

Creative

IDEA

# КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ? VER. 2.0

Инструкция  
к применению

Цифра • Стратегия • Команда  
ВЛАДИМИР МАРИНОВИЧ



 [MARINOVICH.RU](http://MARINOVICH.RU)

BUSINESS@

Idea

idea idea idea

# Создаём эффективную команду

Пожалуй, ничто я не воспеваю с таким энтузиазмом, как грамотно собранная команда. Большим кораблём в одиночку не управляют, и именно ваши люди, ваша команда может задать вашему бизнесу движение вверх или же свести все ваши усилия к нулю. Поэтому работа над командой – это инвестиция, которую невозможно переоценить. Но как сделать всё правильно? Именно об этом и пойдёт речь.

Говоря о взаимодействии с людьми, многие пускаются в рассуждения о природном магнетизме, обаянии и умении «чувствовать людей». Оставьте это всё для любителей лирики. Команда - это банальная воронка. Да-да, всё работает по тому же принципу, что и воронка продаж. Если каждую неделю на собеседование приходит 5-10 человек, то в конечном счёте мы за месяц находим толкового сотрудника. Если мы беседуем с одним человеком, то конечно кажется, что все толковые уехали в Москву или еще куда-то. Но никто не уехал, сильные люди есть везде. Трудно найти грибы, если их не искать.



# Создаём эффективную команду

Для каждой задачи у нас есть свой отдел, и чтобы решить задачу, важно грамотно настроить работу конкретного отдела. Поиск идеальной команды – это задача HR. Сотрудники HR любят рассказывать о специфике. Мол, это у них там где-то работает, а тут – вы не понимаете, это другое. Ответственно заявляю: никакой специфики нет! Команда – она везде команда. И либо удаётся найти нужных и правильных людей, либо нет.

По сути функции его сводятся к следующему:

1. Найм;
2. Обучение;
3. Мотивация/стимулирование;
4. Ротация.

Алгоритм такой: мы вербуем сотрудника, разъясняем ему суть его работы и результат, которого мы от него ждём. Если не получается – обучаем. Если это не помогает – мотивируем. Если результата по-прежнему нет – ротируем. Если же всё идёт хорошо – активно радуемся. Ниже расскажу подробнее.



# Найм

Что такое найм? Воронка. Если вы просматриваете 5-6 человек в день, то вы найдете сотрудника. Не говорите, что людей нет. Они есть даже в ваших компаниях, но надо сделать так, чтобы все сильные люди были в вашей команде. Вообще все.

Не берите всё на себя. HR не должен просто делать выгрузки и приносить вам 54 резюме, он должен отфильтровывать по этой воронке неподходящих людей, а вам давать уже заинтересованных соискателей. Как это сделать? Грубо говоря, так: 150 резюме заливаются в воронку, затем проводим собеседования - сначала по телефону, затем высылаем конкретное описание должности.

*Важно! Не скачанный из интернета универсальный набор, а конкретное описание конкретной позиции, там должно быть прописано все точно и детально.*

На первых двух этапах часть людей уже откидываются, а тех, что остались, мы зовём на собеседование к HR. С теми, кто его успешно прошёл, знакомимся лично.



# Найм

В качестве дополнительного инструмента найма, начинайте вести личные аккаунты в соцсетях и там рассказывайте о жизни своей компании. Делайте это регулярно! Это сформирует базу людей, которым интересен ваш бизнес. Зачастую именно из этой базы к вам приходят отличные сотрудники! Да и в целом – полезная штука.

Последнее звено — это охотники за головами. Они берут от месяца до полутора дохода человека, которого ищут, и еще они дают 1-2 бесплатные замены. Важно максимально подробно описать сотрудника, которого вы ищете, профиль должности и мотивацию/стимулирование такого человека. Сильный человек вниз не пойдет!

Найм людей — это такой же маркетинг, такая же воронка. В наше время деньгами уже никого не удивить. Потому что всегда найдётся компания, которая будет платить больше.



# Обучение и адаптация

Итак, искомый человек завербован. Но на этом работа с ним только начинается. Адаптация – это пошаговый ввод нового сотрудника в штат. У вас должен быть прописан план адаптации. Я рекомендую такой:

1. Представляем человека всему коллективу.
2. Ставьте рядом с новым сотрудником наставника. Наставник расскажет человеку о том, как устроена компания и где что находится, какие правила игры.
3. Сотруднику необходимо предоставить структуру компании. Не давайте ему возможность 3-5 дней ходить и знакомиться с коллективом, узнавать, кто, где и за что отвечает и кому звонить если что.
4. Мотивация и стимулирование. Мотивация – это то, как мы работаем с душой сотрудника. Стимулирование – как мы поощряем деньгами. Создайте документ, подробно расписывающий систему мотивации и стимулирования, чтобы человек чётко понимал, как именно он зарабатывает деньги и как их преумножать.



# Обучение и адаптация

Я считаю, что большие оклады – зло, и они не совместимы с развитием компании. Ищите новые пути. Например, каждого 1 числа мы выбираем лучшего и самого полезного сотрудника, и тот, кто чаще всего удостоивается этого звания, в конце года получает путёвку с семьей в теплую страну. А каждый месяц я лично дарю сотрудникам эмоциональные подарки (книги, часы, рюкзаки).

*Пусть сотрудники, которые показывают лучшие результаты, раз в неделю всем рассказывают, как они это делают. Это будет полезно для команды – понять, как им улучшить результат, а лучшему сотруднику будет приятно. Если же вы называете лучшего сотрудника, а команда его грызёт – это повод задуматься, потому что так ведут себя те, кто продаёт вам отмазки, а не работает на результат.*

Как обучать сотрудников? Во-первых, поощрять повышение квалификации. А во-вторых, входить в долю. Но не полностью! Оплачивайте не более 50% от стоимости обучения, потому что нет ценности в том, за что человек не платит.



# МОТИВАЦИЯ

Деньги стоят только на третьем месте среди драйверов сильного человека. Подробнее о них я пишу в других методичках, поэтому перечислю кратко.

Первый драйвер очень важен для сильных людей - это стабильность. Это всё про своевременные выплаты. Второй - психологический комфорт: начальник вовремя похвалил и погладил по голове, дал адекватную обратную связь. Многим важен физический комфорт (собственная кружка для чая, сменная обувь, удобная мебель). Для сильных людей важна самореализация (даём возможность решать сотруднику задачи так, как он считает необходимым), энергия (в руководителе, сильные люди вокруг), статус (компания должна быть статусной, престижной), и вот только потом – деньги.

Деньги важны не для всех, большему количеству людей важно, чтобы на работе было 1-3 из вышеперечисленных драйверов, и тогда человек будет работать и получать удовольствие от работы. И развивать вашу компанию.

Помните: где гладишь, там и растёт.



# Ротация

Всегда вовремя расставайтесь с теми, кто даёт минимальный результат. Они никогда не признаются, что они на последних позициях. Они будут только отравлять коллектив.

Принцип Мариновича – расставаться хорошо. Цепочка: не делает – учим, не делает – мотивируем, не делает – ротлируем. Отличие ротирования от увольнения заключается в том, что мы сначала находим замену человеку, а только потом увольняем. Так не будет дыр в компании и работа не будет перекладываться на других сотрудников.

*Расставаться надо регулярно, легко и хорошо. Кто знает, как ещё может свести вас жизнь? Может быть, вам ещё понадобится его помощь. А если и нет – всё равно не стоит множить людей, говорящих гадости за вашей спиной.*

Вы должны искать людей сильнее себя. Если вы берёте слабых людей, то вы всё тянете на себе. Вербуйте тех, кому вы действительно сможете доверить важные задачи и будете уверены, что эти люди справятся. Именно они формируют ближний круг, «рыцарей короля Артура».

Ваша компания — это ваше зеркало. То, что не нравится вам в вашей команде - это то, что вам не нравится в вас. Это люди, которых вы наняли, и ваши сотрудники, которым вы разрешили это сделать. Команда слабая - это ваша слабая сторона, команда сильная - это ваша сильная сторона.

Действуйте правильно и окружайте себя теми, кто этого действительно достоин!

Цифра • Стратегия • Команда

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ**

с Владимиром Мариновичем

MARINOVICH.RU

