

Первые 100 дней молодого менеджера. Как выдержать испытательный срок

Ника Андреева



Вы успешно прошли конкурсный отбор, собеседования и тесты и получили работу, о которой давно мечтали? Теперь в вашей жизни начинается новый этап, изобилующий совершенно иными проблемами и сложностями. Именно о них, а также о том, как их преодолеть, рассказывает Ника Андреева в своей новой книге.

Вы узнаете о тонкостях взаимоотношений с работодателями: о чем нужно помнить при подписании трудового договора, как в Трудовом кодексе обозначены права работника и обязанности работодате-

ля, какие "подводные камни" вам могут встретиться в течение испытательного срока, а также практические рекомендации относительно "врастания" в новый коллектив: как завоевать авторитет и не прослыть выскочкой, как получить признание коллег и не сделаться "мальчиком на побегушках", как проявить индивидуальность и не пытаться навязывать свои правила игры в сложившейся команде.

И помните, любой испытательный срок рано или поздно заканчивается. Удачи вам!

Оглавление

	5
ГЛАВА 1.	
ИСПЫТАНИЕ	8
	9
Вспомним про Трудовой кодекс	12
О чем, собственно, речь? Содержание трудового договора	15
Копать будем от забора и до обеда. Срок трудового договора	18

Очень срочный трудовой договор	20
Просили паспорт предъявить. Документы, предъявляемые при заключении трудового договора	26
В болезни и здравии, в радости и горести. . . Оформление приема на работу	29
Испытание испытанием. Кому противопоказан испытательный срок	31
Подведем итоги: результат испытания	34
ТК не столь силен, чтобы творить чудеса там, где господствует беспорядок	36
Как вы лодку назовете, так она и поплывет. Почему так важно название должности	65

ГЛАВА 2.

ИСКУШЕНИЕ	72
	73
Свой среди чужих	75
Новичку, как черепахе, приходится быть твердым снаружи, потому что он мягкий внутри	84
Пусть это будет естественный отбор, но ускоренно и заботливо направля- емый	91
Как тревожен первый день	95
Взаимные действия = взаимодействия	101
ГЛАВА 3.	
ИСКУССТВО	105
	106

Научите начальника работать	108
Что вы должны знать, если ваш руководитель далек от идеала? Учимся сообщать новости	111
Узнаем своего начальника	113
Возьмем отношения в свои руки	121
Испытание властью	123
Всех, кто был до меня, - прощаю!	124
Кто мне, команда, - становись!	127
На первый-второй рассчитайся! Перестановки в команде	131
Неновые ошибки новых руководителей	135
Вместо заключения	138

Большие боссы, влиятельные гуру бизнеса на своем примере учат молодых менеджеров быть последовательными и никуда не спешить. Носами молодые менеджеры - авторы новой серии книг-сомневаются в необходимости столь долгого пути к успеху. И предлагают свое видение того, как сделать карьеру уже в 20 с небольшим лет.

Читайте и присоединяйтесь!

Информационный партнер серии «Молодые менеджеры. Бои без правил» - газета «Акция». Наши читатели - образованные, целеустремленные молодые люди, которые строят свою жизнь, свое будущее, свою карьеру. Им интересен не только опыт уже состоявшихся топ-менеджеров и бизнесменов, которые «стартовали» в начале 90-х (согласитесь, тогда было совсем другое время). Они хотят видеть, как их ровесники методом проб и ошибок достигают успеха сегодня. Такой опыт бесценен. Именно поэтому мы рекомендуем книги серии «Молодые менеджеры. Бои без правил» нашим читателям. Читайте интервью с авторами, рецензии и анонсы на новые книги серии в газете «Акция» и на www.akzia.ru.

Светлана Максимченко
главный редактор газеты «Акция»

ГЛАВА 1.

ИСПЫТАНИЕ

Что ж, можем себя поздравить! Закончились перипетии предварительного этапа: мы удачно «стартанули» своим резюме, нашли подходящую вакансию, блестяще подготовились к интервью с работодателем и одолели «детектор лжи» при прохождении тестирования.

Наш новый босс или руководитель отдела, которому мы отдадим все силы в борьбе за прибыль компании, жмет руку и сообщает о дате выхода на работу.

Отдадим себе должное - мы сделали это? Устроились на должность, о которой, возможно, только и мечтали.

И как только, уважаемые коллеги, мы расслабимся, поздравляя себя с прохождением этого сложного экзамена, нас ожидает еще более от-

ветственный этап - испытательный срок. Не все работодатели придерживаются буквы закона, который в некоторых случаях запрещает использовать испытание, поэтому испытательный срок может быть и явным, обозначенным в договоре, и скрытым. Но испытывать вас будут однозначно.

Поэтому, чтобы не пропасть в дебрях испытательного срока и достойно подойти к его завершению, из этой книги мы усвоим необходимые правила поведения и тот минимум знаний, который убережет вас, коллеги, от непредвиденных ошибок.

Для начала стоит запомнить, что оформление отношений с работодателем - не прихоть и не принуждение, а необходимая гарантия вашего безоблачного существования на рабочем месте. Многие недобросовестные работодатели подобны закоренелым холостякам - не очень-то торопятся закреплять с сотрудником законные отношения, предпочитая, на всякий случай, «гражданский брак». А случаи бывают разные. . . Не факт, что все повернется в вашу пользу. Идти у таких «хо-

лостяков» на поводу не стоит - практика показывает, что нежелание работодателя «скреплять себя узами» может обернуться для вас крупными неприятностями.

Вспомним про Трудовой кодекс

Первое, о чем стоит подумать в свой первый же рабочий день, а то еще и раньше- на этапе интервью, это контракт, или трудовой договор.

Все смотрели реалити-шоу «Кандидат», где победившему соискателю в качестве основного приза предлагался контракт на 1,5 миллиона рублей в год (оказалось, даже больше) с указанием конкретной должности -управляющего бизнесом в группе компаний Аркадия Новикова. Это заманчивое слово «контракт» будоражит не меньше, чем участников телешоу, умы кандидатов всех вероисповеданий в тот счастливый момент, когда они слышат заветную фразу: «Вы приняты!»

Если вы рискнете поверить работодателю на слово и согласитесь со всеми условиями, кото-

рые он вам озвучит, рискуете попасть впросак. Пусть вас не расслабляют уверения работодателя, что устная договоренность имеет ту же силу, что и письменный договор, продолжайте настойчиво и дипломатично требовать заключения договора. Позже поведаю вам грустную и даже трагическую историю про договоренность с работодателем и прохождение испытательного срока мной и моими сотрудниками в только-только созданном бизнес-проекте. А пока обратимся к лучшему другу работника и помощнику менеджера по персоналу - Трудовому кодексу Российской Федерации (ТК РФ).

Начнем с того, что трудовой договор - это соглашение между работодателем и работником. Это письменно закреплённая обязанность работодателя предоставить нам, коллеги, работу, о которой столько твердили на интервью; создать нам условия труда, как обещали и не иначе; выплачивать нам зарплату, размер которой также должен быть отражен в этом документе. А мы, в свою очередь, обязуемся выполнять свои служебные функции, следовать правилам внутреннего

распорядка (ежели, разумеется, они в фирме существуют) и т. п. Означает же подписание этого документа самое главное - мы договорились.

О чем, собственно, речь?

Содержание трудового договора

Трудовые договоры могут отличаться в зависимости от изобретательности компании, но только в определенных разделах, таких как: характеристика условий труда, компенсации - льготы и некоторые условия, касающиеся соблюдения внутренних норм, - неразглашение коммерческой тайны и т. п.

В остальном же трудовой договор должен содержать вполне стандартные блоки. Итак, в трудовом договоре указываются: фамилии, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя - физического лица), заключивших трудовой договор.

Существенными условиями трудового догово-

ра являются:

место работы (с указанием структурного подразделения);

дата начала работы;

наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция;

права и обязанности работника;

права и обязанности работодателя;

характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;

режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);

условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В этом документе может быть предусмотрен волнующий нас сейчас момент об испытательном сроке, о разглашении тайны, о нашей обязанности отработать какое-то время после обучения, если оно было организовано внутри компании и за счет работодателя (что вполне справедливо, коллеги). Также там могут быть оговорены другие условия с одним существенным НО: они не должны ухудшать наше положение по сравнению с ГК, а условия трудового договора могут изменяться только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Копать будем от забора и до обеда. Срок трудового договора

Трудовые договоры могут заключаться:

1. На неопределенный срок.
2. На определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен Кодексом и иными федеральными законами.

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда ваши трудовые отношения с работодателем не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения.

Если же в трудовом договоре не обозначен срок его действия, то можете быть уверены - договор считается заключенным на неопределен-

ный срок.

В случае, если ни вы, ни работодатель не потребовали расторжения срочного трудового договора, когда срок истек, а вы продолжаете упорно трудиться на благо родной уже компании, ваш трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

А вот если ваш трудовой договор был заключен как срочный, но хитрый работодатель не имел достаточных оснований для такого действия (об основаниях заключения срочного договора см. ниже), то ваш договор любой суд или орган, контролирующей исполнение трудового законодательства, признает заключенным на неопределенный срок. Можете продолжать работать на благо компании дальше.

Помните также о том, что срочный договор работодатель может заключить с вами из корыстных побуждений, чтобы уклониться от предоставления вам прав и гарантий, предусмотренных для работников, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

Очень срочный трудовой договор

Трудовой договор на какой-то определенный срок может заключаться в ряде ситуаций, перечисленных в трудовом законодательстве. Среди них:

- замена временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;

- выполнение временных (до двух месяцев) работ, а также сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода времени (сезона);

- направление на работу за границу;

- работа, выходящая за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, монтаж-

ные, пусконаладочные и другие работы), а также для проведения работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;

работа в организации, созданной на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы;

заведомо определенная работа в случаях, когда ее выполнение (завершение) не может быть определено конкретной датой;

работа, непосредственно связанная со стажировкой и профессиональным обучением работника.

Кроме этого срочный трудовой договор может быть заключен:

с лицами, обучающимися по дневным формам обучения;

с лицами, работающими в данной организации по совместительству;

с лицами, поступающими на работу в организации - субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников» (в организациях розничной торговли и бытового обслуживания

- до 25 работников), а также к работодателям-физическим лицам и др.;

с пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением разрешена работа исключительно временного характера и др.

Если ваша, коллеги, ситуация как-то соответствует тому, что изложено выше, подписывайте без сомнений срочный трудовой договор. Если же вы уже не являетесь студентом и еще не являетесь пенсионером, не собираетесь работать по совместительству, а предприятие не планирует временное расширение, и еще какие-то «не» присутствуют в вашей ситуации, подписывайте только бессрочный договор, или договор на неопределенный срок.

При подписании договора важно учесть еще несколько вещей, изложенных в законодательстве.

Отказать вам в заключении договора по закону работодатель не может, ему это запрещается. А по жизни - сколько угодно.

Ни цвет вашей кожи, будь он хоть синим в крапинку, ни половая принадлежность, ни национальность, ни ваше пролетарское (аристократическое) происхождение, ни ваш знак зодиака, ни даже место регистрации (в просторечии - прописки) - в общем, ничего из того, что не связано с вашими деловыми качествами, не может выступать препятствием для подписания трудового договора. Тем более ни один из таких признаков не дает права работодателю как-то вас ограничивать в правах или отдавать преимущество другим сотрудникам.

Отказ в заключении договора, связанный с беременностью или наличием детей у сотрудника, незаконен. Дорогие девушки, помните об этом, но будьте готовы к тому, что в жизни есть место подвигу, а закону - не всегда.

Работодателю многое нельзя по закону, но для того, чтобы нам отстоять свои права, нужно еще это «нельзя» предъявить. То есть попытаться получить у работодателя письменный отказ в заключении контракта, где он, любезный, и изложит причину. . .

Располагая такой бумажкой, мы браво направимся в суд и там обжалуем подлое ремешие работодателя! В общем, мораль такова: предусмотреть возможные «огрехи» лучше на предварительном этапе (см. мою книгу «Детектор лжи, или Как обойти "подводные камни" на собеседовании»). Если вы заранее ознакомитесь с формой договора или узнаете о его отсутствии в принципе (что тоже не редкость), выясните, что полагается сотруднику, а что - нет, можно ли заводить детей, вернее, каково отношение к этому в компании, и поймете другие полезные вещи, то существенно сэкономите время и силы на текущем этапе.

Кстати, спланировать документооборот, связанный с вашим перемещением или выходом с работы, тоже нужно заранее. Для этого важно уяснить следующее: по вашему письменному заявлению о приеме, переводе или увольнении с работы работодатель обязан не позднее трех дней с момента подачи этого заявления выдать вам копии документов, связанных с работой (копии приказа о приеме на работу, приказов о перево-

дах на другую работу, приказа об увольнении с работы; выписки из трудовой книжки; справки о заработной плате, о периоде работы у данного работодателя и др.). Копии документов, связанных с работой, должны быть заверены надлежащим образом; они предоставляются вам безвозмездно, то есть даром.

Если же ваши отношения прекратились, то есть вы увольняетесь, работодатель обязан выдать вам в день увольнения (последний день работы) трудовую книжку и, по письменному заявлению, копии документов, связанных с работой.

В случае, если в день увольнения выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника либо его отказом от получения трудовой книжки на руки, работодатель направляет ему уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на пересылку ее по почте. Со дня направления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

Просили паспорт предъявить. Документы, предъявляемые при заключении трудового договора

При заключении трудового договора вы должны предъявить работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования; если трудовой договор считается заключенным.

документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Помните, что трудовым законодательством запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных Трудовым кодексом, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

Если вы поступаете на работу впервые, трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается вам, другой хранится у работодателя.

Даже если трудовой договор не оформлен - у руководителя закончились чернила, ручки под рукой не оказалось, что-то не успели обсудить-согласовать и т. п., а вы радостно пашете уже которую неделю с ведома, естественно, обожаемого шефа или его представителя, трудовой договор считается заключенным. Правда, по факту, работодатель обязан-таки заключить с вами договор не позднее трех дней с момента вашего допущения на ниву трудовых свершений.

В болезни и здравии, в радости и горести. . . Оформление приема на работу

Чтобы окончательно быть уверенным в том, что вы работаете совершенно законно, вы должны увидеть приказ или распоряжение о своем приеме на службу. Этот приказ издаст работодатель на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа должно полностью соответствовать условиям вашего контракта. Сам приказ вам должны выдать под расписку в течение трех дней со дня подписания договора. Если вы хотите хранить у себя доказательства, что приказ существует, можете потребовать у работодателя надлежащим образом заверенную копию.

При приеме на работу работодатель обязан ознакомить вас с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка и другими документами, имеющими отношение к трудовой функции, исполняемой вами.

Испытание испытанием. Кому противопоказан испытательный срок

Начнем с того, что условие об испытательном сроке обязательно должно быть отражено в трудовом договоре. Понятно, что по обоюдному соглашению это испытание проводится в целях проверки вашего соответствия поручаемой работе. Если в трудовом договоре ничего про испытательный срок не сказано, не торопитесь собирать вещи, когда услышите через месяц: «Вы не прошли испытательный срок». Ваш случай означает, что вы были приняты без всякого испытания.

Далее, знание норм закона о возможности назначения лично вам испытательного срока будет

слабым, но все же утешением, если хитрый и подозрительный работодатель обойдется с вами не по правилам.

Итак, испытание не устанавливается для лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;

лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;

беременных женщин;

лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;

лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;

лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;

в иных случаях, предусмотренных трудовым законодательством, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех

месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

В ваш испытательный срок не должны засчитываться периоды болезни и прочие, когда вы фактически на работе отсутствовали.

Подведем итоги: результат испытания

Если вам не повезет и результат испытательного срока окажется неудовлетворительным, работодатель имеет право до истечения срока расторгнуть трудовой договор с вами, предупредив об этом в письменной форме не позднее чем за три дня. Обязательно - с указанием причин, послуживших основанием для признания вас как работника не выдержавшим испытание. Решение работодателя вы имеете право обжаловать в судебном порядке.

Для расторжения договора в этом случае даже мнения профсоюза спрашивать не будут, как и выплачивать вам выходное пособие.

Если же испытательный срок истек, и вы про-

должаете работу, а работодатель хранит гордое молчание, то можете себя поздравить как специалиста, выдержавшего испытание. Последующее расторжение трудового договора с вами теперь допускается только на общих основаниях.

Если в период испытания вы придете к выводу, что предложенная работа не является для вас делом жизни и не о ней вы грезили, ночами рассылая резюме, то имеете полное право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

ТК не столь силен, чтобы творить чудеса там, где господствует беспорядок

В реальной практике случаются ситуации, которые, как ни прискорбно, полностью противоречат нормам трудового права. Невзирая на подписанный трудовой договор и сформулированные условия испытания, если оно назначено, вы можете споткнуться о невидимые «пороги» формального беспорядка на первом же этапе вхождения в компанию.

1. Проверка службой безопасности вашего досье.

Обычно, если такая проверка в уважаемых компаниях и случается, происходит это до того,

как вам объявят о решении принять вас на работу. Но бывают и курьезы.

После развала моей любимой компании я, очень нехотя, рассматривала предложения различных фирм, так как велика еще была досада от осознания невозможности трудиться в фирме, олицетворявшей мое «все» - карьеру, культуру, коллег, ценности, нормы и т. д. Однако профессионалу надо двигаться, и меня занесло в одну известную нефтяную компанию. После отправки резюме со мной немедленно связались и пригласили на встречу. Интервью прошло прекрасно, единственным вопросом, вызвавшим легкое недоумение, был такой: «Вы не боитесь?» Чего бояться, правда, я не знала. Нефть-газ и все такое, но ко мне, скромному директору по персоналу, какое это могло иметь отношение? Даже ведь не финансовый директор... Сказала, что не знаю, чего мне опасаться. На что директор компании поведал мне, что они являются дочерней структурой холдинга, независимой де-юре, но очень зависимой де-факто. Вот тут-то мне бы напрямь слух! Но мысли мои были уже погру-

жены в предстоящую работу и задачи, которые надо было решать быстро, а на меня, разумеется, многое возлагалось и ожидалось. . . . В общем, мотивация была на уровне. Про проверку службы безопасности мне не сообщили, а решение о приеме на работу поступило на следующий день после собеседования. Возложенные на меня задачи действительно надо было решать срочно. Я вышла на работу, презрев все другие предложения. Не буду скрывать, эта компания предложила мне самые выгодные условия компенсации. Испытательный срок был определен в один месяц. Задачи решались, с коллегами - взаимопонимание, учитывая непростую расстановку сил. Руководитель очень на меня полагался и поощрял всячески мои инициативы. . . . Подошел к концу месяц. Я подготовила отчет о проделанной работе, получила высокую оценку директора, а буквально за один день до окончания испытания утром раздался звонок моего коллеги с сообщением, что моя кандидатура не прошла проверку. Я сначала даже не поняла, что речь идет о какой-то другой проверке, приняла это за испытательный срок и

принялась доказывать коллеге, что вот буквально вчера мы провели встречу с директором, где он одобрил и оценил... Мне спокойно пояснили, что моя анкета и прочие документы в течение этого месяца проходили проверку в службе безопасности холдинга... и не прошли. Естественно, мне выплатили положенные деньги, со мной очень трогательно поговорили директор и управляющий бизнесом, но причин моей «неблагонадежности» мне так и не открыли. Сослались на то, что их в такие вещи не посвящают. Просто поблагодарили и заверили, что, устраиваясь в другую компанию, я могу получить от них самые лучшие рекомендации. Могу только догадываться, что за крамола скрывалась в моих документах прирожденной отличницы, разве что мой опыт кризисного управления предыдущей компанией вызвал сомнение у службы безопасности холдинга, но маленькую ремарку удалось получить только у инспектора по кадрам. Когда я сообщила, что могу обжаловать данное решение, так как испытательный срок пройден «с отличием», чему имею доказательства - работа выпол-

нена по плану, результаты подписаны директором и т. п., она шепотом сообщила, что вчера получила указание «сверху» (из холдинга) убрать меня немедленно до истечения срока испытания. И прибавила, что обжаловать-то я, конечно, могу, да только тягаться бессмысленно, и ей неприятностей не хочется. Позже другие сотрудники мне поведали, что это - нормальная практика, люди вылетают без объяснений, а причин непрохождения проверки - тьма. Причем чаще всего это дело очень субъективное, могла просто не понравиться фотография или какая-то фраза в графе «Дополнительные сведения».

В общем, дальше гадать я не стала, а урок учла: дабы не страдать по поводу упущенных возможностей, этими нюансами надо интересоваться на этапе интервью. И как бы не торопил вас руководитель быстрее засучивать рукава и приступать к подвигам, подождите, пока все формальности будут соблюдены. Следующие невидимые «пороги» описаны мной из личной печальной практики прохождения испытательного срока в некоторых компаниях. К моему сожалению

нию, эта «копилка» пополняется и опытом моих знакомых

2. На время испытательного срока вас не оформляют на работу.

3. Критерии прохождения испытательного срока не определены и даже расплывчаты.

4. Все формальности соблюдены, но по ходу всплывают новые условия «задним числом».

5. Испытательный срок пройден успешно, но вас увольняют (?).

6. В течение испытательного срока вы так и не смогли договориться о названии должности и выполняемых задачах

Очень надеюсь, коллеги, что примеры, приведенные здесь, позволят вам обезопасить свое пребывание на рабочем месте или хорошенько подумать, стоя еще на пороге компании. Ведь испытательный срок- это испытание не только (и не столько) для вас но и для компании-работодателя.

Для иллюстрации «порогов» п. 2-5 расскажу вам грустную и даже трагическую историю, о которой упоминала в начале книги.

Итак, я получила предложение возглавить бизнес-проект на производственном предприятии, являвшемся дочерней структурой большой корпорации. Про то, как я проходила собеседование и насколько была не-систематизирована данная компания, я рассказала в предыдущей книге, посвященной прохождению интервью («Детектор лжи, или Как обойти "подводные камни" на собеседовании»). «Входной точкой» было умо-зрительное заключение президента корпорации, по большей части эмоционально-интуитивное, что я - исключительно тот Профессионал, который сделает из загибающейся фабрики (любимого детища хозяина) великий бизнес с брендом мирового значения.

В мои задачи как директора бизнес-проекта (проект должен был создаваться моими руками «с чистого листа») входило комплексное управление всеми областями: планами, временем, персоналом, продажами, контрактами, коммуникациями и т. д. В общем, все, как учили. Дело «отягощалось» тем, что помимо собственно управления содержанием и развитием проек-

та, мне необходимо было заниматься внедрением проектного управления в компании. Занятие это было для них новое, интересное, но воплощенном на практике пока никто не занимался. Итогом первых двух месяцев моей работы должна была стать полностью сформированная структура (новая бизнес-единица) управляющей компании с прописанными и оттестированными бизнес-процессами, укомплектованным штатом, согласованными планами и выработанной стратегией и, разумеется, утвержденным бизнес-проектом на двухлетний период. К этому же периоду в случае успешной работы должен был быть готов приказ о запуске проекта.

На этапе моего входа в проект, учитывая сложности взаимодействия с прежними акционерами, осуществлявшими оперативное управление фабрикой, мне была создана «безобидная» легенда. Я, дескать, не сотрудник и не штатный топ-менеджер, а организационный аудитор, который призван «промониторить» и «проинвентаризировать» все существующие процессы, указать на болевые точки и предложить программу выхода

из «организационного кризиса», который на тот момент, конечно, цвел буйным цветом.

Ситуация взаимоотношений президента и его аукционеров мне была представлена как минное поле, поэтому я, еще не владея подробностями, согласилась на «легендарный» вход.

И сразу возник «порог» № 2 - работа без оформления отношений. Президент компании торопил меня, уверяя, что я могу совершенно спокойно трудиться, а по условиям он меня «не обидит». Про его возможности и креативный стиль деятельности я упоминала в предыдущей книге, эти особенности - расплывчатость и предполагаемая необязательность, смена решений или их затягивание - я, что называется, «срисовала» с первых минут знакомства. Поэтому с выходом на ниву трудовых подвигов решила не спешить. Не поддаваясь на уговоры, настаивала на оформлении контракта на период действия «легенды». Босс с небольшим скрипом согласился, обвинял меня, правда, в недоверчивости и формализме. Конечно, контракт составляла я сама, он только внес дополнения по поводу результатов ра-

боты по итогам двух месяцев. Забегая вперед, отмечу, что именно это доскональное «прописывание» каждого критерия по каждому пункту промежуточных и окончательных результатов и способов их отображения (вплоть до такого: как мы узнаем, что результат достигнут), а также обязательств со стороны работодателя, спасло мое честным трудом заработанное вознаграждение от «растворения» в дебрях демагогии.

Итак, после того, как контракт на два месяца был подписан, я приступила к работе. С президентом мы договорились, что эти два месяца и будут зачтены мне в качестве испытательного срока. После этого контракт будет продлен как внутренний с оформлением в штат или прекращен, если мы не будем довольны друг другом. В этом заявлении я прочувствовала «порог» № 3 - неопределенность и расплывчатость критериев. Опять вопросы, опять - за стол переговоров. Опять «возможностный» и очень творческий президент морщится и объясняет мне как непонятливому ребенку, мол, «одно дело свидание, а другое...» и смотрит на меня вопроси-

тельно - угадывай! «Деловое свидание?» - шучу я в ответ. «Другое дело - совместная жизнь!» - дает подсказку наш аллегоричный президент, досадуя на мою несообразительность. Пусть меня подозревают в несообразительности на тему «угадай мелодию с одной ноты», думается мне, но предстоит угадать совсем другое: как критерий «нравится - не нравится» втиснуть в формализованные условия прохождения испытательного срока. Не могу сказать, что не умею конструировать вопросы на выявление скрытой мотивации партнера, однако на формализацию этого критерия у меня ушло три недели, в течение которых я по капле «вытаскивала» не только глубинную мотивацию президента в отношении предстоящего проекта, но и формулировку первоочередных задач. В качестве итога скажу следующее: все подспудные мотивы заказчика проекта я выявила правильно, и задачи, сформулированные самым парадоксальным образом, тоже нашли свое отражение в текстах проектных документов, но на конечный результат проекта, вернее, на то, чтобы он состоялся, это никак не

повлияло - побудить президента компании делать то, чего он отчаянно не хотел, мне не удалось. Но это случилось (точнее, не случилось) несколькими месяцами позже. А пока я с головой нырнула в область предпроектной подготовки, проводила организационный аудит, формулировала промежуточные результаты. К концу первого месяца у меня был готов «черновой» план структуры проекта и его содержания, кроме того, все существующие процессы - люди - задачи - структуры были отражены и проанализированы, подготовлен план перехода к идеальной модели управления предприятием. Штат вновь создаваемой компании, что называется, «стоял» на пороге. Первыми приглашались руководители ключевых департаментов: сбыта, маркетинга, логистики и арт-развития (последние два достались мне в наследство из прежней структуры). За руководителями по сбыту и маркетингу стояли опять же «на пороге» сотрудники, которых мы, проявляя чудеса технологий хед-хантинга, переманивали из других компаний, так как нам нужны были опытные специалисты с четкими представлениями о

деятельности.

С будущими директорами департаментов проводились интервью, как положено, в несколько ступеней, последней из которых, естественно, был президент компании. И несмотря на то, что формально полномочия по набору были отданы мне, я добивалась решающего слова заказчика проекта, обосновывая каждый раз выбор той или иной кандидатуры. Согласие и рукопожатие президента было получено в каждом случае, кроме того, он лично озвучил приглашения на работу с указанием сроков и окладов двум руководителям. Первый из них, директор департамента маркетинга, выходит на работу, предварительно уволившись с прежнего места. Что логично, согласитесь. Но оформлять документы новая компания не торопится. Сначала я слышу ссылки на то, что проект нашей структуры еще не утвержден, штатное расписание не подписано (а мы встречались ровно пять раз поэтому поводу), потом - что-то на тему функционирования всех процессов в новой компании «в идеале» (при том что текущая деятельность ведется вовсю). Директор по мар-

кетингу начинает заметно нервничать, но я успокаиваю коллегу «шероховатостями» переходного периода и заверяю, что как только мы выполним необходимые формальности, документы будут оформлены. Из правил, принятых на тот момент в головной компании по поводу приема сотрудников, существовали только собеседования и выдача технического задания (в письменной форме), что и являлось задачей на испытательный срок. Причем, формат ТЗ мы уже с новыми сотрудниками изрядно доработали и усовершенствовали.

Принятому и не оформленному директору по маркетингу было составлено ТЗ по вновь утвержденным стандартам, но реакции на документ не поступило. То есть техзадание не было ни отклонено, ни принято. Так продолжалось целый месяц, в течение которого моя коллега вершила свои «маркетинговые планы». Когда в очередной раз встал вопрос об оформлении трудовой книжки и прочих документов и, естественно, подписании контракта, на пороге уже стоял директор по сбыту, «собственноручно» приглашенный прези-

дентом и благополучно уволившийся с прежнего места. Документы директора по маркетингу опять были отклонены под предлогом не утвержденной структуры и штатного расписания, при этом, когда прошло около четырех недель с фактического начала работы моей коллеги, мы споткнулись о «порог» № 4 - соблюдены существующие формальности и регламенты, но «всплыли» другие требования. Так, оказалось, что сотрудник, находящийся на испытательном сроке, обязан отчитываться о своей работе один раз в две недели. Понятно, что когда работа выполняется, отчитаться можно. Но формат этого отчета мы получили после того, как составленный директором по маркетингу отчет был признан «не соответствующим уровню директора». Далее повисший в воздухе вопрос по поводу оформления «разрешился» неожиданным припоминанием, что-де сотруднику помимо устного приглашения на работу должно поступить еще и письменное. Где вы были раньше?! - хотелось мне крикнуть. Письменные приглашения от президента ни директору по маркетингу, ни директору по сбыту

не поступили. Я опускаю тут вопрос с продлением моего контракта, так как на тот момент уже истек срок первого моего договора и были представлены результаты.

Наконец, когда мое терпение лопнуло, и я решила выяснить досконально, что еще будет придумано, чтобы не оформлять моих сотрудников на работу, была получена совершенно конфиденциальная информация из службы персонала о том, что в компании многие сотрудники не оформляются по полгода и больше. Таковы правила игры, установленные президентом. И в конце концов, для проверки результатов работы моего директора по маркетингу за прошедший месяц вдруг «всплыла» обязательная аттестация, о которой, разумеется, никто слыхом не слыхивал, но преподнесено это было чуть ли не на уровне регламента. Я немедленно потребовала все положения и нормы у отдела персонала, включая правила проведения аттестации и критерии прохождения испытательного срока, и, чтобы быть окончательно уверенной. - правила приема сотрудников (директор по сбыту с менеджерами

по-прежнему стояли на входе). На что мне было предложено, уж коль я возглавляю новую «идеальную» структуру, создать все регламенты и положения самостоятельно (потому что до нас их просто не существовало и все, что изобреталось на ходу, было только плодом воображения спасающего свое реноме директора по персоналу).

Правда, мне было рекомендовано не ограничиваться положениями о приеме, прохождении испытательного срока и проведении аттестации, надо было добавить еще: положения о создаваемых департаментах, описания рабочих мест, должностные инструкции на каждую категорию сотрудников, и, как сказала бы незабываемая Фрекен Бок: «Что-то еще... Да, вспомнила: и вымой руки! Ах, какая мука воспитывать детей!» Завершали увесистый перечень того, что я должна была сделать, квалификационные требования по всем сотрудникам (общее количество - 30 человек) и, в частности, для каждой категории менеджеров по продажам (у нас категорий было четыре - розница, корпоративные, салон и VIP). Вобщем, работы приблизительно месяцев

на шесть, а учитывая еще согласования и обсуждения - года на полтора. Это при том, что в моем контракте в качестве результатов уже было отмечено наличие прописанных и тестируемых, то есть реализующихся, бизнес-процессов. Бизнес-процессы накатывались- тестировались, объем нереальный, если исполнять его «в одно лицо». Я, конечно, задала риторический вопрос службе персонала корпорации: если вы не сделали этого в течение двух лет своего существования, то как это возможно в течение недели? В общем, кадровый подвиг я все-таки совершила, за минимальные сроки создав необходимые регламенты - инструкции - положения - примечания. Получилась приличная кипа бумаг, которую я радостно (знай наших!) отволокла на подпись президенту. Подписал.

И вот, казалось бы, настал светлый миг, когда можно смело открывать дверь в службу персонала и отдавать документы моих сотрудников на оформление... «Сначала аттестация маркетинга! - прозвучал приговор, - а директор по сбыту пусть приступает» (без оформления - дубль

два!). Аттестацию провеян на уровне, исходя из всей совокупности критериев, прописанных и в регламенте оценки, и в техническом задании. Президент в качестве усложнения задачи предложил аттестовать подчиненного (руководителя по маркетингу) мне самой, а он «критически» присутствовал. Заключение о прохождении аттестации я тоже составила сама. Дальше - опять тишина, на мои вопросы по поводу результатов аттестации продолжалось отмалчивание еще дня три.

И вот - «порог» № 5. Так и не оформленному директору по маркетингу сообщили, что испытательный срок завершен досрочно с неудовлетворительным результатом. Опуская все подробности выяснения критериев оценки, которые так и не были задействованы, отмечу все тот же «неформализуемый»: «Что-то она мне не показалась...», - поведал мне непредсказуемый наш президент. А на мам гневные замечания по поводу ответственности перед сотрудником, с которым были достигнуты договоренности, и он уволился с прежнего места работы и работал у нас

в отсутствие утвержденного ТЗ на свое усмотрение, и получил первые результаты ит.п, был дан потрясающий своей новизной ответ из серии «порога» № 4: «А у нас в компании правило такое, ты что - не знала? Сотрудник должен взять отпуск на две недели на своей старой работе и прийти к нам попробовать, за две недели многое станет ясно, а обещать кому-то работу на всю жизнь мы не можем!» После этого события уволившийся с прежнего места директор по сбыту, просидевший в ожидании оформления контракта неделю, так и не приступил к работе, сбежав прямо с порога. Кстати, то письменное приглашение на работу (так никем и не полученное), о котором твердил директор по персоналу, было, по сути, односторонним контрактом, в котором только работодатель выражал свою волю нанять сотрудника. Естественно, мой директор по сбыту ни за что не согласился бы подписывать такой «огрызок». После увольнения директора по маркетингу президент даже вышел с предложением подписать с директором по сбыту «нормальный» контракт (то есть двусторонний, в переводе с па-

пуасского), но было поздно. Благо, следы нашего несостоявшегося директора по сбыту в его старой компании еще не остыли, он вернулся и продолжил трудиться там.

В качестве эпилога замечу, что нежелание корпорации выплачивать оговоренную сумму директору по маркетингу толкнуло изобретательного директора по персоналу еще на одну придумку - проведение экспертизы документов. Выполнил эту «экспертизу» руководитель отдела маркетинга другого подразделения корпорации. В итоге моей коллеге выплатили только 50% суммы оговоренного оклада (естественно, в заключении руководителя-эксперта ни слова не было про «уполовинивание» зарплаты). Когда моя коллега обратилась с вопросом по поводу корректности экспертизы, ей, не моргнув глазом, предложили провести независимую экспертизу за свой счет и уже на основании других результатов - президент бы подумал о выплате оставшейся части. Что за волшебные слова там должны были быть написаны, так и осталось тайной.

Мораль промежуточная: против ТК нет при-

ема, кроме беспредела.

Мораль окончательная: как волка ни формализуй, он в сторону ТК не смотрит.

Чего же мне в этой ситуации все-таки удалось добиться?

Первое - настоять на заключении собственного контракта, отражающего отношения между сторонами на два месяца.

Второе - в отсутствие системы и регламентирующих процедур договориться о создании таких процедур и действиях в соответствии с ними.

Третье - действуя в соответствии с вновь созданными и утвержденными регламентами, убедительно доказать, какая из сторон грубо нарушает обязательства.

Четвертое - сформировать решение о целесообразности дальнейшего пребывания в этой компании.

Понятно, что обжаловать в суде было просто нечего. Нет бумажки - нет проблемы. И ситуация таких взаимоотношений с работодателем отнюдь не является исключением. К сожалению, свои права можно отстаивать только при том условии,

что ваши отношения оформлены «по-белому», включая и зарплату, и прочие радости корпоративной жизни.

У вас, коллеги, мог возникнуть резонный вопрос: если я такая умная, что же я заранее не предусмотрела эти вещи? Отвечу: этот проект был как раз тем делом, о котором грезилось ночами за рассылкой резюме. Эта компания показалась такой, о которой можно было сказать: «Это - моя компания!» Масштабность и перспективы предстоящих задач настолько поглотили меня, что на какие-то «огрехи» - несистемность и отсутствие необходимой «формалистики» - можно было закрыть глаза. Меня ведь для того и пригласили с вдохновляющей формулировкой: «Этот проект, если вы за него возьметесь, будет проектом века. Вот тут и вызов вашему профессионализму». Конечно, такой посыл полностью соответствовал моей мотивации и моим ожиданиям. То, что намерения работодателя в дальнейшем претерпели изменения и привели к тому, что проект был закрыт, явилось грустным обстоятельством для меня и совершенно трагич-

ным для моей коллеги (уволенному директору по маркетингу) и многих несостоявшихся моих подчиненных. Однако профессионал тем и отличается, что максимально эффективно действует в условиях тотальной неопределенности, поэтому у меня в активе - новые умения и навыки как в области действий, так и в вопросах прогнозирования. Ключевым условием существования данного проекта были стопроцентное желание и лояльность руководства. Ну, а на нет - суда не будет!

И еще один невеселый рассказ, иллюстрирующий «порог» № 6 - мы не договорились о названии должности и задачах.

Примерно годом раньше я успела потрудиться в замечательной компании, занимающейся высокими технологиями. Попала я туда по рекомендации очень профессионального рекрутера. Причем на этапе «предпродажной» подготовки все складывалось исключительно в мою пользу. Мне изначально не была интересна позиция директора по персоналу, на которую меня приглашали. Но опытный рекрутер убедил меня сходить показаться, чтобы «они знали, какие персональщики

бывают». Согласилась с условием, что сразу скажу руководителям: я больше не директор по персоналу. С этим лозунгом я и пришла на встречу, и это было воспринято с пониманием. Вслед за этим мне предложили несколько вакансий на выбор, причем названия многих были созданы тут же.

Исходя из нужности в компании определенных задач и наставлений рекрутера, я приняла решение согласиться на должность директора по организационному развитию. С двумя из трех акционеров (генеральный и коммерческий директор) мы обсудили «зону ближайшего развития», мою зарплату, прочие условия, в числе которых незаметно прокрался пункт, чрезвычайно взволновавший работодателей. Из моей трудовой биографии они знали, что я являюсь весьма квалифицированным бизнес-тренером, разрабатываю программы и даже возглавляла в своей любимой компании учебный центр, то есть весь набор в одном флаконе. Речь зашла о постановке внутреннего обучения в компании (это, разумеется, мой любимый конек). Но одно условие

я сразу просила соблюдения - я собиралась заниматься управлением и не собиралась продолжать тренерскую деятельность. Поэтому подчеркнула довольно жестко, что готова запустить в режиме «демо» основные программы и передать свои разработки другим тренерам, которых, имея богатый опыт, смогу лучшим образом отобрать, подучить и сделать то, что надо.

Вот такая завязка. С этими условиями мои работодатели согласились, и я приступила. Примерно через месяц меня атаковал коммерческий директор по поводу начала обучения сотрудников продаж. Атака была тем неуместнее, чем больше я обращала внимание первых лиц на обсуждение разработанной стратегии развития и необходимость утверждения плана действий. Еще с неделю мы поговорили «кто о вкусном - кто о желтом», и коммерческий в незамедлительном порядке потребовал начала обучения «продажников». Пришлось вспомнить про наши договоренности и мое согласие только на «демо», соответственно, мне срочно необходимо было заняться подбором тренеров и организацией их ра-

боты. И тут мои планы были остановлены отнюдь не высокими технологиями, а элементарным ультиматумом. По задумке коммерческого, я должна была «откатать» свои программы так, чтобы все было досконально проверено в условиях этой компании, а пришедший мне на смену троиц выступал бы в роли Попугая Попки, затвердив мои методические пособия наизусть.

Видимо, не к месту возник у меня вопрос о названии моей должности и задачах, которые меня пригласили решать. Видимо, не к месту у коммерческого возник досрочный ответ, когда он начал меня уверять, что это - комплексная работа и только так, путем обширной тренерской практики, я смогу этим процессом развития управлять.

В скобках замечу, если бы я намерена была развивать свою карьеру бизнес-тренера, я бы не обращалась в найм, а спокойно продолжала бы свое существование фрилансера от консалтинга, как это и происходило в отдельные периоды моей молодой карьеры. Зарабатывала я несравненно больше, учитывая соотношение временных и прочих затрат.

Все топ-менеджеры компании отнекивались от корпоративного обучения, одновременно сетуя на то, что им никто миссию компании не сообщает и задач не формулирует. А дня руководителей компании вопрос обучения был ловким прикрытием, чтобы на вопросы топ-менеджеров не отвечать. По существу, вопрос с обучением стоял там гораздо более остро - при имевшихся потребностях в развитии навыков полностью отсутствовала мотивация у всех, начиная с топ-менеджеров и заканчивая рядовыми сотрудниками компании. Топ-менеджеры, правда, решали эту проблему вне стен компании за свой счет, получая степени MBA в известной бизнес-школе. Резонно, что бороться надо было не со следствием, а с причинами. А к работе с причинами меня упорно не пускали. Дальше были обширные консультации с руководителями компании на тему «кто кому Вася» с привлечением того же рекрутера и с прописыванием разнообразных бумаг, квалификационных требований к должности и т. д. и т. п.

Развязку я предвидела - коммерческий ди-

ректор упоенно подводил итоги (успешные) моего трехмесячного испытательного срока, строя планы на будущее и обнадеживая перспективами. Вел он себя так, будто ни секунды не сомневался в моем решении продолжить наши отношения. Когда я задала свой контрольный вопрос про соответствие названия должности полномочиям и задачам, он браво перечислил мне функции бизнес-тренера. Я положила на его стол подготовленное заявление об увольнении.

Мораль промежуточная: тебе морочат голову ровно столько, сколько тебе это нравится.

Мораль окончательная: а если тебе это не нравится, то почему ты ведешь себя так, как будто тебя много или ты Кощей Бессмертный? Иди и займись другими полезными делами и не транжирь себя по пустякам.

Мораль совсем окончательная: нет повести печальнее на свете, чем книга Эрика Берна «Игры, в которые играют люди».

Как вы лодку назовете, так она и поплывет. Почему так важно название должности

Из предыдущего примера, думаю, понятно, что название должности - не просто вопрос амбиций и статуса, отражаемый строчкой в трудовой книжке или резюме. Это принципиальный вопрос, связанный с тем, насколько чаяния работодателя в отношении вас как специалиста будут находить свое отражение в вашем формальном наименовании дня компании. Бывают ситуации, обратные той, которую я описала, - название должности изначально «меньше» тех функций, что вы исполняете. Допустим, вы приняты на работу рядовым сотрудником финансового отдела,

а в силу определенных обстоятельств начинаете исполнять задачи руководителя отдела. Даже если вы не планируете в скором времени покинуть компанию, ваши реальные обязанности и уровень полномочий должны быть приведены в соответствие с материальным вознаграждением и прочими «статусными» привилегиями.

Чем жестче и авторитарнее корпоративная культура, тем важнее название должности для сотрудников. Это связано с тем, что в таких компаниях похвала и моральное поощрение выражается в неких формализованных вещах, в том числе в названии должности, и если вы трудитесь хорошо, меняется ваша должность. А моральное поощрение и оценка труда руководством всегда крайне важны для сотрудников. По названию должности в таких компаниях можно понять степень успешности человека. Однако есть и другие мнения на этот счет - и у работников, и у работодателей, и у менеджеров по персоналу и рекрутеров, которые сегодня отбирают людей на различные должности.

Многие рекрутеры, к примеру, считают, что

то, насколько человек придает значение названию должности, зависит от его личных амбиций, тщеславия, самомнения и т. д. Так же, как есть люди, обращающие внимание на суть и внутреннее содержание, а есть - на форму и внешнюю, поверхностную сторону, точно так же есть соискатели, для которых важно название, а не суть.

Специалисты по подбору кадров и менеджеры по персоналу говорят, что для «топов» необходимо, чтобы в названии было слово директор, руководитель, начальник. Да и вообще, все соискатели хотят, чтобы название было благозвучным и, желательно, «солидным», то есть не завхоз, а начальник АХО, не торговый представитель или, упаси боже, коммивояжер, а менеджер по продажам, не секретарь, а офис-менеджер или администратор. Вниманию к должностям очень способствует культура больших компаний, где четко прописана структура, и вся ваша дальнейшая карьерная биография может быть спланирована «от и до». Добавляют интерес и специализированные издания, посвященные менеджменту и карьере, в которых неизбежно подчеркивается,

как компании «встречают по одежке» и рассказывают о «перспективах карьерного роста».

Есть на рынке названия должностей, которые отпугивают людей, несмотря на то, что содержание и условия работы им интересны. Считается обидным название «торговый представитель» или «агент» (страховой или недвижимости). В таких случаях большинство компаний переходят на названия - «менеджер по страхованию» и «менеджер по продажам». Кстати, смена в названии зачастую демонстрирует и расширение задач деятельности, когда от страхового агента советских времен, бегающего по квартирам, специалист переходит в статус менеджера по автострахованию, допустим. Располагается он в офисе или в какой-то конкретной точке продаж, клиенты идут к нему сами, а в задачи уже включаются планирование продаж и управление работой с клиентами.

Есть в этой области и некоторые уловки. Существуют соискатели, которых можно «купить» на статусное название при низкой зарплате и маленьком соцпакете. Тревожные люди видят в по-

лучении звучной должности соблюдение определенного порядка и процедуры. Мнительные - обижаются на скромное название должности, потому что рассматривают это как повод считать себя обойденными в чинах. А амбициозным сотрудникам должность нужна для поддержания амбиций.

Кроме собственно названия позиции, в понятие «наименование должности» часто включается имя компании, в которой работает сотрудник. Одно дело - менеджер компании «Рога и копыта», а другое - менеджер звучного бренда, который знает любой зритель рекламы по ТВ.

Значимость бренда компании известна и самим брендовым компаниям. Поэтому низкая по сравнению со среднерыночной зарплата - это частый случай в известных компаниях. Разницу между реальной и желаемой зарплатой международные бренды как бы «платят» своим именем. Кроме того, наличие опыта работы в «брендовой» фирме - своего рода аванс для дальнейшего трудоустройства. Вы всегда имеете возможность «ловы-сить ставки» при переходе из такой ком-

пании в менее звучную.

Кроме того, в крупных компаниях персонал имеют обыкновение учить, посылать в интересные командировки и это тоже своего рода форма оплаты: компания предлагает сотруднику небольшие деньги и интересную жизнь плюс вложения в карьерный рост. Для молодых людей, смотрящих в будущее, это может быть очень приемлемым вариантом. Это, кстати, тоже вариант выбора «статус или деньги»: человек выбирает название своей должности в сочетании с названием компании, жертвуя деньгами сегодня в надежде продать себя дороже завтра.

Однако чем выше должность и зарплата, тем заметнее обратная сторона этой медали: карьерный рост ведет к увеличению ответственности. Это нравится далеко не всем. Серьезные решения, высокий уровень ответственности, большее беспокойство и новые риски - цена, которую вы заплатите за красивую строчку в резюме

А «персональщики» тем временем отошли от привычных атрибутов «профи» - безукоризненных деловых костюмов, дорогих аксессуаров

и эффектных визиток соискателей на высокие должности. Если вы умны и опытны, вас слышат без труда, позволив вам и некоторую небрежность в одежде, и отсутствие броских титулов. При том, что умным и опытным окажется и рекрутер, сидящий напротив вас. Дерзайте, коллеги, и думайте - иметь или не иметь?

ГЛАВА 2.

ИСКУШЕНИЕ

Вряд ли найдется такой железобетонным человек, который ситуацию перехода на новую работу воспринимает абсолютно безмятежно.

Ваше волнение будет обусловлено большим объемом новой информации и таким же большим процентом неопределенности. Ваше эмоциональное напряжение будет тем выше, чем меньше «бойцовских» качеств в вашем арсенале. Но и обладателям «шпаги наголо» есть чего остерегаться. Стремление решить все и сразу, высокая мотивация к достижению может толкнуть их к беспорядочной «рубке дров» вместо систематического и технологичного входа.

Испытательный срок очень скоро выявит ваши замечательные характеристики и деловые качества, коммуникативные умения и способность

разрешать возникающие конфликты, а также в первые же недели вашей работы потребует от вас напряжения всех ваших душевных сил, чтобы не переусердствовать в стремлении казаться лучше и быстрее «прийтись ко двору».

Вот о таком искушении мы и поговорим в этой главе.

Свой среди чужих

Приготовимся к тому, что придется первые 10-15 дней провести «под колпаком Мюллера». К вам будут присматриваться несколько пар настроженных глаз. Любое проявление чего бы то ни было будет рассматриваться сквозь призму установленных формальных или неформальных норм, правил и ценностей сотрудников этой компании.

Хорошо, если в компании существует что-то типа программы адаптации или стажировки для вновь поступающих. Хорошо, если развита и работает система наставничества. Хорошо, если вам еще на пороге пояснили ваши должностные обязанности и определили круг ключевых сотрудников, с кем необходимо взаимодействовать

по пдтпи «вмм вопросам».

А если спасение утопающих новичков - дело рук самих новичков? Тут важно не совершать грубых ошибок, характерных для этого этапа.

Итак, ошибка №1. Вынужденная изоляция или коммуникативные ограничения могут подтолкнуть вас к дружбе со всеми подряд. Легко поддаваться искушению продемонстрировать себя как эдакого «своего в доску парня», которому горы по плечу и море по карману. Не надейтесь, что такая коммуникабельность найдет быстрый отклик в сердцах ваших новых коллег, скорее - вызовет настороженность. Сюда же попадают попытки немедленно поведать о перипетиях своей личной (семейной) и творческой жизни, разводах, детях, кошках и хомячках.

В одной небольшой компании, где я трудилась руководителем консалтингового направления, на позиции консультанта внезапно образовалась дама средних лет (вакансию закрывали довольно долго, отчаявшись, решили попробовать такую кандидатуру), в прошлом сотрудница одного НИИ, в котором уже забыли, когда послед-

ний раз платили зарплату. Усугублялась ситуация тем, что она была еще и матерью-одиночкой, имеющей пятилетнюю дочь. В плане мотивации - вполне подходящий кандидат, но с момента ее появления мы поняли: видимо, еще пожалеем, что решились на такой эксперимент. За несколько первых дней ее работы вся компания погрузилась в бесконечную «Санта-Барбару» трудной жизни нашей новой сотрудницы. От интриг в институте, которые она с блеском распутывала, до тягот одинокой мамы, которые она с блеском несла. - вся программа была усвоена коллегами как по нотам. При этом сотрудница оказалась по истине незаменимой в части ведения офисного хозяйства - готовила и разливала чай, мыла чашки, наводила порядок на столах. Скоро коллеги стали стараться как-то незаметно проскользнуть мимо нее, выйти раньше или уйти позже в конце рабочего дня, не сталкиваться во время перерывов и т. д. Вы думаете, только потому, что всех так утомили истории про ее жизнь? Скажу вам больше: в ответ на свою «искренность» дама требовала такого же отношения и к себе, то есть с при-

страстием расспрашивала коллег об их жизни, подробностях жизни руководителей, их семьях, детях и хомячках.

Ошибка №2. Стремление проявить себя как можно быстрее и лучше побудит вас «заполнять собой эфир» или, напротив, четко занять позицию «со своей хатой с краю».

Не стоит поддаваться искушению бросаться немедленно на все амбразуры, как и игнорировать происходящие процессы, полагая, что у вас тут совершенно автономные задачи.

Что уместно? Как всегда - определить золотую середину. Вам пригодится умение слушать и слышать. Не досадуйте на то, что придется повременить с вашей инициативой и активностью, - все это пригодится буквально в ближайшие дни. Не забывайте, что какое-то время вы пробираетесь по чужой (иногда и прямо враждебной) территории. До своей полосы придется попотеть!

Приведу еще одну историю из собственной практики с уже знакомым вам директором по маркетингу в моем проекте. Как только моя коллега вышла на работу, ее обуяла жажда немед-

ленно себя проявить с самой лучшей стороны. Нисколько не сомневаясь в ее профессиональных и деловых качествах, о которых я знала не понаслышке, а из личного опыта (мы некоторое время работали с ней в другой компании), я аккуратно предупредила коллегу о возможной настороженной реакции «старожилов»- руководителей, работавших еще в допроектное время. В качестве знакомства я предложила процедуру мини-семинара, где моя коллега поделилась бы своим опытом, соображениями и творческими находками. Она с радостью согласилась. «Старожилы», которых мне чуть раньше удалось «приручить» и завоевать доверие (я ведь тоже вошла в компанию недавно), также довольно радостно восприняли появление нового коллеги. Но с первых же минут общения, когда начали высказываться мнения (в том числе и ошибочные, так как «старожилы»-руководители не были компетентны в маркетинге), новоиспеченный директор по маркетингу позволила себе довольно резкие замечания и оценки, аргументируя свою непримиримость одним: «Я - профессионал и

знаю!» Дальше ее активность на фоне нарастающего сопротивления новых коллег прогрессировала, и оправданием служила магическая формула: «Может, вы и не хотите ничего делать, а у меня испытательный срок. Вот он закончится - что я скажу, где мои результаты?»

Ошибка № 3. Ваша молодость и отсутствие опыта (в основном во взаимодействии с коллегами) могут побудить вас «покачать права».

Вы - молодой специалист, освоивший не одно пособие, подобное этой книжке, и уже знаете «как надо», но еще не пробовали это на практике. Категоричность и пыл, с которыми вы вступили на новую стезю, побуждают вас сразу расставить все точки и не промахнуться, не поддаться на изощренные уловки опытных коллег, особенно если их вам назначают в руководители или наставники.

Принимаем на работу PR-менеджера (все тот же бизнес-проект). Молодая и яркая девушка, недавно окончившая вуз, имеющая небольшой, но качественный и разноплановый опыт работы в нескольких изданиях и одной-двух компаниях.

На момент ее прихода в компанию еще не вышел директор по маркетингу, в чей департамент ее определили, и фактическим руководителем многообещающего PR-менеджера становлюсь на время я. У нас устанавливаются вполне доброжелательные отношения, я рассказываю о том, что скоро появится ее непосредственный начальник, и они начнут работать по планам департамента. Она слушает, соглашается. Работаем в режиме краткосрочного планирования, выполняя какие-то текущие неотложные дела. В тот момент, когда появляется директор по маркетингу, обстановка начинает резко накаляться. PR-менеджер как-то резко озаботилась штатным расписанием, притащила какие-то заметки из Интернета, повествующие о роли PR-службы в компании, и категорически отказалась подчиняться директору по маркетингу. Отчасти, конечно, сыграло свою роль мое изначальное руководство, потому что в последующих объяснениях PR-менеджера стало звучать, что до меня, дескать, она может донести какие-то идеи, а до моей коллеги - нет. Она долго билась за независимость PR-службы

и приводила разные примеры, а потом, когда были поставлены задачи на определенный срок, заявила, что «графоманство» (то есть составление пресс-релизов, статей и прочее) в работе ее не привлекает, а основная ее задача - установление светских контактов. Ну, очень не любила девушка писать.

Конфликт удалось разрешить исключительно организационными методами: штатное расписание - структура департамента - должностные инструкции. Правда, не обошлось без вмешательства «высших сил». Не получая от меня реакции на свои заявления, юная дива накатала служебную записку в отдел персонала корпорации с просьбой «освободить ее от начальника департамента маркетинга». Мне было рекомендовано немедленно разобраться с конфликтом и снять напряжение. Служебная записка вернулась ко мне.

Ошибка №4. На прежней работе мы делали это по-другому!

Очень большое искушение - развить в себе выскочку или всезнайку. Попытки изменить сразу и

радикально ход или последовательность какого-либо рабочего процесса, принятого в этой фирме, поучать ваших новых коллег фразами типа: «Почему вы не делаете это иначе? Я знаю, что это следует делать... Это лучший и гораздо более эффективным метод, чем ваш...» и т. д. Если вы будете вести себя таким или подобным образом, то, само собой, много друзей у вас на новой работе не появится. Поэтому, вместо того, чтобы превращаться в Страну Советов, следует самому вначале поинтересоваться, как в этой фирме принято выполнять ту или иную задачу или функцию, и при этом не следует стесняться задавать вопросы своим коллегам, если вы что-то не поняли или не знаете, как поступать дальше.

Даже при наличии у вас, коллеги, выдающихся способностей и ярких талантов, постарайтесь в первое время их не проявлять. Гораздо важнее на этом начальном этапе проявлять свою заинтересованность, внимание и готовность к обучению.

**Новичку, как черепахе,
приходится быть твердым
снаружи, потому что он мягкий
внутри**

В течение первого месяца испытательного срока вам, коллеги, придется смириться с тем, что ваши деловые качества отойдут временно на второй план. Внимание: на арене - ваши личностные особенности!

Что вы за человек, как вписываетесь в новый коллектив, соблюдаете ли служебную иерархию - вот что важно. И вдвойне важно это для молодого менеджера, потому что «то преодолеть стереотип «молодо-зелено» весьма сложна. Еще несколько ошибок, совершить которые будет великим иску-

шением.

Ошибка №1. Пытаться с порога понять «против кого дружить».

Неформальная расстановка сил, тайные или явные течения, лидеры и их приспешники, интриги и заговоры - вот далеко не полный перечень неувидительных вещей и явлений, которыми может быть наполнена с этого момента ваша корпоративная жизнь. То, что это есть практически в каждой компании в том или ином ракурсе, не вызывает изумления у опытных сотрудников, разве что руководитель компании примет удивленный вид и сообщит, что в его компании такого быть не может. Я против подобного кокетства, можно сколько угодно лицемерить и прикрываться лозунгами о работоспособности и лояльности работников, но закрывать глаза на данность не рекомендую. Как, впрочем, и сгущать краски не советую. Разобраться, кто есть где, вы сможете со временем и выберете свою тактику поведения в соответствии с личным стилем и обстоятельствами (подробнее о процессах адаптации речь пойдет в моей следующей книге «Как уцелеть

среди акул»).

Пока постарайтесь не впутываться в интриги, не вступать в те или иные «коалиции» - короче говоря, выйдите «на балкон», как рекомендуют гуру переговорной практики.

Будьте вежливы, но не подобострастны - ведь у вас есть чувство собственного достоинства, не правда ли? И попытайтесь выстроить со всеми равные, дружелюбные отношения, никак не реагируя на провокации со стороны коллег-злопыхателей, если они захотят проверить вас на «слабо».

Ошибка №2. Я - хороший парень!

Очень многие новички, стремясь быстрее завоевать свое место в лучшем углу офиса, распыляют свои усилия на зарабатывание авторитета и доверия коллег при помощи своей «незаменимости» и мобильности в исполнении мелких поручений. Не давайте слабину, иначе быстро сделаетесь мальчиком на побегушках. Если вас пытаются загрузить работой, не относящейся к вашим прямым обязанностям, сразу выясните, разовое это поручение или вас собираются использовать

не по назначению постоянно. Вежливо, но твердо скажите «погрузчикам», что у вас есть определенный круг обязанностей и вы не можете разбрасываться.

Сюда же попадают разнообразные мероприятия - чаепития «на входе», фуршеты «за знакомство» и т. д. Последнее чревато еще и возможным несоответствием правилам, установленным в компании.

Когда я вышла на работу в свою любимую компанию и была новичком без опыта, как-то мне не пришло в голову интересоваться, принято ли в фирме праздновать события личной жизни сотрудников. А мой день рождения надвигался через десять дней. Я воодушевленно наобещала коллегам шампанское и торт, считая это хорошим поводом для более близкого знакомства. Но директор, у которого пришлось спросить разрешения, высказался категорично и однозначно - никаких «сборищ». Он был приверженцем правила «больше трех не собираться», по этой причине в моем подразделении даже отсутствовал буфет, хотя в других офисах компании пункты

питания сотрудников были. Только по моему настоянию мне позволили торт и чай, с поздравлениями «по очереди», то есть не более двух сотрудников в помещении.

Смех смехом, а в дальнейшем именно меня мои коллеги выдвинули парламентаром для возвращения буфета на его историческое место. Мне пришлось написать целый документ под названием «Положение о пользовании буфетом», в котором в присущей мне манере я изложила основные правила (к примеру, «При ощущении сотрудником подразделения признаков голода и формировании намерения воспользоваться пунктом питания, он обязан убедиться, что в данный момент в помещении буфета находится не более двух человек одновременно. Только при этом условии сотрудник имеет право быстро и, по возможности, без лишних разговоров осуществить прием пищи, убрать за собой посуду и переместиться на рабочее место»). Конечно, мои коллеги закатывались от хохота, но директор нашего подразделения был слегка лишен чувства юмора и, прочитав весь документ, поинтересовался только по-

следним пунктом: «В случае злостного неисполнения сотрудниками правил настоящего Положения: сборами в помещении в составе более трех человек, необоснованных возвратов в помещение буфета после однократного приема пищи, нарушении графика приема и немотивированного завышения количества пищи, возвращения гор пустых стаканчиков на рабочих местах, крошках на одежде и прочих нарушениях, экспериментальный буфет будет ликвидирован приказом директора. Далее - см. П. Брэгг "Чудо голодания"». «А кто это - Брэгг?» - спросил меня удовлетворенный этим документальным «шедевром» директор.

Ошибка №3. К концу испытательного срока вы старательно продолжаете задавать вопросы.

Следуя рекомендациям, вы очень тщательно налаживали коммуникации с коллегами и руководителем и задавали вопросы. На перг вых порах вытягивание максимально полезной информации очень поможет вам, но не переусердствуйте - от вас уже ко второму месяцу ожидают не вопросов, а работы.

Ошибка №4. Слуга двух господ.

Часто бывает, что новичок не знает, за что ему хвататься - его непосредственный начальник говорит, что его поручение самое важное, шеф соседнего отдела требует выполнить его задание, потому что оно исходит «сверху», а коллеги ждут какого-нибудь отчета, потому что без него всему отделу зарплату не дают. В этой ситуации остается одно: расставить приоритеты. Тогда на первом месте окажется поручение от непосредственного начальника, на втором - пожелание коллектива (в конце концов, вам тоже нужна зарплата), а соседнему шефу можно вежливо дать от ворот поворот - у него и своих подчиненных хватает. Как только вы научитесь выполнять задания по мере их важности, вздохнете значительно свободнее.

**Пусть это будет естественный
отбор, но ускоренно и заботливо
направляемый**

К концу первого-второго месяца вы уже при-
выкнете к новому рабочему месту, узнаете
со всеми сослуживцами и начнете выпол-
нять свои служебные обязанности не как нови-
чок, а как полноправный работник компании. Но
будьте бдительны - вас подстерегает новое иску-
шение. Это уверенность в том, что испытание уже
пройдено. Вы расслабляетесь, начинаете устраи-
вать себе перерывы и перекуры, болтать по теле-
фону, обсуждать недостатки начальства. И тем
сильнее для вас будет удар, если в самый послед-
ний день испытательного срока вам объявят, что

в ваших услугах больше не нуждаются. Поэтому настоятельно рекомендуется быть начеку, не давать себе послаблений до того момента, пока не будет подписан приказ о приеме на работу (он автоматически означает, что вас приняли).

Что обычно влияет на решение начальства? В первую очередь - то, как вы себя зарекомендовали в течение испытания: исполнили ли вы, быстро ли вошли в курс дела, какие отношения у вас сложились с коллегами и руководством, да и просто - приятный ли вы человек, хороший ли работник. Однако если вам не удалось сдать этот экзамен, не отчаивайтесь. Постарайтесь проанализировать, почему это произошло.

В законодательстве четко не оговаривается, насколько подробно начальство обязано объяснять причины «отказа от места». Пользуясь этим, работодатели обычно просто сообщают, что испытательный срок вы не прошли. Постарайтесь справиться с этим ударом и, наступив на собственную гордость, попросите объяснить причины. Хорошо, если вам пойдут навстречу и укажут ваши недостатки как работника. Все это

вы учтете в дальнейшем - на ошибках учатся. Но бывает и так - вас просто увольняют без объяснения причин, и все тут. Вполне может быть, что вы как личность и как профессионал здесь вообще не при чем. Возможно, дело в том, что эта должность по определению «скользящая». Многие нечистые на руку работодатели нанимают новичков, в течение испытательного срока используют их потенциал, увольняют в последний день, а потом берут очередного «кандидата». Но таких начальников можно вычислить еще до испытательного срока. Вот несколько признаков, которые должны вас насторожить:

предлагается более низкая, чем на остальной срок, оплата труда;

никто не объясняет, по каким причинам ушел ваш предшественник;

должностные обязанности описаны нечетко или же они существенно превышают первоначальную договоренность;

предложение о работе звучит в начале собеседования, и босс настаивает, чтобы вы вышли на работу немедленно;

руководство предпочитает не отвечать на ваши вопросы.

Если все эти признаки присутствуют, от такой работы лучше отказаться.

И последнее. Не забывайте, что успешное прохождение испытательного срока - еще не гарантия того, что вы закрепились на новом месте надолго. По сути дела, всякая деятельность - это один большой испытательный срок. Не забывайте об этом, когда будете радостно читать приказ о приеме на работу.

Как тревожен первый день

Первый день вряд ли выйдет рабочим в полном смысле. В этот день вы будете знакомиться, представляться, узнавать структуру организации, расположение офисной техники и т. д.

Очень важно оставаться спокойным и уверенным в себе, хотя, конечно, это и нелегко. Этот день сам по себе уже достаточно «стрессовый» - здесь накладывается одно на другое: придется вникать в новый рабочий распорядок, привыкать к условиям на новом рабочем месте и, конечно, постараться запомнить, насколько возможно, имена и лица ваших новых коллег. Я особо обращаю внимание на первый рабочий день в этой главе, потому что для меня, например, самое большое искушение в этот день - сбежать

и не возвращаться. Не подумайте, что у меня слабые нервы или я подвержена истерикам, просто в первый день у меня создается ощущение такого количества «непереваренных» дел, решение которых к тому же зависит от других людей, что для уверенности мне необходим только очень четкий план. А я далеко не робкого десятка девушка.

Для истории я посчитала, что «первых дней» у меня было четыре за мою недолгую карьеру, а учитывая еще и два продвижения в первой и любимой компании, всего шесть. Шесть выходов в первый день на новую работу. То, что было «повышениями» в первой компании, можно опустить, хотя мое назначение директором учебного центра, и перевод в другой офис, и «чистое поле», в котором я оказалась, и отсутствие в первое время коллег (штат еще предстояло укомплектовать) - стресс еще тот! Следующее повышение, уже в кризисном управлении, даже при наличии коллег и огромного объема работы ознаменовалось совершеннейшим непониманием в первые два часа - что, собственно, делать сначала?

Забавным был приход в компанию, где мы так и не договорились о названии должности. Когда я пришла туда на собеседование, обратила внимание на тишину в офисе и огромное пространство, занятое столами и людьми. Компания была системным интегратором; и я решила, что все «компьютерщики» работают игнорировать ни при каких обстоятельствах и т. д. В «межофисных» разговорах вы можете почерпнуть как особенности отношения к руководству, так и характер взаимодействия между сотрудниками. Стиль, господствующий в организации, - конкуренция или сотрудничество, будет отправной точкой для вашего самоопределения.

Еще раз подчеркну: недопустимо пытаться с порога «ломать» устои и митинговать на тему «А я ни с кем не собираюсь соперничать», если в вашем отделе процветает соцсоревнование за клиентов и результаты; участвовать в обсуждении «стратегических» аспектов: «И о чем думает наше руководство?»; поддаваться деструктивным настроениям и апатии, насаждаемой особо «оптимистичными» коллегами: «Да, тут вообще

неизвестно, что будет - все погибает. . . » и менять установленный распорядок дня, удирая с работы при первой возможности (когда все еще работают) или проявляя чудеса трудоголизма (когда уборщица уже грохочет ведрами).

Вспоминаю опять же первый рабочий день в компании «компьютерщиков», когда не удалось понять - нормированный у них рабочий день или нет. Закончив свои дела, вышла поискать коммерческого директора и на всякий случай прикинула, что мой рабочий день продолжался 9,5 часов. Подошла к нему и сказала: «Я собираюсь уходить, на сегодня у нас все вопросы решены?» Он удивленно оторвался от ноутбука и спросил: «А ты уже уходишь?» Кто его знает, что он имел в виду: Сначала у меня возникло намерение вернуться и «продолжить», а потом я себя одернула - что продолжать-то, делать вид, что работаю? Потом, присмотревшись к их распорядку, я поняла - каждый работает столько, сколько ему необходимо в пределах рабочего времени, некоторые задерживались на работе на час-полтора, а вопрос коммерческого в первый мой день не

имел под собой ничего особенного, кроме уточнения - он ведь не следил по часам, сколько я работаю.

Зато когда я перешла в другую компанию руководить бизнес-проектом, охрана регулярно выставляла меня из офиса в 20.00 и предлагала оформить специальный пропуск на пребывание в офисе «без ограничения» - некоторым руководителям это было можно. Но я научилась договариваться с охраной без пропуска до 22.00, а пропуск не оформляла специально, чтобы не было узаконенного соблазна продлевать бесконечную работу еще и на ночь.

Помните пословицу «Встречают по одежке...»? Да, как ни смешно, но интеграция в команду - еще и вопрос соответствия внешнего облика. Знаете выражение про «белые воротнички»? И пионерские галстуки, и ртчформа, и деловые костюмы - все это символическая принадлежность к определенному сообществу. Не игнорируйте этот фактор. В некоторых счастливых компаниях эти аспекты учтены и регламентированы специальными документами. Почему

«счастливых»? Да потому, что сотруднику на-
прягаться на эту тему уже не нужно. Предписан
деловой костюм - носи. Можно в пятницу в шор-
тах - пожалуйста! В моей первой и любимой ком-
пании именно так и было. Никаких «драконов-
ских» мер в этом нет, а длина рукава и юбки,
цвет одежды и прическа (запрещалось носить в
представительском офисе распущенные волосы),
умеренность макияжа и прочие вещи - нормы де-
лового этикета. В конце концов, это не просто
прихоть компании, а имидж сотрудников «от и
до» и проявление уважения к клиентам.

Если предписаний на эту тему нет, присмот-
ритесь - подходит ли стиль вашей одежды для
фирмы? Как одеваются ваши коллеги? Одевают-
ся ли сотрудники в свою излюбленную одежду,
или вам кажется, что все-таки существуют некие
неписанные правила? Если вы сомневаетесь, то
тогда просто спросите об этом коллегу, который
пользуется наибольшим вашим доверием, - дей-
ствительно ли существуют какие-нибудь прави-
ла на этот счет, «стандарт» или «фирменный»
стиль в одежде.

Взаимные действия = взаимодействия

Освоившись, вы должны составить свой личный список людей в компании, к которым можно обратиться за поддержкой.

На новом месте вам следует начать налаживать связи с сотрудниками, которые занимают в фирме ключевые позиции. Для удобства можно завести записную книжку, в которую с первых дней пребывания в фирме вы будете вносить имена, должности и отличительные особенности, к примеру: «Петр - компьютерщик, третий стол слева у окна, не любит много говорить; Татьяна Васильевна - инспектор по кадрам, любит комплименты; Сергей в очках - руководитель соседнего отдела, здорово объясняет» и т. п.

В некоторых компаниях существует следующая практика: каждому новичку назначается свой куратор - как правило, это один из сотрудников, к которому всегда можно обратиться за советом или помощью. Если в вашей фирме такой традиции не существует, то следует самому повнимательнее присмотреться к коллегам.

Обратившись с подобным вопросом к руководителю, вы сразу «снимете» возможную проблему: «С кем мне необходимо проконсультироваться по вопросам наличия на складе продукции? А отгрузки? С кем обсуждать изменение прайса и скидок? Я записываю. Иван Иванович - склад...» Но на этом не останавливайтесь, потому что Иван Иванович со склада может запросто вас «послать»... к другому сотруднику и сказать, что подобными вопросами он не занимается. Парадоксально, но даже при наличии в компании документа, регламентирующего для стажера или новичка взаимодействия с коллегами, бывает, что из всего списка людей-должностей найдется только один вменяемый, который ответит на ваши вопросы и реально решит задачу, все

остальные будут лениво перебрасывать вас друг к другу наподобие мяча. Такой пинг-понг можно прекратить, допросив с пристрастием вашего непосредственного руководителя о последовательности действий, если:

1) Иван Ивановича нет на месте (тогда Петр Петрович);

2) Петр Петрович уехал в местную командировку и сказал, что будет после обеда, а может и нет (тогда его заместитель);

3) заместитель П. П. долго сидел на совещании, и в итоге выяснилось, что он по вопросу «горящего» клиента вообще сказать ничего не может (тогда администратор по работе с клиентами);

4) администратор по работе с клиентами работает в настоящий момент с другими клиентами (тогда я, ваш непосредственный руководитель);

5) Вы? Вот я к вам и пришел! У меня «горит» клиент...

Не бойтесь показаться занудой, выстроенные взаимодействия - головная боль прежде всего для руководителей. Причем не знаю, что являет-

ся большей головоломкой - вопрос «как отфутболить сотрудника» или сделать так, чтобы его «грамотно отфутболили другие уполномоченные лица»?

ГЛАВА 3.

ИСКУССТВО

Мало кто задумывается в начале карьеры о том, что любой этап своего трудоустройства можно рассматривать как работу. А если делать ее профессионально и с любовью, то очень скоро это превратится в искусство.

Возвращаюсь к себе, любимой. Для таких сотрудников, как я, умные головы даже придумали категорию - «профессиональный беглец». То есть мы, карьеристы данной категории, очень быстро утомившись содержанием одной работы, перебегаем на другую, как только предоставляется возможность получить побольше, покруче, повыше и поинтереснее. От таких переходов резюме благополучно обогащается до той поры, пока мы не решим, что пора бы валить из найма и заняться собственным обогащением, то есть

строить уже свой бизнес. Или другой вариант для тех, кто пока не созрел, - исчерпав жгучий интерес в одной области, презрев высокую зарплату и привычный угол слева от батареи, перемещаемся прямо из высоких технологий - в производство гвоздей и радуемся такому расширению собственной компетентности. Только прошу вас не путать «беглецов» с «летунами», которых подвергали обструкции в советские годы. Бежим мы не «от», бежим «к» - в этом вся разница.

Проанализировав свою не очень богатую, но и не очень бедную трудовую биографию, я заметила, что, начиная с периода испытательного срока в компании (которым все, правда, может и закончиться), даже таким «профи-беглецам» есть в чем усовершенствоваться. Дивную фразу услышала от одного из знакомых руководителей: «Вы думаете, что ваши управленческие умения будут развиваться до бесконечности? А где тогда высшая степень мастерства управленца? Идеально руководить своими подчиненными? Нет, истинный профессионал управления тот, кто научился управлять своим начальником!»

Научите начальника работать

Начальников, как гласит известная поговорка, не выбирают. Но усовершенствовать отношения с ними можно. Идеальный начальник - кто ты? Вспоминаю высказывание моего бывшего сотрудника, который начинал свою карьеру еще в стенах института. Он пришел в консалтинговую компанию на должность консультанта, то есть менеджера по продажам программ и проектов. Нельзя сказать, что был он сотрудником пп rr/npifiniiiiMi и покладистым. Продажи - такая область деятельности, которая не терпит простоев. Мне же приходилось бороться то с сезонными депрессиями, то с бесшабашными «подъемами» моего подчиненного. Спустя два года он позволил мне и радостно сообщил, что возглавил от-

дел продаж в одной строительной компании, и просил «раздобыть» менеджеров по продажам по старой памяти. Потом совершенно проникновенно бывший мой молодой коллега произнес: «Знаешь, я раньше не понимал, что значит быть руководителем, казалось - сиди себе и изгаляйся! Ну, это я не про тебя, конечно, просто думал - буду начальником, вот тогда и заживу. . . А теперь столько проблем оказалось, совсем другого уровня».

Приступая к упражнениям по воспитанию собственного руководителя, не забудьте: спустя несколько лет эти проблемы отойдут для вас на второй план, потому что появятся другие - вы сами станете руководителем.

У каждого человека возникают проблемы с начальством. Их легко решить или не допустить их появления вовсе, если придерживаться трех простых принципов.

Если вам кажется уже с порога, что вы не сможете работать с начальником, который выглядит «самим несовершенством», и в этом человеке сконцентрировались, по вашему мнению,

худшие человеческие качества, не торопитесь! Предприняв определенные действия, вы, несмотря на разницу в характерах, сможете и заслужить уважение шефа, и даже проникнуться к нему симпатией. Важно только получше его разглядеть.

Что вы должны знать, если ваш руководитель далек от идеала? Учимся сообщать новости

Нужно выяснить, из каких источников ваш босс любит получать информацию. Кто-то предпочитает служебные записки, кто-то - электронную почту, кто-то ее вообще не читает (бывают еще пещерные ситуации, когда первое лицо не владеет компьютером), кто-то - телефонные звонки, а кто-то признает только личную беседу. Вы тоже можете иметь свои предпочтения, но для того, чтобы найти подход к руководителю, вам придется учитывать его любимые способы.

Правильно представить проблему- это целое искусство, и сотрудники, обладающие этим ис-

кусством, куда быстрее продеигаются по карьерной лестнице.

Правил немного, запомнить их легко.

Высказывайтесь позитивно, оперируйте простыми фразами и словами, в формулировке проблемы предусматривайте и способы ее решения (субъективные или объективные), не паникуйте, действуйте конструктивно (вместо «Гипс снимают, клиент уезжает, Лелик, все пропало!» попробуйте спросить: «Где тот 1 % из 100, за который мы можем зацепиться, если 99 % не в нашу пользу?»). Кроме того, вам поможет и безоценочность суждений, особенно на стадии принятия нового проекта или системы. Поверите ли, но руководители, обычно неслабые люди, очень опасаются таких негативистов, которые в ответ на введение нового продукта, условий или системы оплаты труда высказываются крайне критично, «замешивают бузу» в родном коллективе и на каждом углу критикуют действия руководства.

Узнаем своего начальника

Я вовсе не призываю вас манипулировать чувствами своего начальника, но именно его недостатки помогут вам сделать карьеру. Для начала узнаем шефа поближе, получим представление о системе его ценностей, приоритетах, сильных и слабых сторонах характера, о его опыте. Узнаем, что бесит нашего начальника и что приводит в состояние крайнего раздражения.

Я, например, однажды понаблюдала, как выступает перед аудиторией директор моего подразделения (в котором был отменен буфет). В личной беседе он производил впечатление человека рационального и очень сдержанного, слегка занудного в отношении рабочих задач, хотя был совершенно молод и возглавил это подразделе-

ние чуть ли не сразу после студенческой скамьи, имея базовое управленческое образование. А вот в публичных выступлениях он явно «проваливался» - стоял, прячась за стул и раскачивая его немислимым образом, неуверенно интонировал и т.д.

Потом эта забавная история с запретом буфета побудила меня узнать, в чем причины такого явного нежелания кормить сотрудников в офисе. Оказалось, что молодой директор очень опасался заговоров и интриг со стороны сотрудников (больше трех не собираться), целью которых явилось бы проявление саботажа и неуважения к руководству, то есть к нему, собственно. Тем паче, что подобная история с первым составом уже произошла. Я попала в компанию как раз «на излете» саботажников. Состав подразделения был практически полностью заменен. В силу, очевидно, молодости и не очень развитых коммуникативных умений директор начал опасаться чуть ли не собственной тени.

Был и еще один страх у моего руководителя - он предпочитал сотрудников ярких с хорошим

лидерским потенциалом, но неумел ими управлять, поэтому устраивал крайне жесткие провокации.

Понимая все это, я вынуждена была побороть на время свое раздражение действиями шефа и попытаться ему помочь. Про историю с возвращением буфета уже рассказала, аргументация для директора и последующее документальное оформление его вполне удовлетворили, тем более что заботу о поддержании порядка в помещении я взяла под свою ответственность. А вот нерешение такого в общем-то пустякового вопроса могло в дальнейшем спровоцировать негатив революционно настроенных масс (по аналогии - «когда б вы знали, из какого сора растут стихи»... и революционные ситуации). Дальше очень аккуратно я порекомендовала ему не экспериментировать с публичными выступлениями или отработать эти навыки в тренинге (некоторое время спустя директор согласился на участие). А вопрос удержания лидеров и управления талантами занял почти полтора года нашей уже совместной работы. Могу вам сказать, что за это время я

не просто выполнила свои прямые обязанности, но и в совершенстве научилась управлять своим начальником. И, что самое главное, научила его эффективно управлять собой без уловок, провокаций и манипуляций.

Теперь понаблюдаем за теми, у кого сложились хорошие отношения с начальником. Что помогло этим людям подружиться с начальством? Постараемся взглянуть на проблему со стороны через призму чужих отношений. Не менее важно четко представлять себе, какие цели преследует наш начальник.

Вы знаете, наш молодой директор очень любезно (совсем не так, как с остальными) общался с одним опытным менеджером - дамой весьма зрелых лет, а в ситуациях каких-либо противоречий призывал меня обратить внимание на ее опыт или посоветоваться с ней. Скажу откровенно, мне эта дама была не очень симпатична - во-первых, непонятно благоговейное отношение директора к ней, во-вторых, менее всего мое самлюбие желало воспользоваться ее советами, в-третьих, обойдусь без советов пенсионеров, ду-

мала я своей категоричной молодой головой, но интерес к подобному феномену остался. Ей он шел на уступки по графику и условиям, с ней советовался на тему привлечения клиентов, ее мнение заботило директора в первую очередь, если что-то менялось в подразделах. Фаворитизм? Особые отношения?

Опять пришлось заткнуть на время свое раздражение и понаблюдать. Я могла как угодно относиться к этой даме менеджеру, но ей удалось то, чего так и не смогли многие наши революционно настроенные сотрудники, впоследствии покинувшие компанию. Она стала ему «мамой», «старшим другом» или кем угодно еще, но наш директор проникся к ней необычайным доверием. Однажды эта дама, отозвав меня в сторонку, обратилась с такими словами: «Ты еще очень молода, но делаешь в фирме блестящую карьеру. Твой руководитель не очень опытен в общении с людьми, возможно, ему рано руководить таким коллективом, но я считала своей задачей ему помочь. Помоги ему и ты». Вот так вроде эстафету передала.

Но у меня есть и другое соображение по поводу тех людей, с кем у руководителя складываются хорошие отношения. Это абсолютно противоположный опыт, когда ты понимаешь, как и за счет чего сотрудники выстраивают свои отношения (я не имею в виду ничего интимного, Боже упаси!), какие цели реализует твой руководитель, но тебе такой способ не подходит абсолютно.

Такие зарисовки я получила в своем последнем бизнес-проекте. Любимая игра многих компаний «Кто быстрее добежит и будет ближе к телу» не миновала и головную корпорацию. Там же директор по персоналу, привыкнув быть «правой рукой» нашего креативного президента, начала заметно нервничать в момент, когда великий проект захватил президента и временно отдал «тело» от «правой руки». Она как-то сразу начала болеть и плохо себя чувствовать, вызывая сопереживание нашего эмпатичного руководителя. На каждом совещании, посвященном ее вопросам, она заметно «страдала» и просила отпустить ее «болеть по-человечески», сетуя постоянно на невероятный объем работы. Есте-

ственно, президент откликнулся самыми теплыми словами, говоря всем, что не знает, что бы он и делал, кабы не такой директор по персоналу. Кстати, по поводу сообщения новостей, Мисс Персонал не стеснялась в выборе способов: всю «чернуху» она торопилась «слить» раньше того, как президент смог бы получить объективную информацию, все затруднения приближенных сотрудников, не стоившие выеденного яйца, преподносились страгическим апломбом, что побуждало президента нестись на фабрику вечером из-за какой-то унесенной не туда табуретки (решение ключевых вопросов, понятно, откладывалось). Повеселела она тогда, когда президент вернулся в привычные свои заботы. Что сказать? Не знаю, права ли я была, но, не желая участвовать в таких игрищах, сообщила при случае президенту, что вижу насквозь подобную мотивацию и стремление оказаться «у трона» быстрее других. Если его это забавляет - на здоровье, мне интересно заниматься делом, а не валяться на пороге его кабинета в ожидании аудиенции. Самое главное, сказала я нашему креативному, я

не разделяю этого принципа «кто первый - тот и прав» никогда. А выбор остался за ним. Может, с моей стороны и не очень дипломатично, зато точно и без экивоков.

Возьмем отношения в свои руки

Сотрудники нередко думают, что инициатива в отношениях должна исходить только от начальства. Это не так, за это отвечает сам сотрудник. Нужно помнить, что ваш руководитель - это обычный человек, у которого нет ответа на все вопросы и которому нужна помощь. Поэтому не ждите, что начальник превратится в доброго родственника. У него тяжелая работа, и он будет вам благодарен, если вы сможете ему сделать эту работу лучше.

Если это и не будет прямой помощью, за которой руководитель вряд ли обратится к вам на этапе испытательного срока, ваши стремления в этой части должны быть направлены на то, чтобы в конечном итоге сделать жизнь шефа ком-

фортнее.

Не стесняйтесь спрашивать, какие дополнительные функции вы можете на себя взять, если в вашей деятельности наблюдается «недогруз»; не «стучите пяткой», если переработки стали привычным состоянием (конечно, по трудовому законодательству это должно быть оплачено, но ситуации бывают разные); не «проглатывайте язык», когда есть возможность внести «рацпредложения» по усовершенствованию вашей деятельности или работы коллег. Инициатива наказуема только у хронических неудачников, что с той, что с другой стороны. В нормальных компаниях у мудрых руководителей инициатива вознаграждается.

Испытание властью

Возможно, вы из тех «везунчиков», на которых выбор падает не глядя, а может, вы эффективно работали, чтобы добиться поставленной цели и кресла с высокой спинкой. Или вложили немислимые средства в бизнес-образование, чтобы совершить карьерный скачок, или просто проявили на интервью свои сильные качества и были признаны самой подходящей кандидатурой на серьезную должность. Строго говоря, не важно, как вы этого добились. Важно одно - ваша профессиональная жизнь уже не будет прежней. И если вы - молодой руководитель, не имеющий опыта, вас ждет интересное испытание - испытание властью.

Всех, кто был до меня, - прощаю!

В самом начале важно избежать главной ошибки. Вам никогда не следует, указывая на предшественника, говорить: «Дорогие сотрудники, теперь мы заживем по-другому, все, что было до сих пор, - исправим». Подобным заявлением вы сразу же лишите себя доверия со стороны подчиненных, и будет очень сложно после такого неудачного старта вновь завоевать к себе уважение. Вам необходимо узнать о прежней атмосфере в вашем новом отделе для того, чтобы суметь правильно подать свой собственный стиль руководства. Это исключительно важно для успешной работы в будущем - попытаться сразу расположить к себе людей, завоевать их доверие.

В отделе сбыта меняется уже шестой руково-

датель за последние полтора года. Что-то было в этой должности такое, от чего руководители, не успев переступить порог, вылетали. Последний (шестой) начал с контрмер: отменил ранее действующие прайсы, условия и замахнулся на святое - зарплату менеджеров. Немедленно разразился бунт. Руководитель разгорячился и начал критиковать все, что «натворили» предшественники. Совещания отдела сбыта походили на поле сражений, менеджеры до хрипоты защищали свои «завоевания», невзирая на то, что недавно громко возмущались действиями прежних руководителей.

Остатки своего испытательного срока руководитель отдела сбыта провел за столом в дальнем углу, руководя одним сотрудником, которого принял на работу сам.

Первая задача, с которой сталкивается каждый руководитель на новом месте, - как можно быстрее закрепить свои позиции внутри данной организации. Если вы - такой менеджер-новичок, то помните, что новое назначение или повышение неизбежно связано с переменной роли и, как

следствие, с определенными психологическими и профессиональными трудностями - не только дня вас, но и для вашей новой команды.

Кто мне, команда, - становись!

Одна из важнейших задач, подстерегающих менеджера на новом месте, - необходимость дать объективную оценку своей новой команде и решить, кого оставить, а с кем расстаться. Первые недели в новой роли - наиболее критические. На начальном этапе лидер наиболее уязвим, поскольку еще не успел наладить необходимые связи и заручиться поддержкой среди подчиненных, он вынужден балансировать, одновременно демонстрируя как сдержанность, так и уверенность. Это время слушать и задавать вопросы.

Немало времени уйдет на то, чтобы познакомиться с каждым из членов новой команды. Разумеется, задача заметно упрощается, если менеджер получил назначение, поднявшись по ка-

рьерной лестнице внутри данной организации, и уже знаком с большинством сотрудников. И на против, лидера, пришедшего извне, ждет куда более сложная задача - определить, для какой роли подходит каждый из подчиненных.

Ситуации «получения» команды могут быть разными: в одном случае вам предстоит команду сформировать; в другом будет стоять трудно решаемая задача сплотить то, что по определению, командой быть не может; в третьем случае вам может достаться ситуация кризиса, в которой то, что было командой, предстоит удержать; а в прочих случаях ваши предшественники уже успеют так потрудиться «над созданием команды», что вы не сразу оцените тот ресурс, с которым предстоит работать.

В этих ситуациях вы непременно столкнетесь как с высокопрофессиональными сотрудниками, так и с теми, чью работу можно оценить как среднюю или неудовлетворительную. Всякая устоявшаяся группа имеет свою внутреннюю динамику, привычки и стиль работы. Одна из грубейших ошибок, которую может допустить новый

руководитель, - это собрать всех в одной комнате, объявить, что теперь он тут главный и что все теперь будет по-новому. Прежде следует понять, кто есть кто в данной группе, какова функция у каждого из ее членов и как эта группа работала до сих пор.

Критерии, которыми вы можете воспользоваться при оценке членов вашей команды:

- технические навыки и опыт;

- способность принимать верное решение под давлением;

- позитивный настрой;

- умение держаться приоритетов, уживаться с остальными членами команды и поддерживать командные решения;

- способность заслуживать доверие, честность и надежность.

На встрече с вашими коллегами вы можете задать следующие вопросы.

Каковы, на ваш взгляд, наши краткосрочные задачи? Наши задачи в длительной перспективе?

Какие возможности мы имеем для реализации задач (проекта)?

Какие ресурсы мы можем задействовать наиболее эффективно?

Как можно улучшить совместную работу команды?

Будь вы на моем месте, на что бы вы обратили внимание?

На первый-второй рассчитайся!

Перестановки в команде

Через какой-то промежуток времени, вы сможете понять, как именно реструктурировать вашу команду.

Кого оставить на своем месте?

Кого перевести на другую позицию?

За кем стоит еще некоторое время понаблюдать?

Кого следует заменить?

Постарайтесь быть объективным, ваш опыт подчиненного здорово поможет вспомнить все промахи вашего руководителя. Учитесь анализировать поведение и результаты работы своих новых коллег максимально терпимо, избегая «гильотинных» мер.

Когда мне в бизнес-проекте досталась «полукоманда» в наследство от прежнего режима (само по себе удивительно, что сначала «заводили» отдельных членов команды, а потом пришло время и для руководителя, поэтому уцелели самые стойкие или те, кто лучше приспособился), самой сложной была ситуация с тем шестым руководителем отдела сбыта. Вердикт исполнительного директора был: убирать немедленно, чтобы глаза не мозолил; опасения уцелевших «обломков» команды и, в перспективе, ее костяка: а вдруг и с нами так; мои соображения - нулевой результат, НО...

1. Я - за экономичность в использовании ресурсов. Человек несколько месяцев получал хорошую зарплату и ее не отработал.

2. Анализ по первому впечатлению не точен. И даже отсутствие в работе руководителя по сбыту фактических результатов еще ни о чем не говорит.

3. Я - за обоснованный эксперимент, где изменением условий можно добиться изменения состояния.

4. На меня смотрят потенциальные сподвижники, и я легко спровоцирую реакцию беспокойства, если за минуту расправлюсь со сбытовиком.

5. В любой ситуации сначала дай - потом спроси.

6. Если его навыки не годятся здесь, он может быть полезен в другом месте (на другой должности, для других задач).

Поэтому я приняла решение выступить наставником неудачливого руководителя по сбыту, и некоторое время буквально «выжимала» из него то, что он должен был наработать за время своего испытания. Мы структурировали и создавали заново клиентскую базу, категоризировали клиентов, пересчитывали условия, формировали пакеты документов по сделкам и плавно подбирались к вопросам стратегического планирования сбыта, когда нетерпеливый наш президент все-таки вынес решение - убрать. Переходить на другую должность руководитель-сбытовик отказался, поэтому покинул компанию. Но и моя совесть была чиста - я предоставила за короткий

срок максимум ресурсов и поддержки, что является моим постоянным методом. Я не настаиваю на его универсальности, однако в ситуации, когда риски (в том числе личные) перевешивают удовольствие от моментального решения проблемы, над этим можно подумать.

Ненювые ошибки новых руководителей

В книге профессора Майкла Уаткинса (Michael Watkins) «Первые 90 дней: Решающие стратегии успеха для лидеров всех уровней» (Boston, MA. Harvard Business School Press) приводятся наиболее частые ошибки, которые допускают новые руководители. Полюбопытствуйте, коллеги, здесь очень много сродни нашим проблемам.

1. Слишком длительное сохранение существующей команды. Вы должны решить, кто останется, а кто уйдет в течение первых 90 дней. А в течение 6 месяцев ваши решения о кадровых изменениях должны быть доведены до сведения вашего непосредственного начальства, HR-службы и ключевых акционеров.

2. Игнорирование проблем. Любые бреши следует чинить немедленно, даже если для этого придется нанять людей на временные позиции.

3. Разобщенность в решении организационных вопросов и реструктуризации команды. Эта работа должна вестись параллельно. Недостаточно иметь подходящую команду. Ее члены обязаны иметь ясное представление об организационных задачах, приоритетах и ценностях.

4. Неумение удерживать ценных сотрудников. Лучшие работники должны видеть, что вы их цените и отдаете должное их способностям.

5. Преждевременное укрепление команды. Не стоит крепить связи внутри команды, в членах которой вы полностью не уверены. Подождите, пока все люди будут расставлены по своим местам и образуют единое целое. То же касается скоропалительных решений и перемен.

6. Стремление сделать все своими силами. Процесс реструктуризации команды полон юридических, эмоциональных и логистических сложностей. Люди из вашей HR-службы помогут вам выработать правильную стратегию.

«У президента США есть 100 дней, чтобы доказать, чего он стоит, у вас - всего 90, - говорит Уаткинс. - Этот период - время создавать союзы и коалиции, формировать отношения с остальными членами команды, фокусироваться на конкретных бизнес-задачах и вашем личном вкладе в общее дело. Возможно, это не избавит вас от стресса, но определенно повысит вашу эффективность в роли лидера».

Вместо заключения

Ваш испытательный срок подходит к концу. С каким фактическим результатом вы к нему пришли? Надеюсь, этой книгой яте удалось донести основное- главный результат не в формальном прохождении испытания, когда вы, стиснув зубы, скажете себе: «Выживает сильнейший!» и пойдете на следующий день на работу как на каторгу. Мутация и селекция, уж простите мне эту биологическую аналогию, сделают свое дело. Если вы формально не прошли испытание, это не значит, что вы не сильнейший, это значит, что вы - не сильнейший в этой среде. И не надо пытаться выталкивать рыб на сушу и втискивать земноводных в океаны, аргументируя лишь тем, что сильнейший лучше приспособляется. На это уйдут века. Не тратьте свое время, коллеги, в такой ситуации.

Главное, что мне хотелось вам передать, - это радость и ощущение успеха, которые вы можете почувствовать, находясь на испытательном сроке в компании. Когда в ответ на поздравление вашего руководителя: «Вы прошли испытание», - вы сможете радостно сказать: «Поздравляю, Вы

- тоже!»

PDF Generation

Generated on *29 августа 2008 г.* by **fb2pdf** version 3.14

<http://www.fb2pdf.com/>