

18+



**АНАСТАСИЯ
ТЕТЕРУК**

Анастасия Тетерук

Психология в работе с персоналом

«Издательские решения»

Тетерук А.

Психология в работе с персоналом / А. Тетерук — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-964013-0

В книге представлен подход работы с персоналом, с точки зрения психологии. Книга предназначена абсолютно для всех: как для соискателей на вакансии, так и для менеджеров по персоналу, организационных психологов. Моя книга — это в некотором роде попытка ответить людям на самые частые вопросы, которые задают HR, карьерным консультантам и психологам.

ISBN 978-5-44-964013-0

© Тетерук А.
© Издательские решения

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ	6
– Работа с персоналом	6
– Отношения в компании	7
– Групповая эффективность	8
– Личная эффективность	9
Зачем я написала эту книгу?	10
Как устроена книга	12
– Работа с персоналом	13
#поиск, подбор, оценка	13
#адаптация	14
#увольнение	15
– ТОП-5 ошибок в подборе персонала	16
Ошибка №1. Отсутствие профиля будущего сотрудника	16
Ошибка №2. Отсутствие телефонного интервью	16
Ошибка №3. Отсутствие структуры собеседования	16
Ошибка №4. Отсутствие плана оценки кандидата	17
Ошибка №5. Стереотипы и субъективность	17
– Как не облажаться на собеседовании еще на старте	19
Что мешает успешно пройти собеседование	19
Инструкция по выживанию: как подготовиться к собеседованию	20
– Когда ваш e-mail портит все	22
– Выбираем топ-менеджера: опыт или амбиции?	23
Имеет ли значение возраст кандидата на управленческую должность? В принципе нет, но стоит учитывать специфику бизнеса и сферу деятельности	23
Популярные стереотипы о молодых менеджерах	23
Стереотипы о менеджерах старшего возраста	24
Конфликт поколений	24
Важные факторы	25
В качестве резюме	26
– Из специалиста – в руководители. Как понять, что ваш сотрудник «созрел» для перевода на руководящую должность?	27
Факторы оценки	27
– Все что нужно знать об адаптации персонала	30
Почему компании все чаще переводят работу по введению в должность новых сотрудников на аутсорсинг, привлекая к этой работе специалистов кадровых агентств?	30
Внешняя адаптация: это как?	30
Преимущества внешней адаптации	31
– Восемь качеств, из-за которых вас уволят. «Уволился и уволили», есть разница?	33
Тревожные звоночки	33
За какие качества могут уволить?	33
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Психология в работе с персоналом

Анастасия Тетерук

Надежда Бука *Иллюстратор*

© Анастасия Тетерук, 2019

© Надежда Бука, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-4496-4013-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

СОДЕРЖАНИЕ

– Работа с персоналом

- поиск, подбор и оценка
- адаптация – мотивация
- увольнение

– Отношения в компании

– Групповая эффективность

– Личная эффективность

Зачем я написала эту книгу?

Приветствую всех читателей!

Меня зовут Анастасия. По образованию я психолог, преподаватель психологии. По жизни – HR, внештатный журналист (не по образованию, а по реальной практике). Так в жизни случилось, что психология ушла на второе место, в плане профессии и зарабатывания денег. Моя главная профессиональная роль – HR. Думаю, что сегодня все просвещенные и знают, что это за зверь такой.

Карьеру в сфере работы с персоналом, я начала примерно в 21 год. Конечно же с обычного рекрутера. А дальше начала поглощать другие процессы. Большой опыт я получила, работая в кадровом агентстве. Кого только не подбирала и оценивала: от швеи до ТОП-менеджеров крупных компаний.

У меня скопилось много профессиональных историй, лайфхаков и рекомендаций для всех, кто ищет работу и работает (но имеет какие-то проблемы или запросы). Ответить лично каждому невозможно. Поэтому я решила – буду писать статьи. Сделаю максимальный охват аудитории.

Как я упоминала ранее, еще одно мое альтер-эго – журналист. Регулярно я начала писать для online-медиа (TUT.BY, Navika.pro), бизнес-журналов (Директор, Дело) и некоммерческого проекта для женщин предпринимательниц (ProWomen.by). А с января 2019 мне захотелось писать и на жизненные проблемы обычных людей. Я выбрала online-издание Куку.org.

Кроме того, я придумала свои хештеги «#запискиhrm» и «#psychehealth». По им же вы найдете и мои статьи в сети Facebook.

И вот настал час «икс», когда я поняла, что пора обобщить свои статьи в одну книгу. Ведь удобно для читателя иметь под рукой все и сразу. А не выискивать статьи где-то на просторах интернета. Кроме того, я решила, что знакомить с моими мыслями нужно и российскую аудиторию. Поэтому книги можно найти в электронном виде в онлайн-магазинах (Ridero, Ozon, Литрес, Amazon). Кто хочет, кстати, могу предложить и бумажную версию.

Предчувствую вопрос от аудитории: « Да, есть. Но: *Есть масса статей и книг по организационной психологии и HR. Зачем вам книга?*».

– В основной массе книги академические и то, это больше организационная психология. Аудитория – студенты. Живой практики немного. У меня книга в жанре нон-фикшн. Предназначена она абсолютно для всех: как для кандидатов, так и для специалистов по персоналу, организационных психологов. Моя книга – это в некотором роде попытка ответить людям на самые частые вопросы, которые могут задать HR, карьерному консультанту и психологу.

– Есть книги и тематические: по рекрутингу, адаптации, мотивации, командообразованию и прочим одготематическим вещам. У меня микс тем от подбора персонала до работы над личной эффективностью.

– Мало книг со смесью HR + психология. Менеджер по персоналу должен быть немного психологом: ведь люди такие многогранные и непредсказуемые. А адекватно воспринимать и понимать, как кандидатов, так и сотрудников компании нужно 5, порою 6, дней в неделю по 8—9 часов. Моя книга mix из HR и психологии. Менеджер по персоналу не может быть оторван от «человеческих» проблем. Нужно не только проконсультировать как написать резюме, но и дать рекомендации по коммуникации с боссом и коллегами, тактикам поведения в конфликте. А еще дать советы как привести себя в порядок после декрета или отпуска.

Как устроена книга

В книге 4 раздела:

- Работа с персоналом
- Групповая эффективность
- Отношения в компании
- Личная эффективность.

В первом разделе вы найдете информацию как нанимать, адаптировать, мотивировать и правильно увольнять персонал.

Во втором узнаете, как работает группа, почему эффективно, а почему нет.

Третий раздел самый насыщенный! Ведь там столько всего: как строить конструктивные отношения с боссом и коллегами, как вести себя в стрессовых ситуациях в коллективе и ужиться всем вместе в офисе.

Четвертый раздел поможет разобраться с личной эффективностью: как не стать трудоголиком и эмоционально не выгореть, оставаться продуктивным и добиваться целей.

На этом я заканчиваю свое представление и хочу предложить вам перейти к чтению. Я всегда открыта к обратной связи, предложениям, замечаниям и критике. Реагирую на все абсолютно адекватно.

Меня можно найти в Facebook, Instagram, ВКонтакте. Можно писать на электронную почту: . А также в Viber, Telegram, WhatsApp. nastyu-913@mail.ru

Приятного чтения!

– Работа с персоналом

#поиск, подбор, оценка

#адаптация

#мотивация

#увольнение

– ТОП-5 ошибок в подборе персонала

На первый взгляд, сложностей подобрать персонал нет: составляем объявление о вакансии и размещаем его на порталах по поиску работы или в социальных сетях. Более того, эффект сарафанного радио и рекомендательный рекрутинг никто не отменял. Далее работаем с откликами и проводим собеседования. Все просто. Тем не менее, предприниматели совершают ошибки при подборе персонала.

Ошибка №1. Отсутствие профиля будущего сотрудника

Создание профиля сотрудника – первый этап при подборе персонала. Составляя его, мы даем точный и подробный ответ на вопрос «кого ищем?».

Он включает в себя:

- описание должности (название, ее место в структуре, условия работы, карьерный рост, подчиненность / наличие подчиненных);
- биографические требования (пол, возраст);
- общие профессиональные требования (образование, опыт работы);
- функционал (должностные обязанности, зона ответственности);
- ключевые компетенции (знания, умения, навыки кандидата, его личные качества).

Многие думают так: «Нужен менеджер по продажам с опытом работы. А дальше на собеседовании разберемся». Получается, что мы сами или не можем понять, кто нам нужен, или хотим сэкономить время на подбор, «взять хоть кого, кто бы хотел продавать». Только не стоит потом удивляться, почему в команде высокая текучка кадров. Подбирать сотрудника нужно с учетом сферы деятельности твоего бизнеса, особенностями корпоративной культуры и кадровой политики.

Ошибка №2. Отсутствие телефонного интервью

Отсев кандидатов с помощью телефонного интервью часто игнорируют. А ведь именно этот этап, наряду с отсеком по резюме, экономит время на поиск персонала. Благодаря телефонному интервью можно уточнить имеющиеся вопросы по резюме, заочно познакомиться с кандидатом и выяснить его мотивацию к работе.

Ошибка №3 Отсутствие структуры собеседования

Иногда собеседование превращается в сплошной хаос: кабинета отдельного нет, во время беседы присутствуют посторонние люди, резюме не распечатано, а вопросы возникают хаотично по ходу беседы.

Собеседование желательно проводить в отдельном кабинете один на один. Исключение: если привлекается еще один сотрудник-эксперт.

Многие грешат тем, что собирают группу кандидатов и устраивают соревнование «кто круче». А затем на основе личных пристрастий выбирают счастливого, который получит работу. Это непрофессионально и неправильно. Исключение можно сделать при подборе массового персонала (уборщики, кухонные рабочие и так далее), когда в штат оперативно нужно взять несколько человек и проводить тщательную оценку не нужно.

На собеседование нужно брать резюме кандидата для уточнения профессионального опыта и других биографических данных. Иначе оно превратится в свободное повествование о себе.

В проведении собеседования есть четкая структура:

- краткое представление себя и открытой вакансии;
- вопросы по резюме кандидата;
- подробный рассказ о вакансии и компании;
- ответы на вопросы кандидата.

Ошибка №4 Отсутствие плана оценки кандидата

Перед собеседованием ознакомься с резюме и отметь, что и как оценивать. Рядовые вопросы на собеседовании дадут лишь поверхностное представление о кандидате. Неверным будет довериться интуиции и личной симпатии.

Используй специальный набор методик для оценки кандидата. Это могут быть обычные вопросы, тесты, кейс, деловая игра. Оценивать можно профессиональные компетенции и личностные качества.

Профессиональные компетенции – это навыки менеджмента, нацеленность на результат, знание рынка по специфике бизнеса, навыки установления контакта и работы с возражениями.

Личностные качества – это стрессоустойчивость, адаптивность, коммуникабельность, лидерство, инициативность.

Можно проверить кандидата на знание определенных программ, иностранного языка. Кандидатам творческих профессий предложи выполнить домашнее задание (сделать рисунок, составить дизайн-проект).

По итогу собеседования у тебя должен сложиться четкий профессиональный профиль кандидата.

Ошибка №5 Стереотипы и субъективность

Трудно безэмоционально оценивать кандидатов. Подбирая персонал, можно оказаться в ловушке стереотипов и установок. Наиболее часты следующие:

- Молодой – не опытный и ветреный. И вообще, брать нужно только с опытом работы
- Старшего возраста – менее активный и безынициативный.
- Молодая замужняя девушка – скоро уйдет в декрет.
- Часто меняет место работы – ненадежный человек.
- Хорошо презентует себя во время собеседования – отличный профессионал. А высшее образование – всегда «знак качества» кандидата.
- Поведение и факты из жизни кандидата подтверждают мое собственное мнение – это плохой / хороший кандидат.

Похожая ситуация и с субъективным мнением. Часто мы отдаем предпочтение тем, кто похож на нас, думает и ведет себя, как мы. Мы включаем фильтр и видим только хорошее, а плохое игнорируем. То же происходит, если человек нам не нравится.

Ошибки неизбежны в работе каждого. И это нормально. Главное, их вовремя обнаружить и исправить. Полезным будет заранее составить план или пошаговую инструкцию подбора персонала. Прописать критерии оценки и составить желаемый профессиональный профиль. А затем посмотреть есть ли расхождения между ожидаемым и реальным.

Не оценивай личность кандидата по критерию «нравится он мне или не нравится». Оценивай в нем специалиста. Ведь эффективность твоего бизнеса зависит от продуктивной и профессиональной команды, а не от того разделяет ли сотрудник твои взгляды на жизнь.

– Как не облажаться на собеседовании еще на старте

По своему опыту работы с персоналом убеждаюсь, что прохождение собеседования – событие стрессовое как для начинающих специалистов (без опыта), так и состоявшихся профессионалов. Я бы даже сказала, что оно усиливается именно непонятной тревогой, а не реальным страхом.

Мы беспокоимся о впечатлении, которое создадим у работодателя, самопрезентации (как себя представить, как профессионала так, чтобы сразу сказали: «Вы приняты!»). А еще многие убеждены в существовании каких-то подводих, которые задумали HR-ы и боссы. Например, стресс-интервью, проверка на полиграфе, рассказ о личной жизни, раскрытие корпоративных тайн с предыдущих мест работы и еще много других непосильных испытаний.

Что мешает успешно пройти собеседование

Неподготовленность:

– резюме. Резюме – это ваша визитная карточка, второе лицо. Воспринимать его нужно не просто как бумажку с краткой автобиографией, а как реальный входной билет в компанию. Отсутствие структуры в резюме (если оно представляет хаотичный информационный микс), полных сведений о себе и своем опыте работы (или их недостоверность), компрометирующее фото, реально могут исключить вашу кандидатуру еще на стадии просмотра CV.

– вас как специалиста к собеседованию. Элементарное неумение презентовать себя как профессионала, рассказать о своих умениях и достижениях. По сути собеседование – это продажа себя, своих компетенций. Если вы считаете, что нечего рассказать о себе как о профессионале, сложно объяснить, чем занимались, не знаете какую работу хотите и, вообще запутались, в какую сферу идти – вас поджидает отказ уже на первом этапе, даже по телефонному интервью.

– вас как личности к собеседованию. Банальное неумение поддержать грамотно диалог с собеседником усугубляет ситуацию. Особенно это тяжело глубоким интровертам и избегающим общения людям. У таких личностей ответы на вопросы односложные и неконкретные («да/нет, не знаю, возможно, скорее всего, не знаю»), отсутствие вопросов к компании (создается впечатление, или не интересно или не важно, какие условия работы). Еще есть категория «словесных пулеметчиков». Это слишком болтливые (выдают информацию, не фильтруя ее, это же касается и корпоративных тайн с прошлых мест работы), нарушающие границы делового общения (панибратство и переход «на ты») и пространства (готовы садиться вплотную к собеседнику).

. Это проявляется в речи (слишком тихий и дрожащий голос, увеличение слов-паразитов, нервные заикания) и в общем поведении (закрытые позы, скованность, неэмоциональность, робость, дрожание). **Неуверенность в себе**

. Многие убеждены, что на первом этапе собеседования любят устраивать полный допрос, задавать провокационные вопросы: не пройдешь HR – не попадешь в компанию. И вообще собеседование – это сплошной стресс. Мы периодически любим себя накручивать ложными убеждениями, ожидаем неблагоприятного сценария (ведь сколько баек и мифов гуляет, что все собеседования – это испытания для нервной системы). А потом действительно отказ. Срабатывает самореализующееся пророчество (то, во что человек верит в конце концов сбывается). Веря, что все интервью идут определенному сценарию, мы начинаем вести себя таким образом, что это происходит. **Негативное самореализующееся пророчество**

. Сотрудники отдела HR собирают рекомендации с предыдущих мест работы, дабы убедиться, что сотрудник им действительно подходит. Косяки в работе, завалы планов, конфликтность, частые опоздания и пр. может изрядно подмочить ваш имидж, даже если резюме будет безупречным. Уходите бесконфликтно с компании, помня, что слова бывших боссов могут влиять на принятие решения вашей кандидатуры на новое место. **Негативные рекомендации**

. Многие работодатели не прочь посмотреть на кандидатов с обратной стороны медали: в резюме все выглядит очень презентабельно, придаться не к чему, а что с человеком в обычной жизни? Найти соискателя в социальных сетях не составит труда. Но если там обнаружится, что стена пестрит дискриминационными высказываниями и картинками (по половому, расовому, религиозному и пр. признакам), яростными политическими лозунгами, фото, отражающих злоупотребление вредными привычками и пр. компрометирующими фактами из жизни – не то что приглашения на интервью не состоится, не будет и первичного звонка. Любая компания дорожит своим имиджем и репутацией. Зачем ей риск связываться с таким кандидатом. **Компрометирующие социальные сети**

Инструкция по выживанию: как подготовиться к собеседованию

– Подготовить деловое и презентабельное резюме, с указанием всех знаний, умений и навыков, деловым фото, точной и достоверной информацией. Шаблон резюме всегда есть на рабочих сайтах.

– Проверка социальных сетей. Убедитесь, что ваши страницы не содержат откровенных фото, резких высказываний и прочих вещей, портящих вашу репутацию.

– Опрятный внешний вид. Не играйте со стилем в одежде, макияжем и парфюмом. Классический стиль, неяркая косметика и не резкий парфюм будут уместны.

– Прорепетируйте вопросы к собеседованию. В интернете масса примеров вопросов, которые задают на собеседовании. Попросите близких позадавать их вам или задайте самому себе. Можно записать свою речь на телефон, чтобы потом послушать аудио и оценить со стороны, вовремя подкорректировав все недочеты. И конечно, же следите за невербальным поведением.

– Подготовьте самопрезентацию к собеседованию. Хорошая методика SWOT-анализ, помогает проанализировать себя как кандидата. Вы обозначите свои сильные и слабые стороны, возможности (потенциал) которые представляете для компании, а также риски и угрозы, которые несете как кандидат. Слабые стороны и риски неприятны, но их нужно принимать в расчет. Просто подготовьте им аргумент: если слабая сторона не знание 1С – пойти на курсы и освоить, неумение публично выступать – записаться на курсы ораторского мастерства/ Методика проста и помогает структурно представить себя компании.

– Можно подготовить самопрезентацию и в свободном стиле. Главное, чтобы она была информативной, полной, достоверной с указанием всех ваших достижений и результатов. Продумайте и ответы на вопрос, почему вы ушли из компании. Его постоянно задают. Ну и просто будьте собой: не надо выдавать из себя желаемый и нереальный образ кандидата мечты. Если на собеседовании на это купятся, то трудоустроившись – быстро раскусят и попрощаются.

– Когда ваш e-mail портит все

Для общения в сети Интернет мы используем электронный адрес. Именно на него мы получаем письма, именно его указываем при регистрации в различных сервисах и именно он позволяет общаться с другими людьми. Вообщем-то имя ящика открыто для всего мира – для друзей, родственников, коллег и, конечно, для РАБОТОДАТЕЛЕЙ И РЕКРУТЕРОВ!

Я получала резюме от соискателей названиями таких электронных ящиков, как «vselohi@...com» «vodka@...by» и др. трэш-нейминги. Задумываюсь иногда, ; «vtuhivai@...by»; « *неужели люди не считают, что отправка резюме с ящика типа «» потенциальному работодателю, показывает некоторое несерьезное и бездумное отношение к поиску работы?* zmeya-podkolodn@...by

Мы, специалисты по работе с персоналом, разные, но, все же, большинство из нас строит свои гипотезы в отношении личности кандидата, его ценностей, резюме которого пришло с ящика типа sexyluba@...com». «

Безусловно, многие люди хотят, чтобы их контакты запоминали быстро и точно, чтобы оперативно выходить на связь, поэтому и придумывают нестандартные, а иногда и «вычурные» названия почтовых адресов. Как же не запомнится такое «!» *zluka@...com*

Конечно, нигде и никем строго не регламентирован выбор имени ящика, поэтому в данном случае, у соискателей на должности должен сработать для которой адресовано письмо (друзья, родственники, коллеги, руководитель и др.) или учтен (формальная, неформальная, деловая, сфера повседневного общения). *фильтр аудитории, принцип сферы*

По моему мнению, лучшим вариантом решения, особенно для соискателей, будет создание нескольких электронных ящиков. Это комфортно, удобно и быстро – деловая и формальная переписка осуществляется с одного адреса, а неформальная с другого.

Понятно, что судить о соискателях только по названиям электронных ящиков – неправильно, однако известный всем «эффект первого впечатления» срабатывает. Не исключено, что рекрутеры и работодатели, цепляясь за нейминг ящика, начинают с субъективной точки зрения конструировать профиль потенциального работника: наделять определенными личностными характеристиками, размышлять о его ценностях. Поэтому, дабы избежать субъективности – включайте у себя вовремя фильтр.

А что было бы с Вами, если бы в толпе к Вам обратились по имени вашего ящика???

– Выбираем топ-менеджера: опыт или амбиции?

Имеет ли значение возраст кандидата на управленческую должность? В принципе нет, но стоит учитывать специфику бизнеса и сферу деятельности

Каждый руководитель компании при приеме на работу менеджеров высшего звена использует определенный набор критериев. Стандартные требования к кандидату обычно включают: опыт работы в аналогичной сфере или должности, владение иностранными языками и специализированными программами, наличие определенных умений и навыков. Как ни странно, но часто этот список дополняет... возраст. Причем, нередко количество полных лет менеджера-соискателя имеет для руководителей компании принципиальное значение!

В этом смысле вспоминается произведение И. С. Тургенева «Отцы и дети», где показано – как старшее и младшее поколения становятся выразителями идей двух разных эпох, отчего между ними возникают разногласия и недопонимание. Так случается и в бизнесе, когда собственники и руководители компаний принимают на работу менеджеров намного старше или младше себя. При возникновении в дальнейшем каких-то чисто профессиональных споров руководители склонны считать, что нанятый ими менеджер не понимает или не поддерживает их идеи исключительно в силу своего возраста. Между тем, возраст, по мнению психологов, – это всего лишь биографическая отметка в паспорте, и он никоим образом не может отражать профессионализм и потенциал сотрудника.

Брать ли в штат компании молодого, пусть даже не совсем опытного менеджера, но с амбициями и ярким потенциалом? Или предпочесть опытного и мудрого управленца более старшего возраста? По этой теме до сих пор ведется много споров и дискуссий. Самое неприятное, что при этом многие собственники руководствуются не научными данными, а собственными убеждениями и стереотипами, многие из которых являются просто мифами.

Популярные стереотипы о молодых менеджерах

– Нигилизм и «звездная болезнь»

Принято считать, что молодые менеджеры, получив высокий пост и полномочия, автоматически причисляют себя к высококомпетентным профессионалам. Они часто не считают нужным прислушиваться к мнению старших и опытных коллег, особенно – к мнению подчиненных.

Действительно, «звездная болезнь» порой имеет место. Она возникает, когда молодой управленец реально демонстрирует определенные успехи и достижения, получая за это чрезмерное подкрепление в виде наград, а также признания и похвалы со стороны части коллег и руководства. Это, в самом деле, может вредить работе. Но, с другой стороны, эти же качества молодого сотрудника могут способствовать достижению целей и реализации проектов, помогая ему обрести уверенность в себе как в профессионале.

– Высокая готовность к смене работы

В данном случае многие ошибочно считают, что молодые специалисты в принципе склонны к постоянной смене работы и поиску более выгодных мест. И что молодому управленцу нужно предложить много заманчивых «плюшек», чтобы удержать его в компании и поддерживать его высокую лояльность. При этом часто забывается, что мотивация к работе определя-

ется не только высоким окладом, но и интересными задачами и проектами. Именно молодые предприниматели сильнее «загораются» и эффективнее работают, если компания дает им свободу и возможность реализации своих идей.

Поддержка инициатив молодого менеджера, например, в запуске и развитии нового направления, будет удерживать его намного дольше, чем постоянное повышение зарплаты. При этом следует помнить, что при отсутствии карьерных перспектив молодые менеджеры с большей готовностью, чем менеджеры старшего возраста, покинут компанию, если у них появится возможность открыть свой бизнес.

Стереотипы о менеджерах старшего возраста

– Неготовность и невосприимчивость к обучению

Многие руководители полагают, что менеджеры старшего возраста не особенно хотят обучаться новому, а тем более – переучиваться. Якобы у них настолько автоматизированы навыки, сформированы свои взгляды на ведение дел, что, по их мнению, этого достаточно для успешного управления. Опять же, частично это верно. Но интерес и высокая мотивация к работе, а также работоспособность все-таки определяются особенностями личности руководителя, а не возрастом! И если менеджер поглощен деятельностью, болеет за свою компанию, поверьте, он и в 60 лет будет обучаться новинкам, и следовать мировым тенденциям.

– Стабильность

Обычно считается, что руководители в возрасте «за 40», в отличие от молодых коллег, не особенно стремятся к смене места работы. И это тоже – заблуждение! Если он не видит профессиональных и карьерных перспектив, интересных задач, то его поисковая активность также резко возрастает. Далеко не всем менеджерам старшего возраста достаточно стабильного оклада, хорошего социального пакета и статуса. Хорошему руководителю всегда нужны интересные задачи, и это не зависит от возраста!

Конфликт поколений

По мнению специалистов, в сфере HR, компетентного управленца отличает профессиональный опыт и определенные личностные качества, а не возраст. Бывает, что в 27 лет менеджер настолько вовлечен в дело, прекрасно делегирует обязанности и управляет коллективом из 50 сотрудников, в отличие от своих сверстников, которые лишь исполняют поставленные задачи. Аналогично – есть прекрасные управленцы и в 50-летнем возрасте, которые кипят энергией, открывают новые направления, планируют новые проекты, не задумываясь о предстоящей пенсии. Хотя нельзя отрицать, что есть менеджеры, которые считают, что в 50 лет они достигли всего, чего хотели, и сейчас им остается лишь грамотно делегировать и управлять.

То есть, возраст – чисто условный фактор. Если менеджер обладает набором определенных личностных черт и профессиональных компетенций, то он всегда будет востребован, и компания не прогадает, если возьмет его в свой штат. Главное для нанимателя – проверить на собеседовании базовый набор качеств кандидата, таких как: амбициозность лидерские качества, открытость к новому опыту и обучению, стрессоустойчивость, умение делегировать задачи.

С помощью специальных вопросов и кейсов можно оценить, обладают ли соискатели, претендующие на роль управленцев, данными характеристиками. Конечно, это лишь общий и базовый набор качеств. У руководителя их должно быть намного больше.

И все-таки, если быть честными, проблема имеет место быть. У многих руководителей в сознании есть установка, что молодой менеджер работает как-то «по-другому», чем менеджер старшего возраста. Она активизируется, когда разрыв между возрастом руководителя компании и менеджером достаточно значителен.

Поэтому «конфликт поколений» все-таки может возникнуть. Просто потому, что 50-летний руководитель и 30-летний менеджер – представители разных поколений и, соответственно, имеют разные взгляды на управление. Причем, с позиции ведения дела каждый из них может быть по-своему прав. Но они могли работать в разной сфере и в разное время, и те методы, которыми пользуется молодой менеджер, могут не быть не приемлемы для собственника компании, или наоборот.

Чтобы не допустить разногласий и проблем в работе, им стоит изначально обсудить все, могущие возникнуть спорные вопросы. При этом стоит обозначить – какие преимущества и риски связаны с предложениями обеих сторон. Полезно будет использование таких техник, как «декартовы координаты», или SWOT-анализ. Они помогут оценить возможности и риски при принятии решений. Полезным будет включить в эти «переговоры» еще несколько человек.

Важные факторы

Если руководителю все-таки трудно сделать выбор: принимать ли на работу опытного менеджера, или управленца младшего возраста, то можно предложить им учесть в ходе принятия решения несколько важных факторов.

Готовый бизнес или Start-up?

Если вы имеете уже налаженные бизнес-процессы, ваша бизнес-стратегия давно и успешно работает, компания имеет свою клиентскую аудиторию и стабильную долю рынка, то, на мой взгляд, при приеме на работу вам стоит отдавать предпочтение менеджерам старшего возраста. Они и сами ищут такие компании, где все процессы уже налажены, и где их функции заключались бы только в поддержании, развитии и грамотном управлении. Это помогает им быстрее адаптироваться и войти в рабочий процесс.

Дело в том, что за свою жизнь многие управленцы старшего возраста столько раз начинали бизнес с нуля, что «подустали» от новых проектов. Им ближе – крепкая, брендовая, конкурентная компания, в которой можно проявить себя и продемонстрировать весь накопленный опыт.

Start-up – совершенно противоположный бизнес, который появился на рынке относительно недавно. В основном start-up привлекает молодых людей, умеющих быстро реагировать на перемены, готовых к обучению и переобучению, активных, с большим энтузиазмом и желанием развиваться. Так что, если ваша компания только начинает свой путь на рынке, молодой менеджер будет идеально в нее вписываться.

Сфера деятельности.

Как показывают опросы руководителей компаний, лучше всего молодые менеджеры могут проявить себя в IT-сфере, маркетинге, PR, рекламе, спорте. Сложнее им приходится в медицине, строительстве, в добывающей отрасли и на производстве. А вот у менеджеров старшего возраста – все с точностью наоборот.

Это продиктовано стилем работы и мышлением менеджеров: молодые – подходят к работе более творчески, и мыслят нестандартно. Им интересны новые задачи, возможность реализовать свои идеи.

Сфера IT, маркетинг, реклама, PR, спорт – это как раз то поле, где идет постоянный процесс создания новых технологий и продуктов, требуется творческий подход к решению задач. Все это помогает молодым реализовать себя. Тогда как в производстве, строительстве и т. п. зачастую требуется не только практический профессиональный опыт, но и жизненный, нужны знания и умения, которые нарабатываются с годами в процессе работы. И, кстати, усидчивость, логика и интеллект здесь также будут уместны.

Обучение / переобучение.

Иногда руководители приглашают менеджера в компанию при условии обучения: специализированной программе, языку и др. Менеджеры старшего возраста обычно хорошо знают, что им нужно «подтянуть» и чему конкретно научиться. Однако руководству надо постараться, чтобы замотивировать их на обучение, т.к. у старшего поколения все-таки есть некая иллюзия «всеобщего знания и опыта», и порой они склонны считать, что обучение – это необязательная трата денег. При этом, хотя менеджеры постарше будут примерно посещать занятия, скорость усвоения ими материала и, особенно, применения его в практической деятельности, может оказаться медленной. Потому что людям с большим профессиональным опытом всегда сложнее использовать «чужие» идеи и навыки.

Молодых же менеджеров нужно направлять – указывать им, что именно нужно исправить и чему обучиться. Они с большей охотой идут на обучающие курсы, и при этом полученные там знания и навыки реализуют намного быстрее в силу отсутствия закрепленного практического опыта.

В качестве резюме

Есть поговорка: «Старый конь борозды не испортит, но и глубоко не вспашет». То есть, делая выбор между кандидатами на позицию управленца разного возраста, директора компаний должны взвесить все за и против. При этом стоит обязательно учитывать специфику бизнеса. Но в целом общий вывод таков: 30-летний менеджер не лучше и не хуже 50-летнего. Разница между ними заключается лишь в способах управления и ведения дел, что неизбежно, т.к. это все-таки два совершенно разных поколения. А значит, главное – не возраст, а то, обладает ли кандидат качествами управленца, и сможет ли он эффективно работать в вашей области.

– Из специалиста – в руководители. Как понять, что ваш сотрудник «созрел» для перевода на руководящую должность?

Всем известно крылатое высказывание: «Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом». В ситуации с персоналом его можно перефразировать так: «Плох тот сотрудник, который не мечтает стать руководителем». Опыт собеседований с кандидатами на замещение вакансий показывает, что многие из них интересуются не столько заработной платой, сколько возможностью вертикального карьерного роста. Хотя материальный фактор, разумеется, нельзя сбрасывать со счетов. Ведь любое повышение по службе предполагает увеличение заработной платы, и с каждым карьерным прыжком меняется не только статус работника, но и количество нулей в его зарплатной ведомости.

Каждый амбициозный человек мечтает о значительной должности и прилагает для достижения этой цели соответствующие усилия: повышает квалификацию, получает дополнительное образование, участвует в международных программах по обмену, да и в целом постоянно инвестирует в себя. Профессиональное самосовершенствование и успешные результаты в работе не могут остаться незамеченными руководителями отделов и компаний. В конце концов наступает момент, когда работник не только оперативно и результативно выполняет свои обязанности, но и мыслит намного шире, чем «положено по должности». Такой сотрудник не только интуитивно, но и по объективным результатам своей работы чувствует, что созрел для руководящего поста.

Чтобы предотвратить «профессиональное выгорание» или вовсе не потерять ценного работника, в которого, кстати, компания тоже вложила определенные силы и средства, топ-менеджеры должны вовремя задуматься о его карьерном повышении. Однако на практике многие руководители крайне осторожно подходят к подобному решению: долго взвешивают все «за» и «против», в результате чего время оказывается упущено, и сотрудника переманивают конкуренты.

Факторы оценки

Чтобы понять, может ли специалист быть переведен на руководящий пост, необходимо учесть ряд факторов.

. Фактор №1. Понимание сотрудником своей роли и роли других в компании

Начнем с того, что работник должен отчетливо понимать структуру компании, т.е. как функционируют ее подразделения и отделы, а также хорошо разбираться в бизнес-процессах. Если он не только не знает, но и не интересуется этим (вплоть до элементарного игнорирования деловых контактов и связей с сотрудниками других отделов), то, скорее всего, он не понимает, как работает бизнес в целом, и вряд ли станет хорошим руководителем.

Будущий управленец обязан понимать свою роль и роль других штатных специалистов: знать, как связаны друг с другом отделы, возможна ли взаимозаменяемость сотрудников, каковы возможные последствия для компании в случае сбоя определенных бизнес-процессов. Если вы видите, что сотрудник не только отлично ориентируется во всем этом, то это определенный сигнал, что, по крайней мере, по первому фактору он подходит на роль управленца.

Фактор №2. Соответствие знаний, умений и навыков сотрудника предполагаемой должности.

Перед тем как решать вопрос с продвижением сотрудника по служебной лестнице, надо разобраться – насколько его знания, умения и навыки соответствуют его новой должности. Он может отлично понимать обязанности руководителя, иметь хорошие знания в конкретной отрасли, уметь делегировать полномочия, но ничего не смыслить в том, как подобрать персонал в свой отдел. Между тем, собеседование с руководителем – обязательный этап при подборе персонала. Может быть и наоборот: сотрудник прекрасно решает практические задачи, но ему не хватает теоретического багажа. Поэтому важно провести подробную оценку знаний, умений и навыков, которые необходимы для руководящей позиции. Это может быть профессиональной аттестацией, или своего рода экзаменом на профессиональное соответствие.

О нем – ниже. *Фактор №3 – это наличие у сотрудника определенных качеств (профессиональных, личностных и поведенческих), указывающих на управленческий потенциал.*

Профессиональные и личностные показатели.

Начнем с , по которым можно оценить насколько сотрудник готов к руководящей должности. *профессиональных показателей*

Учет КРІ (ключевые показатели эффективности) – т.е. количественных показателей, отражающих результативность работы каждого сотрудника. Если в вашей компании налажена такая система оценки, то руководителю достаточно отправить запрос своему HR-менеджеру, чтобы тот предоставил соответствующие данные. Как правило, HR-менеджер занимается и расшифровкой результатов.

Учет основных профессиональных достижений:

– конечных результатов выполненных рабочих задач, представленных в виде конкретных цифр;

– количества и названий компаний, с которыми были заключены договора о деловом сотрудничестве;

– количества и названий разработанных и реализованных работником проектов, семинаров и пр.

Не менее важным является наличие у сотрудника определенных , которые важны для потенциального руководителя. *личностных качеств*

– Лидерские качества. Потенциальный руководитель способен вдохновить коллектив, пробудить в нем инициативность, стремление к достижениям, обладать навыками убеждения коллег.

– Самостоятельность в принятии решений. Если работник способен к самостоятельному принятию решений и практически не нуждается во внешнем контроле, то это хороший показатель для потенциального руководителя.

– Способность и стремление брать на себя ответственность. Потенциальный управленец часто демонстрирует инициативу в принятии ответственности за свои решения и решения команды. Причем, принимая на себя обязательства, он не ищет оправданий, учитывает возможные последствия и риски.

– Способность ориентироваться в ситуации неопределенности. Когда случается форс-мажор или все идет не по плану, потенциальный управленец не впадает в панику, и не теряет. Кстати, вы можете устроить сотруднику своего рода «стресс-тест», чтобы понять, насколько он готов к принятию решений в условиях неопределенности, и какие решения он в этой ситуации принимает.

– Ориентация на профессиональное и личностное саморазвитие. Потенциальный управленец активно и регулярно занимается профессиональным и личностным развитием. И делает это не потому что «должен» и «надо», а потому что он сам заинтересован в этом, им движет именно внутренняя мотивация.

– Коммуникативные компетенции. Будущие управленцы способны хорошо выстраивать взаимоотношения с разными типами людей, влиять на их мнение и поведение. Также необходимо обладать и хорошими ораторскими способностями.

– это открыто проявляемые сотрудником действия, как в работе, так и в отношении других людей. К ним относятся: ***Поведенческие показатели***

. Наставничество

В данном случае человек принимает активное участие в обучении, как штатных сотрудников, так и новичков. Наиболее отчетливо это видно на примере новых сотрудников. Сотрудник с управленческим потенциалом занимается оперативным вовлечением новичков в должностные обязанности и деятельность компании.

. Формирование и поддержание изменений в компании

Потенциальный управленец активно принимает участие в создании, внедрении и управлении внутренними изменениями, генерирует новые идеи для бизнеса, берется сам объяснять коллегам их важность и нужность для развития компании.

. Бизнес-видение

Сотрудник с потенциалом руководителя вносит персональный вклад в разработку стратегических целей компании, видит место компании на рынке в долгосрочной перспективе.

Кроме перечисленных факторов, руководитель может руководствоваться и другими методами оценки потенциального управленца. Например, такими как: ассесмент-центр (метод комплексной оценки), профессиональные тесты и др. Не стоит пренебрегать и более «приземленными», т.е. жизненными методами. Например, собрать отзывы о кандидате у коллег, начальника отдела или, в конце концов, довериться собственной интуиции.

– Все что нужно знать об адаптации персонала

Почему компании все чаще переводят работу по введению в должность новых сотрудников на аутсорсинг, привлекая к этой работе специалистов кадровых агентств?

Опыт работы с белорусскими компаниями показывает, что многие из них не уделяют должного внимания адаптации новоиспеченного сотрудника. Часто дело ограничивается лишь общей информацией. Приведу фразу, которую неоднократно слышала от соискателей, а они, в свою очередь, – от нанимателей в первый рабочий день: «». *Здесь – ваше рабочее место, там – туалет, через дорогу – столовая, секретарь даст бумагу с номерами всех внутренних телефонов наших сотрудников. Удачи! Будут вопросы – пишите в viber или звоните*

Что называется – адаптируйся сам, не маленький уже... А между тем, всеобщая статистика показывает, что половина людей, которые уволились в первую неделю или месяц работы, приняли это решение именно по причине отсутствия введения в должность и знакомства с компанией!

Поэтому часто руководители переводят работу по адаптации персонала на аутсорсинг, заказывая эту услугу у кадровых агентств. При необходимости они предоставляют нужные ресурсы, и ставят перед внештатными HR-менеджерами глобальную задачу: «». *Сотрудники должны быстро погрузиться в работу, приспособиться к компании и остаться довольными*

Внешняя адаптация: это как?

Этот процесс является двусторонним. Представители кадровых агентств не только наблюдают за первыми шагами новичка, но и вовлекают в этот процесс руководство и штатных сотрудников компании. Потому что важно понять: какие мысли и эмоции вызывает у них новый сотрудник? Тот ли это специалист, которого хотели видеть в компании? Соответствует ли он корпоративной культуре?

Инструменты наблюдения за новым сотрудником могут быть разными. Один из способов такой – создается график контроля за испытательным сроком. Он может вестись в электронном виде в форме таблицы. Длительность контроля обычно составляет 3 месяца.

Контроль ведется:

- в 1-й день работы;
- в начале 2-й недели работы;
- в начале 4-й недели работы;
- в конце 2-го месяца работы;
- в конце 3-го месяца работы.

Почему такая разбивка? Потому что только дисциплина и контроль делают человека настоящим профессионалом своего дела.

(1 день) – наблюдение. *Первый этап контроля*

Это самый стрессовый день для обеих сторон. Для работника новым является абсолютно все, даже если он проработал в аналогичной должности много лет. Технологии и стандарты работы каждая компания диктует исходя из особенностей своей корпоративной политики.

Для работодателя это тоже стресс: ведь он фактически впускает в компанию незнакомого человека, которому нужно дать возможность прикоснуться к давно отстроенным процессам, и рассказать о корпоративных секретах. Это как впустить незнакомца переночевать в свой

дом: с первого взгляда – человек вроде бы хороший, но все равно непонятно – как он себя поведет. Внештатным HR в этой ситуации надо дать понять обеим сторонам, что такая тревога в принципе оправдана и нормальна, поскольку любые изменения всегда вызывают стрессовые реакции.

(начало 2-й недели) – «притирка». **Второй этап контроля**

Ни один человек, даже суперпрофессионал, не является настолько совершенным, чтобы не нуждаться в контроле со стороны. В начале 2-й недели у работника в голове складывается более-менее понятная структура компании, но все равно она еще «текучая». Это же и относится и руководителям компаний. Как и в первую неделю работы, стороны все еще присматриваются и оценивают друг друга эмоционально (нравится – не нравится). И если сравнивать новичка с незнакомцем, которого впустили на ночлег, то страх еще присутствует, но он уже не той интенсивности как вначале. Начинаешь замечать особенности поведения незнакомца, которые раздражают или привлекают. При этом пока еще непонятно, то ли это его индивидуально-стабильные черты, то ли особенная реакция на новое место и новых людей.

(начало 4-й недели) – привыкание. **Третий этап контроля**

В начале 4-й недели мнения становятся более объективными. Если изначально взаимная оценка была, скорее, эмоциональной, то сейчас на первый план выходит рациональная составляющая (оцениваются умения и навыки, возможности профессионального и карьерного роста). На этом этапе внешний HR-консультант выслушивает более объективные точки зрения обеих сторон. У «хозяев дома» наступает определенное привыкание к «незнакомцу», которого они впустили переночевать. Они узнают некоторые подробности о его личной жизни, привычках, индивидуальных особенностях, а его поведение становится более предсказуемым.

(конец 2-го и 3-го месяца) – вовлечение. **Четвертый и пятый этапы контроля**

В этот период и у сотрудника, и у компании оформляется более четкое понимание на предмет . Если до этого прогноз совместимости был интуитивным, то сейчас он строится на более объективных критериях. «мое/не мое место» и «наш/не наш кандидат»

Преимущества внешней адаптации

, в процессе внешней адаптации внештатный HR проводит карьерный коучинг и консультирование, если понимает, что у кандидата или у компании есть сложности. **Во-первых**

, такой формат работы позволяет «нащупать» и решить проблему оперативно, не доводя радикальных мер, например – увольнения сотрудника или ухода по собственному желанию. **Во-вторых**

, параллельно с контролем внешней адаптации, можно вести кадровый резерв, т.к. это своеобразная подушка безопасности на случай того, если работник все-таки уйдет из компании. **В-третьих**

Отсутствие контроля процесса адаптации (как внутренней, так и внешней) создает штатным рекрутерам дополнительные проблемы, связанные с поиском новых кандидатов. Это ведет к ненужным затратам временных и материальных ресурсов. Процесс внешней адаптации – это, своего рода, профилактика болезни, которую лучше предупредить, чем лечить. Кроме того, это удобный вариант для руководителей компаний, которым не нужно тратить личное время и время собственной HR-службы. И, конечно, особенно полезна услуга внешней адаптации компаниям, не имеющим своей HR-службы.

Разумеется, внешняя адаптация персонала никогда не заменит адаптацию внутреннюю. Формирование лояльности зарождается у новичка уже в первый день работы. А сеять зерна лояльности, прежде всего, должно руководство и штатные сотрудники компании.

– Восемь качеств, из-за которых вас уволят. «Уволился и уволили», есть разница?

В нашем сознании живет установка, что есть «хорошие» и «плохие» увольнения.

Хорошие увольнения те, которые не портят трудовую и сохраняют вашу конкурентоспособность в борьбе за вакансию. Случаются они из-за нормальных жизненных обстоятельств, которые могут случиться с каждым человеком. Это, например, окончание контракта, ликвидация отдела, должности или компании, переезд или уход по состоянию здоровья. «Докапываться» к человеку по поводу такого увольнения, будут не так серьезно, как может быть. В таком случае кандидаты говорят: «Я уволился».

Плохие же увольнения, убивают возможности устроиться на приличную работу, портят трудовую. Но самое неприятное, дают повод обвесить ярлыками соискателя. Происходят они из проступков: за прогул, невыполнение задач, конфликты с боссом и другие серьезные косяки. А в таком случае говорят: «Меня уволили».

Тревожные звоночки

Есть симптомы в поведении руководства по которым люди подозревают, что они в «зоне риска» быть уволенным:

- Постоянные замечания от руководства
- Штрафы
- Выговоры
- Лишение бонусов и премий
- Открытое недоверие
- Лишение ролей: «советник», «наставник», «ответственный за...»
- Переход на личности

За какие качества могут уволить?

Конфликтность как черта характера.

Не там стоит чашка – скандал, допущена ошибка и не так посмотрели коллеги – аналогичная история. Делать шум из-за всего и ничего одновременно – удел непостоянных, эмоционально-неустойчивых людей, ищущих во всем подвох. В психологии их еще называют «конфликтные личности».

С ними сложно договориться и найти компромисс. На работе категоричны во всем: в отношениях с коллегами, в делах, даже боссу не уступают. Кажется, что они живут по девизом: «». *Повод есть всегда*

В компании таких людей быстро вычисляют и недолюбливают: это вечные нарушители спокойствия и баланса, ор которых слышно на весь офис. В командный проект таких сотрудников, стараются не брать из-за постоянного недовольства и несговорчивости, сорванных дедлайнов.

Результат налицо: потерянные деньги, недовольные заказчики, подорванное психологическое здоровье коллектива и босса.

Прокрастинация.

Это банальное откладывание дел на потом, их перенос на неопределенное будущее. Например, есть отчет, который нужно выполнить в течении недели и строго сдать боссу в пятницу после обеда. Логика у прокрастинатора такая.

Вот так обстоят дела на работе у прокрастинатора. Такое поведение сотрудника вызывает у босса сомнение «А нужен ли такой неорганизованный и безответственный человек в компании?».

Нарушение границ.

Это тот случай, когда с топ-менеджментом общение переходит на панибратство. Часто это происходит, когда в компанию устраиваются по знакомствам, связям и рекомендациям двоюродных, но все же родственников, дядей или тетей. У новоиспеченного сотрудника создается иллюзия, что он имеет особые права и свободу, по сравнению с коллегами. Их ведь связывает знакомство с Иван Ивановичем или тетушка по папиной линии.

Приближенный к топу сотрудник уверен, что имеет право знать чуть больше, чем положено другим. Особенно в области неформального: у кого какие отношения, кому прибавка к зарплате положена и, вообще, какие там корпоративные тайны имеются. Такое панибратство не настраивает на деловые отношения. А только рождает проблемы.

Излишняя близость, вечное «тыканье» в сторону босса, постепенно приводит к угрозам и манипуляциям: «». *Если ты не дашь или не предложишь мне..., то я расскажу всей компании, что ты или у нас в компании...*

Первая мысль у босса: «». Руководству невыгодно держать в штате подобных личностей. Границы, «я – руководитель, а ты – подчиненный», размываются. В таком случае, босс будет искать любой повод или зацепку, чтобы избавиться от «псевдоприближенных». *Вот взял на свою голову*

Нарушение баланса «брать-давать».

Помните из школьного курса по биологии что-нибудь про «паразитизм»? Согласно науке, это форма взаимоотношений между организмами различных видов, из которых один (паразит) использует другого (хозяина) в качестве среды обитания и источника питания, нанося ему вред.

Такая же форма и в отношениях «босс-подчиненный». Сотрудник берет и требует слишком много для себя. А взамен, делает все по стандарту или вообще ничего. Примерно это выглядит так: « *Хочу прибавку к зарплате, расширенный соцпакет, гибкий график, бесплатный спортзал и путевку в санаторий и прочие хочу, хочу, хочу...*»

А что он может предложить за нескончаемые хочу? А взамен, стандартная работа, которую точно также делают все сотрудники компании, при этом не требуют дополнительных роскошеств. Это вызывает у руководителя вопросы: «». *Есть ли смысл держать рядового, вечно требующего сотрудника? Который еще и не оправдывает своей работой бесконечные хотелки*

Абсентеизм.

Это регулярное отсутствие на рабочем месте, как по уважительным, так и неуважительным причинам: отгул за свой счет, опоздание, уход с работы пораньше, регулярные задержки на встречах и т. п. Конечно, есть масса уважительных причин отсутствия на работе. Это допустимо пару раз в месяц, в полгода, год. Но когда это еженедельно, возникает вопрос, почему это все затрагивает только рабочее время?

По данным американских компаний, оценки убытков, которые они несут из-за абсентеизма превышают 25 миллиардов долларов в год.

В оценку общих потерь включены косвенные убытки, а также зарплата и дополнительные льготы отсутствующим сотрудникам. К косвенным убыткам относят затраты на оплату труда работников, которые замещают отсутствующих. Кроме того, это потери продуктивности за счет того, что коллеги отсутствующих, не настолько компетентны, чтобы быстро и качественно выполнять временную работу.

Получается, что человек на работе отсутствует, но зарплата и льготы его сохраняются. Деньги на ветер. Смысла держать такого работника нет.

Решение личных дел на работе.

Что такое личные дела? Это: ответы на звонки, записи к врачу, заказы в интернет-магазине подарков для родственников, распечатки на служебном принтере личных документов, попытка продать коллегам не подошедший костюм. Все это видно сразу: по действиям и разговорам. А по работе завал.

Если поставить на чашу весов звонок клиенту или запись к стоматологу, давайте будем откровенны, перевесят зубы.

Я не хочу обвинять кого-то в непорядочности, просто надо быть сумасшедшим трудолюбом или крайне благопристойным человеком, чтобы пожертвовать личным на работе. Решение своих дел раздражает руководство, даже приводит в гнев. А в голове закрадывается мысль: «*А для чего подчиненным нужна работа? Для зарабатывания денег или для решения личных вопросов?*»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.