

## **#29. Zawsze sprawdzaj referencje**

Większość firm na pewnym etapie zatrudnia ludzi. Istnieje wiele sposobów na znalezienie osób, które będą dla Ciebie pracować. Niektóre organizacje lubią korzystać z agencji pośrednictwa pracy, aby proces był mniej uciążliwy. Następnie agencja musi znaleźć odpowiednich kandydatów, którzy ich zdaniem spełnią Twoje wymagania. Oczywiście płacisz za tę usługę, ale pozwala to zaoszczędzić sporo czasu. Jeśli zatrudniasz ludzi, umieszczając własne ogłoszenia, prawdopodobnie przyzwyczaisz się do otrzymywania wielu życiorysów. Muszę jeszcze zobaczyć CV, które nie jest imponujące; w końcu to cały pomysł na ich wysłanie. Problem polega na tym, że tylko dlatego, że ktoś mówi, że są wspaniali, nie oznacza to, że są. Zawsze sprawdzam referencje. Chociaż większość ludzi jest bardzo uczciwa, niektórzy nie. Często byli pracodawcy są zaskoczeni, że zostali uwzględnieni jako referencja i mogą opowiedzieć zupełnie inną historię o kandydacie i jego umiejętnościach. Zgodziłem się być referencją dla około 20 osób podczas mojej kariery zawodowej. Tylko dwukrotnie skontaktowano się ze mną, aby zweryfikować umiejętności osób, które poleciłem. Zaskakujące jest dla mnie, że coraz więcej pracodawców nie sprawdza referencji. Często zatrudniają ludzi tylko na podstawie tego, co jest napisane w CV i krótkiej rozmowie kwalifikacyjnej. Sprawdzając referencje, zadawaj szczegółowe pytania i upewnij się, że fakty się zgadzają. Nie dzwoń po prostu do sędziego i pytaj, czy dana osoba dla niego pracowała. Zapytaj ich, czy były jakieś problemy. Opowiedz im o swojej firmie i tym, co robisz. Czy uważają, że kandydat będzie dobrze pracował i przyniósł wyniki dla Twojej firmy? Inną kwestią, na którą warto zwrócić uwagę, jest to, że jeśli zgadzasz się być punktem odniesienia dla byłego pracownika, bądź uczciwy, jeśli ktoś skontaktuje się z Tobą, aby go sprawdzić. Ta uczciwość powinna obejmować zarówno dobre, jak i złe strony danej osoby.

## **#30. Okres próbny chroni zarówno Ciebie, jak i nowego pracownika**

Świetnym pomysłem jest umieszczenie nowych pracowników na okres próbny, gdy zaczną dla Ciebie pracować. Może to potrwać kilka tygodni lub kilka miesięcy, w zależności od złożoności pracy. Długość okresu próbnego powinna być jasno określona dla wszystkich kandydatów i uwzględniona w opisie stanowiska. Cała idea okresu próbnego polega na ochronie zarówno Ciebie, jak i nowego pracownika. Coraz trudniej jest zwolnić pracowników, jeśli nie ćwiczą. Jeśli masz jasno określony okres odstąpienia od umowy, wiesz, że masz wyjście, jeśli go potrzebujesz. Podobnie pracownik może znaleźć się w pracy z piekła rodem, z psychotycznym szefem, z którym nie może pracować. Okres próbny usuwa wszelkie niezręczności i zapewnia pracownikowi proste wyjaśnienie, kiedy ubiega się o przyszłą pracę. „Pracowałem dla The Widget Company przez okres próbny jednego miesiąca, ale czułem, że praca nie była dla mnie wystarczająco trudna, więc wyszedłem pod koniec okresu próbnego, aby mój pracodawca mógł znaleźć kogoś lepiej dopasowanego do pracy.” Jest to dojrzały i odpowiedzialny sposób radzenia sobie z krótkoterminowymi okresami zatrudnienia, które się nie sprawdziły. Muszę przyznać, że zatrudniałem ludzi, a nie namawiałem na okres próbny i naprawdę tego żałowałem. Znalezienie odpowiedniej osoby do odpowiedniej pracy jest w najlepszym razie trudne, a faktem jest, że czasami pierwsza zatrudniona osoba po prostu nie działa. Zapewnij sobie klauzulę wyjścia tylnymi drzwiami, korzystając z okresu próbnego.

## **#31. Odpowiednio przeszkol swój personel (i siebie)**

To dla mnie trochę niedźwiedź. Często widzę, że nieodpowiednio wyszkolony personel jest obwiniany o słabe wyniki tylko dlatego, że ich szef nie zapłaciłby za szkolenie. Jeśli oczekujesz, że ktoś wykona swoją pracę właściwie, musisz wyposażyć go w niezbędne umiejętności. Uważam, że wiele firm postrzega nowych pracowników jako niedogodność, a nie jako obiecującą możliwość rozwoju biznesu. Dzieje się tak często w większych organizacjach, w których regularnie przychodzi i odchodzi wiele osób. Jeśli zamierzasz płacić swoim pracownikom co tydzień, na pewno chcesz, aby wykonali dla Ciebie

najlepszą możliwą pracę? W końcu im lepszą pracę wykonują, tym szczęśliwsi będą Twoi klienci i tym większy zysk przyniesie Twoja firma. Trening przybiera wiele kształtów i form. Niezbędne jest przeszkolenie nowych pracowników w zakresie funkcjonowania firmy. Muszą być świadomi Twoich oczekiwań i oczekiwań Twoich klientów. Każda firma jest nieco inna – nawet dwie praktycznie identyczne restauracje z hamburgerami będą miały inne procedury operacyjne, których personel musi nauczyć. Poświęć trochę czasu na orientację nowych pracowników i w pełni ich przeszkolić, aby wiedzieli, jak wykonywać dla Ciebie swoją pracę. Inny rodzaj szkolenia obejmuje umiejętności ogólne. Może to obejmować sposób telefoniczny, obsługę klienta, umiejętności sprzedaży, a nawet takie rzeczy, jak zarządzanie czasem. Te ogólne umiejętności są wykorzystywane przez większość firm, ale dla wielu osób nie przychodzą one instynktownie. Zapisz swój personel na szkolenie lub zatrudnij trenera, aby przyjechał do Twojego miejsca pracy w celu przeprowadzenia szkolenia wewnętrznego. Koszt zostanie pokryty przez poprawę wydajności i wyższy stopień zadowolenia klienta. Trzeci rodzaj szkolenia obejmuje określone umiejętności, które są istotne dla Twojego rodzaju działalności lub branży. Ludzie często decydują się na pracę w konkretnej firmie, ponieważ da im to możliwość zdobycia nowych umiejętności. Daj swoim pracownikom umiejętności, aby utrzymać ich w czołówce swojej branży, a Ty i oni odniosą korzyści. Tak jak ważne jest, aby Twój personel był dobrze przeszkolony, nie zapomnij od czasu do czasu podnieść ręki, aby samodzielnie przejść szkolenie. Nie spotkałem nikogo, kto nie mógłby skorzystać z jakiegось formy treningu. Wszyscy musimy poszerzać nasze umiejętności i wiedzę. Często, gdy zaczynamy prowadzić firmę, bardzo dobrze wiemy, jak wykonywać swoją pracę, ale możemy nie wiedzieć, jak prowadzić księgowość, jak zarządzać czasem lub jak być lepszym negocjatorem. Innym częstym problemem, który widzę w szkoleniach, jest to, że organizacje przechodzą etapy. Mogą mieć pięć kursów szkoleniowych w ciągu jednego miesiąca, a przez resztę roku nic. Staraj się planować treningi tak, aby odbywały się w regularnych odstępach czasu przez cały rok. Lubię trenować w nieproduktywnych czasach, kiedy biznes jest spokojny. Zamiast kazać ludziom siedzieć i rozwiązywać krzyżówki, niech nauczą się nowych umiejętności lub poprawią istniejące umiejętności. Istnieje wiele organizacji oferujących szkolenia. Niektóre szkolenia są bardzo drogie, a inne nie. Polecam skonsultować się z lokalnymi grupami biznesowymi, aby dowiedzieć się, jakie szkolenia są dostępne w Twojej okolicy. Możesz nawet mieć prawo do pomocy finansowej na niektóre rodzaje szkoleń. Poświęć trochę czasu na zbadanie opcji szkoleniowych przed wdrożeniem kursu. Innym sprytnym posunięciem biznesowym, które zaobserwowałem, jest zapytanie pracowników, w jakich obszarach potrzebują szkolenia. Może to oczywiście otworzyć puszkę robaków (możesz nie mieć miejsca na prowadzenie zajęć pływania synchronicznego), ale możesz być zaskoczony rodzajami rzeczy, których chcą się nauczyć. Przeprowadziliśmy wiele ankiet dla organizacji zadających dokładnie to pytanie i byłem zaskoczony odpowiedziami. Dwa główne obszary, w których ludzie wydają się potrzebować pomocy, to zarządzanie stresem i radzenie sobie ze zmianami w miejscu pracy. Oba są wyraźnym odzwierciedleniem współczesnego środowiska pracy.

### **#32. Dawaj przykład, a Twój zespół pójdzie za przykładem**

Jeśli zjawiasz się do pracy w szortach i podkoszulku, a mimo to oczekujesz, że pracownicy będą nosić garnitury od Armani, prosisz się o kłopoty. Jeśli codziennie jesz długie lunchy i narzekasz, gdy Twoi pracownicy spóźniają się kilka minut po przerwie, wysyłasz sprzeczne wiadomości. Twoje słowa i czyny będą określać słowa i czyny twoich pracowników. Jeśli będziesz ciężko pracować, oni będą ciężko pracować. Jeśli jesteś uprzejmy i życzliwy, będą uprzejmi i życzliwi. Jeśli jesteś mniej niż uczciwy, będą mniej niż uczciwi. Ważne jest, aby zrozumieć, że w swojej firmie ustalasz podstawowe zasady, według których wszyscy grają. Uczyni je dobrymi zasadami i trzymaj się ich sam, a zbierzesz z tego korzyści.

### **#33. Skutecznie komunikuj się ze swoimi pracownikami**

Niektórzy ludzie są dobrzy w komunikacji, a inni nie. Posiadanie jasnej komunikacji z pracownikami zapewnia sprawne i efektywne działanie Twojej firmy. Z mojego doświadczenia wynika, że istnieją dwa rodzaje komunikatorów: te, które w ogóle się nie komunikują; i tych, które bombardują personel notatkami, spotkaniami i setkami innych form komunikacji. Gdzieś pośrodku jest najlepszy cel. Często słabi komunikatorzy po prostu nie wiedzą, jak przekazać informacje. Można to zrobić na kilka prostych sposobów:

1. Spotkania pracowników. Powinny one odbywać się regularnie, najlepiej o tej samej porze każdego dnia, tygodnia lub miesiąca, w zależności od potrzeb. Stanowią otwarte forum wymiany informacji w obu kierunkach.

2. Tablica ogłoszeń. Umożliwia to przekazywanie informacji bez zakłócania normalnych praktyk pracy. Umieszczenie tablicy ogłoszeń w miejscu, do którego wszyscy pracownicy muszą się udać w ciągu dnia, ułatwia im czytanie ogłoszeń. Czytałem ostatnio o firmie, która umieszczała swoje tablice w toaletach, ponieważ było to jedyne miejsce, w którym w ciągu dnia odwiedzał cały personel.

3. Notatki. Są to zwykle jednostronicowe dokumenty, które są przekazywane wszystkim pracownikom, a konkretny punkt jest przedmiotem notatki. Problem z notatkami polega na tym, że często ludzie ich nie czytają. Proponuję, aby notatki były podpisane po przeczytaniu, a następnie przekazane. Może to oczywiście być czasochłonne i niekoniecznie jest najlepszym sposobem na przekazanie wiadomości, ale jest to narzędzie, którego można użyć.

4. E-mail. Wewnątrzfirmowa poczta e-mail stała się najszybszym i najbardziej opłacalnym sposobem przekazywania informacji w większych organizacjach. Niestety, ponieważ e-mail jest łatwy do wysłania, może być nadużywany. Mój przyjaciel codziennie otrzymuje do 100 e-maili międzybiurowych, z których wiele nie ma związku z jego pracą. Podejrzewam, że jest to powszechny problem. Jestem komunikatorem werbalnym, więc wolę usiąść i porozmawiać twarzą w twarz z moim zespołem. Musisz określić, co działa dla Ciebie, a co działa dla Twojej firmy. Ważnym punktem, który należy wziąć z tej wskazówki, jest to, że posiadanie skutecznego mechanizmu rozpraszania informacji w Twojej firmie zwiększy Twoje szanse na rozwój.

#### **#34. Przeprowadzaj przeglądy wyników**

W rzeczywistości miejsca pracy zmieniają się, a obowiązki jednostki mogą się zmieniać w okresie zatrudnienia. Z tego powodu opisy stanowisk powinny być okresowo przeglądane. Proces ten umożliwi obu stronom zgłaszanie wszelkich skarg lub obaw, jakie mogą mieć. Przeprowadzając przeglądy wyników, wysyłasz swoim pracownikom jasny komunikat, że mają wykonywać swoje zadania. Regularne przeglądy mogą pomóc w zapobieganiu ukrywaniu się pracowników, którzy nie wykonują zadań w tłumie. W zależności od wielkości Twojej organizacji, ocena wyników może być formalnym procesem lub zwykłą pogawędką przy filiżance kawy. Jakkolwiek jest to zrobione, należy to udokumentować i przechowywać w aktach, a kopię przekazać pracownikowi. Podobnie jak w przypadku wielu spraw związanych z miejscem pracy, być może będziesz musiał zapytać swojego doradcę prawnego o najlepszy sposób przeprowadzenia tych spotkań. Polecam, abyś to zrobił, aby upewnić się, że jesteś objęty ochroną prawną. Często przeglądy wydajności wymagają obecności trzeciej osoby w charakterze świadka. Miej prosty plan podczas sprawdzania wyników. Może to obejmować:

- przemyślenia pracownika na temat tego, jak sobie radzą.
- Twoje przemyślenia na temat pracy pracownika.
- Identyfikacja obszarów, w których pracownik dobrze sobie radzi.

- Identyfikacja obszarów, nad którymi pracownik musi pracować.
- Cele i plany pracownika dotyczące przyszłego zaangażowania w Twoją organizację.
- Twoje plany na przyszłość pracownika.
- Przegląd obowiązków pracownika i struktury wynagrodzeń, jeśli dotyczy.
- Otwarta sesja w celu ujawnienia wszelkich problemów lub skarg.

Ten okres przeglądu to także doskonały czas na nagradzanie za dobrze wykonaną pracę. Może się wydawać, że robisz tylko więcej pracy. W rzeczywistości proponuję sposób na zwiększenie produktywności pracowników. Harmonijne miejsce pracy o wiele bardziej przyniesie zyski niż napięte, agresywne środowisko, w którym pracownicy są stale uwikłani w politykę wewnętrzną. Będąc otwartym i szczerym, wysyłasz bardzo jasny komunikat, że oczekujesz od nich tego samego.

### **#35. Bądź świadomy kwestii bezpieczeństwa - chroń swój biznes**

Kiedyś byłem cynikiem, jeśli chodzi o bezpieczeństwo. W końcu kto chciałby mieć jakiegokolwiek kluczowe informacje o małej firmie marketingowej, takiej jak moja? Od tego czasu byłem świadkiem tak wielu naruszeń bezpieczeństwa, nie tylko mojej firmy, ale także wielu moich klientów, że nie jestem już cynikiem. Mogę zagwarantować, że Twoi konkurenci z chęcią poznają Twoje najbardziej intymne tajemnice biznesowe, nawet proste szczegóły, takie jak kim są Twoi główni klienci, kim są Twoi kluczowi dostawcy, ile pobierasz opłat i tak dalej. Oczywiście przy odrobinie pracy śledczej nie jest trudno znaleźć te informacje, ale są ludzie, którzy często podają je, czasem niewinnie, bez Twojej wiedzy. Niestety Internet to nie tylko jedno z najlepszych narzędzi promocyjnych, to także jeden z najłatwiejszych sposobów na złamanie zabezpieczeń firmy. Podczas pisania tej książki oglądałem w telewizji film dokumentalny o hakerach internetowych i tym, co mogą osiągnąć, i to było bardzo, bardzo przerażające. Jeśli Twój komputer jest podłączony do linii telefonicznej, jesteś zagrożony. Oczywiście najważniejsze pytanie brzmi: co robisz z bezpieczeństwem w Internecie i ogólnie o bezpieczeństwie? Jeśli masz informacje, o których absolutnie nie chcesz, aby inni wiedzieli, nie umieszczaj ich na swoim komputerze. Utwórz kilka kopii papierowych, a następnie usuń plik lub zapisz go na dysku zewnętrznym, który zabierasz ze sobą. Oprogramowanie zabezpieczające komputer i bariery ochronne, takie jak zapory ogniowe, są cały czas ulepszane. Dla większości naszych biznesów są one więcej niż wystarczające; jeśli jednak masz jakiegokolwiek wątpliwości, jedynym sposobem na zapewnienie, że ktoś nie wykradnie informacji z Twojego komputera, jest nie przechowywanie ich na komputerze lub korzystanie z komputera, który nie jest podłączony do sieci (inne komputery) lub linię telefoniczną. Znam wielu ludzi biznesu, którzy używają oddzielnego komputera do przechowywania swoich danych finansowych, który jest całkowicie chroniony hasłem i oddzielony od wszystkich innych komputerów i linii telefonicznych. Jeśli chodzi o inne informacje, które mogą zostać skradzione lub przekazane przez pracowników, poinformuj ich, jakie informacje mogą, a których nie mogą być swobodnie udostępniane. Po raz kolejny ustalasz podstawowe zasady, informując ich, co jest dopuszczalne, a co nie. Kradzież personelu jest zawsze problemem i niestety staje się coraz większym problemem dla firm. Personel często nie traktuje zabrania produktów do domu jako kradzieży; niektórzy postrzegają to jako korzyść z pracy. Musisz ustalić bardzo jasne granice i parametry dotyczące tego, co personel może, a czego nie może wykorzystać, i powinieneś jasno określić swoje poglądy na temat kradzieży personelu i jej konsekwencje. Szare obszary zachęcają do kradzieży i mogą kosztować Twoją firmę dużo pieniędzy. Podobnie słaba kontrola zapasów zachęca do kradzieży, po prostu dlatego, że nie można stwierdzić, kiedy coś znika. Kradzieże sklepowe to również rosnący problem, którym musi się zająć każda firma detaliczna. Układ sklepu ma wiele wspólnego z kradzieżą sklepową i jest wiele rzeczy, które można zrobić, aby zminimalizować straty w wyniku kradzieży. Złodzieje są zorganizowani,

zuchwali i bardzo pewni siebie, często pracują w zespołach. Wiele organizacji korzysta z kamer. Sam nie podoba mi się ten pomysł, aw niektórych przypadkach może to być prawdziwa inwazja na prywatność; jednak w innych przypadkach, takich jak nocne stacje benzynowe i sklepy wielobranżowe, niezbędny jest nadzór kamer. Jeśli bezpieczeństwo jest dla Ciebie prawdziwym problemem, zasięgnij porady specjalisty. Istnieje wiele firm, które mogą pomóc Ci rozwinąć Twoje zabezpieczenia na wymaganym poziomie. Często dobrym pomysłem jest również porozmawianie z firmą ubezpieczeniową na temat bezpieczeństwa. Koszt wyspecjalizowanego konsultanta ds. bezpieczeństwa często można odzyskać dzięki obniżonym polisom ubezpieczeniowym za posiadanie bezpieczniejszego lokalu.

### **#36. Zwolnij pracowników, którzy nie pasują**

To jest trudne. Nikt nie lubi mówić członkowi personelu, że nie jest już potrzebny, i nikt nie lubi słuchać tych przerażających słów. Miałem kiedyś firmę wydawniczą, która zatrudniała kilku przedstawicieli handlowych, którzy sprzedawali reklamy. Jedno powtórzenie po prostu nie wyszło. Mój partner i ja próbowaliśmy wszystkiego, łącznie ze szkoleniami sprzedażowymi, motywacją, pieniędzmi, błaganiem - dużo. Od pierwszego dnia było jasne, że się myliła na tym stanowisku. Kilka razy zaczynałem moją linię „nie sądzę, że to działa”, ale nigdy nie mogłem jej dokończyć. Podjęliśmy decyzję, że musi odejść. Ustalono datę i umówiono się na spotkanie. Weszła, maleńka dziewczynka na dużym krześle w sali konferencyjnej. Mój partner i ja przygotowaliśmy się. To był dzień; nic nie mogło powstrzymać nieuniknionego. Zacząłem moje przemówienie „nie sądzę, że to działa”. Jej dolna warga drżała, podobnie jak moje nerwy, ale szedłem dalej i właśnie kiedy miałem powiedzieć: „Dzisiaj jest twój ostatni dzień”, mój partner podbiegł do niej, mocno ją uściskał i powiedział: „Ale nie martw się, jesteśmy gotowi dalej próbować.” Cóż, moja szczęka uderzyła o ziemię. Została z nami jeszcze kilka miesięcy, zanim w końcu wyjechała. Bądźmy szczerzy, zwolnienie kogoś jest ostatecznym odrzuceniem, a ludziom się to nie podoba. W każdej firmie zdarzają się sytuacje, kiedy z tego czy innego powodu będziesz musiał zwolnić pracowników i wierzę, że ludzie na ogół wiedzą, kiedy mają zostać zwolnieni. Ważne jest, aby mieć jasny proces lub procedurę, z której możesz skorzystać w tej sytuacji. Skontaktuj się ze swoim doradcą prawnym, aby dowiedzieć się, jakie są Twoje obowiązki w przypadku rozwiązania stosunku pracy członka personelu. Jeśli nie wykonasz odpowiednich kroków, możesz w przyszłości otworzyć się na postępowanie prawne. Uważam też, że lepiej porozmawiać z kimś twarzą w twarz, niż po prostu wysłać mu DCM (nie przychodź w poniedziałek) przez e-mail. Spotkałem kiedyś kogoś, kto przez 25 lat pracował w organizacji rządowej. Dowiedział się, że dostaje wypłatę z działu płac, kiedy poszedł zmienić dane swojego konta. Urzędnik księgowy pokazał mu notatkę od kierownictwa mówiącą, że jest usuwany. Był zdruzgotany, a później skutecznie pozwał swojego byłego pracodawcę. Słyszałem również przerażające historie o personelu, który został poinformowany o ich zakończeniu przez głośnik, aby wszyscy mogli go usłyszeć. To, w jaki sposób podejmiesz decyzję o rozwiązaniu pracownika, zależy od Ciebie, ale rób to legalnie, z godnością i wrażliwością.

### **#37. Zrównoważ liczbę pracowników**

Bez wątplenia koszty personelu są jednym z głównych kosztów ogólnych, z jakimi borykają się firmy. Gdy tylko zaczniesz zatrudniać ludzi, Twoje tygodniowe koszty ogólne przechodzą przez dach. Oczywiście większość firm nie może działać bez personelu, więc trzeba dobrze zaplanować zatrudnienie. Prawdziwą sztuką jest nauka równoważenia poziomu personelu z ilością pracy do wykonania lub liczbą klientów, których należy obsłużyć. Umiejętność ta zwykle ewoluuje z czasem, ale jest to obszar, który należy stale rozwiązywać i monitorować. Pracownicy muszą być opłacani na koniec tygodnia. Mają uprawnienia, do których należy się zgodzić z prawem, i musisz uwzględnić fakt, że dodatkowy personel oznacza inne dodatkowe koszty, takie jak wyższe opłaty telefoniczne, dodatkowy sprzęt biurowy, taki jak komputery, mundury, dodatkowe zestawy narzędzi, wizytówki, itp. często

znacznie więcej. Upewnij się, że sporządziłeś listę dodatkowych kosztów i terminów ich poniesienia, aby upewnić się, że Twoje przepływy pieniężne mogą pozwolić sobie na większą liczbę pracowników. Korzystanie z personelu dorywczego lub w niepełnym wymiarze godzin to świetny sposób na budowanie siły roboczej w sposób, który współgra z przepływem gotówki. Zatrudniamy wielu telemarketerów w niepełnym wymiarze godzin, którzy pracują nad różnymi projektami. Większość z nich ma inne prace i pracuje dla naszej firmy, aby zarobić dodatkowy dochód. Nie jest to oczywiście nowy pomysł, ale często jest to lepszy sposób niż zatrudnianie pracowników na pełen etat. Widziałem, jak wiele firm wpada w kłopoty z powodu zbyt dużej liczby pracowników w stosunku do generowanego dochodu. Większość firm ma okresy intensywne i spokojne, co wzmacnia potrzebę starannego planowania. Zachowaj ostrożność przy zatrudnianiu nowych pracowników i skup się na tym, aby pracownicy byli jak najbardziej produktywni.