

Адам Робинсон

# Лучшая команда побеждает

Постройте свой бизнес на основе интеллектуального найма



Книга рекомендована  
Международной школой  
бизнеса IBS-Plekhanov  
и Международной  
академией коучинга ICA



INTERNATIONAL  
COACHING  
ACADEMY

**Адам Робинсон**  
**Лучшая команда  
побеждает. Постройте  
свой бизнес на основе  
интеллектуального найма**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=25917751](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25917751)  
ISBN 978-5-905641-45-9*

**Аннотация**

**КАК СОКРАТИТЬ РИСКИ РЕКРУТИНГА И  
ПРОГНОЗИРОВАТЬ УСПЕХ?**

**НОВЫЙ ВЗГЛЯД.** В своей книге Адам Робинсон предлагает проверенный и крайне эффективный метод рекрутинга новых сотрудников. Он показывает, как переосмыслить процесс поиска, оценки и найма оптимальных кандидатов.

**НОВЫЙ МЕТОД.** Робинсон, профессиональный рекрутер с двадцатилетним стажем, покажет вам:

- [ul]как составить профиль должности для оценки рисков
- как составить оценочную карту кандидата
- как оценивать основные компетенции кандидата
- как задавать правильные вопросы, чтобы собрать исчерпывающую информацию во время собеседования

как сделать кандидату предложение, от которого он не сможет отказаться.[/ul]

**ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.** Следуя процессу, который предлагает Робинсон, вы сможете исключить домысли и догадки и сформировать команду, которая привнесет ценный вклад в культуру вашей компании и окажет позитивное влияние на итоговые финансовые результаты.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
Введение	14
Этап первый: определить характеристики вакантной должности (главы 1, 2)	19
Этап второй: поиск соискателей (глава 3)	20
Этап третий: выбор подходящего человека (главы 4–8)	21
Этап четвертый: удержание лучших из лучших (глава 9)	22
ЭТАП ПЕРВЫЙ:	24
Глава 1	24
Полный контроль над процессом рекрутинга	32
Заново учимся нанимать	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39
Комментарии	

# **Адам Робинсон**

## **Лучшая команда побеждает**

### **Постройте свой**

### **бизнес на основе**

### **интеллектуального найма**

«Успех и провал большинства новых предприятий зависят от качества команды. Эта книга обязательна к прочтению для основателей и генеральных директоров быстроразвивающихся компаний».

*Трой Хеникофф,*  
*управляющий директор Techstars*

«Чтобы обслуживать клиентов на высочайшем уровне, нужна команда высочайшего уровня. Хотите узнать, как создать лучшую команду в отрасли? Прочитайте эту книгу!»

*Джон Диджулиус III,*  
*автор книги «Революция в сфере обслуживания клиентов»*

«Книга Адама Робинсона предоставляет подробнейшее, исчерпывающее руководство по рекрутингу персонала для владельцев бизнеса и менеджеров по рекрутингу. HR-профессионалы тоже найдут массу полезных советов и тщательно

проработанных, надежных рекомендаций, которые помогут конкретизировать такие абстрактные требования, как: соответствие корпоративной культуре, настрой, компетенции и ценность пассивных кандидатов. Прочитайте книгу от корки до корки, чтобы сложилась общая картина рекрутинга, или же выберите определенные темы с готовыми шаблонами: профиль должности, формат собеседования по телефону, проверка рекомендаций и письменное предложение должности. Вы найдете полезные концепции, которые можно применить на практике, а также улучшите качество ваших рекрутинговых решений».

*Ребекка Мазин,*

*HR-консультант Recruit Right,*

*соавтор книги «Сборник ответов для HR»*

**Adam Robinson**

**THE BEST TEAM WINS**

**Build Your Business Through Predictive Hiring**

***GREENLEAF***

***BOOK GROUP PRESS***

**Адам Робинсон**

**ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПОБЕЖДАЕТ**

**Постройте свой бизнес на  
основе интеллектуального найма**

*Научный редактор и автор предисловия к русскому изданию – Светлана Чумакова, Мастер сертифицированный ко-*

*уч (MCC ICF), президент Международной академии коучинга и основатель представительства ICF в России*

*Москва*

*Библос*

Книга THE BEST TEAM WINS публикуется с разрешения GREENLEAF BOOK GROUP PRESS.

Возрастная категория 12+.

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.*

ISBN 978-5-905641-45-9 (рус.)

ISBN 978-1-62634-382-5 (англ.)

© Adam Robinson, 2017.

© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2017.

© ООО «Библос», 2018.



# Предисловие к русскому изданию

Вы держите в руках новую книгу, автор которой предлагает свои подходы к рекрутингу и переосмысление ориентиров в этом процессе, меняя устоявшиеся шаблоны. Почему это так важно сейчас? Парадокс нашего времени состоит в том, что и найти для себя работу, и найти нужного сотрудника становится все сложнее. Когда сотрудники уже работают в компании, появляется задача их обучения и развития у них нужных компетенций, чтобы они смогли адекватно отвечать на непредсказуемые вызовы сегодняшнего дня, оперативно вносить изменения и показывать результаты. Провайдеры, коучи встречают все больше таких запросов на нестандартное обучение, развитие гибкости и новых качеств у руководителей. Привлечение людей в компанию и рекрутинг в наше время являются фактически закладкой фундамента для успешной работы и развития компании. Каких людей выбирают рекрутеры и для кого? Если для конкретного босса, то в случае если с боссом что-то происходит – он ошибся или покинул компанию, то что делают его подчиненные, что с ними происходит дальше в компании? Работает ли рекрутер по принципу: надо закрыть позицию, возьмем на работу того, кто есть, а потом научим? Кандидат, с которым вы проводите собеседование, приходит к вам за работой для себя или он хочет работать для компании? Какие ожидания у вас мо-

гут быть в этих разных вариантах, какие инвестиции вы готовы делать в развитие сотрудника? Ответы на эти и другие возникающие вопросы можно и нужно предусмотреть заранее. Качество рекрутинга очень сильно влияет на будущее организации. Я и мои коллеги, коучи топменеджеров и команд, встречаемся с различными кейсами в работе с руководителями и их командами, корни удач и неудач которых лежат именно в рекрутинге и периоде адаптации. Иногда люди даже покидают компании, признав для себя, что выбор был сделан неправильный.

Я работаю с руководителями и их командами как внешний коуч около 20 лет. За эти годы очень многое изменилось в организациях, но, похоже, система рекрутинга так и остается такой же, как много лет назад. Но мир меняется, меняются управленческие компетенции и требования к ним, меняются бизнесы и даже профессии, меняются люди и их ценности в работе, меняются работодатели и корпоративная культура. Вхождение в компанию для каждого человека – это принятие решения на несколько лет, которое отразится на его жизни и на жизни организации, по крайней мере, на его ближайшем окружении. Значит, при собеседованиях HR-специалистам необходимо выявлять не только компетентность кандидата, но и просматривать его качества через призму возможных предстоящих изменений. Рекрутерам нужны специализированные новые знания и компетенции, и этому нужно обучаться.

Автор книги задает вопрос: «Почему большинство компаний не умеют нанимать персонал?»

Далее вся книга посвящена тому, как усовершенствовать этот процесс, отвечая требованиям нашего времени и даже предвосхищая их. Вы найдете много полезного и практичного материала. Кейсы реальных компаний наполняют содержание примерами, доказательствами и ответами на ваши вопросы: как и почему? Вы сможете освоить методы и адаптировать для себя те или иные процессы, внедрять их в свою работу, собирая свои лучшие команды.

И тогда, работая с вашими сотрудниками и лидерами, тренеры и коучи вместо фокусирования на решении их проблем будут фокусироваться на развитии их качеств и компетенций для достижения высоких целей организации.



**Светлана Чумакова**, Мастер сертифицированный коуч (MCC ICF), президент Международной академии коучинга и основатель представительства ICF в России

# Введение

**ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ** не умеют нанимать персонал?

Я размышляю над этим уже двадцать лет, начиная с моей первой работы рекрутером в кадровой отрасли, а затем на протяжении всей карьеры технологического предпринимателя. Практически всегда люди – крупнейшая статья расходов в бюджете, однако компании намного эффективнее закупают канцелярские товары для офиса, чем нанимают талантливых сотрудников. Почему?

Ответ на этот вопрос удивительно прост: *большинство компаний не умеют нанимать людей, потому что большинство компаний не учат этому своих менеджеров*. Когда вы проходили тренинг по рекрутингу? Не имеет смысла ждать ответа, потому что в 90 % компаний отсутствует какой бы то ни было структурированный процесс рекрутинга. Не удивительно, что средний уровень успешного рекрутинга составляет менее 50 %.

К счастью, компании способны значительно улучшить результаты рекрутинга, внедрив структурированный процесс и научив своих менеджеров следовать ему. Как сооснователю и генеральному директору Hireology, технологической компании по поиску талантов, существующей с 2010 года, мне выпала возможность ежегодно работать с тысячами пред-

принимателей, директоров и менеджеров над решением конкретных рекрутинговых проблем, с которыми они сталкиваются. Когда мы основали Hireology, у нас было простое личностное видение: *помочь владельцам бизнеса преуспеть, сформировав лучшую команду, какая только возможна*. Мы уже прошли этот путь как владельцы бизнеса и совершили все типичные ошибки рекрутинга. Никто никогда не учил нас, как вести дело правильно, и наши боевые шрамы лишь подтверждали это. Мы знали, должен быть другой путь.

Семь лет спустя мы можем похвастаться, что более 5000 компаний пользуются платформой Hireology, чтобы искать и отсеивать кандидатов, нанимать и адаптировать свою команду. Мы создали процесс, который повышает качество рекрутинга, сокращает административные расходы, временные и материальные затраты на наем каждого сотрудника и значительно уменьшает текучесть кадров за первые 12 месяцев. Эти результаты доступны не только крупным корпорациям; мы непреклонно следуем своей цели – принести пользу всем предпринимателям: семейному автомобильному предприятию; франшизе; провайдеру бизнес-услуг; высокотехнологичному стартапу; среднестатистическим розничным торговцам – то есть мужчинам и женщинам, которые, как и вы, рискуют своим личным капиталом каждый день, чтобы конкурировать на жестких рынках.

Я написал эту книгу, чтобы поделиться с вами методами и хитростями процесса, а также инструментами, которые я

разработал за последние двадцать лет, позволяющими превратить рекрутинг из тяжелой повинности в источник стабильного конкурентного преимущества вашего бизнеса. Вам не нужно быть в списке Fortune 500, чтобы преуспеть в рекрутинговых играх. Однако вам придется внедрить последовательный, повторяющийся процесс и оценивать нужные параметры. Но будьте уверены – *вам это под силу*.

Эта книга – не теоретическое исследование; это пошаговый план всего процесса рекрутинга, от составления должностного профиля и поиска кандидатов до проведения собеседования и тестирования. В этой книге вы «встретите» реальных предпринимателей и бизнеслидеров, которые столкнулись с теми же трудностями, что и вы.

- Вы познакомитесь с ветераном франшизной отрасли Дэвидом Барром, чья компания PMTD Restaurants владеет 23 ресторанами в нескольких штатах. Дэвид считает, что именно сосредоточенность на людях (ведь название компании расшифровывается как People Make the Difference – «Люди имеют значение») позволила добиться такого успеха.

- Вы встретитесь с Тимом Хейтманом, основателем и генеральным директором Popcorn Palace, которая входила в список Inc. 5000 самых быстрорастущих частных компаний Америки десять лет подряд, а это беспрецедентный случай.

- Вы встретитесь с Джо Терчином, ветераном розничного автопрома и директором по корпоративной стратегии и раз-



витию Burns Buick GMC в Нью-Джерси; он расскажет, как небольшие, но важные изменения в рекрутинговой модели его фирмы значительно повысили результативность работы.

- Технологический предприниматель Аджей Гоел, основатель и генеральный директор JangoMail, расскажет об ошибках, которые он совершал, – и уроках, которые извлек из этих ошибок, – по мере того как его стартап превратился из «сырой» концепции в успешное приобретение.

- Вы познакомитесь с Майклом Красманом, основателем нескольких стремительно растущих бизнесов; он расскажет, как найти подходящих людей, которые будут соответствовать культуре вашей компании.

- Вы узнаете, как Кэти Трипп, топ-менеджер в Phil Long Dealership, изменила подход компании к найму и риск-менеджменту после рецессии 2008 года – и как эти шаги принесли судьбоносные результаты.

- Вы познакомитесь с мнением стратегического эксперта по человеческому капиталу Кэндис Крейн и узнаете, почему рекрутинговый бренд и адаптация новых сотрудников критически важны для успеха вашего бизнеса.

- От серийного предпринимателя Джеффа Элмана вы узнаете, что иногда у лучших кандидатов может быть *нулевой* опыт работы в вашей отрасли.

- От вице-президента по HR (Human Resource, человеческие ресурсы) в SAVO Трейси Маккарти вы узнаете, что, переплачивая за кандидатов с большим опытом работы, ваша

компания может и не получить ожидаемую выгоду.

- Известный ресторатор, писатель и спикер Ник Сарилло расскажет, как бизнес любых масштабов и любого характера может найти и удержать талантливых людей.

Я разделил контент на четыре части, соответствующие этапам рекрутинга.

## *Этап первый: определить характеристики вакантной должности (главы 1, 2)*

В этом разделе мы обсудим, как определить, какие именно люди вам нужны, что зачастую начинается с переосмысления вашего определения «идеального кандидата». К примеру, вы когда-нибудь задумывались, что ваш будущий блестящий кандидат может и не обладать никаким опытом работы в вашей отрасли? Или что существуют четыре ключевые характеристики личности, которые служат практически безошибочным фильтром для отбора кандидатов с высоким потенциалом? Я объясню, что это за характеристики и почему они так важны.

## ***Этап второй: поиск соискателей (глава 3)***

В этом разделе мы рассмотрим, как найти лучших людей. Не забывайте, что нужно найти не меньше пятидесяти кандидатов на каждую вакансию, чтобы статистика сработала в вашу пользу. Как же охватить такой масштаб? Хотя большинство растущих бизнесов пользуются популярными сайтами по трудоустройству, чтобы разместить там объявления о своих вакансиях, самые успешные компании понимают, что поиск лучших кандидатов начинается с создания рекрутингового бренда. Когда последний раз вы заходили в интернет и проверяли вакансии вашей компании? Я покажу, почему придется переосмыслить рекрутинговый веб-сайт вашей компании.

## ***Этап третий: выбор подходящего человека (главы 4–8)***

В этом разделе вы узнаете, как уверенно выбирать самых перспективных кандидатов для вашей организации, после того как будет создан достаточно большой пул кандидатов. Выбор подходящего человека для вакансии означает, что придется копнуть намного глубже, чем изучить резюме кандидата или иметь в виду тот факт, что вы ходили с ним в одну школу. В главах этого раздела я поделюсь надежными методами оценки кандидатов (собеседование, проверка рекомендаций и «домашнее задание») и объясню, как заполучить лучших из лучших, сделав им предложение, от которого они не смогут отказаться.

## *Этап четвертый: удержание лучших из лучших (глава 9)*

Ваша работа не заканчивается после найма сотрудника. В этом заключительном разделе мы обсудим, как удерживать лучших сотрудников с помощью эффективного менеджмента, включая проверенный процесс адаптации новых сотрудников и методы удержания.

Не думайте, что контент этой книги – не более чем теория. Каждый раздел включает кейсы целого ряда организаций, работающих в самых разных отраслях, которые модернизировали свои принципы рекрутинга, применяя именно эту методику. Вы также найдете ряд шаблонов и инструментов на нашем веб-сайте [www.TheBestTeamWins.com/resources](http://www.TheBestTeamWins.com/resources), которые можно скачать бесплатно и использовать для переосмысления вашего рекрутинга. Если у вас возникнут дополнительные вопросы, присоединяйтесь к нашему онлайн-сообществу и узнайте, как еще можно найти лучших людей для вашей организации.

Представьте, какое воздействие окажет умение принимать правильные рекрутинговые решения в семи-восьми случаях из десяти на рост и прибыль вашего бизнеса. Надеюсь, прочитав эту книгу и применив предлагаемые принципы на деле, вы раскроете удивительный потенциал вашего бизнеса.

Моя задача – убедить вас, что *вы справитесь*.

Пора превратить рекрутинг в источник стабильного конкурентного преимущества, которое принесет долгосрочные результаты.

# **ЭТАП ПЕРВЫЙ: ХАРАКТЕРИСТИКИ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ**

## **Глава 1 Раскройте свое конкурентное преимущество**

**ЕСЛИ СВЕСТИ ВЕСЬ БИЗНЕС К БАЗОВОМУ**, основополагающему элементу, то останется только одно – люди. Неважно, какой продукт или услугу вы предлагаете – продаете машины, сдаете гостиничные номера, производите 3D-принтеры или предоставляете услуги цифрового маркетинга, – именно люди, которые работают в вашей компании, добиваются результатов. Это лица, которые ваши клиенты видят каждый день. В современном гиперконкурентном мире, где ваши соперники могут скопировать даже самые инновационные предложения практически в реальном времени, именно ваши люди – *настоящий* секрет фирмы. Именно хорошие сотрудники выполняют всю работу и приносят успех. Они – единственное истинное уникальное конкурентное преимущество, которое осталось у вашей компании.



Хотя оплата труда – одна из основных статей расхода бизнеса, большинство предпринимателей намного эффективнее закупают канцелярские принадлежности для офиса, чем нанимают персонал. На людей тратится примерно 70 % бюджета типичной компании; можно сказать, что ваши люди – пачки наличности на двух ногах и в ботинках. Но когда менеджер нанимает не того человека, этот новый сотрудник обходится компании даже дороже – по некоторым подсчетам, примерно в десять раз больше средней зарплаты. Почему финансовый ущерб от неверного рекрутингового решения настолько велик? Потому что оно приводит к таким последствиям, как:

- дестабилизация корпоративной культуры, которая негативным образом влияет на всех сотрудников;
- напрасная растрата времени и сил менеджера из-за текучести кадров;
- ущерб репутации компании, что влияет на клиентов и будущих потенциальных сотрудников;
- выброшенные на ветер деньги на оплату труда и тренинги.

Несмотря на такой риск и ответственность, большинство менеджеров признаются, что примерно 50 % их подчиненных не соответствуют должностным требованиям; эта проблема часто возникает, когда сотрудники не понимают, как

оценивается их работа<sup>[1]</sup>. Если результаты таковы, зачем вообще тратить время на рекрутинг и собеседования? Почему бы не подбросить монетку и нанять, скажем, всех «орлов» и сэкономить силы? Если талантливые люди настолько важны для успеха вашего бизнеса, разве не пора повысить свои шансы, тщательно обдумав, как их нанимать?

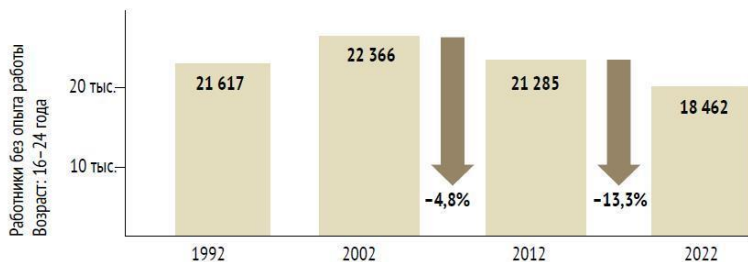
Найти квалифицированных кандидатов сложнее, чем когда-либо.

«Дефицит рабочей силы в таких жизненно важных функциональных сферах, как технологии, продажи и маркетинг, практически начисто лишает компании возможности восполнить потребность в талантах исключительно традиционными рекрутинговыми методами – давая объявления о вакансиях. И мы ожидаем лишь усиления этой тенденции, учитывая рост глобальной экономики знаний», – говорит Кори Гриндейл, технологический венчурный капиталист и аналитик компании First Analysis.

Он считает, что «глобальное экономическое возрождение меняет соотношение сил в пользу не работодателей, а работников с востребованными навыками, превращая рынок труда в рынок продавца, когда спрос превышает предложение».

Гриндейл также отмечает, что демографические особенности, скорее всего, лишь обострят этот тренд, при том что Бюро трудовой статистики прогнозирует, что процент американских рабочих в возрасте от 16 до 24 лет сократится на 13,3 % к концу 2022 года.

# Количество работников США без опыта работы (в тысячах)



Общий объем рабочей силы	128 105	144 863	154 975	163 450
Процентное изменение		13,10%	7,00%	5,50%
Возраст: 16–24 года	21 617	22 366	21 285	18 462
Процентное изменение		3,50%	-4,80%	-13,30%
Возраст: 25–54 года	91 429	101 720	101 253	103 195
Процентное изменение		11,30%	-0,50%	1,90%
Возраст: 55+	15 060	20 777	32 437	41 793
Процентное изменение		38,00%	56,10%	28,80%

«Бизнес-лидеры во всем мире признают, что талант станет ключевым конкурентным преимуществом в ближайшие годы, – говорит Гриндейл. – HR-системы и структуры зачастую бессильны перед лицом надвигающихся перемен».

Отчет 2013 года о новых задачах директоров, составленный организацией Conference Board и охвативший 7000 генеральных директоров со всего мира, определил, что человеческий капитал – главный фактор успеха современных ком-

паний, превышающий по важности такие факторы, как производственная эффективность и отношения с клиентами.

«Мы рассматриваем эти результаты как признак того, что человеческие ресурсы – это не просто занятые пустующие рабочие места в компании, а ключевой фактор ее стратегии, и они все чаще будут обращать на себя внимание руководства», – говорит Гриндейл.

Поиск нужных людей для вашей компании – это уже не чужая задача: пора вам взять дело *в свои руки*.

## **КЕЙС: ЛЮДИ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ**

Дэвид Барр собаку съел на управлении розничным и ресторанным бизнесом. У него есть совет для владельцев бизнеса и рекрутеров: пора пересмотреть принципы найма. Фактор, который позволяет любому бизнесу выделиться на фоне конкурентов, – это его люди.

«Нанимать правильных людей – наша главная задача в розничных продажах, – говорит Барр, чья холдинговая компания называется PMTD (People Make The Difference – «Люди имеют значение»). – Наши люди – ключевой фактор успеха. Неважно, продаем мы бургеры, курицу или ювелирные украшения. Мы гарантируем себе победу каждый раз, если у нас будут работать лучшие люди. Они – представители нашего бренда и интерфейс для наших клиентов».

Учитывая его обширный опыт в качестве владельца бизнеса и советника, Барра попросили проконсультировать политиков, сенаторов и конгрессменов Белого дома и их подчиненных относительно того, как различные программы, например, Закон о доступном медицинском обслуживании, влияют на розничную отрасль. В розничной торговле США работает более 15 млн человек<sup>[2]</sup>, то есть примерно один из десяти работающих жителей страны занят в этой отрасли – больше, чем в каком-либо другом сегменте рынка, кроме правительства и здравоохранения.

Розничная отрасль – классический авторитет для остальной экономики. Этот важный статус означает, что силы, сотрясающие рынок труда (такие как кризис, вызванный ушедшими на пенсию бэбибумерами<sup>1</sup>, и требование повысить минимальную оплату труда), наносят особо заметный удар именно по розничным бизнесам. Стало намного сложнее найти подходящих людей. И в ближайшее время ситуация лишь ухудшится.

За свою карьеру Барр часто нанимал людей лично – от сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, до топ-менеджеров. Хотя процесс собеседования и найма работника с почасовой оплатой отличается от поиска нового генерального директора, Барр считает, что все, независимо от вакантной должности, имеют схожие потребности и желания.

---

<sup>1</sup> Бэби-бумеры – послевоенное поколение; в те годы экономический рост сопровождался резким увеличением рождаемости. – *Прим. ред.*

«Все хотят работать ради того, чтобы превзойти себя, – говорит Барр. – Они не хотят убивать время. Нужно найти людей, которые ищут не просто работу, а возможность».

Когда Барр оценивает кандидатов на любую должность в его компании, он, прежде всего, смотрит, насколько интеллект и отношение кандидата к работе соответствуют корпоративной культуре. Технические навыки соискателя и его соответствие должностным требованиям – на втором месте.

«Мы хотим нанимать людей с определенным образом мыслей и отношением к работе, а затем развивать в них необходимые навыки», – говорит Барр.

Барр отдает предпочтение кандидатам, обладающим базовыми характеристиками, такими как вежливость и способность поддерживать зрительный контакт. Чтобы проиллюстрировать свои предпочтения, Барр рассказывает легендарную историю о Дебби Филдс, основательнице Mrs. Fields Cookies. Филдс проводила собеседование в общественных местах, например, в ресторанном дворике торгового центра. Она просила кандидата встать и с чувством спеть «С днем рождения».

«Если человек отказывается проявить смелость и отвагу и совершить нечто столь самоуничижительное, он вряд ли подойдет для работы за прилавком розничного магазина», – говорит Барр.

Для поиска работников, непосредственно контактирующих с клиентами, важно забросить сеть

пошире. Чем больше масштаб поиска, тем выше шансы найти квалифицированных кандидатов, которые соответствуют вашей корпоративной культуре. Для поиска управленцев Барр выбирает более точечный подход, с использованием внутренних рекомендаций и таких сетевых сайтов, как LinkedIn, чтобы отыскать потенциальных кандидатов.

Прежде чем отправиться на поиски человека, важно точно понять, для какой работы он вам нужен.

«Вы же не хотите очароваться человеком, а потом обнаружить, что должностные обязанности выходят за рамки его способностей», – говорит Барр.

Когда менеджеры стремятся лишь заполнить пустующую вакансию, они рискуют привлечь неподходящих людей. А это дорого обойдется компании в плане денег и времени. Более того, неподходящий сотрудник может превратиться в раковую опухоль внутри вашей организации.

«Если вы наймете плохого менеджера, который ужасно относится к людям и заставляет их сомневаться в том, что они могут многого достичь как команда, – говорит Барр, – то вы не сможете привлечь талантливых сотрудников. И результаты незамедлительно скажутся на вашем бизнесе».

Барр говорит, что разработка масштабируемого процесса, который позволяет выбрать кандидатов, наиболее соответствующих вашей корпоративной культуре, – важнейший фактор успеха или неудачи вашего бизнеса.

# Полный контроль над процессом рекрутинга

Рекрутинг – последний критически важный компонент вашего бизнеса, который вы можете полностью контролировать. Задумайтесь: мы живем в эпоху, когда бизнес переживает колоссальное давление конкуренции и подвергается рискам, связанным с изменениями рыночных условий и норм законодательства. Вы контролируете все меньше и меньше факторов, которые определяют успех вашего бизнеса. Вы не в силах контролировать кредитную ставку, доступ к рынку капитала, изменчивое поведение потребителей и стремительную отраслевую консолидацию. Кроме того, вы не можете контролировать решения Бюро по финансовой защите потребителей США и внесение Конгрессом таких радикальных законов, как Закон о доступном медицинском обслуживании. Единственное, что вы можете контролировать на *сто процентов*, – персонал, которому вы выплачиваете зарплату. Пора уделить рекрутингу столько же внимания, сколько и всем остальным элементам бизнеса, поставить его наравне со всеми ключевыми аспектами, от финансов до производства, маркетинга и обслуживания клиентов.

Изменив принципы найма, можно добиться резонансного эффекта, который обеспечит вам стабильное преимущество над конкурентами.



«Рекрутинг всегда был связан с предвзятостью, – говорит Уильям Тинкап, генеральный директор Tincup & Co, HR-аналитик и консультант из Арлингтона (Техас). – Мы говорим не о таких вещах, как образование, национальность, пол или сексуальная ориентация. Наша предвзятость затрагивает стиль работы и склонность выбирать людей, которые работают, как мы».

Такая предвзятость создает однородную рабочую силу, не склонную к инновациям.

«В открытой, разнородной культуре, – говорит Тинкап, – создаются трения, которые порождают инновации и увеличивают долю рынка. Вот почему, если вы хотите принимать эффективные рекрутинговые решения, нужно обратить внимание на эту предвзятость. Иначе вы рискуете лишить свою организацию способности предлагать инновации и конкурировать».

Нужно радикально переосмыслить концепцию найма сотрудников, чтобы создать инновационный коллектив.

Вспомним, что произошло с Pillar To Post, 22-летним франчайзером, специализирующимся на жилищной комиссии, с 536 франшизами в 48 штатах США и 8 провинциях Канады.

«По сути своей Pillar To Post – это сообщество людей, – говорит основатель и генеральный директор Дэн Стюард. – Мы помогаем людям купить дом и тем самым влияем на их жизнь».

Стюард давно понял, что поиск и удержание квалифицированных инспекторов – в компании работает примерно 9000 инспекторов – ключевой фактор успеха каждой отдельной франшизы и компании в целом.

«Поиск, отбор и адаптация подходящих кандидатов – тайный рецепт этого бизнеса, – говорит Стюард. – Хорошие люди строят отношения с клиентами и агентами по недвижимости. Если удастся добиться их доверия, мы получаем больше рекомендаций и снижаем ценовую чувствительность».

Если Pillar To Post хочет поддерживать динамику развития – двукратный рост каждые четыре года, нужен стабильный источник талантов. Однако уровень их удержания в компании составлял всего 33 %. Более того, всего один из десяти новых сотрудников оставался в компании достаточно долго, чтобы оказать позитивное воздействие на бизнес. Эти «потерянные» сотрудники обернулись чудовищной тратой времени и ресурсов. Дополнительные расходы отбили охоту у владельцев франшиз приглашать новых людей, и это вызвало операционные проблемы, которые затронули весь бизнес.

«Такое положение стало препятствовать росту компании, – говорит Стюард. – Низкое удержание сотрудников означало, что мы растрачиваем ресурсы и делаем некачественную работу, которая негативно отражается на нашем бренде. Если мы хотели создать успешную компанию, нам нужны были четкие принципы в отношении человеческого

фактора в бизнесе. Мы осознали, что должен быть иной способ нанимать людей».

Перед Стюардом стояла и другая задача: заручиться поддержкой франшиз относительно нового процесса рекрутинга и выбора инспекторов в каждом отдельном бизнесе. Так как не существовало единого процесса рекрутинга, которому следовала бы вся компания, каждая франшиза нанимала персонал по своему усмотрению, опираясь на прошлый опыт. Отсутствие целенаправленного процесса найма привело к непоследовательности и низким результатам. Стюард признается, что принял несколько неудачных решений даже при найме ключевых сотрудников высшего уровня.

«Я пришел к выводу, что лучше оставить позицию незанятой, чем нанять неподходящего человека, – говорит он. – Оглядываясь назад, я сразу вижу, на какие компромиссы я шел либо в рабочих требованиях, либо в соответствии корпоративной культуре, либо в проверке опыта работы. Теперь я понимаю, насколько важно уделить этому время и все сделать правильно. Если вы паникуете и нанимаете неподходящего человека, просто чтобы закрыть вакансию, последствия могут быть катастрофическими».

**«Я пришел к выводу, что лучше оставить позицию незанятой, чем нанять неподходящего человека».**

Совместными усилиями Стюард и владельцы франшиз преобразовали весь процесс рекрутинга и адаптации новых сотрудников.

«Мы понимали, что всем нам нужно говорить на одном языке и использовать одинаковые инструменты отбора и найма, – говорит Стюард. – Мы нуждались в четком процессе и дисциплине. Пришлось распрощаться с идеей, что можно нанять кого попало и надеяться, что это сработает».

Изменения, которые Стюард и его команда в итоге внесли в процесс рекрутинга – переосмысление вопросов для собеседования по таким темам, как соответствие корпоративной культуре, и использование своего рекрутингового бренда для привлечения миллениалов (тех, кто родился после 1980 года), – оказали значительное влияние на бизнес. Хотя Стюард признает, что им еще есть над чем работать, эффективность рекрутинга выросла с 10 до 60 %. Более того, нежелательная текучесть кадров снизилась практически до нуля. Благодаря этим фантастическим результатам франшизы намного увереннее нанимают сотрудников. Бизнес вернулся к стремительному росту.

«Если вы не сосредоточены на своих людях, – говорит

Стюард, – то вы не сосредоточены на долгосрочном благополучии вашего бизнеса».

## **Заново учимся нанимать**

Мы с вами не умеем нанимать сотрудников. И в этом нет ничего неожиданного, потому что большинство компаний вообще не обучают менеджеров рекрутингу. Мы полагаемся на устаревшие технологии и интуицию, принимая важные решения, затрагивающие самые ценные активы бизнеса. Рекрутинг ничем не отличается от любого другого бизнес-процесса. Когда процесс обдуман, задокументирован и скрупулезно соблюдается, результаты последовательны и приносят реальную выгоду. Отступления от процесса, напротив, резко ухудшают результаты и делают процесс непредсказуемым.

Большинство из нас не приоритизируют время, которое требуется для успешного рекрутинга. Придется приложить немало усилий – в целом компаниям необходимо в среднем 52 дня, чтобы закрыть вакантную позицию, в 2011 году этот временной период составил не менее 48 дней<sup>[3]</sup>. Во время 44-часовой рабочей недели большинство менеджеров уделяют менее 10 % своего времени рекрутингу. Почему? Ответ прост: они слишком заняты. Им нужно закрыть вакантное место и поставить «галочку» в списке выполненных дел. Но ставки слишком высоки, чтобы и дальше пользоваться этим быстрым способом.

Нельзя просто делегировать рекрутинг третьей стороне. Даже если вам повезло и у вас в штате есть специально обученный HR- профессионал, скорее всего, он занят административными делами, связанными с заработной платой, медицинскими страховками и тренингами, помимо многих других обязанностей. Как бы вам ни хотелось, чтобы они разработали надежные принципы рекрутинга, это невозможно без вашего личного участия. Последовательный рекрутинг должен стать одним из важнейших приоритетов.

**В ближайшие двадцать лет умением, которое будет отличать посредственных менеджеров от по-настоящему исключительных, станет их способность искать, привлекать, нанимать и удерживать талантливых людей.**

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

# Комментарии

**1.**

Harter Jim. Obsolete Annual Reviews: Gallup's Advice. Gallup. September 28, 2015; <http://www.gallup.com/opinion/gallup/185921/obsolete-annual-reviews-gallup-advice.aspx>

**2.**

United States Department of Labor. Industry employment and output projections to 2024. Bureau of Labor Statistics, 2015; <http://www.bls.gov/opub/mlr/2015/article/industry-employment-and-output-projections-to-2024-1.htm>

**3.**

Talent Acquisition Facebook 2015. Bersin by Deloitte / Krider Jennifer, O'Leonard Karen and Erickson Robin, PhD. April 2015.