



Книга Как нанимать профессионалов

Секреты подбора и удержания талантливых сотрудников

Дэвид Снайдер
Career Press, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В работе специалиста по подбору персонала встречаются достаточно простые задачи – такие, например, как оценка профессиональных навыков, опыта работы и образования кандидатов на вакансию. Гораздо больше сложностей возникает с оценкой личных качеств соискателя, его мотивации и целеустремленности. Автор книги – бизнес-консультант с дипломом психологического факультета Гарварда – считает, что менеджеры, занятые подбором сотрудников, прежде всего должны владеть навыками оценки характера соискателей. Пospорить с этим мнением трудно. Книга Снайдера изобилует ценными советами на эту тему, хотя ее изложение порой грешит непоследовательностью и повторами. Тем не менее, на взгляд *BooksInShort*, книга содержит обширную и полезную с практической точки зрения информацию о принципах найма. Стоит только вспомнить, как непросто бывает работать бок о бок с сотрудником, нанятым по ошибке (или увольнять его), и у вас наверняка возникнет желание сделать все возможное, чтобы не допустить этих ошибок.

Основные идеи

- При найме персонала руководствуйтесь наличием у соискателей необходимых качеств характера.
- По характеру человека, как правило, можно точно предсказать его успех.
- Профессиональные навыки можно приобрести, в отличие от качеств характера.
- В объявлениях о вакансии указывайте качества характера, которыми должен обладать соискатель.
- Письменные тесты – богатейший источник информации о соискателях.
- Мотивы, подталкивающие людей к поиску новой работы, бывают прагматическими, эстетическими, теоретическими, социальными, религиозными и политическими.
- Черты идеального сотрудника – добросовестность, энтузиазм и отзывчивость.
- Хороший работник не боится признавать ошибки и способен учиться на них.
- Успешные люди – оптимисты по натуре, не испытывающие страха перед неудачами. Они не нуждаются ни в какой внешней мотивации.
- Опытные руководители выстраивают свои отношения с подчиненными на основе доверия.

Краткое содержание

Семь раз отмерь, один раз найми

Отношения между работодателями и работниками, в былые времена строившиеся на основе взаимного уважения, сегодня неуклонно ухудшаются. Работодатели сетуют, что уже никто не хочет трудиться с полной отдачей сил. Работники в свою очередь считают, что в условиях постоянных урезаний бюджета, увольнений и сокращения штатов работодатели перестали считаться с интересами персонала. Хотя обе стороны и предъявляют друг другу претензии, на самом деле цели у них общие. Компании нуждаются в ярких, талантливых и мотивированных сотрудниках, а те, со своей стороны, хотят знать, что выполняют важную для компании работу, и периодически получать одобрение.

“Большинство работодателей во всех сферах экономики ведут поиск целеустремленных, увлеченных своей работой людей”.

Чтобы в процессе найма выявить незаурядных людей, обладающих сильным характером и готовых вносить вклад в бизнес компании, специалист по подбору персонала прежде всего должен научиться задавать соискателям правильные вопросы. Грамотно выстроенный процесс отбора позволяет находить людей с позитивным взглядом на мир, ясными нравственными принципами и гибкостью мышления. Следующие рекомендации помогут в поиске соискателей, идеально отвечающих требованиям компании:

- В тексте объявления о вакансии перечислите не только требуемые от соискателя профессиональные навыки, но и качества характера, которыми он должен обладать.
- Ознакомьте соискателей с особенностями корпоративной культуры вашей компании, чтобы они могли понять, смогут ли адаптироваться на новом рабочем месте.
- Протестируйте способность соискателей самостоятельно принимать решения.
- Попросите кандидатов описать их профессиональные достижения и рассказать, как и чем они могут помочь вашей компании.
- Проведите типовые тесты и составьте объективный рейтинг соискателей.
- Предложите соискателям отвечать на вопросы письменно, чтобы проверить их способность к организационному мышлению, формулировке и выстраиванию приоритетов.
- Попросите кандидатов назвать три предпочтительных для них показателя эффективности работы, а также указать критерии, по которым они оценивали бы сами себя.

“По признанию многих менеджеров, ошибки при найме чаще всего совершаются по причине излишней спешки”.

Пусть соискатели, высказавшие желание работать с полной отдачей, подготовят презентацию своей кандидатуры в формате PowerPoint. В такой презентации найдется место информации об опыте работы и выполненных проектах, рекомендациям от предыдущих работодателей, описанию своих сильных сторон, жизненных целей и ценностей. Не оговаривайте с соискателями содержание этой презентации заранее – дайте им возможность продемонстрировать творческое мышление, энтузиазм, старательность, понимание своих целей, организационные навыки, маркетинговую смекалку, веру в себя, активность, внимание к мелочам и гордость своими достижениями.

Характер имеет значение

От того, насколько менеджеры умеют отбирать людей, разделяющих ценности их компании и способных адаптироваться к ее корпоративной культуре, зависит очень многое. Как только в организации открывается вакансия, специалист по подбору персонала ищет кандидатов, обладающих подходящей квалификацией, опытом работы и уровнем образования. При этом, однако, качества характера кандидата оцениваются чаще всего лишь поверхностно. Опытные рекрутеры знают, что человека можно обучить любым профессиональным навыкам, однако такие качества характера, как целеустремленность, уважение к другим и отзывчивость, даны человеку от рождения и не поддаются выработке. Несмотря на всю ее сложность, оценка характера соискателя крайне важна, поскольку именно характер человека указывает на то, получится ли из него успешный работник.

“Один из секретов достижения человеком профессионального успеха состоит в том, чтобы тщательно изучить свои подлинные мотивы перед тем, как принимать решение о выборе карьеры”.

Процесс оценки характера соискателей включает в себя обсуждение наиболее серьезных проблем, которые им приходилось решать на предыдущих местах работы, обстоятельств, при которых эти проблемы возникали, и шагов, которые они предпринимали для их решения. Эту оценку можно выполнить еще до собеседования с наиболее перспективными соискателями. Для этого попросите всех кандидатов прислать вам по электронной почте описание своего главного профессионального навыка, наиболее развитой способности и самого выдающегося качества характера. В результате вы получите представление о том, кто из соискателей выполняет задания в срок, готов следовать инструкциям, проявляет аналитические способности и умеет связно излагать свои мысли. Некоторые из соискателей на этом этапе сойдут с дистанции сами, отказавшись отвечать на ваш запрос, а другие окажутся в лидерах. Благодаря этому ваша задача значительно облегчится. После того, как вы определитесь со списком финалистов, попросите соискателей ответить на следующие вопросы:

- Хотели бы вы получить какую-либо дополнительную информацию о требованиях к соискателю данной вакансии?
- Если у вас нет дополнительных вопросов, могли бы вы рассказать, как понимаете эти требования, чтобы избежать возможных недоразумений в будущем?
- Уверены ли вы, что действительно обладаете всеми необходимыми навыками, чтобы успешно заниматься предлагаемой работой?
- Поскольку наша компания заинтересована в том, чтобы все ее сотрудники занимались профессиональным развитием, расскажите, по каким критериям вы стали бы оценивать эффективность своей работы?
- Какие у вас есть основания считать, что на новом рабочем месте вас ждет самореализация, карьерный рост и успех в решении сложных проблем?
- На чем основана ваша уверенность в том, что вы добьетесь успеха в этой компании?

“Добросовестная работа и профессиональное мастерство складываются из четырех элементов – это характер человека, знание им своего дела, самоотдача и стремление развиваться”.

Дайте соискателям-финалистам три дня, чтобы взвесить все плюсы и минусы данной вакансии. Наконец, попросите их прислать вам электронное письмо с обоснованием того, почему ваша компания – подходящее для них место работы.

Выбирайте оптимистов

Оптимизм – доминирующая черта характера успешных людей. Оптимизм не позволяет им надолго погрузиться в уныние – такие люди воспринимают неудачу как шанс извлечь ценный урок, а не как личную катастрофу. Позитивное отношение к жизни служит источником энергии,

питающей их тягу к самосовершенствованию. Они смело берутся за решение сложнейших задач и не желают останавливаться на достигнутом. Их оптимизм уравнивается логикой и здравым смыслом. Оптимисты верят в положительный исход, но при этом избегают неоправданных рисков. Оптимизм – это отношение к жизни, приобретенное со временем, хотя иногда кажется, что некоторые люди – оптимисты от рождения. Помимо жизнерадостного настроения, успешные люди:

- знают свои сильные стороны и готовы бороться со своими слабостями;
- нацелены на достижение целей и решение проблем, причем деньги и материальные блага редко выступают в качестве единственного фактора их мотивации;
- заинтересованы в безупречности своей репутации, надежны, имеют четкие убеждения, искренни и уверены в своих действиях;
- исповедуют здоровую этику трудовых отношений и не рассчитывают получить что-нибудь даром;
- скромны, но при этом не лишены гордости за свои достижения.

Подлинные мотивы соискателей

Если вы научитесь раскрывать подлинные мотивы, подталкивающие соискателей к получению той или иной должности, то резко снизите вероятность ошибок при найме. Человек, которого интересует только высокая зарплата, вряд ли задержится в компании надолго. В долгосрочном плане намного выгоднее делать ставку на людей, увлеченных своей работой и осознающих ее значимость. Сотрудник, ощущающий ценность того, чем он занимается на рабочем месте, работает гораздо продуктивнее и получает от работы удовлетворение. Соискателей можно подразделить на следующие категории в зависимости от движущих ими мотивов:

- **Прагматики.** Этих людей интересует только высокая зарплата, а мерилom успеха и престижа они считают материальные блага и финансовое благополучие.
- **Эстеты.** В эту категорию попадают не только артистические натуры, но и люди, которым нравится находиться в приятной обстановке – они способны чутко воспринимать цвета, формы и общую атмосферу ситуации.
- **Теоретики.** Представители данной категории стремятся удовлетворить свое исследовательское любопытство. Комфортнее всего они себя чувствуют, когда имеют дело с фактами и цифрами, а не с мнениями и предположениями.
- **Общественники.** Этих людей беспокоят проблемы окружающих – они искренне верят в социальную справедливость и равные возможности для всех.
- **Верующие.** Представители данной категории стремятся жить в соответствии с общепринятыми нормами, а своими приоритетами считают нравственность и религиозную веру.
- **Политики.** Людям этого типа нравится руководить другими, исполнять роль лидера и находиться в центре всеобщего внимания. Их привлекает любая возможность обрести власть и влияние.

“Презентация кандидатуры соискателя в PowerPoint... одновременно раскрывает перед вами и характер, и мысли человека. Это своего рода кинофильм о его жизни”.

Специалистам по подбору персонала следует подразделять качества характера соискателей на следующие категории:

- **Честолюбие.** Эта черта способна мотивировать некоторых людей, побуждая их к самосовершенствованию или поиску проблем, которые нужно решать. Лишенные честолюбия люди могут показаться ленивыми и нерешительными, однако не стоит забывать, что чрезмерное честолюбие воспринимается как надменность и эгоизм.
- **Дружелюбие.** Обладатели этого качества превыше всего ценят одобрение со стороны других. Кому-то, возможно, такие люди покажутся ненадежными – тем не менее они вносят свой вклад в создание товарищеской атмосферы в коллективе.
- **Постоянство.** Приоритетами людей с выраженной склонностью к постоянству являются стабильность и защищенность. Перемены вызывают у них чувство дискомфорта, а рисковать они не любят. Окружающие считают таких людей консерваторами.
- **Педантичность.** Обладатели данного качества характера – приверженцы точности даже в мелочах. Им нравится ощущать свою правоту по любому вопросу, и при этом они не могут понять, почему другие сотрудники бывают недисциплинированными или безынициативными.

Менеджер как образец для подчиненных

Поиск и прием на работу подходящих кандидатов – лишь часть работы менеджера. Другая часть состоит в обеспечении максимальной отдачи от своих сотрудников. Прежде всего, вы должны пользоваться авторитетом у подчиненных и вести себя так, как того ожидаете от других. Например, здоровая трудовая дисциплина в коллективе никогда не сформируется, если вы регулярно опаздываете по утрам на работу и уходите домой задолго до окончания рабочего дня. Вряд ли вам удастся наладить открытое общение с подчиненными, если вы целыми днями просиживаете в своем кабинете. А если вы хотите, чтобы сотрудники были оптимистами, не стоит непрерывно критиковать их.

“Дружба между равноправными коллегами вполне может быть ценной для них обоих, однако дружеские отношения между руководителем и подчиненным могут иметь катастрофические последствия, приводя к предвзятости, фаворитизму или конфликту интересов”.

Помните о том, что сотрудники – особенно новички – нуждаются в инструктаже, обучении, советах и поощрении. По мнению бывшего президента American Express Centurion Bank Фрэнка Скиллерна, успех любой компании основан на умении ее менеджеров справляться с ролью наставников. Работники в свою очередь хотят, чтобы руководство заботилось об их профессиональном росте. Как показывают исследования, в высокой текучести кадров повинны именно плохие менеджеры, а не плохая организация труда.

“В общем и целом успешные сотрудники всегда оказываются замечательными людьми – и добавить к этому нечего!”.

Основа успешной и продолжительной работы сотрудников в компании – доверительные отношения между менеджерами и персоналом. Для поддержания оптимальной производительности и эффективности труда доверие почти всегда оказывается намного важнее всех остальных факторов. В доверительной атмосфере сотрудники получают больше удовлетворения от работы, ощущают себя в безопасности и чаще проявляют инициативу. Они твердо знают, что всегда и во всем могут рассчитывать на поддержку со стороны руководства. Помимо умения налаживать доверительные взаимоотношения с персоналом, хороших руководителей всегда отличает наличие следующих качеств:

- Они оказывают целенаправленную поддержку своим подчиненным.
- Они уделяют внимание налаживанию взаимопонимания среди сотрудников.
- Они умеют без промедления улаживать конфликты.
- Они открыты для общения и охотно интересуются мнениями подчиненных.
- Они проводят много времени в индивидуальном или коллективном общении с подчиненными и хорошо знают задачи, которые тем приходится решать.
- Они считают своей обязанностью быть в курсе того, как обстоят дела в других подразделениях, и представлять общую ситуацию в компании.
- Они не кичатся своей властью, а мудро используют ее для решения деловых проблем и поддержки профессионального развития подчиненных.

Дружба без фамильярности

Важное предостережение: руководителю не следует пересекать едва уловимую грань между дружелюбием и завязыванием дружеских отношений с подчиненными. В противном случае он рискует утратить авторитет в их глазах. Дружба с подчиненными может порождать фаворитизм, а также проблемы с трудовой дисциплиной. Люди, обладающие слишком дружелюбным характером, нередко становятся слабыми менеджерами, поскольку присущая им потребность в одобрении со стороны других лишает их способности к объективному мышлению.

Об авторе

Дэвид Снайдер – владелец консалтинговой компании, оказывающей услуги по управлению персоналом. Автор книги “Как читать мысли своих клиентов”.
