

Совет 6

Как сказочные герои помогут подобрать сотрудника

Работа с сотрудниками — это настоящий квест на долгие годы, если не научитесь разбираться в людях. Научитесь — все будет просто и понятно. Не научитесь — постоянно будете находиться в шоковом состоянии от творящегося хаоса и неконтролируемого процесса.

С чего обычно начинают поиск сотрудников? Составляют описание вакансии, а потом начинают думать, где ее разместить, на каких порталах в интернете.

Я считаю, что поиск сотрудника надо начинать не с этого. Должность, вакансия, порталы — это все технология. Но начало этой технологической цепочки — совсем не вакансия.

Начинать надо с понимания того, какой сотрудник вам требуется. Нужно его представить, визуализировать и понять, какие личностные и профессиональные качества должны у него быть.

Как-то я присутствовала на одном бизнес-тренинге. Когда участники тренинга представлялись, встала женщина среднего возраста и рассказала о том, как она вышла замуж после 40 лет. Она очень хотела выйти замуж, посетила массу тренингов по личным отношениям, но встретить своего любимого так и не удавалось. На одном из тренингов ей дали совет: четко описать мужчину, с которым она хочет быть. Причем описывать надо не внешность, а его качества, проявление этих качеств. После того как женщина составила карту личности будущего супруга, он нашелся через две недели. Свадьба состоялась, семейная жизнь оказалась наполнена счастьем.

Этого же подхода я придерживаюсь и в бизнесе. Мы работаем с людьми, прежде всего, взаимодействуем с их личностными качествами. Сотрудник опаздывает — плохо, неприятно, работа идет под откос. Или постоянно отпрашивается, нагло врет в глаза про дни рождения мужа, мамы и детей. Каким бы профессионалом ни был этот сотрудник, его поведение будет нас задевать.

Личностные качества в человеке первичны. Они имеют значение при подборе персонала, особенно для микроколлективов. Понятно, что если у вас огромная организация, то основным критерием отбора становится профессионализм. В управлении большим коллективом работают другие методы, потому что дистанция «руководитель — сотрудник» достаточно длинная. Руководитель в больших организациях кажется «царем» или «царицей» из-за своей недостижимости.

А вот в микроколлективе до 20 человек все по-другому. Дистанции в руководстве практически нет. Руководитель — обычный человек, который пьет чай, общается с клиентами и сотрудниками. Управлять людьми в микроколлективе сложнее именно из-за короткой дистанции с персоналом.

Поэтому в микроколлективах на первый план выходят личностные качества сотрудника. Идеальный сотрудник — это «хорошие личностные качества + профессионализм».

Если профессионализм где-то хромает, то при обучаемости сотрудника его можно запросто «докрутить». А вот личностные качества уже не откорректируешь, не изменишь. Руководитель — не воспитатель детского сада, который рассказывает, что ябедничать нехорошо.

Для себя я определила типы сотрудников и объединила их в группы по личностным качествам. Эти типы названы

именами привычных нам сказочных героев. Зачем это сделано, узнаете чуть позже, в конце этой главы.

Есть три группы сотрудников.

Группа № 1. «Плохие герои». Эти сотрудники вредны вам и вашему бизнесу.

К данной группе можно отнести следующие типы: «Жар-птица», «Синьор Помидор», «Карлсон», «Лиса Алиса», «Колобок».

«**Жар-птица**» обычно достаточно профессиональна, хотя, если быть точнее, у нее чрезвычайно развит эмоциональный интеллект. Такой сотрудник может не обладать высоким профессионализмом, но он точно знает, как подать себя, чтобы нравиться клиентам и коллегам. Легко входит в контакт со всеми, уверенно ведет себя в любой ситуации.

Еще одной особенностью данного сотрудника является инициативность. Он сам охотно выполняет разные организационные обязанности. Руководитель радуется, что не надо особо вникать в мелочи, все делается само собой.

Через какое-то время, а иногда и с самого начала, «Жар-птица» заявляет, что достойна лучших условий — более высокой зарплаты, поблажки в отлынивании от общественной работы, других условий труда. Чаще всего эти требования звучат в ультимативной форме. «Звезда» не идет на уступки, громко обижается и дает понять, что в любой момент готова хлопнуть дверью. Руководитель обычно сдается, а «Жар-птица» продолжает шантажировать, доводя директора до нервного срыва. К сожалению, выполнение требований «звезды» не приводит к снижению ее запросов и затишью. Конфликт будет нарастать.

«**Синьор Помидор**» — достаточно сложный сотрудник для любой организации, поскольку его интересуют только деньги. Он готов выполнять оговоренную работу хоро-

шо, но за определенную (и часто немалую) сумму денег. Всегда преследует только свои интересы, тщательно следит, чтобы на него не вваливали никакой общественной нагрузки.

«Синьор Помидор» готов преподнести вам неприятные сюрпризы в любой момент. Если вдруг вы с самого начала четко не обозначили его обязанности, а в процессе сотрудничества вдруг вспомнили, что нужно выполнять что-то еще, то сразу же получите в ответ: «Вы мне за это не платите». «Синьор Помидор» совсем не обладает ложной скромностью, он может ответить резко и однозначно. Вам в этой ситуации будет гораздо неприятнее, чем ему.

Заставить его выполнять вдруг неизвестно откуда взявшуюся работу можно только за дополнительные деньги.

Работает «Синьор Помидор» неплохо, к технологии работы придраться сложно. Есть только одно маленькое «но»: он не вкладывает в дело душу. Если это педагог, то качество занятий будет высокое, результаты у детей тоже весьма недурны. А вот сам педагог не имеет никакой привязанности ни к детям, ни к своему месту работы.

Из «Синьоров Помидоров» часто получают шантажисты, которые требуют увеличения зарплаты. Со временем (обычно в течение года) им начинает казаться, что они работают больше, чем получают. Сотрудник смело, не стесняясь, требует увеличения зарплаты и четко дает понять, что если увеличения не произойдет, то он готов уволиться в любой момент. И он уволится. Умолять его остаться, ссылаясь на возникшие трудности, бесполезно.

«Карлсон» — сотрудник, которого можно смело отнести к ненадежным. Живет строго своими интересами, считая, что «весь мир подождет». При этом он понимает, что для собственной выгоды надо подчиняться каким-то правилам и соблюдать приличия. Так как своя жизнь всегда расхо-

дится с интересами организации, в которой он работает, то приходится врать. «Карлсону» совсем не стыдно, когда он обманывает, рассказывая о сломанном ключе, внезапно потекшей батарее и стрельбе во дворе. Вы можете услышать абсолютно правдоподобные истории. На вас будут смотреть честные глаза, которые при трагическом сторителлинге, как и положено, будут плакать. Историями «Карлсон» будет красиво прикрывать свои опоздания, невыходы на работу и невозможность заменить заболевшего коллегу. Данный сотрудник будет плохо работать, отказываться участвовать в общественной жизни и не приходить на собрания коллектива. Безграничному фантазеру все это кажется скучнейшей рутинной!

«Лиса Алиса» — сотрудник, который по своей сути является врагом. Внешний вид — энергичный, профессиональный человек, достаточно приятный для вас и клиентов. Вызывает доверие и радость, что наконец-то повезло. Внутренняя сущность — использование вас и организации в своих интересах. «Лиса Алиса» пришла работать, чтобы набрать себе базу клиентов. Это может быть и мастер маникюра, и педагог детского клуба, и продавец в цветочном ларьке. Это тот человек, который готов открыть бизнес, аналогичный вашему, в соседнем подъезде, с чистой совестью забрав ваших же клиентов.

«Колобок» — крайне ненадежный сотрудник, который проработает у вас в лучшем случае полтора года. Этот человек всю жизнь выбирает работу мечты, не может долго оставаться в одной организации. Сначала он с удовольствием трудоустраивается, ему кажется, что наконец-то нашлось подходящее место, но уже спустя пару месяцев «Колобок» сникает. В его разговорах появляются фразы «скучно», «совсем не интересно», «я не могу здесь полностью раскрыться». В скором времени он увольняется по собственной инициативе. Размер зарплаты практически не имеет значения — зарплатой «Колобка» вы не удержите.

Он будет думать, что в другом, «более интересном» месте он сможет заработать еще больше.

Группа № 2. «Нейтральные герои». Это не очень хорошие сотрудники, но какое-то время они могут работать у вас и даже приносить пользу, если им дать правильные должностные обязанности.

К данной группе можно отнести следующие типы: «Снежная королева», «Тортилла», «Пьеро».

«Снежная королева» — профессиональна, но холодна, не имеет особого отношения к клиентам и своей работе. Она не собирается вкладывать душу в дело, которым занимается. Вы можете быть обмануты внешним профессиональным поведением, порядочностью и приличными манерами. По сути, у «Снежной королевы» нет недостатков. Этот сотрудник очень опрятен, следит за собой, не опаздывает на работу, тактично общается с окружающими и четко исполняет должностные обязанности. Есть только одно качество, которое не нравится клиентам и другим сотрудникам: «Снежная королева» не понимает и не любит людей, а все окружающие это безошибочно считывают. Поэтому, если она работает с людьми, то они не выстраиваются в очередь к «Снежной королеве». Люди чувствуют, что они ей не интересны.

Данной категории людей лучше поручать работу, не связанную с активной коммуникацией.

«Тортилла» — сотрудник, который точно знает, как все должно быть устроено, и любит давать советы и настоячивые рекомендации, даже если его об этом не просят. Достаточно часто это люди старше 40 лет, но порой «Тортиллы» встречаются и после 30. Большой минус таких сотрудников — отсутствие гибкости мышления и желание совать нос туда, куда не следует, а также непонимание границ «руководитель — подчиненный». «Тортиллы» ис-

кренне считают, что хотят помочь общему делу, и настойчиво зудят, как все надо исправить на их лад. Идти на поводу у таких сотрудников нельзя, они быстро возьмут бразды правления в свои руки и будут помыкать руководителем, у которого неизбежно накопится агрессия. Игнорировать советы тоже нельзя, ведь «Тортилла» будет обиженно всем рассказывать, что хочет сделать лучше, а глупый руководитель не прислушивается к ее советам. Сотрудник будет распространять атмосферу недовольства в коллективе.

С «Тортиллами» хорошо работает опытный руководитель. Новичкам с ними тяжело.

«Пьеро» — сотрудник, который добавляет «ложку дегтя» в бочку отличного коллектива. У таких людей обычно все плохо: хлеб за последние годы испортился, цены на продукты страшно растут, а дети становятся менее воспитанными. Приняв такого сотрудника в организацию, вы получите бесконечное количество охов и ахов по любому поводу. В коллективе за чаепитием будет ненавязчиво распространяться негативная информация. Фразы, брошенные вскользь, могут касаться и руководства: низкая зарплата, плохое управление, жадность администрации и т. д. «Пьеро» тихим мягким голосом смогут испортить самый солнечный день. Атмосфера в компании при таком сотруднике станет тягостной и дискомфортной.

Группа № 3. «Положительные герои». Данные сотрудники — опора вашего бизнеса. Когда ваш коллектив будет состоять из сотрудников данной категории, жизнь и бизнес будут казаться вам медом.

К данной группе можно отнести следующие типы: «Крошка Енот», «Царевна-лягушка», «Золушка».

«Крошка Енот» — очень тревожный сотрудник, особенно в самом начале. Боится нарушить правила, задает много уточняющих вопросов по любому поводу, чем

может сильно раздражать. Просит, чтобы ему пошагово описали действия и пояснили результат, который надо получить.

При наличии четких инструкций все вопросы у него обычно снимаются, он безупречно выполняет свои обязанности. Со временем этот человек становится одним из самых надежных ваших сотрудников, на которого можно полностью положиться. Но основой его эффективности являются инструкции и правила. При их отсутствии «Крошка Енот» становится растерянным и надоедливым сотрудником, иногда может казаться даже тупым. Но на самом деле он просто не чувствует почву под ногами и не понимает, чего от него хотят и что надо делать. Это стопроцентный исполнитель, причем безупречный и очень эффективный.

Чаще всего такой сотрудник не любит менять место работы и подолгу работает в одной организации, выполняя привычные обязанности.

Личные качества «Крошки Енота» — ответственность, дисциплинированность, преданность делу и компании.

Не надо ждать от него креативных решений, это не его сильная сторона. Но иметь такого исполнителя в команде — большая удача.

«Царевна-лягушка» — прекрасный сотрудник, но, к сожалению, это не сразу становится понятно, поэтому и можно назвать его «Царевой-лягушкой». Спустя время этот сотрудник сбрасывает «лягушачью кожу» и обнаруживается, что под ней была скрыта настоящая царевна.

В самом начале работы «Царевна-лягушка» может допустить ошибки, но чтобы не спутать ее с другим типом сотрудника, важно учесть отношение к делу. «Царевен» выделяет суперответственность и суперстарание. Они с радостью реагируют на обучение, очень тщательно вы-

полняют поручения и ни за что не требуют дополнительной оплаты.

Чтобы у вас «лягушка» превратилась в «царевну», необходимо обучение и внимание. В ответ вы получите самого лучшего и преданного сотрудника, который всегда готов выйти на замену заболевшего коллеги, бесплатно участвовать в общественной деятельности клуба, помогать руководителю в самых разных вопросах. И все это делается радостно, быстро и на высоком уровне.

«Золушка» — один из лучших сотрудников организации, который болеет душой за компанию. «Золушка» обладает врожденной страстью к порядку, поэтому по собственной инициативе наводит порядок везде. Данный сотрудник воспринимает работу как свой второй дом, с удовольствием общается со всеми в коллективе.

«Золушку» отличает отношение к своим обязанностям. Она живет работой целостно — с душой ухаживает за всеми и всем, что ее окружает.

В своей классификации я специально дала сотрудникам имена сказочных героев, чтобы яркий образ лучше запомнился. Вам будет легче потом угадать типаж на собеседовании. В голове мгновенно всплывет: «О-о-о, да это же Синьор Помидор хочет ко мне устроиться... Нет, нет, нет. Мне его не нужно».

В самом начале моей бизнес-деятельности, когда я еще совсем не разбиралась в людях, на работу устроился «Карлсон».

В моем детском центре появилось новое помещение, и в связи с этим потребовался педагог для мини-сада. Искали, как обычно, в интернете. Новичкам бизнеса «везет» — откликнулась молодая симпатичная девушка с опытом работы в другом детском центре и красивым именем Снежана. Как сейчас помню собеседование

с ней: сидит на диванчике, хорошенькая, речь ладная, головкой кивает, все мои мысли о развитии детей поддерживает. Я была в восторге! Это ж надо как повезло!

Снежана с энтузиазмом соглашалась на любую деятельность, была готова принять участие в общественной работе. Как «опытного» человека мы ее сразу поставили на группу, дали конспекты для проведения занятий. Радовались страшно.

Первые звоночки начались с опозданий. Сначала на минуту, потом на 5, затем на 15... Каждый раз на меня смотрели чистые голубые глаза, в которых читалось искреннее недоумение, как такое могло произойти. Конечно, для опозданий были веские причины: лифт ломался, соседке стало нехорошо, маршрутка проехала остановку и т. д. Снежана была искренним добрым человеком и не могла пройти мимо, когда кто-то страдал! Она и нам старалась помочь — помыть чашки в клубе, разложить игрушки и т. д. Дела обычно не доводились до конца, но душевный порыв всегда имелся.

Через какое-то время клиенты стали мне говорить, что занятие заканчивается раньше, педагог не знает, чем занять детей. Как не знает? А конспект для кого написан?! Нагрянув нежданно в группу, я поняла, что конспект никто и не читал. В ответ на мое недоумение я услышала речь о головной боли и... инициативу разработать новый курс, помыть игрушки и т. д. Наша замечательная сотрудница понимала, с какой интонацией надо предложить помощь, спросить о личном, о ребенке, рассказать в ответ интересную историю. Душа-человек, да и только!

В общем, месяца мне хватило, чтобы понять, что передо мной сидит симпатичный фантазер, который совсем не собирается работать, а намерен использовать меня мягкими хитрыми методами. К тому же ей еще выплатили деньги вперед в счет зарплаты, так как опять же произошел какой-то форс-мажор ☺.