

Spis treści

Przedmowa	7
Wprowadzenie: Najważniejsza umiejętność	11
1. Uczyń nabór pracowników najważniejszym z priorytetów	15
2. Przemyśl istotę pracy	23
3. Sporządź opis idealnego kandydata	27
4. Zarzuć szeroko sieci	33
5. Umiejętnie rozmawiaj z kandydatami	39
6. Wypatruj oznak przyszłego sukcesu	47
7. Poznaj dotychczasowe osiągnięcia	51
8. Starannie sprawdzaj CV i referencje	55
9. Stosuj Zasadę Trzech	61
10. Podejmij właściwą decyzję	67
11. Wynegocjuj odpowiednie wynagrodzenie	71
12. Zainwestuj w dobry początek	77
13. Pozwól im się wykazać	81

14. Szybko rozwiązuj problemy	85
15. Profesjonalnie poprawiaj wyniki	91
16. Zakładaj najlepsze intencje	95
17. Zaspokajaj ich najgłębsze potrzeby	99
18. Praktykuj zarządzanie przez współuczestnictwo	103
19. Spraw, by poczuli się ważni	107
20. Stwórz wspaniałe miejsce do pracy	111
21. Nieustannie koncentruj się na podwładnych	117
Zakończenie	121

1

Uczyn nabór pracowników najważniejszym z priorytetów

Proces selekcji ma kluczowe znaczenie dla sukcesu zarówno twojego, jak i twojej firmy. Nic nie jest ważniejsze dla twojej przyszłości niż twoja zdolność do wyboru odpowiednich ludzi, którzy będą pracować wraz z tobą, by uczynić tę przyszłość rzeczywistością. Błąd w doborze pracowników może, sam w sobie, być wystarczającym powodem kiepskich wyników i niepowodzenia w jakiejś istotnej dziedzinie, a często niepowodzenia całej organizacji.

Pierwsza Zasada Zarządzania dotyczy doboru pracowników. Aż 95 procent sukcesu przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od ludzi wybranych do pracy w tym przedsiębiorstwie. Jeżeli wybór był dobry, zwykle cała reszta także dobrze funkcjonuje. Jeżeli wybrano nieodpowiednich ludzi, nic dobrze nie działa.

Regułą jest, że jeżeli decyzję o zatrudnieniu rozważa się *krótko*, to żałuje się jej *długo*. Wiele najpoważniejszych problemów w biznesie jest wynikiem zbyt pośpiesznie podejmowanych decyzji o zatrudnieniu. Kiedy nowo przyjęta osoba zacznie już pracę i okaże się nieodpowiednia, trzeba poświęcić dużo czasu, energii i emocji, tłumacząc swoją decyzję i radząc sobie z konsekwencjami zatrudnienia niewłaściwej osoby.

Jedna z zasad dobrego zatrudniania to „zatrudniaj powoli, a zwalnij szybko”. Przede wszystkim nie spiesz się przed podjęciem właściwej decyzji. Jeżeli jednak okaże się jasne, że popełniłeś błąd, nie zwlekaj z przesunięciem osoby na inne stanowisko lub pozbyciem się jej, zanim wyrządzi jeszcze większe szkody.

Zdarzyło mi się przyjąć kogoś do pracy w poniedziałek i zwolnić we wtorek, kiedy tylko okazało się, że popełniłem błąd. Pamiętaj, ludzie zawsze prezentują się najlepiej podczas pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej. Mówią i obiecują niemalże wszystko, byleby tylko dostać pracę. Jednak, kiedy już zostaną zatrudnieni, okazują się bardzo różni od tego, czego się spodziewałeś, lub wrażenia, jakie na tobie zrobili.

Najlepszym czasem na zwolnienie pracownika jest moment, kiedy myśl taka przyjdzie ci do głowy. Jeżeli podjąłeś złą decyzję, nie pogarszaj sprawy utrzymując nieodpowiedniego pracownika dłużej na stanowisku. Miej odwagę i zdrowy rozsądek, by

przyznać, że popełniłeś błąd, naprawić go i kontynuować zarządzanie produktywnym i skutecznym zespołem pracowników.

Zatrudnianie to sztuka. Nie może odbywać się w pośpiechu. Wymaga skupienia, koncentracji i niezakłóconego myślenia. Jeżeli chcesz podjąć naprawdę dobrą decyzję, nie możesz się spieszyć. Wszystkie decyzje personalne przed podjęciem wymagają głębokiego przemyślenia. *Szybkie* decyzje, dotyczące zatrudnienia, okazują się zazwyczaj decyzjami *błędnymi*.

Pewien skuteczny menedżer, znany z tego, że miał w swojej firmie wielu specjalistów najwyższej klasy, powiedział mi, że w zatrudnianiu stosuje prostą zasadę: kiedy zdecyduje się na jakiegoś kandydata, czeka trzydzieści dni, zanim złoży mu ofertę pracy. Odkrył, że sam akt odłożenia decyzji w czasie czyni ją znacznie lepszą, kiedy w końcu zostanie podjęta.

Na dynamicznym rynku pracy taka strategia może okazać się dla ciebie lub kandydata zupełnie nie do zaakceptowania. Niemniej jednak prosta zasada unikania pośpiechu, kiedy tylko jest to możliwe, jest zawsze dobra i godna polecenia. Znacznie zwiększy liczbę twoich trafnych decyzji o zatrudnieniu.

Jako menedżer, w sposób naturalny traktujesz zatrudnienie kogoś jako rozwiązanie problemu. Nowo zatrudniony ma wypełnić lukę w szeregu lub zrobić coś, co nagle pilnie musi być zrobione. To jak pośpieszne chwycenie wiadra wody i chluśnięcie zawartości w ogień. Czasami jednak, jeśli zapomnisz

o ostrożności, może się okazać, że w wiadrze zamiast wody jest benzyna, i spowodujesz jeszcze większy pożar niż ten, który próbowałeś ugasić.

Spróbuj szczerze odpowiedzieć sobie, czy kiedykolwiek zatrudniłeś kogoś bez zastanowienia? Jak często było to powodem późniejszych problemów? Nie ma nic złego w popełnianiu błędów, o ile tylko traktujemy je jako lekcję i ich nie powtarzamy. Prawdą jest, że czasami nawet w pośpiechu można podjąć dobrą decyzję i zatrudniony pracownik okaże się odpowiedni. Ale to jak cud, o którym Peter Drucker¹ kiedyś napisał: „Nie chodzi o to, że cuda się nie zdarzają, ale o to, że nie można na nich polegać”.

Niewłaściwy wybór jest bardzo kosztowny. Specjaliści doradztwa personalnego szacują, że zatrudnienie nieodpowiedniego pracownika kosztuje firmę od trzech do sześciu razy więcej niż jego roczne wynagrodzenie. Oznacza to, że jeżeli zatrudnisz kogoś za 50 tysięcy dolarów rocznie i osoba ta nie sprawdza się, całkowite koszty ponoszone przez firmę mogą wynosić od 150 do 300 tysięcy dolarów rocznie.

Jakie to koszty? Przede wszystkim to twój *stracony czas*. To czas, który przeznaczyłeś na przeprowadzenie rozmów kwali-

¹Peter F. Drucker (1909–2005) – specjalista zarządzania korporacjami i organizacjami typu *non-profit*, uważany za „ojca” nowoczesnych metod zarządzania; podkreślał znaczenie marketingu i innowacyjności w zarządzaniu; autor ponad 30 książek i artykułów – (od tł.).

fikacyjnych, zatrudnienie i przeszkolenie osoby tak, by mogła wdrożyć się do pracy. Dochodzi do tego zmarnowany czas innych, którzy także angażowali się w proces naboru, zarówno wewnątrz, jak i spoza organizacji. Kiedy podliczysz godzinowe stawki tych osób i dodasz do tego koszty tego, co nie zostało zrobione w czasie, gdy niewłaściwie zatrudniona osoba była wybierana, szkolona, przydzielana do konkretnego zadania, zarządzana, nadzorowana i w końcu zwalniana – wraz z wszystkim kosztami związanymi z rozstawaniem się z firmą – koszty bezpośrednie i pośrednie mogą być bardzo odczuwalne.

Po drugie, to twoje *zmarnowane pieniądze*, czyli koszty wynagrodzenia, świadczeń socjalnych i wydatki na przeszkolenie osoby, która ostatecznie się nie sprawdziła. Być może poniosłeś też wydatki związane z zamieszczeniem ogłoszenia o pracy lub pośrednictwem zewnętrznej agencji doradztwa personalnego. Wszystkie te pieniądze zostały zmarnowane, ponieważ twoja firma nie uzyskała żadnego zwrotu z inwestycji w postaci wykonanej pracy i wygenerowanych wyników. Pieniądze te nigdy już się nie zwrócą.

I ostatecznie, to twoja *obniżona wydajność*, gdy zajmujesz się znalezieniem zastępstwa dla osoby, której w ogóle nie powinieś był zatrudnić. Ponadto, angażując się w coś, co miało niekorzystny wpływ na twoją firmę, zmarnowałeś swój osobisty czas, emocje i energię.

To także utracony czas i wydajność różnych ludzi w twojej organizacji, którzy spotykają się i rozmawiają o twojej błędnej decyzji. Powtarzana relacja o tym, co się stało, to młyn na wodę firmowych plotkarzy. Pracownicy często ulegają zniechęceniu, kiedy widzą, że obok nich ludzie są zatrudniani, a następnie zwalniani, i zastanawiają się, czy teraz nie kolej na nich. W konsekwencji spada ich wydajność.

Firmy o dużej rotacji pracowników zawsze osiągają *gorsze wyniki* niż lepiej zarządzana konkurencja. Co więcej, wysoki poziom rotacji personelu, będący wynikiem złego doboru pracowników lub nieumiejętnego nimi zarządzania, może być dla firmy zgubny. Nadmierne koszty, zamieszanie związane z rotacją pracowników i mała wydajność mogą doprowadzić firmę do bankructwa.

Najlepsze spółki i najlepsi menedżerowie mają wypracowane najlepsze metody naboru kadr. Dzięki nim nie tylko oszczędzają mnóstwo czasu i obniżają koszty personalne, ale także wyrabiają sobie reputację na rynku pracy, przyciągając tym samym do siebie więcej lepszych kandydatów.

Dlatego warto, byś starannie przemyślał swoją decyzję, zanim wprowadzisz na pokład nowego członka załogi. Bywa, że twoją najlepszą decyzją dotyczącą zatrudnienia jest rezygnacja z podjęcia decyzji.

ĆWICZENIE PRAKTYCZNE

Sporządź listę trzech osób zatrudnionych przez ciebie, które się nie sprawdziły. Następnie wypisz trzy rzeczy, których dzięki tym błędnym decyzjom się nauczyłeś. Historyk George Santayana² napisał, że „ci, którzy nie pamiętają przeszłości, są skazani na jej powtarzanie”. Im więcej czasu poświęcisz na przemyślenie swoich błędów, tym więcej wyniesiesz z tych doświadczeń.

Sporządź listę najlepszych osób, które kiedykolwiek zatrudniłeś. Co łączy decyzje o zatrudnieniu tych osób? W jaki sposób mógłbyś zastosować te ogólne zasady przy obecnie podejmowanych przez ciebie decyzjach, dotyczących naboru nowych pracowników?

²George Santayana (1863–1952), amerykański filozof i historyk pochodzenia hiszpańskiego – (od tł.).