



Отличные услуги могут оказывать только отличные работники. Чтобы быть лучшими, нужно найти людей с оценками 10 по 10-балльной шкале.

Конечно, можно сидеть в своем офисе и ждать, когда такие люди придут сами. Но это не очень эффективно: мы потратим кучу времени на интервью с девятью недостаточно квалифицированными людьми, прежде чем найдем того, кто нам нужен. Мы пытаемся обойти эту проблему, проводя интервью со всеми претендентами с последующим тестированием тех, кто произвел на нас впечатление в ходе интервью.

Процессу найма мы посвящаем много внимания. Вся наша система обслуживания основана на том, что каждый клиент должен иметь положительный опыт общения со всеми нашими сотрудниками, с которыми ему придется встретиться. Поэтому и людей мы должны нанять хороших, а для этого приходится тратить много времени на интервью.

Но чаще всего это не так. Может быть, лучшая кандидатура для нашей работы находится среди этих четверых, но шансы скорее за то, что его здесь вообще нет. Возможно, надо провести интервью с двадцатью пятью кандидатами, чтобы найти по-настоящему подходящего человека, и с сотней, чтобы отыскать кого-то действительно выдающегося. Но у кого есть столько времени на все это? В какой-то момент придется остановиться.

Я все-таки думаю, что если вы не поговорили с двадцатью пятью кандидатами, вы не искали хорошо.

Если они хорошо работали в прошлом, вероятно, они будут хорошо работать и в будущем. Так что, проводя интервью, ищите тех, кто был успешен и проявил лидерские качества.

За многие годы мы нашли весьма неплохой способ для распознавания выдающихся людей.

Для начала, мы почти не даем рекламы. Люди, которых мы хотели бы видеть у себя — лучшие люди, — уже имеют работу. Они не просматривают объявления о вакансиях и не рассылают свои резюме. Скажу больше: большинство из успешных людей, нанятых

нами, вообще никогда не имели резюме. Мы их нашли, потому что услышали о работе, которую они выполняли где-то еще, или, что случается еще чаще, их порекомендовали друзья. Как правило, люди выдающихся качеств дружат с себе подобными, так что мы обращаем самое пристальное внимание, когда кто-то из наших людей рекомендует нам друга.

У претендентов мы ищем пять качеств:

1. **История успеха.** Мы хотим нанимать людей, доказавших, что они могут добиваться результата. Их прошлые успехи не обязательно должны лежать в сфере нашего бизнеса, но мы хотим знать: были ли они успешны на прошлой работе? В хобби? В жизни? Работали ли они на лидерских позициях?

2. **Интеллект.** Наше тестирование позволяет количественно измерить его. При прочих равных обстоятельствах умные люди сделают дело лучше; к тому же с ними интересней находиться рядом. В нашей компании это особенно важно, так как с течением времени у нас сложилась группа очень способных людей и им трудно работать с людьми менее сообразительными.

3. **Энергия.** Мне нравятся люди, которые ерзают во время интервью. Часто это не симптом нервозности, а признак того, что они предпочли бы что-нибудь сделать, а не сидеть сиднем на стуле. Можно многое узнать об уровне энергии человека, если поинтересуетесь его хобби. Он путешествует, бегаёт, катаётся на лыжах, играет в баскетбол, или же играет в шахматы, бридж и читает? (В идеале, конечно, он должен иметь хобби обоих видов.) Многие наши сотрудники — бывшие спортсмены. Если вы бывший жокей, вы, наверное, достаточно выносливы, чтобы проводить на ногах многие часы (12-часовой рабочий день у нас обычное дело), и способны восстанавливаться после критики или потери сделки.

4. **Характер.** Мы проводим проверку кредитной истории и рекомендаций, а также медицинское освидетельствование, включающее в себя проверку на наркотики. Вокруг нас не должно быть наркоманов. Но мы пытаемся выяснить больше — к примеру, любят ли наши будущие сотрудники на самом деле помогать людям. Мы также хотим понять, гордятся ли они своими достижениями — спрашиваем о наградах, которые они получали. Их ответы говорят нам не только о том, что они делали раньше, но и о том, достаточно ли у них амбиций, чтобы быть лучшими. Кроме того, мы пытаемся понять, способны ли они доводить дело до конца. Например, я всегда спрашиваю, почему

бухгалтер никогда не пытался сдать экзамен CPA, или как получилось, что человек не смог закончить колледж или университет.

5. Подойдут ли они? Конечно, это нельзя увидеть сразу, но это очень важно. Наши продавцы часто бывают толстокожими и агрессивными, но при этом воспринимают потерю сделок слишком лично. Большинство из них бывшие спортсмены и часто привержены тому, что называют «юмор раздевалки». Если вы относитесь к чувствительным людям, такое соседство может оказаться для вас пыткой.

Вот пример. У одного из наших лучших продавцов один глаз стеклянный (результат детского баловства с капсулем). И кличка у него — Мертвый Глаз. Очень тонко...

Если вы собираетесь проводить десять-двенадцать часов в день с определенной группой людей, вам будет проще, если вы им подходите.

Выявив людей, которые, по нашему мнению, могут быть хорошими кандидатами, мы направляем их на тестирование.

Мы проводим тестирование уже пятнадцать лет. Сотрудники одной уважаемой фирмы по психологическому тестированию сказали нам, что процесс найма будет эффективнее, если мы протестируем всех, кто ищет у нас работу.

Так как я вырос на стоянке для продажи подержанных машин, я более скептичен, чем большинство людей. И я решил сперва протестировать самих тестируемых. Я попросил их отранжировать наш персонал. Удивительно, но они точно определили наших лучших, средних и худших продавцов.

Я был впечатлен, и удивился еще больше, когда д-р Рон Трего, руководивший тестами, предложил использовать результаты наших лучших продавцов в качестве образца для поиска работников в будущем. Это была увлекательная идея: протестируй лучших и пытайся нанять еще людей, похожих на них.

Всегда ли тесты работают? Нет. Но в целом тестирование дает вполне разумные результаты. Если мы собираемся нанять техника, почему бы не взять человека с хорошими способностями в области механики, вместо кого-то вроде меня, чьи навыки в этой сфере находятся на среднем уровне? И мы, вероятно, получим лучший результат, если найдем человека, который на самом деле любит возиться с машинами, выписывает автомобильные журналы и его отец или старший брат все время проводили в гараже. Нам также важно протестировать человека уже после того, как он принят на работу. Но этот окончательный тест проведет клиент, а не психолог.

Но, несмотря на всю важность тестирования, оно дает не более трети нашей оценки кандидата. Интервью дают намного больше, и поэтому с каждым кандидатом мы беседуем несколько раз. После того как с кандидатом поговорил менеджер, с ним общаются еще два или три сотрудника, чтобы увидеть, каков он в деле. И наконец, в последнюю очередь мы организуем завтрак кандидата с парой наших человек. Это позволяет нам оценить его социальное поведение, а главное — определить, насколько нам самим нравится быть рядом с ним. Если нам новый сотрудник неприятен, то и

клиенту он, возможно, тоже не понравится.

Резюме

- **Ум — хорошо.** Тестируйте интеллект. При прочих равных условиях лучше нанять умного человека, чем неумного.
- **Проверяйте по образцу.** Тестируйте лучших сотрудников и пытайтесь нанять сотрудников, похожих на них.
- **Проводите столько интервью, сколько сможете... на каждую вакансию.** Возможно вам придется поговорить с двадцатью пятью людьми, прежде чем вы убедитесь, что нашли подходящего человека.

- **Спрашивайте об их прошлых успехах.** Люди, добившиеся успеха в прошлом, скорее всего добьются успеха и в будущем.

- **Впишутся ли они.** Лучший работник в мире будет иметь массу проблем, если он не вписывается в окружающую среду. Если ваши сотрудники относятся друг к другу с грацией кузнечного молота, вы должны подумать дважды, прежде чем наймете кого-то очень чувствительного.

Источник: Prostobankir.com.ua