



Фатима Чапхаева,
член правления ком-
пании «Перформия»

Оценивать кандидатов по результативности — тема не новая, об этом написано много статей. Однако редко можно встретить предложение пошаговой технологии, как эту результативность выявить. Каждый работодатель в меру своего понимания воплощает эту идею в жизнь.

Стратегический наем.

Часть 1.

Реальная результативность

Что важно учесть при подборе сотрудников

ЗНАТЬ ИЛИ СДЕЛАТЬ

Один мой знакомый, очень хороший юрист, искал себе помощника. Главное требование к кандидату — высокая профессиональная грамотность в области гражданского права. Желаемые личностные качества, разумеется, звучали как «стрессоустойчивость, позитивный настрой, коммуникабельность...», но были скорее факультативны.

Так как главным требованием являлась профессиональная грамотность, первой проверкой стало собеседование по специальным вопросам. У моего клиента было свое понимание результативности — высокие оценки по профильным предметам в университете. Мы отобрали лучших выпускников последних лет и пригласили их на собеседование.

Первый тур отбора не прошел никто! А времени было затрачено очень много. Мой клиент боялся упустить своего «золотого» кандидата, поэтому задавал вопросы под разными углами, меняя формулировки... Кто искал лучших специалистов — знает, о чем речь.

Вместе с клиентом мы посчитали стоимость затраченного на собеседования времени (и его собственного, и моего) и пришли в ужас от того, в какую сумму нам уже обошелся этот помощник, который все еще не нанят...

Было принято решение разработать письменный тест для выявления профессиональных знаний и создать шаблон ответов, руководствуясь которым,



мои помощники смогут проверять уровень претендента как специалиста.

В итоге мы нашли лучшего помощника юриста. Ответы этого кандидата на профессиональные вопросы просто поразили моего клиента своей грамотностью. Особенно он удивился тому, что лучшие ответы дал кандидат, который ни одного дня еще не работал по специальности.

Обладать какими-то знаниями и уметь применять их на практике — не одно и то же. Я могу знать теоретически, как печь торты, но ни одного торта в своей жизни не сделать. Или получить водительские права — и всю жизнь ездить на сиденье пассажира.

Я попыталась донести эту идею до своего клиента, но мне не удалось. Кандидат, который назубок знал все законы, но ни разу в жизни полностью и самостоятельно не подготовил ни одного «живого» договора, не отстаивал по-настоящему интересы своего клиента в суде, был нанят.

Через полгода мы начали поиск другого помощника. Причиной послужило то, что нанятый нами «отличник» очень хорошо давал ссылки на правила и законы, комментировал и советовал, однако ни одного договора не смог сделать сам... «Живая энциклопедия» — назвал его мой клиент и попрощался с ним. Этот «отличник», кстати, нашел хорошую работу — консультантом по юридическим вопросам. Кому-то и такие помощники нужны.

Мораль этой истории такова: поймите, кто вам требуется в действительности. Ищите в жизни вашего кандидата достижения, подтверждающие, что он ставил цель и преодолевал какие-то барьеры и препятствия на пути к ней. Обладание какими-либо данными не имеет ценности без их применения. А использованная в жизни информация становится знаниями, которые и делают человека специалистом.

ЛЮДИ И СТРАТЕГИЯ

Обычно любая организация, которая планирует расти и развиваться,

Стратегия (др. — греч. στρατηγία — «искусство полководца») — наука о войне, в частности — наука полководца, общий, недетализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени; способ достижения сложной цели, позднее — вообще какой-либо деятельности человека.

заботится о том, как она выглядит в глазах своих клиентов. Множество людей работают над созданием имиджа компании, начиная с ее названия и заканчивая дизайном офисов и магазинов. Фирменная одежда, фирменные цвета, отработка речи сотрудников, работающих с клиентами, — на все это обычно затрачивается более чем достаточно средств. Делается это, понятно, ради долгосрочных перспектив — с точки зрения стратегических задач развития компании.

Стратегия как способ вести дела становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно имеющихся ресурсов. Она помогает эффективно использовать доступные ресурсы для достижения основной цели.

Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена ее цели. Стратегия способствует достижению основной цели через решение промежуточных тактических задач.

Некоторые компании, разрабатывая стратегию своего развития, упускают важный момент: кто будет воплощать эти планы в жизнь. А ведь в конечном счете именно люди определяют, какой будет ваша компания годы спустя.

Некоторые компании, разрабатывая стратегию своего развития, упускают важный момент: кто будет воплощать эти планы в жизнь. А ведь в конечном счете именно люди определяют, какой будет ваша компания годы спустя.

Пример из жизни: захожу в дорогой магазин продуктов, в котором все — от вывески до головных уборов персонала — продумано очень тщательно. Собираюсь оплачивать на кассе свои покупки — и с удивлением ловлю на себе недовольный взгляд кассира. Для меня неожиданно увидеть подобные эмоции сотрудников в таком магазине. Одновременно слышу краем уха разговор охранника с другим кассиром о «несправедливом начальстве». Хочу воспользоваться скидочной картой, которую получила в другом магазине этой сети. Кассир с большим и очень явным неудовольствием пытается скидку провести. По неизвестной мне причине у него это не выходит. Скидку я не получаю, меня провожают напутствием вернуться туда, где я эту карту взяла...

Я в этот магазин больше не захожу. К счастью, такие же продукты можно купить в другом месте... Думаю, подобный опыт получения «дорогих» услуг найдется у каждого человека. Мне как бизнес-консультанту всегда было интересно — почему так происходит? Я работаю с руководством подобных структур и точно знаю, что для того чтобы клиент остался доволен обслуживанием и качеством продуктов, прилагается очень много усилий: приглашаются дорогие консультанты и тренеры, создается академия для обучения персонала. Сотрудников тренируют, тренирую и тренирую, чтобы ни один, даже самый придирчивый покупатель не смог вывести их из себя, чтобы конфликта не случилось ни при каком стечении обстоятельств. Пишутся инструкции о том, как общаться с клиентами, вводятся штрафы... И все равно находятся

работники, которые решают свои спорные вопросы при посетителях, сотрудники, которые хамят клиентам, и т. д.

Ответ на вопрос, почему не получается достичь идеала, следует искать в определении стратегии найма.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА «НЕ ТОГО» РАБОТНИКА

По нашему опыту, при разработке стратегии развития компании обычно упускают, каких людей будут нанимать, на что нужно обращать внимание при встрече, по каким критериям оценивать кандидатов. А ведь именно сотрудники в значительной мере определяют будущее вашей компании.

Есть, разумеется, цели и задачи по найму — найти продавца, юриста, тренера. И почему-то по умолчанию считается, что нужно нанять тех кандидатов, у которых лучшие резюме, включающие хороший послужной список, и профильное образование — желательно красные дипломы уважаемых университетов.

Однако давайте посмотрим на свой опыт найма и управления сотрудниками и ответим честно: всегда ли хороший послужной список и диплом достойного университета являются гарантией того, что сотрудник принесет пользу компании? Или хотя бы не причинит вреда? «Бабушка надвое сказала» — думаю, что статистика примерно такая.

Я часто вижу, что источником всех бед и неудач в компании считают службу персонала. Ошибки в отчетах бухгалтерии — специалиста не наняли еще, все «зашиваются» и отсюда ошибки. Доход недостаточный — мало продавцов. HR-отдел нанимает кого-то, но они учатся в компании продавать и уходят к конкурентам.

На мой взгляд, в равной мере за результат ответственен и тот руководитель, который подает заявку на наем специалиста. Можно сказать, что эти две вещи прямо пропорциональны — насколько тщательно будет проработана заявка на наем, настолько же быстро будет найден максимально подходящий

Всегда ли хороший послужной список и диплом достойного университета являются гарантией того, что сотрудник принесет пользу компании? Или хотя бы не причинит вреда? «Бабушка надвое сказала» — думаю, что статистика примерно такая.

сотрудник. Запрос типа: «Высшее образование, коммуникабельный, стрессоустойчивый» — это прямой путь к излишней работе по поиску и отбору кандидатов, дальнейшей их проверке.

А ведь заявка на наем чаще всего выглядит именно так. Руководителю всегда некогда, у него есть более важные задачи, чем решать, кого нанимать. Он считает, что все и так должны понимать, кто именно нужен.

Волшебные слова «само собой разумеется», так часто употребляемые заказчиками, когда речь заходит о требованиях к кандидату, для разных людей несут в себе разный смысл. И часто именно они становятся причиной конфликтов и недоразумений. Суть проблемы нередко заключается в том, что все участники конфликта «само собой разумели» разное.

Нанимаем бухгалтера в холдинг. Заказчик — главный бухгалтер организации, высококвалифицированный специалист, но не слишком многословный и всегда очень занятой. На протяжении всей своей работы на посту главного бухгалтера у него «выросло» немало сотрудников, и вот понадобился еще один.

Казалось бы, куда проще: нужен бухгалтер с профильным образованием и опытом не менее трех лет в торговле. В результате мы наняли *пять* бухгалтеров, и все они через какое-то время уволились.

Для главного бухгалтера, в силу своей специализации человека критичного, разумеется, виноваты были рекрутеры — не тех наняли. Однако наша «виноватость» проблемы не решала — бухгалтеры не оставались в этой компании.

Мы решили взглянуть на ситуацию с другой стороны — посмотреть на тех, кто работает в этой должности в холдинге уже давно. Необходимо было выяснить историю их найма и причины продуктивности, чтобы понять, чем привлечь новых сотрудников. Результат исследований был обескураживающим... Работающие специалисты были

Запрос типа: «Высшее образование, коммуникабельный, стрессоустойчивый» — это прямой путь к излишней работе по поиску и отбору кандидатов, дальнейшей их проверке. А ведь заявка на наем чаще всего выглядит именно так.

наняты с очень небольшим опытом работы в бухгалтерии и являлись просто исполнителями. Полное и безоговорочное подчинение главному бухгалтеру, буквальное выполнение приказов, без каких-либо «додумываний» и инициативы «сделать как лучше», — вот секреты их слаженной работы. Оказалось, что мы сами усложнили себе задачу, решив, что нужны специалисты высокого уровня, в то время как главный бухгалтер считал, что это он отвечает за финансовую отчетность компании и поэтому ему требуются простые исполнители, а не те, кто «знают, как лучше»...

Два-три часа обсуждения вакансии — и мы сэкономили бы массу времени себе, клиенту и кандидатам. Спорные вопросы мы решаем с людьми, и полноценное общение — когда тебя слушают и слышат и когда ты делаешь то же самое — не то, на чем нужно экономить. Люди — это главное. Планы и стратегии — ничто без тех, кто будет воплощать их в жизнь.

СКАЖИ, ЧТО ТЫ СДЕЛАЛ, И Я СКАЖУ, КТО ТЫ

Не все то золото, что блестит. Великолепное резюме иногда свидетельствует, что перед нами профессиональный «устройщик на работу», а не тот гений, которого мы ищем.

Не все то золото, что блестит. Великолепное резюме иногда свидетельствует, что перед нами профессиональный «устройщик на работу», а не тот гений, которого мы ищем.

История из моей практики: наш клиент искал специалиста по строительству. Его компания начала возводить новый корпус для своего медицинского центра, и нужен был профессионал, знающий все тонкости этого дела, требовательный руководитель и безусловно честный человек. Дело в том, что предыдущего специалиста, «своего» человека, были вынуждены уволить за воровство. Новый руководитель проекта нужен был «еще вчера», но печальный опыт вынуждал более тщательно проверять претендентов.

Подходящего кандидата нашли достаточно быстро, так как условия вакансии были более чем привлекательными. Рекрутеры заинтересовали, можно сказать, переманили кандидата, и наши клиенты уже готовы были его нанять.

Резюме нового специалиста выглядело очень достойно. Он хорошо прошел собеседование, подробно рассказывал о задачах, которые сумел решить, об объектах, в строительстве которых принимал участие. По соответствию заявленным критериям заказчика — опыту работы, послужной список — мы должны бы были нанять его безоговорочно. На руководителя он произвел благоприятное впечатление. Да и «человек был нужен еще вчера». Но, как известно, спешка нужна только при ловле блох...

В технологии найма есть обязательный шаг — наведение справок у бывших работодателей. Сейчас проверку кандидата со стороны службы безопасности и запрос рекомендательных писем практикуют очень многие компании. Однако есть кандидаты, которые готовы к тому, что их будут проверять, и умеют сделать так, что, даже очень

придирчиво наводя справки, вы услышите только то, что выгодно им.

Мы считаем, что претендентов на вакансию нужно оценивать по достигнутым в прошлом результатам. Логика простая — если человек доводил дела до конца, несмотря на все причины, мешающие этому, он будет хорошо работать и в вашей компании. Мы ищем тех, кто достигает результата, а не только говорит о необходимости этого, и нанимаем тех, кто уже доказал на практике, что способен находить решения проблем.

Вернемся к нашему кандидату на должность руководителя проекта. На новом месте работы этот человек должен был суметь построить объект с минимальными затратами и учесть при этом все особенности здания для медицинских целей. Такие задачи были поставлены руководством.

Хотя соискатель озвучил достигнутые им результаты, по некоторым показателям у нас возникли сомнения: возможно, он приписывал себе достижения других людей. Важно понимать, что некоторые непродуктивные кандидаты научились профессионально получать хорошую работу — на нужных условиях и с подходящим вознаграждением. И, устроившись, они иногда могут достаточно долго скрывать свою бесполезность.

Мы выяснили, что наш кандидат на самом деле скорее мешал своим предыдущим товарищам, чем помогал. Это подтвердили три его бывших руководителя, и каждый из них искренне недоумевал, как можно было получить такой хороший диплом и не уметь применить ничего из полученных знаний в жизни.

Мораль такова: не каждый, кто прослушал курс какой-либо науки, может с ее помощью получить требуемый результат. Поэтому нанимать нужно тех, чей прошлый опыт подтверждает, что человек ставил цели и достигал их, несмотря на все «весомые» причины, почему это сделать невозможно. Это и должно стать стратегией в найме — выбирать результативных, для того чтобы получить результат. **Д**

Нанимать нужно тех, чей прошлый опыт подтверждает, что человек ставил цели и достигал их, несмотря на все «весомые» причины, почему это сделать невозможно. Это и должно стать стратегией в найме — выбирать результативных.