



ЛАЙФХАК #1

ЯК ДОБИРАТИ ПЕРСОНАЛ

Якщо ви визначилися, чоловік чи жінка вам потрібен на певній посаді, необхідно перейти до вибору кандидатури.

Перед пошуком працівника слід сформулювати ваші цілі: навіщо ви хочете найняти людину й чого від неї очікуєте, що вона робитиме, який додатковий дохід отримаєте від неї. Якщо шукаєте людину, бо один із ваших працівників не справляється зі своєю роботою і ви хочете взяти когось на підмогу, то просто порахуйте, скільки це вам коштуватиме в рік.

Наприклад, керівник відділу обслуговування отримує на руки 18000 грн. Компанія компенсує йому 18% податку на дохід фізичних осіб, а також несе витрати в розмірі 22% на соціальні платежі. Разом: $18000 + 18\% + 22\% = 25912$ грн на місяць. За рік – 310953 грн. Здавалося б, не так уже й багато, особливо якщо не враховувати витрати на авто, зв'язок, амортизацію обладнання для працівника, відрядження тощо. Коефіцієнт корисної дії такого спеціаліста становить 40% від очікуваних вами обсягів виконаної праці. Решту роботи ніхто не виконує, тому ви плануєте шукати іншу людину на допомогу цьому працівникові. Отже, вартість неефективного працівника становить 856980 (342 тисячі / 40%) гривень на рік, а це вже значна сума. Подумайте, може, за таких витрат варто замінити цього працівника, щоб інший працював на 90–100%, отримував одну зарплату й займав менше «місця» в компанії?

Якщо визначилися, що людина потрібна, бо ви зростаєте, розвиваєтеся, то опишіть для себе цю людину, що від неї очікуєте й чим вона займатиметься. Візьміть аркуш паперу й широкими мазками напишіть. Спочатку визначтеся з характером людини, адже діє принцип: «З людини можна зробити спеціаліста, зі спеціаліста не завжди можна зробити людину». Яка вам користь від людини,

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

якщо він/вона прекрасний знавець своєї справи, але не доводить проекти до кінця або просто лінується працювати, конфліктує з колегами? *Barings Bank* проіснував понад двісті років, доки не був знищений у 1995 році через махінації нечесного працівника, який грав на біржі й приховував завдані ним величезні збитки. До речі, він був непоганим професіоналом – тільки професіонал міг знищити надійний банк. Але те, що він не був людиною, на яку можна покластися, і знищило банк. Тому спочатку шукайте характер, а далі вже навички й уміння. При цьому не плутайте поняття «хороший хлопець» і якісний характер. З хорошим хлопцем чи дівчиною добре поговорити про життя, попити чаю чи кави, але хороша людина – це не професія. Працівник має бути гарним не лише в розмові, а й у тому, щоби захищати ваші інтереси в бізнесі, працювати творчо, бути не бездумним роботом, а вдумливим та ініціативним виконавцем.

Варто робити ставку на своїх. Деякі західні системні компанії доволі рідко беруть на менеджерські посади людей запрошених. Адже існують певні ризики: як людина «впишеться» в корпоративну культуру, чи не залишить скоро компанію, що від неї очікувати, як налагодити взаємодію тощо. А свого ми знаємо. Якщо людина проявила себе, має бажання до зростання, то забезпечте їй це. Розробіть систему введення на посаду, навчання й коучингу, підтримайте – і матимете доброго спеціаліста. При цьому є вигода й у затратах. Якщо шукати людину зі сторони, часто ми звертаємося до рекрутингових компаній, а ті вимагають до 30% від річної заробітної плати працівника за свої послуги.

Дешевим і якісним способом пошуку людей є залучення своїх працівників до цього. Пообіцяйте 100 доларів, якщо вам знайдуть адекватну людину ваші співробітники, але це не мають бути родичі. Умова: ти пропонуєш людину на посаду й відповідаєш за неї. Якщо вона проходить випробувальний термін, то отримуєш винагороду. А для працівника це ще й можливість допомогти своїм. Тут треба зважати на адекватність того, хто приводить людину. Адже не всі дивляться на бізнес вашими очима, тож можуть рекомендувати не найкращих, а просто безробітних друзів або знайомого тьоті Галі.

Тому рекомендації варто приймати лише від тих працівників, яких ви поважаєте, бо вони, швидше за все, рекомендуватимуть людей, подібних до себе. Хто вміє працювати, не рекомендуватиме того, хто ледарюватиме у нього під боком.

Якщо ви все-таки вирішили шукати за допомогою рекрутерів, спочатку знайдіть їх. Працівник проводить на роботі третину життя, приносить до вас у компанію свої плюси й мінуси. І якісного працівника можуть знайти лише якісні рекрутери. Рекрутери – тяж люди. Їм також треба закрити вакансію. Вони за це отримують процент. Серед працівників є ті, хто знає, що робить, і робить це творчо – як художники, які впливають на вашу компанію. Вони мають широкий погляд на речі, вони небайдужі, бо це – майстри і творці. А є й ті, хто просто закриває заявки. У рекрутинзі є різні тести, методики добору людей, вияву сумісності й відповідності посаді. Ваш рекрутер мусить їх знати й використовувати.

Якщо необхідно, підішліть рекрутерам «таємного покупця», нехай протестує рекрутера. Рекрутер має знати вас особисто, ваші переваги, характер, вимоги, тоді йому легше буде шукати й заступника, і секретаря, і інших працівників. Рекрутер може знати й вашу компанію, щоби знаходити тих людей, які компенсуватимуть недоліки колективу. Наприклад, якщо в офісі всі працівники суперсерйозні, мінімум спілкування й важка атмосфера індивідуалізму, нехай вам знайдуть таку людину, яка зможе подолати цю напругу і внести нотку легкості та згуртованості.

Не шукайте людей, подібних до себе. По-перше, не знайдете, бо такі люди або самі керівники, або мають власний бізнес. По-друге, вам потрібні не ваші копії, а ті, хто зможе доповнити ваші вади. Якби ви думали, що не маєте вад, то не читали б цю книгу.

Якщо у вас світла голова, ви швидко і якісно приймаєте рішення, гарний комунікатор, то в 99% випадків у вас проблеми в роботі з деталями, процедурами, планами й графіками. Знайдіть собі доповнення, і байдуже, якими теоріями ви користуєтеся: Адізеса про *PAEI*, чи то *MBTI*, чи іншими. Нехай ваш рекрутер порекомендує вам працівника, який зможе перекрити ваші слабкі місця, у такому разі це вже буде не рекрутер, а консультант і партнер.

Нижче подані ще декілька окремих рекомендацій щодо пошуку працівників. Вони не претендують на всеохопність і можуть бути лише окремими штрихами у вашому пошуку.

Якщо у вас є служба безпеки, нехай перевіряє. Шкоди від того не матимете, а користь – так. Служба безпеки може виявити те, що людина приховує: підроблені документи, прогалини в біографії, судимості (це якраз і можуть бути ті прогалини в біографії), роботу на конкурентів, злочинну поведінку, коли особу впіймали на гарячому, але через брак доказів випустили, тощо.

Обов'язково завітайте на сторінку людини в соціальній мережі, там ви дізнаєтеся про неї більше, ніж будь-яка служба безпеки, побачите її головні вподобання. Якщо в постах лише оголені жінки, алкоголь і подібне – я б не взяв таку людину, навіть якщо в резюме записано, що це геній у третьому поколінні.

Сама соціальна мережа, у якій є акаунти в кандидата, може багато розповісти: ВКонтакте – це людина-підліток, тусовщик; Однокласники – людина старого гарту, «гомо советікус»; Фейсбук – більш орієнтований на сучасність і західний стиль життя й роботи. Якщо у кандидата є профіль у *LinkedIn*, то в ній є багато інформації про професійні навички.

Обов'язково зателефонуйте на попереднє місце роботи, не довіряйте цю роботу рекрутерам. Не забувайте, часто рекрутери зацікавлені в закритті заявки й інструктують кандидатів, що і як казати на співбесіді з вами, бо знають ваші вимоги. Рекрутер не зацікавлений у надлишковій роботі, наприклад телефонувати на попередні місця роботи, щоби бути поінформованим.

При спілкуванні з попереднім роботодавцем запитайте, чи взяв би він цю людину знову на роботу й чому. Ви розмовляєте з рівним собі, тому тут розуміють, чому ви питаєте, і можуть допомогти. Якщо ж колишній роботодавець вихвалитиме кандидата, теж не смертельно, – значить, щось у нього є непогане, якщо керівник за нього турбується. Запитайте про досягнення на роботі. Якщо вони були, то ви про них дізнаєтеся.

Людина, яку ви шукаєте, обов'язково має бути чесною. Чесність – це здатність бачити дійсність такою, якою вона є, без викривлень

через страхи, користь чи інші причини, а також здатність діяти, виходячи з цієї дійсності. Це якість характеру. Тут стережіться: якщо ви хочете, щоби людина не обманювала вас, то й інших вона не має обманювати. Не примушуйте людину до обману й порушень правил. Робитимете це – зіпсуєте, ця людина почне обманювати й вас.

Є одна гарна історія про просту перевірку на чесність. Прийшов кандидат на роботу в офіс, а йому заявляють: «У нас дуже цінують чистоту в офісі. Ви витерли черевики об килимок, коли заходили?» Кандидат догідливо відповів: «Так, звісно, витер». У відповідь почув: «Наша компанія дуже цінує чесність – у нас немає килимка перед входом».

Ви можете придумати щось своє. Будьте креативними. Але прошу вас не креативити зі стресовими співбесідами. Часто вчорашні випускники МВА, начитавшись розумних книг і статей, вдають із себе крутих рекрутерів і починають «хімічити» зі стресовими інтерв'ю. Здебільшого це виливається у звичайне хамство. Якісний працівник або викриє такий підхід і не прийме пропозицію через непрофесіоналізм, або йому буде некомфортним стиль роботи й спілкування в компанії.

Є інші, кращі методи перевірки людей. Дайте їм особливе завдання, поставте перешкоду й таким чином відсійте тих, хто не впорається, ще на етапі до співбесідного відбору.

Найпростіша перешкода: попросіть надіслати резюме звичайною поштою. Для цього треба роздрукувати, піти на пошту, купити конверт тощо. Тільки зацікавлена й добросовісна людина це зробить. А хіба вам не такий працівник потрібен?

Можна дати завдання на зразок написати супровідного листа з аргументацією, чому саме ця людина найкраще підходить на певну посаду. Можливостей безліч, вони обмежені лише вашою фантазією. Якщо ви етично випробуєте людину, затрати на це будуть мінімальні, а вигода – дуже значна.

Якщо людина запізнилася на співбесіду, то це не ваш працівник. На співбесіді всі намагаються показати себе якнайкраще. Якщо ж навіть приїхати вчасно не змогла, то як така людина працюватиме? Якщо заздалегідь вам зателефонували й попередили про автомобіль-

ний затор і запізнення, то це не є підставою відразу відмовлятися від претендента.

Якщо у вас виникнуть будь-які сумніви, то не наймайте. Сумніви, інтуїція – це прояви нашої підсвідомої діяльності. Ми отримуємо сигнали, які свідчать про небезпеку або невідповідність вашим критеріям. Свідомість ці сигнали не отримує, бо вони або занадто слабкі, або забуваються іншими сигналами, тому й виникає якесь відчуття, а розум поки не знає, як його назвати. Послухайте своє відчуття. Не хочете слухати – тричі перевірте людину, випробуйте.

Для перевірки кандидатів існує майже геніальний інструмент, розроблений Володимиром Тарасовим – фундатором менеджменту на пострадянських теренах. Цей інструмент називається «управлінські поєдинки», і розроблявся він для виявлення та вдосконалення управлінських компетенцій. Його суть полягає в наступному: двом кандидатам або учасникам дають ігрове завдання, де є конфлікт інтересів. Кандидати проводять дві короткі гри по п'ять хвилин, у яких самі по черзі обирають ролі в конфлікті. За перебігом стежить арбітр. Існують також прості й чіткі правила. Зазвичай результати оцінюють дев'ять суддів, які сприймають поведінку учасників із різних точок зору, легко можуть визначити сильнішого. Завжди, поглянувши збоку на поєдинок, можна сказати, хто з кандидатів кращий, побачити їхні моделі розв'язання проблем.

Якщо ви шукаєте людину на відповідальну посаду й у вас є декілька потенційних кандидатів, проведіть їм такі випробовування та оберіть для себе ту людину, чия модель поведінки була успішнішою. Такий кандидат і в роботі демонструватиме, очевидно, успішнішу й ціліснішу поведінку, а це саме те, що вам потрібно.

Чи варто брати кандидатів із власними базами даних клієнтів? Це не лише етичне питання. Той, хто бере людей із базами клієнтів, не переймається етичністю цієї справи. Але при цьому слід розуміти, що наймаєте не людину, а базу даних. Якщо працівник прийшов до вас з іншої компанії, маючи власну базу даних, то в його поведінці вже закладена неетичність щодо вас, адже попереднього роботодавця він «кинув». Як гадаєте, з вами так само вчинить? Звісно, якщо більше заплатять.

Працівники з них не надто старанні, бо і їм і вам відомо, що цінність не в людині, а в базі. Берете на короткий час, до тих пір, доки не опрацюєте його базу й не знайдете нову. Це і є кругообіг речей і баз у природі. Хочете будувати тривалий бізнес із перспективами? Розвивайте своїх працівників і клієнтів, будуйте стосунки, а не крадіть чужих клієнтів «відкатами» та знижками.

Особливу увагу приділіть тій людині, з якою ви співпрацюєте найбільше. Це ваш секретар. У нього величезний потенціал, який ми часто не розкриваємо. Здебільшого секретар – це красивий «прилад» для друку наказів, прийому гостей і готування чаю. Він (вона) здебільшого нудьгує на робочому місці і є центром поширення різноманітних пліток в офісі. Звідси й два підходи до роботи секретаря: малокваліфікований працівник з обмеженим колом простих завдань і висококласний спеціаліст, який може значно полегшити вашу роботу. Мені доводилося бачити секретарів другого типу, їх можна назвати помічниками.

Приклад однієї пані років 25–28. Вона домовлялася про зустрічі для керівника, на вищому рівні пропрацьовувала деталі цих зустрічей. Керівникові залишалося просто приїхати на зустріч і успішно її провести. Про такі важливі дрібниці, як нагадування про дні народження, пропозиції щодо привітань, організація поїздок і внутрішніх зустрічей із працівниками й клієнтами навіть не варто й згадувати. А головне, що всі інформаційні потоки проходили через неї. Саме від такої людини залежить, що повідомляти керівникові, а що – ні. Її влада в компанії була третьою після керівника і його заступника. Звісно, і заробітну плату вона отримувала престижну. Якби було треба, то її керівник дав би їй стільки, скільки б захотіла, бо вона розвантажувала його на 40%, а цей час він присвячував управлінню й плануванню, що позитивно впливало на фінансові показники.

Шукати успішного секретаря чи застосовувати стандартний підхід зі звичайним телефонним оператором – рішення за вами, і наслідки такого рішення теж за вами.

Останнє щодо пошуку персоналу – проведіть три зустрічі з кандидатом, останню, третю, – у ресторані.

На одній із них ще можна приховати своє «я». На трьох – ні. Особливо зустріч у ресторані в неформальній атмосфері, небуденне застілля, зміна місця. Людина дещо розслабиться, і ви зможете краще її зрозуміти. Особливо це стосується кандидатів на ключові посади. Тут зможете бачити, як людина замовляє страви з меню, чи розпитує офіціанта, як ставиться до обслуговуючого персоналу тощо. Подейкують, що Генрі Форд використовував ресторан для найму й ніколи не брав людей, які солили їжу до того, як її скуштували, бо вони схильні приймати рішення, не маючи на те достатніх підстав.

ГОЛОВНЕ ПРАВИЛО В НАЙМІ – ЗВІЛЬНЯЙТЕ
ШВИДКО, НАЙМАЙТЕ ПОВІЛЬНО.

