



Книга Кто?

“Метод А” для найма персонала

Джефф Смарт, Рэнди Стрит
Ballantine, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Джефф Смарт и Рэнди Стрит предлагают понятную, продуманную стратегию поиска, отбора и найма лучших кандидатов на вакансии в компании. Разработанный ими процесс, который они называли “метод А”, иначе говоря, универсальный способ подбора персонала, начинается с шага, которым многие менеджеры пренебрегают: подготовки четкого описания ожидаемых результатов от работы человека, который займет данную должность. Авторы обстоятельно описывают четыре шага своей методики и в то же время не перегружают текст малозначительными подробностями. Прибегая к примерам из жизни, они демонстрируют возможность применения своего подхода для решения насущных проблем бизнеса. Книга выгодно выделяется из общей массы работ, посвященных управлению персоналом, в которых бывает слишком много абстрактных обобщений и мало практических советов. *BooksInShort* рекомендует ознакомиться с этой книгой и ее простыми, но действенными приемами всем, кто связан с наймом персонала.

Основные идеи

- Ошибка в выборе кандидата на должность обходится фирме в сумму, превышающую в среднем размер его заработной платы в 15 раз.
- Руководители совершают кадровые ошибки, так как не имеют в своем распоряжении системных методов подбора персонала.
- Чтобы использовать “метод А”, составьте “карту целей”, описывающую задачи, ожидаемые результаты и компетенции, соответствующие данной вакансии.
- Чем выше профессиональный уровень кандидата, тем с большей вероятностью он выполнит поставленные перед ним задачи.
- Рекомендации – лучший способ поиска высококлассных специалистов.
- Поощряйте сотрудников за сведения о подходящих кандидатурах.
- Чтобы отобрать лучших кандидатов, проведите серию из четырех интервью, каждое из которых должно быть глубже и подробнее предыдущего.
- Всегда проверяйте отзывы с предыдущих мест работы.
- Разговаривая с кандидатами и поручителями, старайтесь уловить то, что остается недосказанным.
- Убедить кандидата принять ваше предложение вы сможете, акцентируя внимание на “соответствии, семье, свободе, компенсации и атмосфере”.

Краткое содержание

Кого нанимать – и как?

Когда вы нанимаете кого-то на работу, ваша цель – найти “игрока высшей лиги”, высококлассного работника, способного “с 90-процентной вероятностью добиться таких результатов, которых могут достичь лишь 10 процентов претендентов на это место”. Прием на работу неподходящего сотрудника часто влечет за собой дополнительные расходы и падение производительности труда, что в совокупности может принести убытки в размере, превышающем базовый оклад этого сотрудника в 15 раз. Несмотря на это, руководство компаний часто нанимает неподходящих людей. Это происходит, когда менеджеры по персоналу не до конца понимают, какими качествами должен обладать кандидат на ту или иную должность,

когда кандидатов слишком мало или они не могут выбрать из имеющихся кандидатур подходящую. Основная же причина подобных ошибок – в отсутствии системного подхода к процессу набора сотрудников и в использовании “шаманских” методов. Вот некоторые модели поведения, которые свойственны специалистам отделов персонала:

- **“Ценитель прекрасного”** – уверен, что способен адекватно оценить кандидата всего за несколько минут беседы, полагаясь исключительно на свое “внутреннее чутье”.
 - **“Коллекционер данных”** – заставляет каждого члена группы, в которую подбирается сотрудник, провести отдельное собеседование с кандидатом. При этом интервьюеры заранее не планируют свои вопросы и никак не координируют их друг с другом. Ответы кандидатов бывают поверхностными или не имеют никакого отношения к делу.
 - **“Следователь”** – требует ответа на странные, неожиданные вопросы и головоломки, никак не связанные с данной вакансией.
 - **“Агитатор”** – расхваливает свою компанию перед потенциальными работниками вместо того, чтобы собирать о них информацию.
 - **“Фокусник”** – специально роняет что-нибудь на пол, чтобы проверить, бросится ли кандидат поднимать этот предмет, или приглашает кандидата на светское мероприятие, чтобы понаблюдать за его навыками поведения в обществе.
 - **“Друг животных”** – любит задавать вопросы, которые, по его мнению, должны заставить кандидата раскрыться и показать свою внутреннюю сущность, например: “Если бы вы были животным, то каким?” Ответы на такие вопросы не дают никакой полезной информации, необходимой для оценки кандидата.
- “«Кто» – это те люди, от которых зависит, «что» и «как» будет происходить в вашей компании. И ваша задача – не ошибиться в выборе этих людей”.
- **“Болтун”** – превращает интервью в светскую беседу.
- **“Любитель психологического портрета”** – часто использует тесты на черты личности, хотя согласно многим источникам они не являются надежным инструментом для подбора персонала, так как не дают возможности прогнозировать качество выполнения обязанностей. К тому же кандидаты легко угадывают нужные ответы.
 - **“Оценщик способностей”** – использует тесты на профессиональные навыки. Многие из них полезны, но они не должны использоваться отдельно от других методов.
 - **“Предсказатель будущего”** – выясняет у кандидатов, как бы они разрешили ту или иную гипотетическую проблему. Ответы, к сожалению, также остаются исключительно гипотетическими.
- “Использование метода А и в особенности карты целей позволит вам сосредоточить усилия по развитию персонала в нужном направлении и продвигать по карьерной лестнице тех, кто добился успеха”.

“Метод А” состоит из четырех шагов: составления “карты целей”, поиска кандидатов, отбора лучших из них, формулировки предложения кандидату.

Шаг первый: составление “карты целей”

Карта целей – это не список требований к кандидату, а описание тех результатов, которых вы ожидаете от нанимаемого работника. В этом документе излагаются три пункта:

1. **Основная задача.** Краткое и четкое описание основной задачи на данной должности поможет вам подобрать наиболее подходящего специалиста. Поскольку вам не нужен универсальный работник, то нет смысла искать кандидата, который был бы одинаково силен во всем. Ваша цель – обеспечить выполнение определенной функции, и вам нужен кандидат, который справится именно с ней.
2. **Результаты.** Многие должностные инструкции оказываются бесполезны, так как в них описываются процедуры, а не ожидаемые результаты. Если вы ясно укажете цели, которые ставите перед работником, и сроки их достижения, то претенденты, испытывающие сомнения, возможно, сами откажутся от участия в конкурсе.
3. **Компетенции.** Опишите, каким образом, по вашему мнению, кандидат должен идти к поставленным целям. Необходимые компетенции относятся как к поведенческой, так и к культурной сфере. Высококласный работник обычно демонстрирует следующие качества: эффективность, честность и порядочность, уверенность в себе, организаторские способности и умение планировать, решительность, умение доводить задуманное до конца, способность быстро воспринимать и усваивать новую информацию, аналитические навыки, внимание к деталям, настойчивость и инициативность. Другие необходимые качества будут зависеть от характера работы, но чаще всего важны навыки взаимодействия с людьми и работы в команде, способность сохранять самообладание в критической ситуации, привычка выдерживать большую нагрузку, и конечно, умение подбирать хороших работников.

Шаг второй: поиск кандидатов

Для поиска подходящих кандидатур используйте следующие возможности:

1. **Рекомендации специалистов в данной области.** Талантливые профессионалы связаны с такими же профессионалами. Обращайтесь раз в неделю по крайней мере к одному известному вам специалисту с просьбой порекомендовать возможных кандидатов.
2. **Рекомендации сотрудников.** Сделайте рекомендации для найма одним из показателей оценки работы и учредите премии для тех, кто предложит вам сильных кандидатов.
3. **Контактные лица.** Разработайте систему поощрений для партнеров и дочерних компаний за предоставление вам сведений о возможных кандидатах.
4. **HR-агентства.** Профессиональные специалисты по подбору персонала могут оказаться весьма полезны, но они должны хорошо разбираться в вашем бизнесе.

5. **Агентства по исследованию рынка кадров.** Эти фирмы исследуют рынок и составляют списки потенциальных кандидатов, но не проводят с ними собеседования. Чем более конкретными будут ваши требования, тем больше вероятность того, что предложенные ими кандидатуры вам подойдут.
6. **Собственные системы поиска кадров.** Это может быть и простая картотека, и высокотехнологичная система, разработанная вашим IT-отделом. В любом случае ключ к ее эффективному использованию – последующая работа с кандидатами.

Шаг третий: отбор лучших

Чтобы выявить лучших из имеющихся кандидатов, проведите серию из четырех интервью с возрастающей степенью сложности.

1. **Предварительный отсев.** Проведите краткий телефонный опрос кандидатов, чтобы отсеять неподходящих и впоследствии не тратить время на собеседование. Задайте следующие вопросы: “Какие цели развития карьеры вы перед собой ставите? Что у вас получается лучше всего в вашей профессиональной деятельности? Что у вас получается хуже, и чем бы вы не хотели заниматься? Кто были ваши последние пять руководителей, и как они оценили бы вашу работу по шкале от 1 до 10?” Затем приступайте к более тщательному анализу оставшихся кандидатур.
2. **“Топгрейдинг”.** Этот метод углубленного квалификационного интервью, разработанный авторами, представляет собой подробный анализ карьеры кандидата в хронологическом порядке. По каждому из мест работы в резюме кандидата задайте следующие вопросы: “В чем заключались ваши обязанности? Какими достижениями вы можете гордиться? Какие неудачи были у вас на этой должности? С кем вы работали? Почему вы ушли?” Подробно расспросите кандидата о том, какого он мнения о своем предыдущем руководителе и бывших коллегах. Требуйте как можно больше деталей. Чем больше подробностей вы узнаете, тем лучше вы поймете человека. На это интервью необходимо отвести от полутора до трех часов, хотя для того, чтобы оценить кандидата на руководящую должность, может понадобиться до пяти часов. Не забывайте о том, что каждый час, потраченный на кандидата на данной стадии, сберегает много часов работы в будущем. Вежливо прерывайте кандидатов, требуя подробнее рассказать о том, чего они достигли в сравнении с собственными карьерными планами и с результатами коллег.
3. **Фокус-интервью.** Поручите трем членам команды провести с кандидатом индивидуальные интервью длительностью от 45 минут до часа. Особое внимание они должны уделить конкретным пунктам составленной вами карты целей. Они должны выяснить как можно больше подробностей об опыте работы кандидата и допущенных им ошибках, а также оценить его поведенческие и культурные компетенции.
4. **Анализ рекомендаций.** Если по результатам предыдущих этапов человек вам подходит, можете приступать к тщательному изучению отзывов о нем с предыдущих мест работы. Не ограничивайтесь списком, предоставленным кандидатом. Проанализируйте свои записи, сделанные в ходе собеседования, и определите, к кому обратиться. Попросите самого кандидата договориться о предстоящем разговоре. В этом случае вероятность того, что его бывшие руководители будут более откровенны, повышается, поскольку во многих компаниях существуют строгие правила относительно предоставления рекомендаций. Задайте поручителям следующие вопросы:

- “Каким образом вы были связаны с этим человеком?”
- “Как бы вы охарактеризовали лучшие качества, проявленные им в этот период?”
- “Какие аспекты его профессиональной деятельности вас не устраивали?”
- “Как бы вы оценили общие результаты его работы по шкале от 1 до 10? Почему?”
- “Он упомянул, что на этом месте работы он испытывал проблемы с... Вы не могли бы рассказать об этом более подробно?”

“В наш век, когда большинство управленческих процессов уже были тщательно изучены и систематизированы, подбор персонала – деятельность, с которой начинается строительство организации, – все еще воспринимается как нечто, не поддающееся систематизации”.

Учитесь слышать недосказанное. Если собеседник тщательно подбирает слова, возможно, он не хочет говорить вам правду. Остерегайтесь людей, которые преувеличивают свои заслуги, скрывают прошлые неудачи, присваивают чужие победы, обвиняют бывших руководителей или затрудняются объяснить причины перемены места работы. Если вы нанимаете менеджера, убедитесь в том, что у него есть опыт найма и увольнения сотрудников. Будьте осторожнее с кандидатами, сосредоточенными на собственной персоне или излишне озабоченными размером оплаты.

Шаг четвертый: предложение от компании

Иногда удается найти нужного человека, но не получается уговорить его перейти на работу в вашу компанию. После того, как вы выбрали лучшего кандидата, вам нужно заинтересовать его предлагаемыми возможностями. Используйте следующие аргументы, основанные на различных ценностях.

1. **Соответствие.** Докажите кандидату, что работа в вашей компании подходит ему с точки зрения карьерного роста, жизненных целей и корпоративной культуры.
2. **Семья.** Ваш кандидат уже заинтригован – иначе он не продолжал бы с вами разговор, но его семья, возможно, не одобряет его выбор. Поинтересуйтесь тем, чего хотят его супруга и дети, а затем акцентируйте в вашем предложении то, что сможет удовлетворить эти потребности.
2. **Свобода.** Опытные профессионалы больше всего опасаются того, что их будут сковывать в работе бюрократическая волокита или начальники, бдительно контролирующие любой шаг. Докажите, что готовы предоставить новому сотруднику необходимую ему профессиональную свободу.
3. **Компенсация.** Деньги – далеко не самый важный фактор, но и этот фактор играет свою роль. Помните, что ваша корпоративная сетка окладов может не соответствовать текущему уровню заработка кандидата или его ожиданиям. Платите ему столько, сколько стоит сделанная им работа.

4. **Атмосфера.** В разных компаниях радость от работы понимается по-разному, но, отдавая работе много времени, люди хотят проводить его как можно приятнее.

“Если между вами и собеседником нет чувства взаимного доверия, то вы не получите от него самой ценной для вас информации. Добиться этого можно, вежливо прерывая его и демонстрируя заинтересованность его рассказом”.

Процесс убеждения кандидата в том, что он сделал правильный выбор, не завершается с его приемом на работу. Согласно статистике, новые сотрудники часто уходят в течение первых нескольких месяцев. Если вы потратили много времени и усилий на поиск высококлассного специалиста, позаботьтесь о том, чтобы оказать ему необходимую поддержку и создать благоприятные условия для работы.

“Телефонный разговор с поручителями, давшими рекомендации кандидату, не даст полной картины, если вы не умеете улавливать несказанное”.

“Метод А” обеспечивает стандартизацию приемов и процессов, используемых при найме персонала, а также привязывает поиск специалиста к конкретным задачам для данной должности, указанным в составленной вами карте целей. При проведении собеседования подбирайте слова так, чтобы избежать какой-либо дискриминации, и убедитесь, что ваши вопросы не противоречат законодательству. Уточните у юристов и HR-менеджеров, каких вопросов лучше избегать.

“Мысль о предоставлении высококлассному специалисту определенной степени свободы пугает многих руководителей, которым кажется, что таким образом они теряют контроль над ситуацией”.

Такой системный подход к найму персонала может привести к важным переменам в вашей кадровой практике и в организации в целом. Чтобы этот процесс прошел успешно, вам следует сделать вопрос подбора кадров своим основным приоритетом; четко объяснять всем заинтересованным лицам, почему вам нужны только лучшие работники; научить своих менеджеров применять “метод А”; избавиться от бюрократических и процедурных барьеров, препятствующих его использованию; сделать успешность кадровых решений одним из критериев оценки работы каждого менеджера; использовать систему поощрений, чтобы придать процессу найма дополнительный импульс.

Об авторах

Джефф Смарт – доктор наук, соавтор книги “Топгрейдинг”, которую он написал совместно со своим отцом, Брэдом Смартом. Он является генеральным директором ghSMART, консалтинговой фирмы, специализирующейся на оценке качества менеджмента. **Рэнди Стрит** занимает должность президента этой компании.
