

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
ЧАСТЬ 1. ТРИ КИТА НАДЕЖНОГО НАЙМА	11
Глава 1. Иллюзия ясности	11
1.1. Посмотрите на его резюме	13
1.2. Синдром «супермена»	23
1.3. Слепое пятно ценностей.....	27
Глава 2. Три кита надежного найма	30
2.1. КИТ № 1. Профессионализм	31
2.2. КИТ № 2. Личность.....	33
2.3. КИТ № 3. Ценности и мышление	35
ЧАСТЬ 2. «СИТО» ДЛЯ ПОДБОРА	37
Глава 3. Сила первого шага. Диагностика вакансии	38
3.1. Задаем правильный вопрос	39
3.2. «Портрет нужного человека»	42
3.3. Ошибка «на всякий случай»	46
Глава 4. Почему не сработал подбор своими силами?	50
4.1. «Не моя основная работа»	51
4.2. Нехватка ресурсов.	54
4.3. Система мотивации.	57
Глава 5. Непривлекательная вакансия. Чья ошибка?	61
5.1. Вакансия-монолог.....	63
5.2. Обман во благо?	67
5.3. Вакансия-диалог	70
Глава 6. Где искать «своих»? Карта талантов	74
6.1. Популярные площадки	75
6.2. Каналы, мессенджеры и отраслевые сообщества.....	78
6.3. Сарафанное радио и рекомендации.....	80
6.4. Охота в социальных сетях.....	82
Глава 7. Главный фильтр. Искусство видеть суть	84
7.1. «Блокнот эксперта».	85
7.2. Уровень 1. (Профессионал)	88
7.3. Уровень 2. (Коллега)	93
7.4. Уровень 3. (Единомышленник)	95

Глава 8. Упустить лучшего	101
8.1. «Спасибо, мы вам перезвоним»	102
8.2. Страх ошибки	106
8.3. «Дорожная карта найма»	109
ЧАСТЬ 3. ЗАПУСК И РОСТ	112
Глава 9. Старт в компании: проверка или саботаж?	113
9.1. «Разбирайся сам»	114
9.2. «План первых 90 дней»	116
9.3. Контрольные точки	120
Глава 10. Бросить в омут с головой	123
10.1. «Вот ваш стол, вот компьютер»	124
10.2. «Маршрутная карта первой недели»	126
10.3. Как выбрать наставника	128
Глава 11. Принципиальность или предрассудки?	131
11.1. «У нас корпоративный дресс-код»	132
11.2. Возрастные стереотипы	134
11.3. Фокус на результате	136
Заключение	138

ПРЕДИСЛОВИЕ

История одного провала

В понедельник молодой специалист Иван, полный энтузиазма, пришел в новую компанию. Его встретила скучающая девушка HR, молча проводила до пустого стола, кивнула в сторону ноутбука и сказала:

«Я Маша. Вот твое место. Системный администратор в отпуске, он тебе потом логин с паролем даст. А пока вот тебе устав, правила безопасности. Сегодня у тебя день самостоятельного погружения».

Два дня Иван «погружался».

Он пытался задавать вопросы коллегам, но они бурчали что-то вроде «очень занят, подожди позже».

Он не понимал, с кем ему согласовать первую задачу, где найти регламенты, как пользоваться кофеваркой и вообще, можно ли ею пользоваться.

Во вторник вечером Иван отправил письмо руководителю: «Извините, я ошибся дверью. Не мое место. Увольняюсь».

И ушел. Дверь закрылась.

А вместе с ней инвестиции компании в его поиск и подбор. И что насчет репутации работодателя?

Рада знакомству, друзья. Меня зовут Оксана, и я не HR. Нет, серьезно. В моих документах об образовании точно есть «экономист» и «юрист», но никак не «эксперт по поиску талантов». Существует множество отличных авторов, инструментов, проверенных методик и советов по подбору персонала, которые помогли мне познакомиться с этой непростой сферой на старте. Неизбежно углубляясь в изучение темы, меня не покидала навязчивая мысль: все-же жаль, что я не HR ... Большинство источников раскрывают механику, последовательность процесса и разнообразные методики. Во многих мне не хватало простоты передачи информации. Без обилия профессиональной терминологии. Я искала язык, который будет понятен каждому. Независимо от того, какую должность в компании занимает человек, столкнувшийся с подбором. Мне хотелось увидеть механизм, в котором фокус не только на «оценке и проверке компетенций» кандидатов. Подбор, на мой взгляд, это партнерское взаимодействие руководителя и будущего члена команды. Сегодня сотрудники склонны делать осознанный выбор будущего работодателя. Поэтому важно понимать не только как оценить будущего сотрудника, но и как заполучить понравившегося. Так появилась эта книга. По ходу повествования я буду ссылаться на источники, которые помогли мне углубиться в тему подбора и построения команд. В конце книги обязательно поделюсь с вами работами, которые, на мой взгляд, заслуживают вашего внимания.

Многолетний опыт работы руководителем наглядно показал мне, как надо и не надо искать людей. Показал, как быть наставником и уважать человеческий ресурс, сохранять энергию команды для достижения крутых результатов. Постепенно, методом проб и ошибок, я осознавала, как точно не следует строить отношения с людьми. В начале своего пути я ставила задачи сотрудникам в стиле «сделать еще вчера», жгла ресурс команды в угоду сиюминутным отчетам и свято верила, что найм — это просто «найти того, кто впишется в график и умеет делать отчеты». Как же я ошибалась...

Однажды ко мне пришел новый сотрудник. Талантливый, умный, с горящими глазами. Спустя несколько месяцев он уволился. Тихо так, без скандала, бросив на прощанье всего четыре слова: «Мне здесь не место».

Это был досадный промах, после которого пришло осознание: бизнес — история не только про цифры в таблицах.

Бизнес — это **люди**. Люди со своей энергией, мотивацией, желанием расти и развиваться вместе с работодателем.

С тех пор я совершила еще ни одну ошибку. Руководила так, что сотрудники боялись лишней раз задать вопрос, нанимала второпях и удивлялась, почему они не сработались с командой. Пыталась «воспитывать» взрослых людей, будто они снова оказались в третьем классе. В общем, была тем самым руководителем, после встречи с которым пишут в отзывах: «Не рекомендую. Бегите!»

Каждая прожитая ошибка стала для меня уроком. Я училась. Слушала. Меняла подход, работала в первую очередь над собой. В итоге пришла к созданию компании, которая работает по принципам уважения, понимания и здравого смысла. Логотип «Умный рост»¹ отражает важный принцип моей работы — расти нужно не любой ценой, а с умом. Через партнерство и благодарность людям, которые двигаются в одном направлении со мной.

Когда к построению бизнеса приходишь из роли управленца, перестаешь гнаться за сиюминутной прибылью. Не ждешь «волшебную таблетку» и не веришь в сказки про «успех за три дня». Начинаешь осознавать, что основа устойчивого роста — это стратегия. Четкая, выверенная и человекоориентированная.

Книга, которую вы держите в руках — сборник моих шишек, провалов, инсайтов и решений, которые помогли мне и десяткам клиентов перестать терять лучших сотрудников, и начать находить тех, с кем можно расти вместе. Задумка книги в откровенном диалоге руководителя с руководителями.

Если вы тоже устали от:

- бесконечных собеседований с кандидатами, которые «не то, что нужно»;

¹ Компания осуществляет деятельность в сфере поиска и подбора персонала