Когда руководитель нанимает сотрудника, он руководствуется не только впечатлением от его профессиональных навыков и знаний — не менее важны и общечеловеческие качества кандидата. Конечно, за время собеседования невозможно наверняка узнать о характере человека — окончательные выводы можно сделать, лишь поработав с ним. Но прощупать, какие черты ему свойственны, а каких нет и в помине, возможно.

**Команда мечты как развить в сотрудниках лучшие качества**

Итак, выделим основные положительные качества, наличие которых делает из рядового сотрудника эффективного, а также разберем, как можно помочь человеку их развить.

## Коммуникабельность

Коммуникабельность — это легкость в общении, умение найти общий язык с любым человеком, отсутствие внутренних страхов и комплексов, касающихся общения с новыми людьми.

Возможно, это качество необходимо не для всех должностей. Действительно, для [программиста](https://hh.ru/search/vacancy?clusters=true&enable_snippets=true&salary=&st=searchVacancy&text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%82?utm_source=hh.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=article_28735) или [кладовщика](https://hh.ru/search/vacancy?L_save_area=true&clusters=true&enable_snippets=true&text=%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%89%D0%B8%D0%BA&showClusters=true?utm_source=hh.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=article_28735) умение общаться с окружающими может быть не таким критичным, как, например, для [менеджера по продажам](https://hh.ru/search/vacancy?clusters=true&enable_snippets=true&salary=&st=searchVacancy&text=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80+%D0%BF%D0%BE+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D0%BC?utm_source=hh.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=article_28735). Однако тот же программист работает в коллективе — и коммуникабельность может влиять на его способность найти общий язык с коллегами и руководством. Это качество важно для понимания рабочих задач и согласования хода их выполнения.

Если вы хотите понять степень коммуникабельности человека на [собеседовании](https://hh.ru/article/301120?from=article_28735), можно попробовать задать вопросы, которых кандидат вряд ли ожидает. К примеру: «Расскажите, как у вас выстраивались отношения с коллективом на прошлой работе?» или «Какие цели вы ставили перед собой на прошлый год и получилось ли их добиться?» Коммуникабельного человека не должны смутить подобные вопросы, и на них найдутся ответы.

Если необходимость развить навыки общения у сотрудника возникла уже во время его работы у вас, попробуйте ему помочь: начните с того, что сами больше с ним разговаривайте, контактируйте, формируйте бизнес-процессы таким образом, чтобы у него было больше необходимости в общении и с вами, и с коллегами.

Приведу немного экстремальный пример: на работу взяли кладовщика, который хорошо справлялся с обязанностями, был приятным и дружелюбным, однако при общении с ним иногда бывало сложно понять, что он хочет сказать. В то время в компании была довольно большая нагрузка по входящим звонкам на менеджеров по продажам, и в дополнение к основной работе мы попросили кладовщика отвечать на звонки, если все менеджеры заняты. Конечно, он всего лишь давал справочную информацию звонившим, но и это помогло ему начать формулировать свои мысли точнее.

Прокачивать скил коммуникабельности в коллективе в целом можно с помощью различных [корпоративных](https://hh.ru/article/501503?from=article_28735) мероприятий, направленных на неформальное общение: совместные обеды, игровые сессии, спортивные и культурные эвенты.

## Ответственность

Ответственные сотрудники — оплот стабильной работы компании. На собеседовании фактически невозможно наверняка определить, насколько ответственный перед нами кандидат, однако есть ряд косвенных признаков, которые могут указывать на это:

* полное среднее специальное и/или высшее образование;
* семья и дети;
* небольшое количество записей в трудовой книжке и длительный стаж на каждом из рабочих мест;
* автомобиль, своя квартира, дом.

Что же делать, если нанятый сотрудник всё же оказался безответственным? Если это наносит критический вред бизнесу — расставаться. Если же безответственность сотрудника не влечет серьезных проблем, но осложняет рабочие процессы, а сам сотрудник талантлив и нужен компании, можно побороться!

Маловероятно, что в данном случае сможет помочь материальная мотивация. Дело в том, что, создавая материальный стимул, мы, возможно, повлияем на то, что сотрудник ради вознаграждения будет какое-то время прилагать усилия. Однако, как показывает практика, через какое-то время этот запал угаснет.

По-настоящему помочь таким людям могут строгость требований и четкий регламент, ведь безответственность, как правило, выходит из инфантильности. Чтобы собраться, такому сотруднику требуется подобие родительского контроля с жесткими правилами и нормативами.

## Надежность

Надежность в широком понимании, конечно, включает в себя и ответственность, однако мы выделим ее как отдельный пункт и охарактеризуем как высокую степень лояльности человека, преданность его делу и месту, где он трудится. Действительно надежные рядовые сотрудники — это хорошие руководители в перспективе, и современные компании, как правило, имеют механизмы для их карьерного роста.

Однако бывает, что степень надежности работника оставляет желать лучшего. Часто причиной того, что сотрудника сложно назвать надежным, может быть его [недоверие](https://hh.ru/article/27684?from=article_28735) по отношению к компании. Нередко у людей формируется позиция, что они ходят на работу, где их используют, чтобы получить выгоду, и между ними и руководством должны существовать лишь четкие инструкции и трудовые нормативы. Таких людей очень сложно убедить в обратном, ведь картина мира человека не меняется быстро.

Однако если вы сами, будучи руководителем, видите ситуацию иначе, то стоит регулярно делиться своим видением. Тут важна честность и искренность отношения к сотрудникам и вашему делу в целом, ведь как ни крути, а люди всегда ориентируется на позицию [лидера](https://hh.ru/article/301532?from=article_28735) и его мировоззрение.

## Инициативность

Инициативный сотрудник не только стремится к результату, к тому, чтобы его работа была сделана в лучшем виде. Такие люди чаще всего выходят за пределы своих обязанностей и готовы взяться за работу, которая не относится напрямую к ним, а также могут принести хорошие идеи по усовершенствованию бизнес-процессов. Им интересно развитие того, что их окружает.

Если придумать систему поощрения таких сотрудников, это поможет мотивировать других членов команды. К примеру, для организации средних размеров можно учредить премию «Сотрудник месяца» и поощрять самых активных работников, независимо от занимаемой должности, за их вовлеченность в жизнь компании.

Однако случается, что в прошлом инициативный сотрудник перестает быть таковым — он просто-напросто [выгорает](https://hh.ru/article/28063?from=article_28735). Причиной этого может быть наличие негативных факторов в работе. Их можно выявить, пообщавшись с сотрудником, и по возможности исправить — это может оказаться самым простым и эффективным решением. Зачастую подобные изменения могут привести к улучшению компании в целом, ведь именно положительное внутреннее состояние участников коллектива — основной показатель здорового бизнеса.

Приведу такой пример: результаты работы прекрасного ранее менеджера по продажам значительно ухудшились, увеличилось количество совершаемых им ошибок, было заметно, что человек пребывает в стрессе и негативном состоянии. В процессе общения выяснилось, что после успешной рекламной кампании на менеджера значительно увеличилась нагрузка по входящим заказам — и, как следствие, любимая работа превратилась в постоянный дедлайн. Было решено взять еще одного менеджера по продажам, и сотрудник со временем вновь стал активным и инициативным.

Что касается изначально неинициативных сотрудников — помочь может продуманная система [мотивации](https://hh.ru/article/27141?from=article_28735). Она должна объяснять, зачем человеку прилагать усилия, в чем смысл его работы, какую пользу принесет лично сотруднику достигнутый результат? Мотивацией к активности может выступать в том числе идея компании, очевидная польза, которую приносит труд человека, а также благодарность руководства, коллектива и клиентов.

## Стрессоустойчивость

Проверить кандидата на стрессоустойчивость во время приема на работу вам вряд ли удастся (да и, пожалуй, не стоит начинать знакомство с этого). Так что тут придется довериться его собственным словам в резюме и интервью.

Если же вы уже в процессе сотрудничества заметили, что некоторые ситуации выбивают из колеи вашего работника, то можно попробовать ему помочь, рассказав о схожих кейсах из собственной практики и о том, как в с ними справлялись.

Не секрет, что стрессоустойчивость увеличивается за счет накопленного жизненного опыта, и важно делиться этим опытом со своими работниками. Со временем сотрудник, проходя стрессовые ситуации, будет становиться все более и более устойчивым.

Также стоит рекомендовать сотрудникам занятия спортом как эффективный способ борьбы со стрессом, и по возможности привнести спорт в корпоративную культуру: можно разместить спортивные снаряды в служебных помещениях, к примеру, турник, боксерскую грушу, гантели, гири, либо устраивать совместные спортивные мероприятия: проводить игры и первенства по футболу, волейболу, настольному теннису.

Помимо этого, важным фактором стрессоустойчивости сотрудников является благоприятная, дружественная атмосфера в коллективе, в которой можно проговорить о рабочих проблемах, страхах и недовольствах, не боясь быть непонятым. Можно ввести в практику еженедельные часовые встречи, где сотрудники смогут поделиться проблемами и обсудить сложные вопросы, касающиеся работы и внутренних взаимоотношений.

## Честность

На собеседовании довольно сложно определить, насколько честный перед вами человек, однако можно попробовать задавать побольше вопросов, касающихся его прошлой работы. И если вы увидите, что своими ответами кандидат не старается показать себя с лучшей стороны, и внутренние ощущения подскажут вам, что вы слышите правду, то, вероятнее всего, перед вами честный человек.

Однако если уже в процессе работы вы обнаружите, что сотрудник часто говорит вам [неправду](https://hh.ru/article/15447?from=article_28735) по мелочам, то это серьезный повод насторожиться. Ведь человек, нечестный в малом, может слукавить и в более существенных вопросах, связанных с работой. В данной ситуации важна прямота с вашей стороны. Необходимо проговорить с человеком те моменты, в которых он обманул, выяснить причины и цели такого поведения. Если в процессе беседы сотрудник выразит готовность более не повторять подобного, а в вас будет сильна уверенность, что он всё же вам важен и нужен, дайте работнику шанс. При повторном же инциденте, скорее всего, стоит задуматься о расставании.

## Дружелюбие

Конечно, руководителям зачастую приходится проявлять строгость, и порой они вынуждены идти на конфликт, если их вынуждает рабочий момент. Однако для рядового сотрудника дружелюбие и неконфликтность будут действительно хорошими качествами. Особенно они важны для сотрудников, которые общаются непосредственно с клиентами. Дружелюбного человека видно еще на собеседовании: с его лица практически не сходит улыбка, а общение с ним проходит легко и непринужденно.

Дружелюбие связано с воспитанием, средой, в которой человек формировался, особенностями характера, а потому на это качество довольно сложно повлиять. Однако всем нам свойственно подстраиваться под окружающее пространство, и, попав в дружелюбный сплоченный коллектив, сотрудник сам может стать более пластичным и терпимым.

В таком коллективе сотрудникам будет проще без агрессии воспринимать критику в свою сторону. И даже если изначально человеку это дается непросто, коллективные собрания, на которых объективно, без токсичности и перехода на личности, обсуждаются проблемные моменты во благо общего дела, помогут ему прокачать этот навык.

Но проводить эти встречи надо по определенным правилам:

1. Каждый должен высказываться прямо и честно, не боясь каких-то последствий за свои слова или неприязни со стороны коллег.
2. Человек, услышавший критику в свой адрес, не должен обижаться, агрессивно реагировать и пытаться оправдаться.
3. Каждый должен постараться услышать человека, который говорит, понять и принять информацию от него.
4. Критика должна быть конструктивной и вести к тому, чтобы помочь человеку, компании стать лучше.
5. Собрание должно проходить в созидательном ключе, никто не должен стремиться к конфликту.

Подобные собрания хороши еще и тем, что мнение коллег человек воспринимает легче, чем слова руководителя. И если многие из коллег говорят об одном и том же, то более вероятно, что человек действительно задумается и постарается измениться к лучшему. Как показывает опыт, человек принявший критику единожды, в будущем воспринимает ее легче.

В завершение замечу, что не бывает идеальных сотрудников. И это нормально. Жизнь любой компании — процесс динамический, и работник, который вчера был лучшим, завтра может оказаться проблемным. Для руководителя важно больше проводить времени внутри коллектива, стремиться слышать и понимать своих сотрудников, видеть их слабые и сильные стороны и по возможности помогать им становиться лучше.

**Владимир Кормушкин**

руководитель нижегородского

представительства компании «ЦКТ».