

Brajan Trejsi

**ZAPOSLITE
I ZADRŽITE
NAJBOLJE
LJUDE**



Finesa

21 praktična i
proverena tehnika
koju možete
trenutno primeniti

Predgovor

Ovo je knjiga za svakog menadžera, supervizora, preduzetnika ili rukovodioca koji su ikada, u okviru svog posla, morali da zapošljavaju ljude. U svakom poglavlju naučićete ključne ideje, metode i tehnike koje trenutno možete upotrebiti za zapošljavanje boljih ljudi i poboljšanje njihove radne sposobnosti nakon toga.

Većina ljudi slučajno dolazi na menadžersku poziciju. Zbog svoje uspešnosti, iskustva, unapređenja ili potrebe posla, postaju odgovorni za rad drugih. Oni moraju da pronađu, intervjuišu, zaposle i raspodele ljude čiji rad će odrediti njihov uspeh. Njihova plata i napredovanje zavise od načina na koji će radnici koje su odabrali obavljati svoj posao.

Niko od nas nije unapred pripremljen za pravilno biranje i zadržavanje najboljih ljudi. To je i umetnost i veština koje se mogu naučiti samo kroz teško iskušavajuća iskustva - koja su rezultat brojnih grešaka. Često na upražnjenost nekog mesta gledamo kao na problem koji treba što pre rešiti, da bismo mogli da se vratimo svojim „pravim“ poslovima. Previđamo činjenicu da je odabiranje pravih ljudi suština našeg pravog posla.

Nakon što nekog zaposle, ispravno ili pogrešno, mnogi menadžeri ne znaju ili nisu svesni šta tačno mogu da urade ili kažu radniku, kako bi podstakli i održali njegovu odanost, posvećenost i entuzijazam za posao i kompaniju. Usled toga često rade ili govore ono što nanosi štetu produktivnosti i radu.

Ako se prepoznajete u ovom opisu, pred vama je prava knjiga. Ona će vam dati seriju testiranih, dokazanih strategija koje vrlo brzo poboljšavaju vašu uspešnost u zapošljavanju dobrih ljudi, a potom i u izvlačenju onog najboljeg iz njih, kada prionu na posao.

Na stranicama koje slede nećete pronaći nikakve velike, prodorne ili tajne formule. Nećete pronaći apstraktne teorije ili kompleksne sisteme. Ono što ćete naučiti biće praktični principi koji su jednostavni i imaju brzo dejstvo. Oni će vas pripremiti za postizanje boljih rezultata od prvog minuta njihove primene.

Većina menadžera, bez obzira na to koliko su iskusni, ne znaju ili ne praktikuju te principe. Oni nasumice zapošljavaju ljude, oslanjaju se na intuiciju ili površne pokazatelje koje uoče kod kandidata. Taj proces nije prijatan i pokušavaju da ga što pre završe.

Nakon što nekog zaposle, usmeravaju ga i motivišu nesistematski. Mnogi menadžeri, u stvari, na te aktivnosti gledaju kao na ometajuće faktore u svom prepunom poslovnom rasporedu, pa ih obavljaju na brzinu, ne bi li se mogli što pre vratiti poslu.

Dok budete čitali ovu knjigu, vaš stav o zapošljavanju i zadržavanju radnika promeniće se nabolje. Naučićete kako da postanete odličan menadžer u ključnim poslovnim područjima, a to će odrediti vaš uspeh i vašu karijeru više od bilo čega drugog. Za samo jedan sat čitanja saznaćete ključne ideje o zapošljavanju i zadržavanju ljudi koje su primenjivali najbolji menadžeri u najboljim kompanijama sveta.

Verno se vraćajući na ovu knjigu i praktikujući principe koje ste naučili, postaćete jedan od najuspešnijih menadžera u svojoj privrednoj grani. Vaš doprinos kompaniji postaće vredniji. Vaš osećaj zadovoljstva i kompetentnosti znatno će porasti. Vaša sposobnost da obavite posao uz pomoć drugih, i to brže i lakše, prevazići će vaš trenutni nivo rada i sposobnosti. Vaša budućnost kao menadžera, supervizora, preduzetnika ili rukovodioca, neće imati ograničenja.

Brajan Trejsi,

Solana Bič, Kalifornija,

jul 2001. godin

Uvod: Krična veština

Krično ograničavajući faktor rasta i uspeha bilo kog posla jeste sposobnost da se privuku i zadrže dobri ljudi. Svi ostali resursi stoje vam na raspolaganju i možete ih steći relativno lako. Možete nabaviti sav kapital, nekretnine, nameštaj, pokretnu imovinu, opremu za proizvodnju i distribuciju i materijale za pakovanje i reklamu. Ali, ono što će sve te faktore učiniti produktivnim i profitabilnim biće kvalitet ljudi koji stoje iza njih, a nikada nije postojala takva nestašica visokokvalitetnih ljudi, kao što je to slučaj danas.

Poslodavci u dvadeset prvom veku moraju da naprave veliki mentalni skok. Moraju da svoje razmišljanje u potpunosti preusmere sa ranijih vremena, u kojima je postojalo mnoštvo sposobnih ljudi, na trenutnu situaciju, kada je broj takvih ljudi sasvim ograničen. Prilikom pravljenja tog skoka, poslodavci moraju usmeriti svoju pažnju na zapošljavanje i zadržavanje dobrih ljudi i usredsrediti se na taj cilj kao na glavnu odgovornost menadžmenta. To bi mogla biti njihova najvažnija odgovornost.

Tokom svoje tridesetogodišnje karijere, lično sam započinjao, gradio, upravljao i drugima predavao dvadeset dva različita posla. Bio sam konsultant u više od petsto korporacija i obučio sam na hiljade menadžera i rukovodilaca u ključnim veštinama pronalaženja i zadržavanja dobrih ljudi. Otkrio sam da je privlačenje dobrih ljudi i njihovo zadržavanje, ključna poslovna veština, ako ne i najvažnija poslovna veština. Dobre vesti su da se, kao sve ostale poslovne veštine, i ova može naučiti. Svako je može naučiti praksom i ponavljanjem. Bezbrojni menadžeri razvili su tu veštinu do tako visokog nivoa, da iznova, iz godine u godinu, zapošljavaju dobre ljude.

U međuvremenu, ostali menadžeri još uvek nisu ovladali tom presudnom veštinom. Usled toga, oni lutaju po mraku tokom intervjua, zapošljavaju uglavnom na osnovu pogađanja i intuicije i iznova se čude kada se ispostavi da je čak 70 posto tako zaposlenih ljudi pogrešno. Tu ličnu nesposobnost obično pravdaju tako što za svoje loše odluke o zapošljavanju krive ljude koje su zaposlili, onemogućavajući na taj način sebi da uče i razvijaju se na sopstvenim greškama. Međutim, istina je da, kada se zaposli nesposobna ili neprikladna osoba, to znači da je nesposoban menadžer, a ne radnik. Činjenica je da je zapošljavanje ključna veština upravljanja. Ako neko dosledno zapošljava ljude koji ne mogu ili neće da dobro obavljaju svoj posao, treba zameniti menadžera, pre nego što on uspe da kompaniji nanese nepopravljivu štetu. Mnogi poslovi trpe i propadaju zbog nekompetentnosti jedne jedine ključne osobe na nekom ključnom poslu, koju je na to mesto postavio i tu je zadržava neki nesposobni supervizor.

Na stranicama koje slede, podeliću s vama dvadeset i jednu najbolju ideju, da bih vam pomogao da postanete mnogo bolji prilikom zapošljavanja i zadržavanja ljudi koji su vam potrebni kako bi vaše poslovanje bilo uspešno. Praktikujući te principe, postaćete jedan od najboljih menadžera svoje generacije. Daćete izvanredan doprinos svojoj kompaniji i postati joj od neprocenjive vrednosti.

1. Neka odabiranje bude vaš vrhunski prioritet

Ovo je ogroman korak ka ličnom uspehu i dostignuću. Odlučite tačno šta želite od svoje karijere. Odvojte vreme za analizu svojih talenata i sposobnosti. Duboko se zagledajte u sebe kako biste saznali u čemu zaista uživajte da radite. Identifikujte zadatke i aktivnosti koji vas najviše zanimaju i koji najviše drže vašu pažnju. Razmislite o vašim dosadašnjim poslovima, koja iskustva su vam dosad donela najviše zadovoljstva i u kojim trenucima ste najviše uživali?

Proces odabiranja je ključ vašeg uspeha i uspeha vaše kompanije. Ništa nije važnije za vašu budućnost od vaše sposobnosti da odaberete prave ljude koji će raditi s vama, kako bi ta budućnost postala stvarnost. Greška u odabiranju, sama po sebi, može dovesti do loših rezultata i neuspeha u kritičnim područjima, a često i do neuspeha celokupne kompanije.

Prvi zakon menadžmenta tiče se odabiranja osoblja. Celih 95 posto uspeha bilo kog poduhvata određeni su izborom ljudi za rad na tom poduhvatu. Ako to dobro uradite, sve ostalo će obično funkcionisati dobro samo po sebi. Ako odaberete pogrešne ljude, ništa drugo neće funkcionisati.

Pravilo glasi: ako odabirate u žurbi, kajaćete se natenane. Mnogi od vaših najgorih problema u poslovanju potiču od prebrzog zapošljavanja neke osobe. Kada jednom osoba počne da radi i ispostavi se da je neprikladna, biće vam potrebno mnogo vremena, energije i emocija da biste opravdali svoju odluku i izašli na kraj s teškoćama do kojih dolazi zbog toga što imate pogrešnu osobu.

Jedno od pravila dobrog zapošljavanja glasi: „Zapošljavajte lagano, a otpuštajte brzo.“ Polako uradite sve što je potrebno da doneste ispravnu odluku pre nego što uopšte nekoga zaposlite. Ali, ako vam postane jasno da ste pogrešili, brzo reagujte premeštanjem te osobe na neko drugo radno mesto, ili je se oslobodite pre nego što uspe da nanese veću štetu.

Desilo mi se da sam nekog zaposlio u ponedeljak, a otpustio ga u utorak, čim mi je postalo jasno da sam napravio grešku. Zapamtite, svi ljudi uvek najbolje izgledaju na prvom razgovoru za posao. Reći će ili obećati skoro sve, samo da ih zaposlite, ali čim im dodelite neki stvaran posao koji treba da obave, često će se ispostaviti da su mnogo drugačiji od onoga što ste očekivali, ili što su vas naveli da očekujete.

Najbolji trenutak za otpuštanje neke osobe jeste prvi trenutak u kome vam to padne na pamet. Ako ste napravili loš izbor, nemojte zataškavati tu grešku zadržavanjem pogrešne osobe na poslu. Imajte hrabrosti i zdravog razuma da priznate sebi da ste pogrešili, ispravite grešku i potom nastavite posao upravljajući uspešnim, efikasnim timom radnika.

Zapošljavanje je umetnost. S tim se ne može žuriti. Potrebni su usredsredenost, koncentracija i bistra glava. Ako želite da zaposlite dobre ljude, ne žurite s odlukom. Sve

odluke o osoblju zahtevaju dosta razmišljanja pre donošenja. Brzo donesene odluke o zapošljavanju obično se ispostave kao pogrešne.

Jedan uspešan menadžer, čovek sa sjajnom reputacijom nekog ko je zaposlio mnogo vrhunskih ljudi u svojoj kompaniji, rekao mi je da ima jedno jednostavno pravilo za zapošljavanje bilo koga: nakon što se odluči za nekog kandidata, čeka trideset dana pre nego što mu ponudi posao. Otkrio je da samo odlaganje donošenja odluke o zapošljavanju tu odluku čini mnogo boljom kada je konačno donese.

To može biti potpuno neprikladna strategija za vas, ili za kandidata za posao, s obzirom na dinamičnost tržišta. Ipak, osnovni princip usporavanja kad god ste u mogućnosti da to učinite, sam po sebi je čvrst i neporeciv. Njime ćete umnogome uvećati sveopšti uspeh zapošljavanja.

Kao menadžer, vi ćete imati prirodnu tendenciju da neku osobu zaposlite zato što vam je potrebno rešenje za neki problem, zato što postoji rupa u radu, ili zato što se iznenada pojavio posao koji neko treba da obavi. To je kao da kofom grabite vodu i prosipate je na vatru. Ponekad, međutim, ako niste pažljivi, može da se ispostavi da je kofa puna benzina, i situacija koju stvorite može biti gora nego ona koju ste pokušavali da popravite.

Iskreno upitajte sebe da li ste ikada zaposlili neku osobu brzo, bez mnogo razmišljanja? Koliko često se ispostavilo da zbog toga imate problema? Nema ničeg lošeg u tome što ste pogrešili, pod uslovom da učite na greškama i ne ponavljate ih. Tačno je da će se povremeno desiti da donesete brzu i dobru odluku o zapošljavanju nekog, i sve će ispasti dobro. Ali, to je poput čuda, a Piter Druker je jednom prilikom zapisao: „Nije da se čuda ne dešavaju; stvar je prosto u tome da se ne možete oslanjati na to da će se desiti.”

Loš izbor je vrlo skup. Stručnjaci za kadrove proceniti su da pogršna zapošljavanja kompanije koštaju tri do šest puta više nego što je godišnja plata osobe koja je pogrešna. To znači da, ako zaposlite neku osobu i date joj platu od 50.000 dolara godišnje, a ispostavi se da ta osoba ne radi kako treba, sveukupni troškovi za vas i vašu kompaniju mogu iznositi između 150.000 i 300.000 dolara.

Kakvi su to troškovi? Pre svega, reč je o vašem izgubljenom vremenu, vremenu koje ste proveli intervjuišući, zapošljavajući i obučavajući osobu, kako biste dobili vrhunskog radnika. Takođe je tu i izgubljeno vreme svih ostalih ljudi koji su uključeni u proces zapošljavanja, unutar i izvan kompanije. Kada preračunate platu tih ljudi na sat i dodate troškove zbog posla koji se ne obavlja dok traje proces odabiranja, obuke, postavljanja, usmeravanja, nadgledanja i konačno otpuštanja pogrešne osobe - uz sve propratne troškove njenog otpuštanja iz kompanije - direktni i indirektni troškovi mogu biti ogromni.

Drugo, imamo vaš izgubljeni novac, troškove za platu, beneficije i obuku osobe koja se na kraju ispostavi kao pogrešna. Možda imate i znatne troškove zbog oglašavanja potrebe za radnikom ili plaćanja usluga nekoj nezavisnoj agenciji koja vam je radnika uputila. Sav taj novac je uludo potrošen, jer vaša kompanija ne dobija povraćaj svoje investicije kroz stvaran posao i rezultate koje bi prava osoba generisala. Taj novac je zauvek izgubljen.

Konačno, imamo vašu izgubljenu produktivnost, dok ste prezaposleni traženjem zamene za osobu koju uopšte nije trebalo ni da zaposlite. Pored toga, vaše lično vreme, emocije i energija biće protraćeni na aktivnosti koje su, u suštini, nanele štetu vašoj kompaniji.

Postoji i izgubljeno vreme i smanjena produktivnost različitih ljudi u vašoj kompaniji koji se sastaju da pričaju o zapošljavanju neke pogrešne osobe. Oni unose konfuziju i pokreću glasine. Često bivaju demoralisani kada vide da se oko njih zapošljavaju i otpuštaju razni ljudi, i mogu se pitati šta potom sledi. Usled toga, njihova će se produktivnost umanjiti.

Kompanije koje imaju visok procenat promene radnika, posluju gore od svojih takmaca s boljim upravnim aparatom. Štaviše, prečesto menjanje radnika, Usled loših odluka o zapošljavanju ili lošeg upravljanja ljudskim resursima, može biti fatalno za kompaniju.

Preveliki troškovi i propratna konfuzija i neefikasnost, mogu kompaniju dovesti do bankrotstva.

Najbolje kompanije i najbolji menadžeri imaju najbolji postupak za izbor radnika. To ne samo da im štedi dobar deo vremena i novca, već stvara i reputaciju dobre kompanije za rad, usled čega lakše privlače veći broj boljih kandidata.

Zbog toga se isplati da pažljivo razmislite pre nego što neku novu osobu uvedete u kompaniju. Ponekad će najbolja odluka o zapošljavanju biti odluka da je uopšte i ne donesete.

VEŽBE

Napravite spisak troje ljudi koje ste u prošlosti pogrešno zaposlili, a potom zapišite tri lekcije koje ste naučili na tim greškama. Kao što je napisao istoričar Džordž Santajana: „Oni koji ne mogu da se sete prošlosti, osuđeni su da je ponavljaju.“ Što više vremena odvojite za razmišljanje o svojim greškama, više ćete naučiti iz tih iskustava.

Napravite spisak osoba koje su bile najbolji radnici koje ste ikada zaposlili. Šta je bilo zajedničko za sve te odluke o zapošljavanju? Kako biste te opšte principe mogli primeniti na donošenje odluka o zapošljavanju koje vam predstoje?

2. Dobro razmislite o radnom mestu

Vaš um je neverovatno moćan - a najmoćniji je kada svoju mentalnu energiju, poput lasera, Usredsredite na neko pitanje ili problem tokom dužeg vremena.

Pre nego što krenete u potragu za novim radnicima, odvojite vreme za pažljivo razmišljanje o radnom mestu. Koristite pravilo 10/90. To pravilo kaže da će vam prvih 10 posto vremena koje provedete u razmišljanju i planiranju uštedeti 90 posto vremena i napora potrebnih za donošenje odluke, a na duže staze doneće vam odlične rezultate. Pravilo 10/90 je neverovatan faktor uštede vremena i potrebni su samo strpljenje i disciplina kako biste ga upregli da radi za vas.

Razmislite o tačnim odgovornostima radnog mesta. Počnite da zamišljate da je to radno mesto cevovod. Kakve rezultate želite na drugom kraju cevovoda, da biste znali daje osoba koja radi na tom mestu odlično obavila svoj posao? Kako ćete oboje biti u stanju da odredite da li je posao dobro obavljen? Razmišljajte o postignućima, a ne o aktivnostima. Razmišljajte o izlaznim rezultatima, a ne o ulaznim faktorima. Razmišljajte o merljivim rezultatima koji su jasni i objektivni.

Razmislite o plati koju dajete radniku kao o novcu kojim kupujete neki određeni kvalitet i kvantitet rezultata na tržištu. Kako ćete tačno izmeriti i definisati te rezultate? Kako ćete znati da vam se isplati novac koji ulažete? Na osnovu kojih ćete standarda i meraih jedinica ustanoviti da je neki radnik dobro obavio svoj posao?

Svaki opis posla ima tri dela. Prvo, postoje rezultati koji se očekuju od te pozicije. Oni vam moraju biti apsolutno jasni. Drugo, postoje veštine koje su neophodne za postizanje tih rezultata. Koje su to veštine? Treće, i možda najvažnije, postoje lične karakteristike osobe idealne za određeni posao i procena koliko će se ona dobro uklopiti s ostatkom tima.

Potrebno je da počnete proces definisanja posla razmišljajući o tome šta očekujete da radnik postigne. Razmišljajte u pisanoj formi. Opišite tipičan radni dan i radnu nedelju osobe, od jutra do večeri. Što vam budu jasniji rezultati koje zahtevate, utoliko će vam lakše biti da pronađete najboljeg kandidata za posao.

Kada odredite rezultate koje zahtevate, Identifikujte tačno veštine koje bi idealan kandidat morao imati kako bi mogao postići te rezultate. Zaposlite ljude na osnovu onoga što su već uspešno uradili, a ne zbog onoga što misle da mogu da urade, ako im se pruži šansa da primaju platu kod vas. Tačno je da neke kompanije veruju u zapošljavanje na osnovu ličnosti i stava osobe, da bi je potom naučile specifičnim veštinama. To je dobra ideja, ali ipak bi trebalo da zahtevate da osoba pokale određeni nivo posedovanja veštine, pre nego što odaberete nekog kandidata, bar ako želite da zaposlite najbolje ljude.

Konačno, potrebno je da identifikujete lične osobine ili kvalitete koje idealan kandidat treba da ima. Naročito ćete želeći nekog ko je iskren, pozitivan, vredan, pun energije,

koncentrisan i otvorenog uma. Zapišite sve te osobine i svrstajte ih po važnosti koje imaju za vas i za radno mesto.

Budite sigurni u to da jedna osoba može da obavi posao za koji je zapošljavate. Budite sigurni da ne osmišljavate nemoguć posao i ne tragajte za čudotvornim radnikom. Ponekad, s obzirom na brze promene, neki posao može izrasti i postati toliko kompleksan, da će vam biti potrebno dvoje različitih ljudi, s dve vrste različitih veština i osobina, da bi se on mogao dobro obavljati. Uvek razmotrite i tu mogućnost.

Obeležite superiornog rukovodioca jeste promišljenost. Najbolji menadžeri i rukovodioci su mnogo promišljeniji kada je reč o kadrovskim odlukama, od prosečnih menadžera. Što više vremena budete proveli razmišljajući o osobi i radnom mestu pre nego što tu osobu zaposlite, vaša će odluka biti bolja.

VEŽBE

Razmislite o nekom određenom radnom mestu koje vam je nedavno bilo upražnjeno, ili o nekom poslu koji se ne obavlja zadovoljavajuće, i definišite ga u smislu rezultata koje biste voleli da vidite da se postižu na tom radnom mestu.

Napravite spisak veština koje idealan kandidat treba da poseduje da bi taj posao odlično obavljao.

Konačno, definišite posao u smislu ličnih karakteristika idealnog kandidata. Osigurajte da osoba bude prava za vas i vašu kompaniju.

3. Napišite opis posla

Iznenadujuće je koliko veliki broj ljudi oglašava potrebu za novim kandidatima za posao, a da pre toga ne odvoje koji minut da sednu i jasno opišu osobu koju bi želeli da zaposle.

Nešto čudesno se dešava između vaše glave i vaše ruke, dok pišete spisak osobina koje idealan kandidat za posao treba da ima. Zapanjiće vas neverovatna jasnoća koja će se stvoriti na papiru ispred vas. Otkrićete da zapisujete ključne osobine i detalje koji vam ranije nisu padali na pamet. Kasnije ćete otkriti da su ti suštinski zahtevi bili od vitalne važnosti za donošenje ispravne odluke o zapošljavanju.

Vežbajte idealizaciju. Zamislite da imate mogućnost da opišete savršenu osobu, i da taj opis predate nekoj posebnoj službi, a ona će vam isporučiti tu osobu, tačno prema specifikaciji. Zamislite da šaljete porudžbenicu za neku osobu i da će vam biti isporučena tačno onakva osoba kakvu ste opisali. Kakva bi ona bila?

Ono što radim pre nego što krenem u potragu za novim radnikom jeste pravljenje spiska svega što mi može pasti na pamet da bi savršena osoba mogla biti, imati i biti sposobna da radi, kada bih je mogao pronaći. Potom taj spisak dajem drugim ljudima u mojoj kompaniji koji će raditi sa osobom koja bude izabrana. Potom ponovo iščitavamo taj spisak i doterujemo ga. Razgovaramo o karakteristikama i organizujemo ih po prioritetima. Za nekoliko minuta, zajedničkim radom, stvaramo opširan opis idealne osobe koju bismo želeli da pronađemo. Potom možemo napisati detaljan opis posla.

Opišite posao tako što ćete nabrojati sve zadatke koje će osoba obavljati, od trenutka u kome ujutro dođe na posao, do vremena kada ga uveče završi. Šta će se od kandidata očekivati da radi? Razmišljajte o poslu kao o proizvodnom procesu i Identifikujte svaki korak procesa kao zadatak koji se mora obaviti u skladu s određenim standardom rada. Identifikujte ključne rezultate posla i zapišite ih.

Nabrojte sve funkcije i odgovornosti koje će osoba morati da ispuni, kako bi se moglo reći da dobro obavlja posao, od dolaska na posao ujutro, proveravanja poruka i odgovaranja na telefonske pozive i e-mail poruke, sve do merenja svog napretka i izveštavanja nadređenog o njima. Nemojte ništa izostaviti. Jedna izostavljena stvar može vas navesti da zaposlite pogrešnu osobu.

Jednom prilikom zaposlili smo rukovodioca odeljenja za računovodstvo koji je imao ogromno iskustvo u prodaji i vođenju računovodstva u nekoj drugoj kompaniji. U pitanju je bila zvezda u svojoj privrednoj grani. Smatrali smo da smo srećni što smo je zaposlili. Ipak, dve nedelje nakon što je počela da radi, ta osoba je postala potpuno dezorijentisana. Postala je izrazito rastrojena i besna, i na kraju je dala otkaz. Šta je pošlo naopako?

Nakon istrage, otkrili smo da je njena prethodna kompanija imala opsežnu reklamnu kampanju, koja je iznova generisala nove mušterije, a njen posao je bio samo da im izađe

u susret. Na novom poslu u našoj kompaniji, međutim, ona je bila odgovorna za sopstveno generisanje mušterija, a to je bilo nešto što jednostavno nije bila u stanju da obavlja, zbog urođenog straha od odbijanja. Mi joj nismo dovoljno jasno dali do znanja da to zahtevamo, jer smo prosto pretpostavili (kakva greška!) da ona zna da će iznalaženje potencijalnih kupaca biti deo posla. Kao što je to Aleksandar Mekenzi jednom prilikom napisao: „Pogrešne pretpostavke leže u korenu većine neuspeha.”

Kada ste sačinili opis idealnog kandidata i jasan opis svega što se od tog kandidata očekuje da radi, definišite prioritete na oba spiska. Odlučite šta je važnije, a šta je manje važno za uspeh na tom radnom mestu. Koristite jednostavan sistem bodovanja od jedan (nizak prioritet) do deset (visok prioritet) za svaku stvar sa spiska.

Podelite listu na „mora da ima” i „poželjno je da ima”. Neki lični kvaliteti i odgovornosti biće apsolutno od suštinske važnosti za uspešno obavljanje posla. Neki su prilično poželjni, ali nisu apsolutno suštinski. Na primer, u mom opisu idealnog kandidata, uvek zapišem da bi bilo dobro da ta osoba stanuje relativno blizu naših kancelarija. Ali, to je preferencija, a ne suštinski zahtev. To je „poželjno”, a ne nešto što kandidat „mora” ispunjavati. Neki od mojih najboljih ljudi putuju sat i više do posla.

S druge strane, veština ili dokazana sposobnost postizanja najvažnijih rezultata na poslu nalaze se na vrhu spiska. To je od suštinske važnosti. To je definitivno nešto što osoba „mora” imati. Bez te sposobnosti, kandidat neće uspeti, bez obzira na to koliko drugih, pozitivnih osobina imao.

Što vam unapred budu jasniji prioriteti posla i opis idealne osobe za kojom tragate, to ćete kompetentnije razgovarati s kandidatima i doneti bolju odluku o zapošljavanju.

Razmislite o ljudima s kojima će ta osoba raditi. To je jednako važno kao i bilo koji drugi faktor. Svi moraju da se uklape u neki tim, a apsolutno je važno da onaj koga zaposlite bude u dobrim odnosima sa svojim kolegama s posla i da ga oni prihvate. Ako pogreške samo u tome, to može biti fatalno za ceo proces zapošljavanja.

Odredite koju vrstu stava ili ličnosti želite da osoba poseduje. Moje je iskustvo da je najbolji pozitivan, optimističan stav i otvoren um. Po pravilu bi trebalo da odbijete da zaposlite negativno nastrojene ljude koji nisu srećni, bez obzira na to koliko bi tehnički mogli biti dobri. Oni skoro uvek postaju uzrok ili izvor najvećeg broja vaših problema na radnom mestu.

Konačno, uzmite u obzir sve te informacije i opišite jasno i detaljno idealnog kandidata za radno mesto. Opišite ga tačno onako kako biste to učinili da pripremate oglas koji će biti objavljen u nekoj važnoj publikaciji, a koji će vas koštati nekoliko hiljada dolara zajedno objavljivanje. Počnite taj opis zahtevima koji su najvažniji, pa idite ka manje važnim. Neka najvažniji zahtevi budu deo prve rečenice.

S tim opisom spremni ste da bacite mrežu i počnete da lovite najbolju osobu za svoj posao.

VEŽBE

Na jednom listu papira napravite spisak svih talenata, veština, osobina i karakteristika koje biste želeli da poseduje osoba koja bi bila savršena za upražnjeno radno mesto u vašoj kompaniji. Zamislite da ne postoje ograničenja kvaliteta dostupnih kandidata.

Ponovo pročitajte svoj spisak i 100 poena raspodelite između različitih zahteva koje ste nabrojali. Na primer, uspešno iskustvo u obavljanju upravo takvog posla, moglo bi nositi 50 poena. Stanovanje u blizini kancelarija može nositi jedan poen.

Odaberite pet do deset najvažnijih kvaliteta i izgradite opis posla oko tih elemenata. Pročitajte to ponovo zajedno sa svojim kolegama s posla. Budite sigurni da su svi jasno shvatili i složili se s vrstom osobe za kojom tragate.

4. Bacite veliku mrežu

Regrutacija i zapošljavanje radnika jesu stalna odgovornost menadžmenta, poput javljanja na telefon i odgovaranja na zahteve. Baš kao što neka kompanija svaki dan traga za novim mušterijama, menadžeri moraju stalno da tragaju za novim ljudima. Nedostatak talentovanih ljudi predstavlja jedino pravo ograničenje vaše sposobnosti da postignete veće i bolje rezultate.

Nekada davno, u onim prošlim danima koji se neće vratiti, za radnicima se tragalo tek kada se javi neko upražnjeno mesto ili potreba za novim radnikom. Danas, međutim, morate biti u „trajnoj potrazi za radnicima". Morate skenirati svoj svet kao što radar skenira horizont, iznova tragajući za većim brojem boljih ljudi koji će raditi za vas. To je posao kome nema kraja, a njegovo uspešno obavljanje u velikoj će meri odrediti vaš uspeh kao rukovodioca ili preduzetnika.

Važan deo procesa odabiranja jeste generisanje dovoljnog broja prikladnih kandidata među kojima ćete birati. Što je veći broj dobrih kandidata koje pronađete, to je verovatnije da ćete zaposliti i zadržati najbolje ljude.

Srećom, dobri ljudi mogu se naći na mnogim mestima. Prvo mesto na kome bi trebalo da ih potražite jeste unutar sopstvene kompanije, među sopstvenim osobljem ili u kadrovskoj službi. Sprovedite unutrašnju potragu za vrstom osobe koja vam je potrebna, pre nego što se opredelite za spoljašnje traganje. Podelite opis posla unutar kompanije i recite svima da tragate za nekim ko odgovara tom opisu.

Opšte pravilo glasi da prosečna osoba zna oko 300 osoba po imenu. Kada svi vaši radnici znaju da tragate za nekim određenim tipom osobe za neki posao, oni će biti na oprezu i, ako nalete na neku takvu osobu tokom svakodnevnih aktivnosti, biće toga svesni.

Mnoge kompanije danas nude novčane bonuse svojim radnicima ukoliko oni uspeju da pronađu nekog kandidata koji će se dobro uklopiti u posao na nekom radnom mestu. Ako svojim radnicima ponudite bonus za pronalaženje nekog koga možete zaposliti, svi vaši radnici će tragati za novim radnikom i usmeravati ljude na vas.

Jedna kompanija više od 90 posto novih radnika prima koristeći ovaj metod. Ona plaća 500 dolara bonusa za svaku osobu koja je zaposlena po preporuci nekog člana osoblja kompanije. Još 500 dolara bonusa isplaćuje se ako je ta osoba na poslu i nakon šest meseci, a dodatnih 500 dolara, ako osoba za kompaniju radi godinu dana. Taj metod je osigurao kompaniji stalan dotok dobrih kandidata i uštedeo joj bogatstvo u novcu koji bi inače potrošila na oglašavanje i pronalaženje dobrih kandidata.

Drugi sjajan izvor kandidata za posao jesu vaši lični kontakti. Najveći broj novih ljudi zapošljava se na osnovu nečije preporuke. Kada sačinite pisani opis posla, kontaktirajte se sa svim ljudima koje znate, a koji bi mogli naleteti na kandidata za kakvim tragate. Recite im

kakvu vrstu osobe tražite i zamolite ih da na vas upute bilo koga ako smatraju da odgovara tom opisu.

Recite svojim mušterijama, bankarima, dobavljačima, prijateljima, poznanicima, čak i ljudima s kojima kontaktirate tek povremeno, kao što su advokati, računovođe, poslovni partneri i slično. Bacite mrežu što šire možete.

Još jedan odličan izvor visokokvalitetnih ljudi jesu službe za regrutovanje rukovodilaca i agencije za pronalaženje radnika. U zavisnosti od veličine vašeg posla, one će biti u stanju da vam uštede mnogo vremena, novca i napora koje biste uložili u sortiranje i pronalaženje onih ljudi koji su vam potrebni da bi vaš posao napredovao. Ključ korišćenja tih agencija je da im dostavite vrlo jasan opis vrste osobe za kojom tragate. Olakšajte im traganje i identifikaciju ljudi koje imaju u datotekama, a koji bi odgovarali vašoj ponudi za posao.

Novinski oglasi su još jedan izvor kandidata. Ključ je u tome da budete što specifičniji prilikom opisa posla u oglasu i da potom prvu procenu prijavljenih obavite na osnovu zahteva koje ste objavili. Celih 85 posto osoba koje odgovore na oglas u novinama nisu odgovarajuće i mogu se odbaciti pošto kontaktiraju s vama ili vam pošalju svoju radnu biografiju. Ako imate spisak zahteva, vaša sekretarica ili zamenik rukovodioca mogu to učiniti umesto vas.

Možda je najvažniji izvor kandidata za posao, koji sve više raste - internet. Jedna osmina novih zapošljavanja već se obavlja preko oglašavanja na internetu, a pre samo nekoliko godina taj procenat je bio ravan nuli. Internet stranice koje su posvećene tome da kompanijama pomognu da pronađu dobre ljude, brz su, delotvoran i jeftin način da doprete do ljudi širom zemlje. To bi trebalo da bude vitalni deo vaših aktivnosti vezanih za zapošljavanje. Internet stranica vaše kompanije trebalo bi da ima dugme „Upraznjena radna mesta“, a klikom na njega, zainteresovana osoba bi trebalo da dobije opise upražnjenih radnih mesta i formular za prijavu koji bi mogla popuniti i poslati.

Bez obzira na to da li koristite internet ili ne, mnogi današnji poslodavci zahtevaju da se pitanja o radnom mestu i prijave za njega šalju preko interneta, a ne poštom. Taj proces demonstrira nivo kompjuterske i internet pismenosti kandidata. Takođe užurbanim me-nadžerima omogućava da brzo pregledaju nekoliko prijava i isto tako brzo odgovore na njih.

Jedan izvor dobrih kandidata za posao koji se često previđa jesu lokalni koledži za odrasle. Prosečna starost osoba koje pohađaju te koledže iznosi dvadeset osam godina. Osnovni razlog zbog koga pohađaju koledž jeste želja da unaprede svoje veštine, kako bi mogli dobiti poslove koji se bolje plaćaju. Oni su samodisciplinovani, inicijativni, što se vidi iz činjenice da uopšte idu na koledž za odrasle. Oni pokazuju visok stepen lične inicijative, a to je upravo ono za čim vi tragate.

Pozovite jedan ili više lokalnih koledža za odrasle i zamolite da vas povezu s načelnikom za zapošljavanje. Recite toj osobi za čim tragate u određenom kandidatu za određeno radno mesto. Pošaljite joj kopiju opisa posla, uz propratno pismo na memorandumu.

Možda ćete čak poželeti i lično da je posetite. Zamolite je da prikladne kandidate uputi na vas radi razgovora za posao. Ta strategija može biti vrlo delotvorna.

Pronalaženje prikladnih kandidata oduzima dosta vremena. Često je potrebno nekoliko meseci da bi se pronašla ključna osoba za neki važan posao. Rekrutovanje ne treba odlagati za poslednji minut. To je aktivnost koju treba započeti trenutno, a najbolje dosta pre vremena u kome će postojati potreba za nekom određenom osobom.

VEŽBE

Ponesite kopije opisa posla na svoj sledeći sastanak sa osobljem i podelite ih prisutnima. Zatražite njihove komentare i pitanja. Zamolite ih da drže otvorene oči radi pronalaženja kandidata koji odgovara opisu radnog mesta. Moglo bi vas iznenaditi ono što vam budu sugerisali ili ispričali o osobama na koje nailaze u svojim svakodnevnim aktivnostima.

Posetite svoj lokalni koledž za obrazovanje odraslih i upoznajte osobu zaduženu za zapošljavanje diplomaca. Ispričajte joj o svojoj kompaniji i zamolite je da vam preporuči bilo koga ko odgovara opisu osobe za kakvom tragate.

Osmislite sistem bonusa u svojoj kompaniji za radnike koji pronađu nove kandidate za upražnjena radna mesta. Neka vam svi u vašem timu pomognu da pronađete i zadržite najbolje ljude.

5. Obavite uspešno razgovor za posao

Većina rukovodilaca nikada nije učila kako da ispravno vodi razgovor s kandidatima za posao. Srećom, najdelotvorniji postupak intervjuisanja sasvim je jednostavan, pod uslovom da možete da disciplinujete sebe da ga naučite i potom uvek sledite.

Proces počnite tako što ćete zapisati logičan sled razgovora. Čak možete napraviti i kratak spisak/podsetnik, koji možete iznova pročitati pre razgovora s nekim novim kandidatom. Prva pitanja imaju za cilj dobijanje informacija o poslovnom iskustvu kandidata koji se prijavljuje za određeni posao. Potom postavljajte pitanja kojima možete ustanoviti nivo veština kandidata. Želećete da saznate i kakvi su njegovi ciljevi u karijeri, u odnosu na taj posao i vašu kompaniju. Konačno, želećete da saznate kakve radne navike i stavove prema poslu i sopstvenoj budućnosti ima.

Na raspolaganju imate različite instrumente za procenu i testiranje ličnosti, koje možete upotrebiti da biste stekli bolji osećaj o prikladnosti kandidata. U mom poslu koristimo različite instrumente za ocenjivanje svake osobe i kopiju rezultata dajemo kandidatu. Potom sa kandidatom razgovaramo o otkrićima, u duhu otvorenog razgovora, zajednički tragajući za najboljim načinom da ih protumačimo i uporedimo sa zahtevima radnog mesta.

Razgovor počnite tako što ćete kandidatu pomoći da se opusti. Recite mu da je to samo „razgovor za upoznavanje“ i da je vaš zajednički cilj da saznate da li se ono što vi nudite i ono za čim on traga, podudara.

Evo još jednog pravila: „Ne počinjite s prodajom, dok ne odlučite da kupite.“ Drugim rečima, Oduprite se iskušenju da razgovor počnete obaveštavanjem kandidata o tome kako je posao koji se nudi sjajan i kako je kompanija sjajna, pre nego što zaključite da je to osoba kakvu biste želeli da zaposlite.

Ključ dobrog razgovora je postavljanje dobrih pitanja i pažljivo slušanje odgovora. Napravite pauzu pre svakog odgovora. Dozvolite kandidatu da u tišini smisli odgovor. Postavljajte pitanja radi pojašnjavanja nekih stvari. Redovno pitajte: „Kako to mislite?“

Nikada ne podrazumevajte da znate ili shvatate ono što je rečeno, dok ne proverite i ne Uverite se u to. Koristite pitanja koja počinju rečima ko, kako, zašto, kada, gde i šta da biste izvukli što više informacija. Na primer, pitajte:

1. Kakve su bile vaše primarne odgovornosti na vašem poslednjem poslu? A na poslu pre toga?
2. Kome ste podnosili izveštaj i kakav je bio vaš odnos sa šefom?
3. Zašto ste prihvatili taj posao i koliko smatrate da je on bio dobar za vas?

4. U čemu ste najviše uživali na svom prethodnom poslu? U čemu ste bili najbolji?
5. Šta su najvažnije lekcije koje ste do sada naučili u svojoj karijeri?

Zapamtite da kontrolu nad razgovorom ima osoba koja postavlja pitanja. Osigurajte da to budete vi.

Što osoba bude više pričala, steći ćete bolji osećaj o tome koliko je ona dobar kandidat za vaš posao. I naučićete nešto samo ako budete slušali. Dok pričate o sebi, svojoj kompaniji ili poslu, ne učite ništa.

Postoji jedna jednostavna formula koju možete koristiti tokom razgovora. Naziva se „Svan-formula“ i potiče od jednog rukovodioca za zapošljavanje, po imenu Džon Svan. Zasnovana je na početnim slovima četiri reči, koja zajedno daju reč SVAN. Ta slova označavaju četiri osobine za kojima tragate: Simpatičan, Vispren, Ambiciozan i Naporno radi.

Koliko je neka osoba visprena, koliki je nivo njene inteligencije, predstavlja vrlo važan faktor u određivanju njene prikladnosti za posao. Prema delu Danijela Seligmana, dugogodišnjeg pisca za časopis Fortune, a koji sada radi za časopis Forbes, sam IQ faktor određuje 72 posto sposobnosti osobe da obavlja posao. Možda je najjednostavniji način da procenite inteligenciju da obratite pažnju na vrstu i broj pitanja koje osoba postavlja. Inteligentni ljudi su obično radoznali i prepostano vas zapitkuju o vama i kompaniji.

Takode su vam potrebni ljudi koji su spremni da naporno rade, više od normalnog radnog vremena, kad god je to potrebno. Ne želite osobu koja je inteligentna, ambiciozna, simpatična i lenja. Dobro pitanje koje biste mogli postaviti glasi: „Šta misliš o prekovremenom radu, ili radu preko vikenda, ako se ukaže potreba za obavljanjem nekog važnog posla u vrlo kratkom periodu?“ Odgovor kandidata može biti vrlo prosvetljujući, bez obzira na to da li ćete vi ikada imati potrebu da on radi prekovremeno ili ne.

Ambiciozan kandidat je osoba koja želi da brzo napreduje u svojoj karijeri i koja na ovaj posao gleda kao na priliku ili odskočnu dasku da učini nešto bolje, da napreduje. Jedan od načina da izmerite ambiciju jeste da obratite pažnju na to da li osoba postavlja mnogo pitanja o budućnosti, kako kompanije, tako i posla, kao i o tome šta ona mora da uradi da bi zaradila više novca, ili dobila unapređenje. Dobro pitanje koje možete postaviti da biste proverili ambiciju, glasi: „Gde biste sebe, idealno, voleli da vidite u svojoj karijeri za tri do pet godina?“

Konačno, uvek tragajte i zapošljavajte simpatične ljude. Prijatna ličnost je možda jednako važna kao i bilo koji drugi kvalitet koji pronalazite u nekom dobrom kandidatu za posao. Optimistična ličnost je generalno topla i prijateljski nastrojena tokom razgovora i oseća se ugodno u društvu s vama. Tragajte za takvim stavom prilikom svakog razgovora.

Evo još nekih kvaliteta za kojima treba tragati tokom razgovora. Pre svega, tragajte za postignućima ili orijentacijom prema rezultatima. Kada postavljate pitanja, slušajte primere iz prošlosti osobe u kojima je ona stvarno uživala prilikom postizanja nekog uspeha i ostvarivanja rezultata na prethodnom poslu. Jedini pravi faktor predviđanja

budućih rezultata jesu prošli rezultati. Pažljivo ispitajte to područje i zahtevajte specifične, a ne opšte primere: „Šta ste tačno radili i kakve ste rezultate postizali?"

Drugo, obratite pažnju na inteligentna pitanja. Kao što je već pomenuto, jedno od obeležja inteligencije jeste radoznalost. Jedno od obeležja radoznalosti uvek je serija pitanja koja kandidat ima, a koja su obično u pisanoj formi, pitanja o vama, kompaniji, poslu, budućim mogućnostima i tako dalje. Pitajte: „Kakva pitanja imate o kompaniji ili poslu?"

Treće, tragajte za osećajem hitnosti. Dobro pitanje koje možete postaviti kako biste testirali osećaj za hitnost glasi: „Ako bismo vam ponudili ovaj posao, koliko brzo biste bili spremni da počnete s radom?"

Čak i da niste spremni da donesete odluku o zapošljavanju, ovo pitanje često otkriva mnogo o kandidatu.

Pravi kandidat će želeći da počne s radom što je pre moguće. Pogrešan kandidat će imati razne vrste razloga za odlaganje te odluke, ili za odlaganje napuštanja trenutnog poslodavca. Najgori kandidati obično će biti oni koji će želeći da odu na godišnji odmor pre nego što počnu da rade za vas.

Zapamtite, brze odluke o osoblju su skoro bez razlike pogrešne odluke. Usporite. Budite strpljivi. Postavljajte dobra pitanja i pažljivo slušajte odgovore. Hvatajte beleške dok osoba priča. Postavljajte pitanja kako biste dobili više informacija o najvišim prioritetima sa spiska opisa posla. Pitajte kandidata šta on misli, koliko bi bio uspešan u njihovom obavljanju.

Tek kad dođete do zaključka da je to vrsta osobe koju biste želeli da zaposlite, treba da joj kažete više detalja o kompaniji i o poslu. Počnite s prodajom tek nakon što se odlučite za kupovinu.

VEŽBE

Unapred isplanirajte vaš sledeći razgovor za posao. Napravite spisak pitanja koja ćete postaviti. Neka se ona odnose na veštine i kvalitete koji su najvažniji za uspešno obavljanje ključnih zadataka na tom radnom mestu. Nemojte dozvoliti da se nađete u situaciji u kojoj ne znate šta je sledeće o čemu bi trebalo da pitate kandidata.

Postavljajte pitanja o najvećim dostignućima kandidata i o onome što je na osnovu njih naučio. Potom ga pitajte za najveće neuspehe i razočarenja i šta je iz njih naučio. U oba slučaja, vi tragate za nekim ko prošlost sagledava kao seriju vrednih iskustava iz kojih je nešto naučio, koja su ga učinila sposobnijim da u budućnosti obavlja posao bolje. Pitajte kandidata koja je najvažnija lekcija koju je naučio u svojoj karijeri do sada. Ti odgovori mogu vam mnogo otkriti.

6. Tragajte za osobom koja će najbolje predvideti uspeh

Kvalitet i dugotrajnu posvećenost ljudi koje zapošljavate možete uvećati na različite načine. Jedan ključni metod ili uvid mogu udvostručiti vašu sposobnost da zapošljavate i zadržavate bolje ljude.

Jedan od faktora predviđanja dugoročnog uspeha na poslu, koji izgleda da je efikasniji od bilo kog drugog faktora, naziva se „lična selekcija". Nakon trideset godina istraživanja karijera mnogih hiljada zaposlenih, stručnjaci su otkrili da je intenzivna želja da rade za određenu kompaniju, koja je izražena u prvim razgovorima za posao, česta pojava među većinom najboljih menadžera i osoblja tokom dugog perioda.

Do lične selekcije dolazi kada neki kandidat, nakon intervjua s vama i s drugim kompanijama, zaključi da stvarno želi da radi za vas i vašu kompaniju, a ne za neku drugu. Ako je kandidat kvalifikovan za posao, to je najbolji pokazatelj koji možete dobiti ili stvoriti.

Evo jedne strategije koju možete upotrebiti. Nakon što ste intervjuisali kandidata i odlučili da želite da ga zaposlite, odvojite određeno vreme da mu „prodajte" posao i kompaniju. Ispričajte mu o misiji i vrednostima kompanije, za šta se ona zalaže i u šta veruje. Objasnite mu zašto bi odluka da radi za vas bila odlična odluka u njegovoj karijeri. Odgovorite na bilo koja pitanja koja bi mogao imati.

Potom, privedite razgovor kraju. Ohrabrite ga da razmisli o poslu i da vam se javi. Nemojte pokušavati da „zaključite prodaju".

Kada vam se kandidat javi i kaže vam da stvarno želi taj posao i da je spreman da radi za vas, upitajte ga: „Zašto?"

„Zašto želiš da radiš ovde? Zašto bi radije radili u ovoj kompaniji nego u bilo kojoj drugoj?" Potom začutite i dajte kandidatu šansu da odgovori.

Konačno, upitajte ga: „Na koji način smatrate da biste mogli da doprinesete našoj kompaniji? Dajte nam razlog zašto baš vas da zaposlimo a ne nekog drugog?"

Pravi kandidat će imati nekoliko odgovora na ova pitanja. On je o vašoj ponudi dosta razmišljao i biće nestrpljiv da dobije tačno taj posao. Biće pozitivan i pun entuzijazma za mogućnosti posla i jedva će čekati da počne da radi. To je najbolji stav koji možete želeti da neki kandidat ima.

Čak i ako je ponuda na tržištu rada vrlo oskudna, zapošljavajte strpljivo i jednako pažljivo kao i kada biste imali kandidate koje samo poželeti možete i sve vreme ovog sveta. Kada jednoj osobi „prodajte" želju da radi za vas, potrebno je da ta osoba vama „proda" razloge

zbog kojih želi da prihvati vašu ponudu. To je najbolji izdvojeni faktor predviđanja odanosti i dugoročne posvećenosti koji je ikada otkriven.

U međuvremenu, budite oprezni s ljudima koji oklevaju da rade za vas. Naročito se pričuvajte ako kandidat izigrava nekog koga je „teško pridobiti“ ili pokušava da vas upoređuje s nekim drugim mogućim poslodavcem. Osoba koju morate nagovarati i mamiti da prihvati posao, često se pokaže kao nelojalna. Verovatno će joj nedostajati bilo kakva dugoročna posvećenost vašoj kompaniji.

VEŽBE

Razmotrite stavove osoba koje ste prethodno zaposlili, čak i sopstvene stavove koje ste imali kada ste prihvatili trenutni posao. Primetite koliko je često proces lične selekcije išao ruku pod ruku s dobrim odlukama o zapošljavanju. Tragajte za tom osobinom u svakoj osobi koju intervjuišete.

Sledeći put kada budete razgovarali s nekim kandidatom za posao, upitajte tu osobu na samom početku razgovora zašto bi ona želela da radi za vašu kompaniju. To će izmamiti ili dobar odgovor, ili će kandidata navesti da o tome razmisli. Što kandidat bude osećao veće interesovanje za posao, bolje će ga obavljati -od prvog dana.

7. Ispitajte prošle uspehe

Prošli uspeh je jedini istinski tačan faktor predviđanja budućeg uspeha. To je jedino merilo koje se može dokazati. Sve ostalo je nesigurno, zasnovano na nadi i pretpostavkama, a često i na preterivanju.

Može se desiti da zapošljavate ljude koji su upravo završili školovanje. U tom slučaju razgovor usmerite na ono što su radili tokom školovanja ili letnjeg raspusta, kako biste otkrili kakva su vrsta ljudi. Razmotrite njihove aktivnosti van posla, kako biste uočili kvalitete koje su demonstrirali, a koji su od osnovne važnosti za uspeh na poslu o kome pričate.

U svim ostalim slučajevima, uspešan rad u prošlosti predstavlja ubedljivo najbolji pokazatelj onoga što će kandidat verovatno pokazati na poslu koji mu nudite. Pravilo glasi da treba da zapošljavate samo na osnovu dokazanog prethodnog uspeha.

Intenzivno se usredsredite na to. Dokazano uspešno iskustvo koje se može spremno preneti i ponoviti na poslu o kome se razgovara, toliko je važno za predviđanje uspešnosti kandidata, da je taj jedan faktor važniji od bilo kog drugog pojedinačnog faktora, prilikom donošenja dobre odluke o zapošljavanju.

Kada nekoga zapošljavate, vi u stvari kupujete sposobnost te osobe da postigne određene rezultate koji su važni za uspeh vaše kompanije. Tačnost kojom procenjujete sposobnost kandidata da ostvari te rezultate predstavlja središnju tačku procesa žapušljanja.

Postavljajte detaljna pitanja o prethodnim radnim iskustvima i uspesima osobe. Naročito pitajte za najveća postignuća na prethodnom poslu. Testirajte dobijene odgovore. Zamolite kandidate da opširnije i tačnije opišu šta su uradili, šta se desilo kao rezultat toga, i kako su se osećali zbog postignuća. Šta su naučili? Posebno ih pitajte šta su naučili, a što bi mogli primeniti na ovom ili nekom budućem poslu.

Pitajte kandidata kakvo obrazovanje, veštine ili iskustvo poseduje, a posebno se interesujte za ono što bi ga kvalifikovalo za posao koji nudite. Poput detektiva, tragajte za nepobitnim činjenicama koje mogu dokazati sposobnost kandidata da ostvari rezultate koji su vam potrebni. Pažljivo slušajte odgovore i ispitajte kandidata dodatno pitanjima: „Kako to mislite?“ i „Na primer?“

Mnogi ljudi preteruju kada je reč o prošlim dostignućima. Sebi pripisuju zaslugu za postignuća za koja su bili tek delimično odgovorni. Stoga je od suštinske važnosti da od njih zatražite da vam opišu tačne korake i proces kroz koji su prošli da bi dobili rezultate koje u prijavi za posao tvrde da su ostvarili.

Osim ako niste deo neke velike firme koja ima mnogo vremena i novca, nemojte očekivati da na ključno radno mesto bude primljena neka nova ili neiskusna osoba. To je politika

visokog rizika. Uvek je bolje da tragate za onima koji imaju prethodno iskustvo - i što ga više imaju, to bolje.

VEŽBE

Jasno definišite kandidata idealnog za posao, opisujući određena, praktična iskustva koja bi trebalo da ima, a koja bi bukvalno osigurala da on ostvari potrebne rezultate što je pre moguće.

Napravite spisak različitih pitanja koja biste mogli postaviti, a koja će vam pomoći da ustanovite da li kandidat stvarno zna da radi ono za čim vi imate potrebu. Tokom razgovora hvatajte beleške. Postavljajte dodatna pitanja kako biste se uverili. Ne pretpostavljajte ništa u ovom delu intervjua.

8. Pažljivo proverite biografiju i reference

Najskuplje greške koje ćete ikada napraviti tokom zapošljavanja, biće rezultat nepravilne provere istinitosti i validnosti prošlosti osobe koju zapošljavate. Takav propust može vas koštati na hiljade dolara i mnogih meseci ogorčenja i frustracije.

U svojoj karijeri nailazićete na neke posebne vrste lovaca na posao. Ti ljudi nazivaju se „artikulisani nesposobnjakovići". Izgleda da ih ima svuda. Zbog njih morate biti na oprezu.

Ti ljudi poseduju samo jednu veštinu: sposobnost da dobro obave razgovor za posao. Mimo toga, nesposobni su da urade bilo šta vredno. Izuzetno su kreativni kada je potrebno smisliti verodostojne izgovore za nerad. Obično su šarmantni i prijateljski nastrojeni, i imaju dobar smisao za humor. Svi ih vole, i zbog toga vi počinjete da sumnjate u svoj zaključak da oni ne obavljaju posao zbog koga ste ih zaposlili.

Vešto umeju da vas odgovore od provere njihovih referenci. Obično će vam reći da su njihovi prethodni šefovi bili ljubomorni na njihov talenat, ili nepošteni. Oni izgledaju toliko dobro da vaša želja da zaposlite tako atraktivnu ličnost ponekad prevlada vaš prirodni skepticizam. To je trenutak u kome vaše insistiranje na proveri referenci može da vas poštedi pravljenja skupe greške.

Definicija menadžmenta je „obavljanje poslova radom drugih ljudi". Ispravan izbor tih „drugih ljudi" od kojih zavise vaši rezultati, određuje 95 posto vašeg uspeha kao menadžera. Ispravan izbor je ključ izgradnje sjajnog tima. Zbog toga, proveravanje biografija i referenci sa ciljem da se proveri da li su kandidati za posao tačno oni ljudi za koje se izdaju, predstavlja suštinski deo pravilnog procesa zapošljavanja.

Kada pročitate biografiju, tragajte za jednostavnošću i iskrenošću. Tragajte za pojedinačnim postignućima i uspesima, a ne za opisima poslova i dužinom vremena provedenog na njima. Tragajte za „prenosi-vošću rezultata". Tragajte za nekim ko je već uspešno za nekog drugog uradio ono što želite da osoba koju zapošljavate uradi za vas.

Budite skeptični prema preporukama. Obično su beskorisne ili obmanjujuće. Ponekad ih je prethodni poslodavac osobi dao u zamenu za njen mirni odlazak iz firme, kao garanciju da neće stvarati probleme.

Evo jedne jednostavne, ali delotvorne strategije. Recite kandidatu da je politika vaše firme da se detaljno provere sve reference. Pitajte: „Postoji li nešto što biste želeli da dodate pre nego što telefoniram ovim ljudima?" Informacija koju možete dobiti u tom trenutku može vam mnogo pomoći.

Način na koji ćete proveriti reference prilično je jednostavan. Lično telefonirajte svakoj osobi koju kandidat navodi kao referencu ili koja mu je dala pismo s preporukama. Predstavite se i zamolite tu osobu za pomoć. Objasnite da intervjuišete tog kandidata za

određeno radno mesto i objasnite kakvo. Obećajte osobi da će vaš razgovor ostati u tajnosti. Obećajte joj da nikome nećete reći ono što vam ona kaže. Pročitajte joj ono što je kandidat napisao o prethodnom poslu i zatražite potvrdu da je on stvarno obavljao poslove i postigao rezultate koje navodi u prijavi ili biografiji. Upitajte za vrline kandidata. Potom pitajte za mane koje možda ima.

Mnoge kompanije vam danas neće ništa reći o nekom prethodnom radniku, iz straha da će biti tužene. U tom slučaju uvek možete postaviti sledeće pitanje: „Da li biste vi ponovo primili na posao ovu osobu, kada bi se prijavila na konkurs u vašoj firmi?“ Time zahtevate samo jednostavan odgovor da ili ne, i taj odgovor ne može da prouzrokuje probleme.

Ako je odgovor da, to je dobar znak, jedan od najboljih koje možete dobiti. Ako osoba kaže ne, to bi trebalo da vam bude upozorenje. Na sledećem sastanku s kandidatom, ili čak tokom telefonskog razgovora s njim, trebalo bi da ga pitate zašto ga prethodni poslodavac ne bi ponovo zaposlio. Pažljivo ispitajte odgovor, dok vam ne postane jasan. To može biti od kritične važnosti za donošenje ispravne odluke. Uopšte uzev, negativan odgovor je dovoljan razlog da ne zaposlite tu određenu osobu.

Poslednje reči koje bi trebalo da izgovorite kada proveravate reference glase: „Mnogo vam hvala za vreme koje ste za mene odvojili. Pre nego što završimo, postoji li još nešto što bi trebalo da znam o ovoj osobi?“ Tada bi trebalo da potpuno začujete i čekate. Često će poslednja, uzgredna primedba koju će vam osoba dati pre nego što spusti slušalicu, biti od neprocenjive vrednosti u donošenju ispravne odluke.

Jednom prilikom proveravao sam reference neke žene koju sam intervjuisao. Dobio sam sjajne pohvale od njenog prethodnog poslodavca, koji mi je pričao kako je ona divna osoba, kako se dobro slaže s drugima i kako ju je lako zavoleti. Kao odgovor na moje poslednje pitanje: „Postoji li bilo šta drugo što bi trebalo da znam?“ njen prethodni šef je oklevajući rekao:

„Pa, ona ima mentalitet nekog ko radi u nekoj velikoj kompaniji. Imajte to na umu.“

Kasnije sam, skupo to plativši, saznao šta je pokušavao da mi kaže rečima „mentalitet nekog ko radi u velikoj kompaniji“. Ona je bila „artikulisani nesposobnjaković“. Nije marila za cenu bilo čega. Navikla je da radi u velikoj kompaniji u kojoj se činjenica da nikad ništa nije postigla nikada nije otkrila zbog ogromnog birokratskog aparata. U okruženju naše male kompanije pokazala se kao potpuni promašaj, nesposobna da obavi i najjednostavniji zadatak. Napravila je na hiljade dolara troškova koji su se pokazali kao potpuno traćenje novca. Bila je to skupa odluka o zapošljavanju.

VEŽBE

Zapošljavajte lagano i oprezno. Odvojite vreme da lično telefonirate osobama koje su kandidatu dale reference i koje su mu bile supervizori. Iznova sebe podsećajte da su brzo donesene odluke o zapošljavanju obično pogrešne. Pažljivo saslušajte odgovore koje dobijete i budite sumnjičavi ako nešto ne zvuči ispravno.

Celih 54 odsto biografija i prijava za posao su na neki način lažni, naročito kada je reč o obrazovnim kvalifikacijama i postignućima na poslu. Odvojite vreme da proverite svaki detalj koji je važan za uspešno obavljanje vašeg posla. Nemojte razgovarati samo s prethodnim poslodavcima, već i sa kolegama s posla. Postavljajte pitanja i pažljivo slušajte odgovore. Kao što je to Vilijem Šekspir napisao: „Žurite polako.”

9. Primenjujte zakon trojstva

Zakon trojstva predstavlja moćnu tehniku koja dramatično može poboljšati vašu tačnost u odabiranju pravih ljudi na duge staze. Korišćenjem zakona trojstva, vi obavljate bar tri razgovora za bilo koji posao. Uz nešto malo prakse, naučićete da taj pristup lako i automatski sledite do kraja svoje karijere.

Zakon trojstva možete koristiti na nekoliko načina. Prva primena zahteva da za bilo koje radno mesto intervjuišete bar tri kandidata. Razgovarajući s troje različitih ljudi, steći ćete mnogo bolji osećaj za karakteristike ljudi koji vam stoje na raspolaganju i za ono što stvarno želite. Nikada nemojte zaposliti prvog, ili jedinog kandidata s kojim razgovarate. Ako budete sledili tu praksu, poštećete sebe mnogih kasnijih muka.

Drugo, kandidata koji vam se najviše sviđa intervjuišite bar tri puta. Kandidat koji vam bude izgledao sjajno na prvom razgovoru, može delovati prosečno na drugom i potpuno neprihvatljivo na trećem sastanku. Kompanija Hewlett-Packard insistira na bar sedam sastanaka i u taj proces odabiranja uključuje bar četiri različita menadžera. Ostale kompanije zahtevaju čak i po dvadeset pet sastanaka i intervjuja pre nego što donesu odluku o zapošljavanju. One znaju koliko je važna odluka o zapošljavanju za njihovu dugoročnu budućnost.

Nikada nemojte nekome ponuditi posao, a da niste imali prethodno priliku da tu osobu vidite bar tri puta.

Nikada nemojte kandidatu ponuditi posao na prvom razgovoru. Ako vam se kandidat sviđa, pozovite ga na drugi i treći razgovor. Zapamtite, svaki će kandidat uvek najbolje izgledati na prvom razgovoru. Na drugom razgovoru, videćete i doživeti drugačiju osobu. Na trećem razgovoru, ta osoba može biti toliko različita, da se vi možete pitati o čemu ste uopšte razmišljali kada ste je prvi put intervjuisali.

Treće, intervjuišite osobu koja vam se najviše sviđa na bar tri različite lokacije. Prvi intervju može biti u vašoj kancelariji. Drugi može biti u predvorju ili nekoj odvojenoj prostoriji. Treći intervju može biti u kafiću preko puta vaše kancelarije. Osoba koja dobro izgleda u vašoj kancelariji, može delovati prosečno u predvorju i potpuno osrednje kada je odvedete na kafu ili ručak. Ma koliko se dobro ponašao neki kandidat, počeeće da otkriva svoj istinski temperament i ličnost kada s njim budete razgovarali na različitim mestima.

Jednom prilikom mi je ponuđen sjajan posao ličnog asistenta predsednika jedne velike kompanije. Usred našeg razgovora predložio je da se odvezemo van grada, do jedne farme koju je posedovao. Tek nakon polučasovne vožnje do tamo, i šetnje farmom, odlučio je da me zaposli. Nikada nisam zaboravio to iskustvo.

Odluke o zapošljavanju koje donosite isključivo na osnovu intuicije ili impulsa, često se mogu pokazati kao pogrešne. Pošto su ljudska bića primarno emotivna, trebalo bi da

namerno stvaramo odvojenost ili tampon zonu između naših emotivnih priroda i naših odluka. To možemo postići usporavajući proces zapošljavanja na gore opisan način.

Četvrta primena zakona trojstva sastoji se u tome da kandidata intervjuišu bar tri različita menadžera ili potencijalna saradnika na novom poslu. Prilikom zapošljavanja nekog, nemojte se oslanjati isključivo na sopstvenu procenu. Uključite u to i druge ljude. Zatražite različita gledišta. Osoba koja vam se na prvi pogled sviđa, može se ispostaviti kao potpuno neprihvatljiva kada drugim ljudima date priliku da izraze svoje mišljenje.

U mojoj kompaniji svi dobijaju priliku da intervjuišu nekog novog kandidata, a potom svi glasamo o njegovom zapošljavanju, pre nego što mu se posao ponudi. Apsolutno je zapanjujuće do kakvih informacija dolazimo kada neki kandidat priča s potencijalnim kolegom, a ne s potencijalnim šefom. Moje osoblje je jednoglasno odbacilo ljude za koje sam ja bio ubeden da izgledaju i zvuče sjajno. Kasnije se ispostavilo ko je bio u pravu.

Najveća prednost uključivanja potencijalnih saradnika u intervju i proces zapošljavanja neke nove osobe leži u tome što kandidat koji se sviđa svojim budućim saradnicima imati sjajnu osnovu za započinjanje posla, ako bude primnjen. Kada saradnici osete da su oni uticali ili odredili odluku o zapošljavanju, postaju posvećeniji vama, novoj osobi i kompaniji. Ostvarujete dvostruku korist: dobijate bolju odluku o zapošljavanju i odanije i motivisanije radnike.

Od kada smo krenuli s ovim procesom višestrukih intervjuja, procenat promene ljudi u firmi opao je na skoro nula posto, i to na vrlo dinamičnom tržištu rada, bez obzira na to što je u okruženju u kome živimo procenat nezaposlenosti manji od 3 posto.

Peta primena zakona trojstva podrazumeva da intervjuišete bar troje ljudi koji su u prošlosti radili s tim kandidatom. Nemojte se oslanjati samo na „slatke“ reference nabrojane u biografiji, već razgovarajte i s ljudima koji su imali direktno, lično iskustvo s kandidatom. Pitajte ih za njihovo mišljenje o prikladnosti kandidata za posao o kome je reč.

Jednostavnim praćenjem procesa donošenja odluke o zapošljavanju, pravićete manje grešaka, a bolje izbore. Primenjujući različite varijacije zakona trojstva na svoje aktivnosti oko zapošljavanja, dramatično ćete uvećati svoju sposobnost da zaposlite i zadržite najbolje ljude.

VEŽBE

Napravite više tabela za beleške o primeni različitih varijacija zakona trojstva, koje ćete nakon popunjavanja moći da prikažite na biografiju ili prijavu svake osobe koju budete intervjuisali. Objasnite zakon trojstva drugim ljudima s kojima radite i zamolite ih da vam pomognu da ga primenite kako biste poboljšali kvalitet svake odluke o zapošljavanju.

Kada sledeći put budete intervjuisali nekog privlačnog kandidata za neki posao, disciplinujte sebe da primenite zakon trojstva na taj proces od samog početka. Nakon toga analizirajte i razgovarajte s kolegama i saradnicima kakve ste rezultate postigli tim procesom zapošljavanja. Mnogi menadžeri i rukovodioci rekli su mi da je ovaj jednostavni sistem jedna od najvrednijih poslovnih tehnika koje su ikada naučili.

10. Ispravno donesite odluku

Ispravno donošenje odluka ključna je vještina upravljanja. Tu vi demonstrirate svoju sposobnost odabiranja radnika i dajete ton radnim mestima vaših radnika u kompaniji. Taj deo procesa morate sprovesti pažljivo i profesionalno.

Pre nego što donesete konačnu odluku o zapošljavanju, odvojite vreme da proučite ono što znate o kandidatu i kompaniji. Pre svega, razmotrite klimu i sastav ljudi u vašoj kompaniji. To će igrati vitalnu ulogu u uspešnom radu budućeg radnika. Da li će se on uklopiti u klimu i atmosferu vaše kompanije? Da li će biti srećan u vašoj vrsti poslovanja? Te stvari su vrlo važne.

Koristite metod „člana porodice“ prilikom biranja. Upitajte sebe: „Da li bi mi bilo ugodno da ovu osobu pozovem u svoj dom na večeru s članovima moje porodice u nedelju uveče?“ To je sjajno pitanje, jer vam daje bolji intuitivni osećaj za to da li će se ta osoba uklopiti s vama i drugim ljudima u vašem timu.

Da li biste želeli da vaš sin ili ćerka rade s tom osobom ili za tu osobu? Ako ne, zašto ne? Kada razmislite o tome da li biste dopustili nekom od svoje dece da radi pod upravom te osobe, dobićete mnogo jasniju sliku o tome koliko je ona prikladna za vaš posao na duge staze.

Da li vam se ta osoba iskreno sviđa? Budite savršeno sebični. Trebalo bi da zapošljavate samo one ljude koji vam se sviđaju. Konačno, vi pozivate nekog da se pridruži vašoj „poslovnoj porodici“. Razmišljajte dugoročno. Da li bi vam bilo prijatno da s tom osobom radite narednih deset ili dvadeset godina? Imajte na umu da dugoročno razmišljanje dramatično poboljšava donošenje kratkoročnih odluka.

Konačno, preispitajte svoje misli i osećanja s drugim ljudima koji će raditi s tom osobom. Zatražite njihova zapažanja i mišljenja. Pažljivo ih saslušajte. Potom, odvojite neko vreme da nasamo odlučite da li je to prava osoba za vas.

Pitajte sebe: „Šta bi se desilo kada uopšte ne bih zaposlio ovu osobu? Koliku bih razliku osetio? Da li postoji hitna potreba za zapošljavanjem?“

Harvi Mekej priča o tome kako je šest meseci sprovodio postupak zapošljavanja, kada je tragao za novim trgovcem. Intervjuisao je trideset i pet kandidata, mnoge od njih nekoliko puta. Na kraju, je odlučio da ne zaposli nikog od njih. Nakon višegodišnjeg iskustva naučio je da je loša odluka o zapošljavanju gora od nikakvog zapošljavanja.

VEŽBE

Vreme za donošenje ispravne odluke o zapošljavanju nastupa na kraju procesa intervjuisanja i pre vašeg konačnog izbora. To je trenutak u kome treba dobro da razmislite o celoj situaciji. Ne žurite. Slušajte svoju intuiciju i verujte svojim instinktima, ali proverite i činjenice.

Kada se dvoumite oko zapošljavanja nekoga, obično postoji dobar razlog za to. Odložite donošenje odluke. Sakupite više informacija. Razgovarajte s većim brojem ljudi. Ponovo razgovarajte s kandidatom. Nastavite samo kada se Uverite da je ta osoba pravi izbor. Time ćete sebe poštediti mnogih kasnijih problema.

11. Pregovarajte o prikladnoj plati

Novac je vrlo emotivno pitanje za većinu ljudi. Način na koji odredite koliko ćete plaćati izabranog kandidata i beneficije koje ćete mu ponuditi, često će odrediti osnov za razgovore i odluke o plati koje ćete imati tokom mnogih nastupajućih meseci i godina. Tom pitanju morate pažljivo pristupiti.

Kada je reč o plati, bonusima i drugim vrstama prihoda, postoji dobro pravilo koje treba slediti: „Dobri ljudi su besplatni.“

Dobri ljudi jesu besplatni zato što je njihov doprinos veće vrednosti od onoga što im isplaćujete kao platu ili bonuse. Svaka dobra osoba koju dodate na svoj platni spisak uvećaće vaš profit. Profitabilnost vaše kompanije umnogome je određena vašom sposobnošću da privučete i zadržite dobre ljude koji daju više nego što uzimaju. Iz tog razloga, iznos koji im plaćate trebalo bi umnogome da zavisi od potencijalnog doprinosa radnika, a ne od nekih arbitrarnih pravila na tržištu ili u vašoj delatnosti.

Danas je činjenica da talentovanim ljudima morate da platite koliko god je potrebno da biste ih zaposlili, a u zavisnosti od onoga koliko bi mogli dobiti kada bi ih zaposlio neko drugi. Istovremeno, time kupujete uslugu svojoj kompaniji i vaša je dužnost da kupite kvantitet i kvalitet usluge po najboljoj ceni.

Stoga, što budete spremniji za pregovore o plati, utoliko ćete bolji dogovor postići.

Pre svega, uradite domaći zadatak. Raspitajte se uokolo i saznajte koliko je takvo radno mesto obično plaćeno na trenutnom tržištu rada. Telefonirajte agencijama za pronalaženje poslova i otkrijte koliko bi vas koštalo da zaposlite neku osobu s određenim veštinama. Pročitajte oglase u novinama u kojima osobe traže posao. Razmislite o tome koliko trenutno plaćate osobe na sličnim pozicijama.

Drugo, razmislite o svom finansijskom stanju i odredite koliko možete nekoga da platite za tu poziciju. Ali, imajte na umu da iznos koji se na tržištu plaća za to radno mesto, predstavlja minimum koji ćete morati da platite. Ljudi ne moraju isključivo biti motivisani novcem, ali novac je ključni faktor kada je reč o prihvatanju nekog posla. Ljudi neće prihvatiti manju platu u jednoj kompaniji ako im neka druga nudi više para za isti posao.

Ako zapošljavate nekog ko već radi u nekoj drugoj kompaniji, moraćete da mu platite bar 10 posto više od onoga što trenutno prima. Deset posto izgleda da predstavlja psihološku granicu koju ljudi smatraju razumnom kada razmišljaju o prelasku iz jedne kompanije u drugu. To se naročito odnosi na mlade radnike s nerazvijenim osećajem za odanost trenutnim poslodavcima.

Ako niste sigurni koliko da ponudite osobi, upitajte je: „Kakvoj plati se nadaš?“ ili „Koliko misliš da vredi posao na ovom radnom mestu?“ Pažljivo saslušajte odgovor.

Nemojte se ni složiti ni suprotstaviti. Jednostavno pitajte: „Kako si došao do tog iznosa?“ Ponovo saslušajte odgovor.

Takode možete pitati: „Koliko bi novca bilo potrebno da primaš da bi se dobro osećao na ovom poslu?“ Većina ljudi u glavi ima dva iznosa kada pregovara o kompenzaciji. Prvi je iznos koji bi idealno voleli da primaju, a koji je obično daleko iznad onoga što su ikada ranije zarađivali. Drugi, tačniji, jeste iznos koji stvarno očekuju da zarade, iznos kojim bi bili zadovoljni. Vaš posao je da saznate taj drugi broj.

Važan deo celog paketa plate sačinjava opseg beneficija koje nudite kao deo posla. Privlačan paket medicinskog osiguranja može biti vredniji nekoj osobi koja ima porodicu nego što bi to bila veća plata. Fleksibilno radno vreme, automobil kompanije ili velikodušni periodi godišnjeg odmora mogu nadoknaditi manju platu. Obavezno naglasite te stvari prilikom pregovora.

Ako je moguće, ponudite osobi prvo niži iznos nego što ona zahteva, ali pristanite da joj u roku od devedeset dana povećate platu ako se bude dobro pokazala na poslu. Naglasite da će tih prvih devedeset dana biti njen probni period rada. Po isteku devedeset dana, sedite i razmotrite kako se posao obavlja. U tom trenutku, pod uslovom da ste oboje srećni, razgovarajte o povišici.

Nijedna od ovih sugestija, međutim, nije uklesana u kamenu. Pošto i ljudi i poslovi mogu biti izuzetno različiti i nepredvidivi, svaku preporuku iz ove knjige treba doraditi u odnosu na te informacije. Na primer, jednom prilikom sam zaposlio jednog kontrolora, uz nižu platu od one koju je tražio, a uz dogovor da ćemo o tome ponovo razgovarati za devedeset dana. Počeo je da radi u ponedeljak, a ja sam mu platu povećao u utorak, jer je bilo očigledno da je vrlo kompetentan za posao. Nikada nisam zažalio zbog toga.

Nemojte se plašiti da dobro platite talentovane ljude. Imajte na umu da ćete uvek dobiti onoliko koliko im budete platili, naročito na današnjem tržištu rada.

VEŽBE

Preispitajte trenutnu strukturu plata i kompenzacija, kako biste se uverili da je u skladu sa trenutnim stanjem na tržištu rada. Kada je reč o vrednim ljudima koje već imate, a koje ne možete sebi dozvoliti da izgubite, razmislite o tome da im date povišicu kao neku vrstu garancije da se neće zaposliti kod nekog drugog. Ponudite im dodatne beneficije, naročito ako ih nude i konkurentske firme.

Budite otvoreni za mogućnost da nekoj kvalifikovanoj osobi ponudite i više nego što ste nameravali, ako to bude potrebno da bi ona prihvatila posao. Vaš cilj je da platite tačno pravi iznos, i ne više od toga. Stoga uradite domaći zadatak kako biste stekli jasnu sliku o tome koliko se takav posao plaća na današnjem tržištu rada.

12. Pomozite im da dobro počnu posao

Vreme i pažnja koje investirate u novog radnika na samom početku, umnogome će vam se isplatiti u povećanoj produktivnosti i uspehu tokom predstojećih nedelja i meseci.

Dobri ljudi su suviše vredni i retki danas da biste ih mogli prosto „baciti u vatru“ po starom metodu zapošljavanja. Da bi se brzo snašli i ispravno započeli rad na novom poslu, radnici zahtevaju podršku od prvog dana. To kako ćete se postaviti prema novom radniku imaće merljiv uticaj na njegov rad i uspeh tokom mnogih godina.

Prvog dana odvojite neko vreme da novom radniku objasnite vrednosti, viziju, misiju i svrhu postojanja vaše kompanije. Objasnite mu zašto i kako vaši proizvodi i usluge stvarno poboljšavaju živote i poslove vaših mušterija i klijenata. Ukažite novom radniku na važnost i vrednost njegovog posla i objasnite kako se on uklapa u ostale aktivnosti kompanije. Pomozite novoj osobi da shvati koliko je ona vredna i važna u opštoj slici.

Neka radni prostor novog radnika bude pripremljen i organizovan. Ako je moguće, neka njegove vizitkarte već budu štampane i spremne. Neka se odmah oseti kao kod kuće.

Upoznajte novog radnika sa kolegama već prvog dana. Upoznajte ga s kompanijom i načinom njenog funkcionisanja. Mnoge kompanije imaju jednonedeljni ili dvonedeljni program orijentacije za nove radnike, kako bi ih upoznale sa svim spomenutim stvarima. U najmanju ruku, proverite neko vreme sa radnikom prvog dana njegovog posla, kako bi se on osetio dobrodošlim u novu porodicu. Taj proces je mnogo lakši ako se nova osoba već upoznala s nekim od saradnika tokom intervjuisanja.

Obezbedite „sistem prijatelja“ za svaku novu osobu. Ako ne možete lično da se pobrinete o orijentaciji novog radnika, dodelite taj posao nekoj drugoj, sposobnoj osobi, koja će s njim saradivati poput prijatelja. Taj prijatelj može provesti novu osobu uokolo i odgovoriti na pitanja koja možda ima.

Kada na pravi način uvedete novu osobu u posao, ona će biti mnogo pozitivnija, motivisanija i posvećenija svom poslu i kompaniji. Prvih nekoliko dana i nedelja izuzetno su važni za stvaranje ispravnog stava u umu novog radnika.

VEŽBE

Kada vaš novi radnik prvog dana stigne na posao, sastanite se s njim i recite mu da ste srećni što će raditi s vama. Recite mu da je napravio dobar izbor. Ponudite mu svu moguću pomoć. Recite mu da su mu vaša vrata uvek otvorena, ako ima bilo kakva pitanja. Ponašajte se poput domaćina kome je upravo došao gost u kuću. Dodelite novoj osobi nekog ko će biti odgovoran da joj pokaže kompaniju i posao. Ujutro prvog dana na poslu sedite s obe te osobe, međusobno ih upoznajte, recite im šta će raditi zajedno i odgovorite na njihova pitanja.

13. Pomozite im da energično prionu na posao

Ako ste napravili pravilan izbor, nova osoba će biti spremna, voljna i nestrpljiva da počne novi posao. Psihološki, radovaće se da učini nešto produktivno i postane korisna i važna što je pre moguće. Ono što vi budete uradili prvog dana imaće uticaj na njen stav tokom mnogih nedelja i meseci u budućnosti.

Ključ je u tome da joj na početku date mnogo posla. Ljudi vole da budu zaposleni, i to nikada više nego kada su nervozni i nesigurni dok započinju neki novi posao. Zatrpanost obavezama već prvog dana posao čini izazovnim i uzbudljivim.

Dok dodeljujete zadatke, postarajte se da osoba ima prilike da vam kaže svoje mišljenje i razgovarajte međusobno o poslu. Kada ljudi imaju priliku da postavljaju pitanja i pričaju o poslu, oni se brže identifikuju s kompanijom. Postaju motivisaniji i posvećeniji dobrom radu nego ako krenu u posao lagano ili ako ne dobiju dovoljno informacija i odgovora.

Budite spremni da odvojite neophodno vreme da novu osobu naučite kako da obavlja novi posao. Bez obzira na to koliko je ona kompetentna ili dobronamerna, biće joj potrebni usmerenje i instrukcije da bi obavila posao. To usmeravanje je ključna odgovornost menadžmenta.

Što pre možete, pohvalite novu osobu zbog neke ideje, sugestije ili postignuća. Pronađite priliku da je uhvatite kako nešto radi kako treba. Sastanite se s osobom, razgovarajte s njom, pohvalite je i ohrabrite u svakoj prilici, naročito tokom ranih faza. U tome ne možete preterati jer je to kritičan period za novog radnika.

Ljudi su hiperosetljivi prvih dana i nedelja na novom poslu i tada su najotvoreniji za pozitivan uticaj. Postarajte se da to budu lepi, sjajni trenuci za vašeg novog radnika, kako bi se on osećao iskreno srećan što radi za vas i s vama.

VEŽBE

Napravite spisak zadataka za novu osobu i zajedno ga pročitajte ujutro prvog dana. Ponašajte se prema novom radniku kao prema vrednom i produktivnom članu tima od samog početka. Neka vam cilj bude da ga zatrplate poslom već prvog dana, kako bi on mogao krenuti da radi punom parom.

Blisko saradujte s novom osobom tokom prvih dana i nedelja, ili neka neko drugi to čini umesto vas. Redovno joj dajte povratne informacije o poslu. Očekujte da će novi radnik grešiti i biti nesiguran, kao i da će mu posao biti nejasan prvih nekoliko dana i čak nedelja. Budite strpljivi i puni podrške tokom tog perioda učenja.

14. Brzo rešavajte probleme

Živimo u svetu neverovatnih promena i bura. Pošto je svaka osoba drugačija od ostalih, sve vreme mora dolaziti do nerazumevanja. Čak i među najboljim i najsposobnijim ljudima, može doći do ličnih ili poslovnih problema. Često ta nerazumevanja i problemi uopšte nisu krivica radnika.

Kada se javi problem bilo koje vrste, odmah se njime pozabavite. Mnogi problemi su privremeni i prolazni. Prouzrokuju ih spoljašnji događaji i vrlo brzo se rešavaju. Kada nešto pođe naopako, trebalo bi da osobu pozovete u svoju kancelariju ili što je pre moguće odete do nje. Kakva god bila ta teškoća, brzo krenite u njeno rešavanje.

Očekujte da za sve postoji razumno objašnjenje. Oduprite se iskušenju da okrivljujete ili ocenjujete bilo koga, dok ne sakupite dovoljno informacija. Umesto toga, budite saosećajni i puni podrške. Umesto da optužujete ili se žalite, postavljajte pitanja kako biste otkrili šta se tačno desilo i zašto. Potom strpljivo saslušajte odgovore.

Zapamtite, mnogi problemi s radnicima krivica su kompanije ili supervizora. Činjenica je da niko neće namerno učiniti nešto što misli da je pogrešno. Svi teže tome da obave dobar posao. Svako želi da bude viđen kao vredna osoba i da ga šef i saradnici cene.

Dva ključna problema uzrokuju najveće teškoće na radnom mestu. Za oba su krivi menadžeri. To su: (1) nedostatak osećaja za pravac i (2) nedostatak povratnih informacija.

Kada ne postoje jasne, specifične, vremenski određene smernice, vaš radnik neće biti siguran šta vi želite i očekujete. Bez jasnih instrukcija ili standarda rada i ponašanja, ne možete očekivati odlično ili vremenski tačno izvršavanje nekog zadatka. To je glavni uzrok neefikasnosti i grešaka na radnom mestu.

Bez jasnog usmerenja, osoba će verovatno dati najbolje od sebe što može, ali možda će to biti pogrešan zadatak, izveden na pogrešan način i pogrešnim redo-sledom prioriteta. Čak i talentovana i posvećena osoba imaće loše rezultate ako nije sigurna šta vi stvarno želite.

Kada ljudi započnu i završe neki zadatak, naročito ako je on važan, doživljavaju zadovoljstvo zbog svog postignuća, osećaju se prijatno jer su obavili zadatak. Taj čin obavljanja zadatka uvećava njihovo samopouzdanje i samopoštovanje. Osećaju se kao pobednici.

Nasuprot ovom iskustvu uspešnosti javljaju se osećanja konfuzije i neadekvatnosti, koja prate rad na nejasnim zadacima ili ciljevima. Taj gubitnički osećaj često je pogoršan neodobravanjem i kritikovanjem nezadovoljnog šefa, koji je verovatno i odgovoran za postojanje nerazumevanja. Zbog toga je nepoznavanje očekivanja najveći pojedinačni faktor demotivacije u poslovnom svetu.

Dobra vest je da je najsnažniji pojedinačni faktor motivacije u poslovnom svetu kada vam tačno kažu šta se od vas očekuje. Kada je ljudima apsolutno jasno šta šef želi i kada i kako, osećaju se kompetentnije i sigurnije. Osećaju veću usredsredenost i usmerenost. Osećaju veću kontrolu nad sobom i svojim radom. A ta osećanja u velikoj meri zavise od šefa.

Nedostatak povratne informacije o nečijem radu predstavlja drugi glavni izvor nemotivisanosti i nezadovoljstva na radnom mestu. Ljudi imaju potrebu da redovno čuju koliko im dobro ide. Ako naprave grešku, potrebno im je da im neko na to skrene pažnju. Ako obavljaju posao kako treba, potrebno im je da to čuju i za to dobiju priznanje. Taj stalni tok povratnih informacija glavna je odgovornost izvršnog rukovodioca. Ne možete očekivati da ljudi ostanu motivisani i puni entuzijazma za svoj posao, ako nikada od vas ne čuju ništa o tome koliko dobro rade.

Nesporazumi u komunikaciji ili nedostatak komunikacije uzrokuju verovatno 95 posto problema unutar organizacije. Superiorni menadžer uvek pretpostavlja da je on kriv kada neki radnik ne uspe da obavi posao u skladu s očekivanim standardima. Kada stvari pogledate iz tog ugla, rešićete većinu problema u radu brzo i lako. Povratićete kontrolu nad situacijom.

VEŽBE

Sagledajte sebe kao profesionalca u rešavanju problema, bez obzira na to kakva je vaša zvanična titula. Očekujte da vaš poslovni život bude neprestana, beskrajna serija problema. Naučite da ih dočekujete s dobrodošlicom, kao pokazatelje vaše vrednosti. Štaviše, da ne postoje problemi koje bi trebalo da rešavate, vaš posao bi bio automatizovan i prepušten nekoj manje sposobnoj osobi.

Usredsređujte se na rešenje, a ne na problem, i to do kraja svoje karijere. Kada se pojavi neka teškoća, upitajte sebe: „Šta je rešenje? Šta sada da radim? Šta je sledeći korak?“ Usredsredite se na budućnost, a ne na prošlost. Usredsredite se na ono što se može učiniti, a ne na to koga treba kriviti. Potom se bacite na rešavanje problema i postizanje poslovnih ciljeva.

15. Profesionalno poboljšavajte rad

Opisi i zahtevi posla toliko se brzo menjaju da ih iznova morate neprestano redefinisati za svakog pojedinačnog radnika. Evo pet jednostavnih koraka koje možete redovno slediti kako biste poboljšali rad svake osobe koja vam podnosi izveštaje o poslu.

Prvo, sedite i porazgovarajte sa svakim radnikom, objašnjavajući mu jasno šta se od njega očekuje. Ne žurite. Opišite rezultate koje želite da ostvari na poslu. Neka ti rezultati budu jasni i objektivni. Ako je posao suviše važan, napišite ono o čemu ste razgovarali, tako da taj radnik to može pročitati i poneti kopiju sa sobom.

Drugo, uspostavite merljive standarde kvaliteta rada za posao koji želite da bude obavljen. Kvantifikujte sve. Ako je moguće, finansijski odredite svaku pojedinačnu odgovornost. Pronađite način da izmerite različite aspekte obavljanja posla. Jedno od sjajnih pravila menadžmenta glasi: „Ono što se premeri, biva i obavljeno.“ Drugo glasi: „Ako nešto ne možete izmeriti, ne možete time ni upravljati.“

Treće, nikada nemojte pretpostavljati da vas neko razume. Kada dodeljujete neki zadatak, zamolite radnika da vam ono što ste mu rekli ponovi sopstvenim recima. Nikada nemojte imati sastanak s nekim članom osoblja, a da on kod sebe nema papir i olovku da zapiše ono što mu govorite.

U celih 50 posto slučajeva, kada neki radnik pročita ono što ste rekli, pogrešno će shvatiti vaše instrukcije u nekom smislu. Ovo je trenutak u kome treba da uhvatite tu grešku, a ne kasnije.

Četvrto, dajte radnicima redovne povratne informacije o njihovom radu. Kao što to kaže Ken Blančard: „Povratne informacije su doručak šampiona.“

Da bi dali najbolje od sebe, ljudima su potrebne redovne povratne informacije kao potvrda da su na pravom koloseku, ili upozorenje da nisu. Važno je da znaju kada im dobro ide, kao i kada je potrebno da posao obavljaju bolje. A što je neka osoba novija na poslu, češće će joj biti potrebne povratne informacije, kako bi svoj posao dobro obavljala.

Peto, proverite ono što očekujete. Delegacija nije abdikacija. Kada dodeljujete neki posao, vi nekom drugom prenosite odgovornost, ali je se sami ne oslobađate. Ako je neki posao važan, proveravajte ga i procenjajte napredak na redovnim osnovama. To ne samo da će vašem radniku dati osećaj o važnosti posla, već će i vama pružiti priliku da redovno dobijate povratne informacije i rano primetite greške, što može u znatnoj meri uštedeti troškove nego kada se greška otkrije kasnije.

Ljudi vole osećaj da dobro obavljaju svoj posao. Oni vole osećanje uspeha i davanja doprinosa. Naročito vole da dobijaju pozitivne povratne informacije i priznanja za dobro obavljen posao. Vaša dužnost je da zadovoljite tu osnovnu potrebu svih ljudi koji vas posmatraju kao lidera.

VEŽBE

Odvojite vreme da razmislite o svakom radnom mestu i da sve u vezi s njim objasnite radniku koji na njemu radi. Ako to pojasnite, radnik će biti u stanju da bolje radi, uz manje nadgledanja. To uvećava produktivnost i omogućuje vam znatnu uštedu vremena.

Prihvatite potpunu odgovornost za svaki zadatak koji dodelite. Budite upoznati s njim, a što je zadatak važniji, trebalo bi i da češće nadgledate njegovo izvođenje. Vaša obaveza je da naporan posao obavite uz pomoć drugih, a ovo je najbolji način da to uradite.

16. Pretpostavite najbolje namere

Nerazumevanja, konflikti i sukobi prirodni su elementi ljudskog ponašanja, naročito kada vrlo različiti ljudi, s ekstremno kompleksnim životima, rade zajedno veliki broj sati u malom prostoru, kao što je to slučaj u kancelarijskom okruženju. Sposobnost da izlazite na kraj i rešavate te neizbežne probleme svakodnevnog radnog života, biće ključni merni faktor vaše inteligencije, zrelosti i menadžerske veštine.

Bez obzira na to šta se desi ili kako na prvi pogled izgleda, uvek pretpostavite da druga osoba daje od sebe najbolje što može, u zavisnosti od onoga što joj stoji na raspolaganju. Kada se jave teškoće u radu nekog radnika, ili se poremete međuljudski odnosi u kancelariji, uvek pretpostavite najbolje namere. Nikada nemojte pretpostaviti da drugi ljudi misle zlo. Oduprite se iskušenju da se razbesnite, postanete nestrpljivi ili sudite o drugima.

Jedno od mojih ličnih pravila življenja jeste da nikada sebi ne dozvolim da osetim stres zato što nisam zadovoljan radom ili ponašanjem nekoga ko mi podnosi izveštaj. Da bih minimizirao tu vrstu stresa, trebalo bi da rešavam probleme i nesporazume koji se javljaju. Nikada ne bi trebalo da kući odete a da niste resili neki problem ili teškoću, da se s njima niste suočili na neki način. Evo kako to da uradite.

Prvo, pozovite problematičnog radnika u stranu i nasamo s njim porazgovarajte o problemu, iza zatvorenih vrata. Nikada nemojte kritikovati ili ispravljati nekog u prisustvu drugih. Iza zatvorenih vrata, jasno mu objasnite da osećate da postoji neki problem koji treba rešiti. Recite radniku da želite da o tome porazgovarate i pronađete rešenje. Učinite to bez optuživanja ili napadanja.

Drugo, budite određeni kada se radi o problemu ili nesporazumu. Dajte konkretne primere razloga zbog kojih ste zabrinuti. Nastojte da ti razlozi budu što određeniji jer u tom slučaju će tačniji i korisniji biti odgovori vašeg radnika.

Treće, u potpunosti saslušajte radnika. Pažljivo saslušajte njegovo viđenje problema. Zakon situacije govori nam da je svaki problem koji se tiče dvoje ili više ljudi jedinstven; svaka situacija zahteva različita pravila i odluke prilikom rešavanja. Često ćete otkriti da radnikova definicija problema ili objašnjenje onoga što se desilo, bacaju potpuno novo svetlo na situaciju.

Četvrto, ako je neki radnik na neki način pogrešio, razgovarajte s njim o tome i složite se o načinu kako da promeni i poboljša svoj rad, kao i uolikoj meri. Ljudi ne mogu pogoditi metu koju ne vide. Kada tačno istaknete ono što je potrebno učiniti da bi se rešio neki problem, ljudi će tačno znati šta treba da urade da se vrate na pravi kolosek. Biće vam zahvalni zbog načina na koji ste razrešili situaciju. Zapamtite, ljudi ne mogu samostalno da reše svaki problem. Ponekad će im biti potrebna pomoć.

Peto, pratite izvršavanje onoga što je dogovoreno. Kad god je to potrebno, pružite radniku povratne informacije i dodatnu pomoć. Budite puni podrške i strpljenja. Ponekad se problematičan radnik može preobratiti u najboljeg radnika, ako njime upravlja pravi menadžer.

Konačno, vodite tačne beleške o razgovorima. Ako sumnjate da je taj problem tek vrh ledenog brega koji može dovesti do otpuštanja radnika, zaštitite se tako što ćete voditi zapisnike o razgovorima, kada i zašto ste ih vodili, i šta je na njima dogovoreno kao rešenje problema. To vam može uštedeti ogromne nevolje kasnije.

VEŽBE

Očekujte da ćete imati teškoća i izazova s radnicima, jer je to prirodni i neizbežni deo posla. Odlučite unapred da ćete pretpostaviti da svaka osoba daje najbolje od sebe i da se bilo koji problem može rešiti, ako mu budete pristupili na ispravan način.

Identifikujte problematičnu situaciju koja postoji na vašem radnom mestu danas. Pozovite uključene strane kod sebe, i iza zatvorenih vrata objasnite im da želite rešenje. Budite u ulozi posrednika dok oni ne dođu do dogovora o rešenju. Neka vam cilj bude da održite harmoniju na svom radnom mestu sve vreme.

17. Zadovoljite njihove najdublje potrebe

Danas je mnogo teže pronaći i zadovoljiti dobre ljude nego ikada ranije. Jedna od vaših ključnih odgovornosti kao menadžera jeste da stvorite fizičko i emotivno okruženje u kome će se ljudi osećati bezbedno, sigurno, vredno i poštovano. Vaš posao, kao menadžera, jeste da stvorite sjajno mesto za rad.

Da biste zadržali najbolje ljude, neophodno je da zadovoljite njihove emotivne potrebe, kao i finansijske i fizičke. Svaka osoba ima tri glavne emotivne potrebe u poslovnom svetu. To su potrebe za zavisnošću, nezavisnošću i međuzavisnošću.

Potreba za zavisnošću tiče se želje svih da budu deo nečeg većeg nego što su to oni sami. Ljudi žele da pripadaju nekoj organizaciji ili da podržavaju neki cilj. Oni žele da osećaju da je ono što rade važno za svet. Ljudi žele sigurnost, udobnost i osećaj da su zaštićeni ispod kišobrana kompanije ili nekog većeg autoriteta. Oni žele da rade za šefa i sa šefom na koga se mogu ugledati, kome mogu verovati i koga mogu poštovati.

Ovu potrebu možete zadovoljiti ako ljude iznova podsećate na misiju i viziju korporacije. Recite im zašto kompanija postoji, za šta se vi zalažete i u šta verujete, kao i na koji način vaši proizvodi i usluge poboljšavaju život vaših mušterija. Rezultat vašeg zadovoljavanja ove osnovne potrebe biće uvećana odanost i posvećenost.

Svaka osoba ima i potrebu za nezavisnošću. To je potreba da se istakne u gomili, da dobije priznanje kao posebna i važna ličnost u očima drugih. To je potreba da je cene zbog sopstvenih ličnih kvaliteta i postignuća. Kad god kažete ili učinite bilo šta što čini da se druga osoba oseća vrednijom, vi zadovoljavate njenu potrebu za nezavisnošću i dajete joj osećanje važnosti koje ide uz to.

Treći tip potrebe koju svaka osoba ima jeste potreba za međuzavisnošću, potreba da bude deo nekog tima, da radi uspešno i kooperativno s drugima. Ljudska bića su društvene životinje i srećna su samo kada rade s drugim ljudima u harmoničnom i produktivnom okruženju. Najbolje kompanije i najbolji menadžeri uvek tragaju za načinima da stvore sjajan osećaj sreće i saradnje među ljudima. To je glavna uloga menadžmenta i lidera.

Sve tri potrebe - za zavisnošću, nezavisnošću i međuzavisnošću - zadovoljićete ako budete pažljivo saslušali, prikladno odgovorili i ostali fleksibilni u svojim kontaktima sa svakom osobom. Shvatite da svaka osoba ima potrebe koje je čine drugačijom od bilo koga drugog. Vaš posao je da budete svesni tih razlika i da na njih odogovorite na najprikladniji mogući način.

VEŽBE

Svakog dana odvojite vreme da podsetite ljude na značaj onoga što kompanija radi i onoga što oni, kao pojedinci, rade. Možda je najmoćnije sredstvo zadovoljavanja potrebe za zavisnošću da im pričate i čitate pisma zadovoljnih mušterija, i da ljudima kažete da su oni zaslužni za generisanje tih pohvala.

Planirajte redovne prilike za neformalno okupljanje osoblja radi druženja i međusobnog boljeg upoznavanja. Što ljudi budu ostvarivali češću međusobnu interakciju, više će se osećati kao deo nečeg većeg od sebe, i više će uživati u svom poslu.

18. Uključite ljude u upravljanje

Prema nalazima stručnjaka, prosečan radnik danas radi s manje od 50 posto kapaciteta. Neke studije pokazuju da 55 posto radnika danas „nije uključeno“ u svoj posao. Oni jedva da mehanički obavljaju tek onoliko posla koliko je potrebno da ne budu oterani na prinudni odmor ili ne dobiju otkaz.

Jedan od najvrednijih doprinosa koje možete dati svojoj organizaciji jeste da stvorite okruženje u kome ljudi uživaju da rade i osećaju se motivisani da postižu sve bolje rezultate. Učešće u upravljanju predstavlja jedno od najdelotvornijih sredstava koje možete koristiti radi postizanja tog cilja.

Prema staroj paradigmi, radnici treba da budu zahvalni što imaju posao. Oni su odlazili na posao i radili ono što se od njih očekuje. Potom su išli kući. Danas je, međutim, situacija drugačija. Radnici žele da budu potpuno uključeni u svoj rad. U stvari, „biti upoznat s činjenicama“ smatra se jednim od glavnih izvora zadovoljstva u vezi s poslom, čak većim od plate i beneficija, bar prema velikom broju anketa sprovedenih među radnicima.

Ne postoji bolji način da izgradite moćan, pozitivan tim izuzetno motivisanih ljudi, nego da ih redovno pozivate na razgovor, raspravu, razmenu mišljenja, rešavanje problema, planiranje i opšte upoznavanje s informacijama, idejama i iskustvima. To je ključ izgradnje tima vrhunskih radnika i duha kompanije.

Jedan moj klijent, predsednik velike distributivne kompanije, rekao mi je daje u svom poslu gubio novac dve godine uzastopno i da se našao na ivici bankrotstva. Potom je pohađao jedan od mojih seminara i naučio koliko je važno održavati nedeljne sastanke osoblja na svim nivoima. Njegova kompanija godinama nije držala redovne sastanke, pa je odlučio da to pokuša.

Kada je okupio svoje menadžere na prvom nedeljnom sastanku, oni su bili izuzetno sumnjičavi. Sedeli su prekrštenih ruku i vrlo malo doprineli razgovoru. Ali, nakon dve ili tri nedelje otvorenih sastanaka, prepreke su počele da popuštaju. Menadžeri su počeli da sugerišu načine povećanja prodaje, smanjenja troškova i poboljšanja profita. Za šest meseci cela kompanija se preporodila.

Svaki menadžer je počeo da održava nedeljne sastanke sa svojim osobljem. Psihološka klima u kompaniji za vrlo kratko vreme preobrati se od straha i nepoverenja u atmosferu otvorenosti i visoke radne sposobnosti. Gubici su se pretvorili u profit i kompanija je ponovo počela da napreduje. Taj klijent mi je rekao da su nedeljni sastanci spasli njegovu kompaniju od bankrotstva.

Trebalo bi da generalni sastanak osoblja držite bar jednom nedeljno, sa svim ljudima koji vam direktno podnose izveštaje o radu. Na tom sastanku, svaka osoba treba da se nađe na dnevnom redu kao jedna njegova tačka. Svaku osobu bi trebalo ohrabriti da da kratak

izveštaj o onome što radi, kako se stvari odvijaju, kakve sugestije ima i kakvu pomoć ili sredstva bi mogla zahtevati. Svi diskutuju o poslu i s drugima dele probleme i frustracije. Menadžer hvata beleške i, kad god je to moguće, sprovodi u akciju odluke koje donese grupa.

Apsolutno ćete se zapanjiti koliko brzo će ti redovni sastanci izgraditi čvršće veze prijateljstva i saradnje među zaposlenima. Sve vrste problema biće brzo izgladene. Ljudi će početi da s drugima dele svoja lična iskustva. I, što je najbolje od svega, počće da se zajedno smeju i sebe sagledaju kao važan deo tima i kompanije kao celine.

Ukoliko više uključite svoje osoblje u donošenje odluka na svim nivoima, utoliko će ono biti motivisanije i osećati veći entuzijazam da izvrši odluke i postigne ciljeve o kojima ste se dogovorili. Učešće u upravljanju jedna je od najbržih i najuspešnijih menadžerskih tehnika koju možete koristiti da biste izgradili tim vrhunskih radnika.

VEŽBE

Pozovite svoje osoblje na prvi nedeljni sastanak. Stavite na dnevni red razgovor sa svakom prisutnom osobom. Idite ukруг i zamolite svaku osobu da grupi kaže šta radi, kako napreduje i da li joj je potrebna neka pomoć. Neka svaki sledeći sastanak vodi druga osoba, a vi uzmete učešća na njima kao redovni član osoblja. Uživaćete kada budete videli koliko će se brzo ljudi zapaliti i uključiti nakon što ih pozovete da to učine.

19. Učinite da se osećate važni

Zamislite da svaka osoba u vašoj kompaniji nosi oko svog vrata, po ceo dan, natpis koji kaže: „Učini da se osećam važno.“

U svakoj interakciji sa svakom pojedinačnom osobom, trebalo bi da odgovorite na tu osnovnu ljudsku potrebu. Trebalo bi da uvek tragate za načinima da učinite da se ljudi osećaju važno i vredno, kao članovi vašeg tima.

Možete svakodnevno vežbati četiri ključna ponašanja kako biste podigli samopouzdanje svojih ljudi i učinili da se osećaju važnije i vrednije.

Prva stvar je cenjenje. Iskoristite svaku priliku da svakoj osobi zahvalite za sve što čini, bilo to nešto malo ili veliko, dok izvršava svoje dužnosti. Svaki put kada nekoj osobi kažete „hvala“, njeno samopoštovanje raste. Ona se oseća bolje i vrednije. I raste njena motivacija da obavi još više onih stvari zbog kojih je osetila da je cenjena. Šef koji ima „stav zahvalnosti“ najuspešniji je lider u bilo kojoj organizaciji.

Druga stvar je odobravanje. Odobravajte i hvalite u svakoj prilici ljude za svako njihovo postignuće, koliko god malo ono bilo. Pohvalite svaki dobar napor. Pohvalite svaku dobru sugestiju ili ideju. Posebno pohvalite ljude kada urade nešto što prevazilazi njihove dužnosti.

Pohvalu dajte trenutno, odmah nakon događaja. Neka pohvala bude određena i redovna. Kad god pohvalite neku drugu osobu, ona to doživljava i fizički i emotivno. Njeno samopoštovanje se uvećava i bolje se oseća u vezi sa sobom i sa poslom. Dobra vest je da sve što pohvalite, biva ponovljeno. Ljudi će činiti više onih stvari za koje su dobili pohvale od ljudi čije mišljenje poštuju.

Treća stvar je divljenje. Kao što je to rekao Abraham Linkoln: „Svi vole da dobijaju komplimente.“ Redovno dajte komplimente ljudima za njihove lične osobine i kvalitete, kao što su tačnost i istrajnost. Pohvalite njihovu imovinu, kao što su odeća, kola i slično. Pohvalite ih za dostignuća, kako na poslu, tako i u privatnom životu.

Svaki put kada pokažete divljenje nekoj drugoj osobi, naročito pred drugima, podižete nivo njenog samopouzdanja. Navodite je da se više sviđa sama sebi i da bude posvećenija i vama i kompaniji.

Poslednja, i možda najvažnija stvar, jeste pokazivanje pažnje. Pokazivanje pažnje podrazumeva da slušate svoje radnike kada žele da razgovaraju s vama. Slušajte strpljivo. Slušajte pažljivo. Slušajte u tišini. Slušajte smireno. Slušajte promišljeno. Slušajte bez prekidanja.

Kad god osobu pažljivo sluša neko koga ona ceni, njeno samopouzdanje raste. Oseća se važnijom i vrednijom. Oseća veću posvećenost i prema toj osobi i prema poslu. Oseća se bolje u vezi sa sobom i bolje obavlja svoj posao.

Zapamtite, ne morate sprovesti ideje ili sugestije ljudi nakon što vam ih oni saopšte. Dovoljno je samo da ih pažljivo saslušate, klimate glavom u znak odobravanja, smešite se i zahvalite za mišljenje. Ljudi osećaju ogromno zadovoljstvo kada imaju priliku da se iskreno izraze pred šefom. Vaš posao je prosto da ih saslušate.

VEŽBE

Prošetajte kancelarijom i zaustavite se kod svake osobe, kako biste joj rekli nešto lepo. Pohvala, priznanje i zahvalnost, kada ih izrazi nadređeni, imaju moćan uticaj na to kako se osoba oseća u vezi sa sobom. Činite to redovno.

Svakog dana odaberite bar jednog člana svog osoblja koga ćete pohvaliti pred nekim drugim. Neka to bude važno. Pohvala primljena u javnosti čini da se osoba oseća važnijom i cenjenijom više nego bilo šta drugo što biste mogli reći ili uraditi.

20. Stvorite sjajno mesto za rad

Na trenutnom tržištu rada, zadržavanje radnika je od vitalne važnosti za uspeh nekog posla. Visoki troškovi promene radnika mogu, sami po sebi, biti dovoljni da kompaniju odvedu u propast.

Kada zaposlite, obučite i stvorite tim vrhunskih ljudi, morate učiniti sve što je moguće da ih, kako to Šekspir reče, „Vežete za sebe obručima od čelika.“ Kada ih jednom pronađete, ne bi trebalo nikada da ih izgubite, osim ako to ne odlučite i ne odaberete vi sami. Morate stvoriti sjajno mesto za rad, a prvi način da to uradite jeste da, kako reče V Edvards Deming: „Oterate strah.“

Vaš posao je da stvorite okruženje u kome će vladati visok nivo poverenja, i gde će se ljudi sjajno osećati. Gde će biti pozitivno raspoloženi i srećni. Gde će se osećati zaštićeno i sigurno. Gde će im biti udobno u vašem prisustvu.

Te uslove stvorićete ako odbijete da kritikujete, osuđujete ili se žalite na bilo šta. Nemojte kriviti druge ljude što su pogrešili ili učinili nešto kako ne treba. Umesto toga, stvorite okruženje u kome će strahovi od neuspeha i odbacivanja, koji koče najveći broj ljudi, jednostavno biti eliminisani s radnog mesta.

Ključ za izgradnju atmosfere velikog poverenja leži u tome da ljudima dozvolite da naprave poneku grešku, a da ih pri tom ne kritikujete ili ne učinite da se osećaju loše ili neprikladno na bilo koji način. Kada ljudi osećaju da imaju dozvolu da rizikuju i greše, bez straha od kazne, osećaće veću sigurnost i samopouzdanje. Usled toga, biće promišljeniji i kreativniji u postizanju ciljeva kompanije. Radiće najbolje što mogu.

Kad god neko učini nešto što ne donese rezultate, ili napravi neku grešku, a to će se redovno dešavati, umesto da ga kritikujete, usredsredite se na rešenje, ili ono što se može učiniti u vezi s tim. Pomozite osobi da identifikuje vrednu lekciju ili lekcije sadržane u tom iskustvu. Pomozite joj da poboljša svoju veštinu i mudrost na osnovu te greške. Prihvatite problem i potom upitajte: „Šta si naučio? Kada se sledeći put pojavi slična situacija, zašto joj ne bismo pristupili na taj način?“

Pomozite ljudima da nauče i razviju se na osnovu privremenih neuspeha i grešaka. Ohrabrite ih da nauče sve što mogu iz svake greške. Kad god je to moguće, pohvalite ih i odajte im priznanje što su rizikovali.

Postoji jedna čuvena priča, koju je ispričao Tomas J. Watson stariji, osnivač kompanije IBM, koji je jednog dana pozvao jednog mladog potpredsednika firme na razgovor u svoju kancelariju. Mladi rukovodilac je upravo potrošio deset miliona dolara na jedan istraživački projekat koji je potpuno propao. Kada je mladi potpredsednik stigao, ponudio je Watsonu svoju ostavku, rekavši: „Ne morate mi dati otkaz. Otići ću u miru. Znam da sam napravio grešku.“

Vatson je odgovorio: „Da te otpustim? Zašto bih te otpustio? Upravo sam potrošio deset miliona dolara na tvoje obrazovanje. A sada, hajde da pričamo o tvom sledećem zadatku." To je ponašanje sjajnog rukovodioca.

Jedini način na koji se ljudi mogu razvijati, napredovati i učiti da stiču dobre sudove i mudrost, jeste preko pokušavanja i pravljenja grešaka. Vaš posao je da osigurate da će svaka naučena lekcija biti primenjena na to da vaša kompanija u budućnosti bude još uspešnija. To je osnovni način na koji svoju kompaniju možete učiniti sjajnim mestom za rad.

Drugi način stvaranja sjajnog radnog mesta jeste struktuiranje poslova na takav način, da oni odgovaraju na hitne potrebe vaših radnika, naročito kada je reč o fleksibilnom radnom vremenu. Samo to pitanje je jedno od najvažnijih uslova prilikom prihvatanja nekog novog posla, bar danas.

Većina radnika ima neku vrstu porodičnih obaveza, koje obuhvataju decu ili ostarele roditelje. Kada dođe do nekog problema ili krize u porodici, radnici treba da znaju da mogu da odsustvuju s posla da bi brzo rešavali stvari. Ta podrška i razumevanje šefa i kompanije mogli bi biti važniji od bilo kog drugog faktora, kada je reč o osiguravanju sreće i dugoročne posvećenosti radnika kompaniji.

Pre nekoliko godina, dok je moje dete bilo vrlo malo, primetio sam da i većina mojih radnika ima malu decu. Neki su bili samohrani roditelji, koji su pokušavali da se izbore s dvostrukim odgovornostima na poslu i u kući, uključujući podizanje dece, pohađanje škole, posete lekaru, neočekivane bolesti i hitne, krizne situacije. To je uzrokovalo ogroman stres roditelja.

Odlučio sam da uvedem kao politiku kompanije nešto što sam nazvao: „Porodica dolazi na prvo mesto". Okupio sam sve radnike i objavio da, od tog dana, ako bilo ko ima bilo kakvu porodičnu potrebu, naročito vezanu za decu, to treba da bude važnije od bilo čega drugog.

U praksi je to značilo da je radnik koji ima neki porodični problem slobodan da tokom dana napusti radno mesto, ili na posao dođe kasnije, ili s njega ode ranije, ili uopšte ne dođe na posao, a o tome će isključivo samostalno donositi odluku. Neće biti odbitaka od plate i nikakvih zahteva za nadoknadu izgubljenog vremena prekovremenim radom.

Kasnije smo tu politiku proširili i na plaćanje radnica koje su odsustvovala radi porođaja, radnika koji su morali na operaciju, kućno lečenje i čak prisustvo sahrani ili rešavanje porodičnih kriza, kada su morali odsustvovati i nekoliko dana. Naša politika „Porodica dolazi na prvo mesto" koštala nas je mnogo hiljada dolara, ali je možda najbolja kadrovska politika koju smo ikada uveli. Niko je ne zloupotrebljava, a svi radnici cene to što znaju da imaju slobodu da dođu na posao ili odu s njega u zavisnosti od porodičnih potreba.

Nama su naši ljudi vredni i dragoceni. Njihovi lični životi i osećanja veoma su nam važni. Da bismo pokazali našu veru u te principe, rešili smo da s reči pređemo na dela. Primenom te politike, kao i drugih ideja opisanih u ovoj knjizi, stvorili smo srećan, harmoničan tim

pozitivnih, produktivnih ljudi koji vole sami sebe, jedni druge, i obavljaju sjajan posao, bukvalno bez nadgledanja. Isto možete učiniti i vi.

VEŽBE

Sagledajte sebe kao učitelja, vodiča, savetnika vaših radnika. Iskoristite svaku priliku da im pomognete da se razvijaju tako što ćete s njima analizirati njihove greške i ohrabriti ih da spoznaju lekcije koje su iz njih naučili, kao i način kako da ih primene u budućnosti.

Disciplinujte sebe da u svakoj teškoj situaciji tražite nešto dobro. Pronađite jednu ili više lekcija koje možete naučiti iz svake nevolje. Zamislite da vam je svaki problem poslat upravo u najbolje vreme, kako bi vas naučio nečemu što je potrebno da znate da biste bili uspešniji u budućnosti. Nikada ne prestajte da tragate za lekcijama, dok ih ne pronađete.

Uvedite fleksibilno radno vreme i prijateljsku politiku o porodicama osoblja. Dajte ljudima više slobode, a istovremeno i više odgovornosti. Bićete prijatno začuđeni koliko će dobro oni reagovati na to.

21. Stalno se usredsređujte na svoje ljude

Ovo je možda najvažniji princip uspešnog upravljanja. Ako se budete usredsređivali na svoje ljude, oni će se usredsređivati na posao i uspeh. Ako usredsređite svoju energiju na to da se ljudi osećaju dobro, izvući ćete iz njih najviši stepen kreativnosti, pozitivne energije, saradnje i posvećenosti obavljanju posla, i to na najbolji mogući način.

Kaže se da pod dobrim generalom nema loših vojnika. Činjenica je da se moral ne uzdiže u nekoj organizaciji; on se filtrira sa vrha. Vi ste ti koji ćete dati ton tome, kada je reč o ljudima koji vam podnose izveštaje o poslu. Vi ste varnica, plejmejker, i ključni faktor produktivnosti u celokupnoj kompaniji ili vašem odeljenju. Kao lider, vi ste osoba koja je odgovornija od bilo koga drugog za zapošljavanje i zadržavanje najboljih ljudi, a potom i za njihovo oblikovanje u vrhunske članove tima, koji iz nedelje u nedelju i iz meseca u mesec ostvaruju sjajne rezultate.

Na današnjem tržištu radne snage, trebalo bi da se prema svakoj osobi ponašate kao da je ona volonter. Zamislite da upravljate nekom neprofitnom organizacijom ili nekom političkom kampanjom. Zamislite da je svako ko dođe da radi za vas volonter koji se odriče ličnog slobodnog vremena, koje bi lako mogao provesti na nekom drugom mestu.

Pošto danas ljudima na raspolaganju stoji tako mnogo poslova, svaka osoba koja radi za vas je, u suštini, volonter. Svaka osoba može otići negde drugde. Svaka osoba koja radi za vas ima mnoštvo drugih mogućnosti. A najkompetentniji radnici imaju najviše mogućnosti. Što su vredniji za vašu kompaniju, lakše

im je da nađu drugi posao, ako nisu srećni tu gde jesu. Kada svaku osobu tretirate kao volontera, i iznova joj izražavate koliko cenite i nju i njen rad za vas, i to što vam pomaže da ostvarite svoje ciljeve, njen stav će biti pozitivniji i uvidavniji. Bićete mnogo ljubazniji sa svima. Davaćete im više podrške i ohrabrenja. Pokazivaćete veće prijateljstvo i saosećanje. Nećete kritikovati, žaliti se ili besneti kada stvari krenu naopako. Konačno, trebalo bi da podsećate sebe da su ti ljudi volonteri i da mogu otići u bilo kom trenutku, ako nisu srećni.

VEŽBE

Neprestano zamišljajte kako bi to bilo kada biste izgubili svoje ključne ljude. Ponašajte se kao da oni već razmatraju druge ponude za posao. Ponašajte se prema njima kao da su od kritične važnosti za funkcionisanje vaše kompanije - jer oni to i jesu.

Preduzmite sve potrebne korake radi obezbeđivanja harmonije i opšteg osećanja dobre volje na poslu. Posvetite se stvaranju okruženja u kome će ljudi biti srećni da dolaze na posao, a oklevati da sa njega odu. Svakog dana razmišljajte o tome šta biste mogli uraditi da poboljšate klimu na poslu.

Zaključak: Sveobuhvatan pristup

U svakoj fazi ekonomskog i poslovnog razvoja, za opstanak i preživljavanje potrebne su drugačije veštine i sposobnosti. U jednom trenutku morali ste biti usredsređeni i odlučni da svoj posao dobro obavljate. Morali ste neprestano postizati bolje rezultate od konkurencije. Morali ste se postarati da svi oko vas razmišljaju na isti način i shodno tome se i ponašaju. Ti kvaliteti su i dalje od suštinske važnosti, ali uz njih, postoji još jedna veština kojom morate ovladati.

Danas je najvažnija veština koju možete razviti, sposobnost da zaposlite i zadržite najbolje ljude. Vaša sposobnost da to uradite imaće veći uticaj na vaš uspeh i prihode od, možda, bilo koje druge pojedinačne veštine koju biste mogli steći.

Evo dvadeset i jedne sjajne ideje koje možete koristiti da biste postigli ovaj cilj:

1. **Neka izbor dobrih radnika bude vaš vrhunski prioritet.** Odvojite vreme da nove ljude odaberete pažljivo, imajući na umu da možda 95 posto vašeg uspeha kao menadžera biva određeno ljudima koje odaberete da rade za vas.
2. **Dobro razmislite o radnom mestu.** Ustuknite jedan korak i objektivno pogledajte radno mesto. Odredite rezultate koji se na njemu očekuju, neophodne veštine za postizanje tih rezultata, i lične atribute idealnog kandidata
3. **Napišite opis posla.** Razmišljajte na papiru! Odvojite nekoliko minuta da opišete idealnu osobu koju biste voleli da zaposlite na određeno upražnjeno mesto. Nabrojte kvalitete i veštine za kojima tragate, shodno njihovoj važnosti. Redovno se vraćajte na taj opis.
4. **Bacite veliku mrežu.** Neka zakon verovatnoće radi za vas. Tragajte za idealnim kandidatima za posao svuda, preko osoblja, prijatelja i ličnih kontakata, i preko agencija i oglašavanja na internetu i u novinama. Kontaktirajte sa lokalnim koledžima za obrazovanje odraslih i lokalnim fakultetima. Tragajte neprestano za ljudima koji su vam potrebni.
5. **Obavite uspešno razgovor za posao.** Detaljno se pripremite za svaki razgovor za posao, tako što ćete zapisati unapred ključna pitanja. Tražite informacije o prošlom radu, trenutnim ambicijama i budućim ciljevima. Nemojte krenuti u prodaju pre nego što se odlučite za kupovinu.
6. **Tragajte za osobom koja će najbolje predvideti uspeh.** Intervjušite, pitajte i budite u potrazi za kandidatom koji stvarno želi da radi za vas i vašu kompaniju. Sam takav stav ne osigurava uspeh, ali je najbolji pokazatelj da će kandidat dobro obavljati posao.

7. **Ispitajte prošle uspehe.** Uspešno iskustvo je ključna tačka procesa intervjuisanja. Vi zapošljavate osobu koja može dati doprinos određenim rezultatima u vašem poslovanju, a jedini siguran pokazatelj budućeg uspeha jeste dokazani prošli uspeh.
8. **Pažljivo proverite biografiju i reference.** Obavezno proverite svaki detalj koji vam kandidat da o svojoj prošlosti. Većina biografija je falsifikovana na neki način. Odvojite vreme da bar na dva načina proverite da osoba ima iskustvo neophodno za dobro obavljanje posla.
9. **Primenjujte zakon trojstva.** Usporite i poboljšajte proces zapošljavanja sastajući se sa kandidatom tri puta pre donošenja odluke. Intervjuišite kandidata na tri različita mesta. Neka kandidata intervjuišu tri različita člana vašeg osoblja. Porazgovarajte sa tri osobe navedene u preporukama. Ne žurite u početku, kako biste kasnije sebi uštedeli vreme.
10. **Ispravno donesite odluku.** Istinski test odličnog rukovodioca jeste njegova sposobnost da ovu ključnu odluku donese ispravno. Nakon što prikupite sve informacije i proverite reference kandidata, trebalo bi da poslušate svoj „unutrašnji glas“ i verujete svom ličnom sudu.
11. **Pregovarajte o prikladnoj plati.** Međusobno se složite o ispravnom iznosu koji ćete morati da platite kako biste zaposlili pravu osobu. To je važan i emotivan deo procesa zapošljavanja, a uspostavlja osnov za buduće pregovore o plati.
12. **Pomozite im da dobro počnu posao.** Prvi dan i nedelja na novom poslu biće osnova ponašanja radnika u predstojećim mesecima i godinama. Lagano se Uverite da se nova osoba oseća dobrodošlom i da joj je ugodno na novom poslu.
13. **Pomozite im da energično prionu na posao.** Pripremite kompletan plan rada za novu osobu i dajte joj mnogo posla od prvog sata prvog dana. Ljudi vole da budu zaposleni, a koliko se od njih bude zahtevalo da budu uposleni prvog dana, odrediće njihov nivo uposlenosti u budućnosti.
14. **Brzo rešavajte probleme.** Brzo rešavajte probleme i nesporazume. Sagledajte sebe kao osobu kojoj je profesija da rešava probleme, bez obzira na to kakvu titulu imate. Uvek se Usredsredite na budućnost i na ono što se može učiniti, a ne na prošlost i na to koga bi trebalo kriviti.
15. **Profesionalno poboljšavajte rad.** Vaš posao menadžera jeste da prihvatite kompletnu odgovornost za ostvarivanje rezultata vašeg osoblja. Odvojite vreme da jasno delegirate poslove i uspešno nadgledate njihovo sprovođenje, kako biste se uverili da se posao obavlja na najbolji mogući način, na vreme i u okviru budžeta.
16. **Pretpostavite najbolje namere.** Problemi s ljudima su neizbežni i iznova će se na poslu javljati. Ipak, znajte da svi pokušavaju da daju najbolje od sebe, i vaš stav treba da odslikava to osnovno uverenje.

- 17. Zadovoljite njihove najdublje potrebe.** Svakog dana učinite sve što možete da stvorite okruženje u kome će potrebe svake osobe za zavisnošću, nezavisnošću i međuzavisnošću biti zadovoljene prilikom ostvarivanja ciljeva kompanije.
- 18. Uključite ljude u upravljanje.** Okupite osoblje na redovnim sastancima radi razmatranja posla i iznošenja ideja. Neka svi budu uključeni u taj proces. To je jedini način da izgradite sjajan tim.
- 19. Učinite da se osete važni.** Što više se ljudi sami sebi budu sviđali, biće motivisaniji da obavljaju dobro posao i biće srećniji na poslu. Iskoristite svaku priliku da ih pohvalite i ojačate taj dobar osećaj u njima.
- 20. Stvorite sjajno mesto za rad.** Gradite poverenje i sigurnost dopuštajući nenamerne greške bez krtikovanja, žalbi ili pretnji osobi kaznom. Dozvolite fleksibilnost u načinu i vremenu obavljanja posla.
- 21. Stalno se Usredsređujte na svoje ljude.** Vaše osoblje predstavlja jedini nezamenljiv element vašeg posla. Ponašajte se prema njemu kao da su u pitanju volonteri koji imaju na raspolaganju mnoštvo prilika, a opredelili su se da rade za vas samo zato što se dobro ponašate prema njima.

Kaže se da celokupan život u stvari zavisi od pažnje. Gde usmerite pažnju, usmerićete i svoj život. Kada počnete da obraćate veću pažnju na zapošljavanje i zadržavanje sjajnih ljudi, postajaćete sve bolji u tome. Postaćete veštiji da vodite razgovore za posao i zapošljavate ljude. Postaćete kompetentniji da upravljate i motivišete druge. Postaćete vredniji sebi i svojoj organizaciji.

Što budete postajali bolji u pronalaženju sjajnih ljudi i u njihovom pretvaranju u vrhunske članove tima, stvaraćete sebi sve više mogućnosti da shvatate svoj pun potencijal kao menadžera. Neće biti ograničenja tome koliko daleko možete dospeti ili koliko se visoko možete uzdići. Postaćete jedan od najuspešnijih rukovodilaca dvadeset i prvog veka. Srećno!