важно для каждого члена команды**: от новичка-стажёра до тех, кто с вами давно. Постарайтесь понять, о чём они переживают. Многие менеджеры игнорируют этот пункт, что негативно сказывается на эффективности работы.

- **Найдите возможность позаботиться о тех, кто вкладывает в проект душу, и опасайтесь сотрудников, которые требуют побряжек, не отдавая ничего взамен.**
- **Окружайте себя людьми, разделяющими ваши ценности, и встречайтесь с ними как можно чаще.** Помогайте друг другу всегда, когда это нужно и возможно. Вы не сразу увидите результат такого подхода, но со временем энергия команды позволит каждому раскрыть свой потенциал.



Оригинал: paginasamarillasec.com

Понравилась книга?

Тогда загляните в Библиотеку Клуба Директоров.

В ней найдется:

+ 82 материала по маркетингу, PR, менеджменту, личной эффективности, клиентоориентированности и управлению продажам?

+ 45 часов практических мастер-классов

+ Среди авторов материалов Андрей Зинкевич, Вадим Дозорцев, Роман Тарасенко, Андрей Гавриков, Дмитрий Кот, Дмитрий Чередник, Алексей Урванцев, Катерина Ерошина, Виктория Бехтерева, Илья Балахнин и ряд других практиков.

Посмотреть библиотеку Клуба
Директоров