

*Посвящается талантливым профессионалам
и замечательным людям, вместе с которыми мы проводили
те конкурсы, из которых выросла эта книга:
Михаилу Викторовичу Захарову,
Юрию Ивановичу Данилову
и Дмитрию Владимировичу Веряскину.
А также Наталье Ильфант.*

*А еще — в память об Эдуарде Леонидовиче Шумском,
который пришел в мою команду в 2006 году
благодаря конкурсу. Выдающемся профессионале
и достойном человеке из старой гвардии,
которая умирает, но не сдается.*

*И конечно, тем, кто много лет приносит
в мою жизнь так много радости, счастья и любви:
Лене, Саше и Мише.*

ОТ АВТОРА

Нет более важного вопроса для руководителей и собственников бизнеса, чем поиск и подбор перспективных сотрудников. И расстановка их на ключевые позиции. Профессиональный собственник бизнеса может полностью делегировать оперативное управление. Практически не появляться в офисе. Контролировать десятки, а иногда сотни различных бизнесов. Но для этого он должен правильно подобрать команду ключевых сотрудников, на которых можно опереться. Если под его контролем десятки бизнесов — такие сотрудники нужны в каждом из этих бизнесов. Плюс, возможно, сильная команда в Управляющей Компании его холдинга. Собственник бизнеса может делегировать право подписи, оперативное управление финансами. Но ответственность за подбор и расстановку ключевых людей в команде, которая обеспечивает управление и контроль в его бизнесе, лежит на нем. И только на нем.

Можно поручить кому-то другому набирать кадры. А потом выбирать из этих сотрудников кого-то подходящего для карьерного роста. Но не думаю, что это достаточно эффективное решение. Если в Вашей Компании слабая технология набора кадров (а так обстоит дело в большинстве российских Компаний), придется выбирать из довольно некачественного материала. Из протухшего мяса не сделаешь хорошей колбасы. Здесь, как и в случае с другими бизнес-процессами, задача собственника бизнеса — внедрить в свой бизнес эффективную технологию набора кадров. После чего можно будет делегировать сотрудникам большинство текущих операций по найму и подбору персонала.

Однако людей в свой «ближний круг» Вам все равно нужно подбирать в первую очередь под себя. Поэтому Вам придется принимать личное участие в поиске и подборе кадров. Как работников на некоторые ключевые позиции, так и Ваших непосредственных подчиненных. Наиболее профессиональные руководители, такие как Сэм Уолтон (Wal-Mart), Джек Уэлч (General Electric) и Акио Морита (SONY), на протяжении всей своей профессиональной карьеры искали и вербовали сотрудников в свою команду. Как среди подчинен-

ных и коллег, так и среди сотрудников других Компаний. В своей книге «Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart» Сэм Уолтон прямо рассказывает о том, как он занимался *вербовкой*. Так же, как и Вам имеет смысл лично принимать участие в наборе кадров на некоторые наиболее важные для Вас позиции.

За свою жизнь, а точнее, за последние 25 лет я провел несколько тысяч наборов сотрудников. В своих бизнесах и Компаниях, в которых я работал. А за последние 16 лет — еще и во многих бизнесах наших Заказчиков, в которых моя Компания Capital Consulting строила или совершенствовала работу профессиональных отделов продаж B2B.

На конкурсах, которые я за это время провел, передо мной прошли более 30 тысяч соискателей. Я получал образование, проходил тренинги и читал книги в области мотивации, оценки и набора персонала. Но основа всего, что я умею и знаю о наборе сотрудников, — это исключительно мой практический опыт.

Основа той технологии, которую я использую для набора кадров, была разработана по итогам первых 500 проведенных мною конкурсов. Эта технология, в том виде, в котором она применялась нами в 2004 году, была описана в моей первой книге «Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов» (ИД «Питер», 2005–2014). Эта книга до сих пор самая читаемая и популярная из всех моих книг. Возможно, не в последнюю очередь — благодаря описанной в ней технологии набора сотрудников.

Позднее в другой своей книге — «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» — я посвятил отдельный раздел («Кадровый голод») тем кадровым проблемам, которые губят бизнес. Рассказал, почему традиционные технологии набора кадров неэффективны и порочны. И по каким принципам должен быть организован эффективный набор кадров с открытого рынка труда.

За эти годы наш опыт существенно вырос. Мы проводили конкурсы по нашей технологии в Москве, Подмосковье и по всей России — от Калининграда до Владивостока. А еще — в большинстве

стран бывшего Советского Союза. Включая Украину, Казахстан, Беларусь и Молдову. Наши Клиенты проводили конкурсы по нашей технологии во многих странах мира. Включая США, Канаду, Великобританию, Чехию, Польшу, Турцию, Израиль, ОАЭ, Китай, Таиланд и Южную Корею.

Кого мы только не набирали по этой технологии! Менеджеров по продажам, торговых представителей, мерчандайзеров, консультантов и продавцов в салоны. Начальников отдела продаж, супервайзеров, коммерческих директоров, директоров по развитию. Директоров, управляющих и администраторов салонов. Рекламистов, маркетологов, промоутеров, директоров по маркетингу и начальников отдела рекламы и PR. Программистов, инженеров-электронщиков, разработчиков и веб-дизайнеров. Секретарей, офис-менеджеров и персональных помощников руководителей. Водителей-дальнобойщиков, монтажников и кузнецов по художественной ковке металла. Менеджеров по закупкам, начальников складов, кладовщиков, грузчиков и муверов. Производственников всех рангов — от рядовых работяг, бригадиров и начальников цехов до главных инженеров, проектировщиков и директоров производства. Бухгалтеров, экономистов, финансистов и юристов всех должностей, уровней и специализаций. И руководителей всех рангов.

И знаете, что я после всего этого думаю о рынке труда в России и странах ex-USSR? У нас просто прекрасный рынок труда! Замечательный! Столько сотрудников, которые готовы и хотят работать. Сильных, опытных, профессиональных. А уж на каких привлекательных, выгодных для Компании финансовых условиях они готовы трудиться... это просто сказка!

Большинство руководителей и собственников бизнеса имеют совсем другую точку зрения, основанную на многолетнем горьком опыте. Они считают, что набирать сотрудников очень тяжело. Общий профессиональный уровень крайне низок. Достойных профессионалов — единицы. Большинство сотрудников ни за какие деньги не хотят работать. Нанять на работу хоть сколько-нибудь приемлемых сотрудников крайне трудно. Приходится предлагать соискателям весьма завышенные финансовые условия, но и это не помогает.

Набор сотрудников каждый раз превращается в кошмар. Или, скорее, в многосерийный фильм ужасов.

А я думаю: им не нравятся кошки только потому, что они не умеют их готовить.

Те технологии, которые они используют для набора кадров, просто ужасны. Если они научатся применять для набора кадров эффективные технологии, которыми владею я и эксперты моей Компании, набор будет проходить легко и весьма эффективно. Тяжелый и мучительный процесс превратится в удовольствие. Каждый раз, когда возникнет повод запустить новый конкурс, настроение сразу будет улучшаться. В ожидании того, что через несколько недель будет проходить конкурсный отбор. А такой отбор, когда он проводится по нашей технологии, дает отличный результат и приносит большую пользу бизнесу. А еще это колоссальное удовольствие для тех, кто сидит в жюри конкурса.



За прошедшие годы наши технологии набора кадров сильно развились и усовершенствовались. Пришло время создать отдельную книгу, полностью посвященную тому, как набирать кадры с открытого рынка труда. В эту книгу я включил из моих предыдущих книг разделы, посвященные набору кадров. Однако в процессе подготовки данной книги все они были существенно переработаны и дополнены. Например, основной раздел, посвященный моей технологии проведения конкурса, увеличился в объеме почти в два раза по сравнению с описанием технологии конкурса в моей первой книге. Практически вся эта технология была просто переписана заново. Время идет, и технологии не стоят на месте — они развиваются колоссальными темпами. Рынок труда становится все более и более жестким. Чтобы технология набора была эффективной, она должна совершенствоваться и усиливаться быстрее, чем ухудшается и ужесточается рынок труда.

Многие главы и разделы этой книги — полностью новые. Например:

- глава 3 «Как эффективно набирать сотрудников: набор кадров как пошаговая технология»;
- глава 5 «Использование на конкурсе анкет и тестов, анализ анкет»;
- глава 8 «Оклад, доход, гарантия: переговоры по условиям оплаты».

Эти разделы были написаны специально для данной книги. В целом почти вся книга переписана заново. С учетом последнего опыта и самых свежих наших разработок.

Главное — в этой книге полностью собрана и описана наиболее важная часть моего опыта по поиску и набору кадров. Уточняя: *наиболее важная часть, а не весь опыт*. Во-первых, опыт такого рода передается только на практике. Чтение «Записок о Галльской войне» еще не сделает из Вас Юлия Цезаря. Во-вторых, внутренняя документация по проведению конкурса, используемая нами и передаваемая Заказчикам, которых мы обучаем использованию нашей технологии набора кадров, превышает эту книгу по объему раз в пять, а то и в десять.

Зато Вам не нужно будет искать в других моих книгах разные разделы и главы, посвященные набору кадров. Все, что написано мною по этому вопросу, квинтэссенция моего опыта и знаний, в самом полном виде и в самой последней редакции собрано в данной книге.

Мы начнем с того, почему у большинства Компаний возникает так много проблем с набором кадров. Какие ошибки они совершают и как их избежать. А потом я подробно расскажу Вам о том, как эффективно выстроить набор кадров в Вашей Компании. Чтобы он был четким, эффективным, результативным. Позволял Вам вербовать в свою команду отличных сотрудников на весьма выгодных для Вас условиях. И приносил Вам много удовольствия.

Итак, приступим!

ГЛАВА 1

ПОЧЕМУ ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ НАБОРА КАДРОВ НЕ РАБОТАЮТ

*Правитель должен заниматься поисками людей,
а не делами правления.*

*Найти совершенство, конечно же, трудно,
так что нужно решиться дать власть
и использовать сильные стороны подданного.*

Люй Бу-Вэй. Весны и осени господина Люя. Китай, III век до н. э.

Если спросить руководителей и собственников бизнеса, какие проблемы в наибольшей степени отравляют им жизнь и препятствуют развитию их Компании, они прежде всего скажут о проблемах с набором кадров. О том, что нужных им сотрудников нет на рынке труда. Если профессионалы нужного уровня все-таки имеются, их не удается найти либо завербовать. Те же сотрудники, кого удалось принять на работу, совсем не так хороши и профессиональны, как хотелось бы. И они не очень-то хотят прилагать усилия, чтобы повышать квалификацию, обеспечивать себе профессиональный рост и развитие. Вдобавок они не готовы интенсивно работать на благо Компании, чтобы обеспечивать достойные результаты. Да что там — многие из них даже на работу вовремя прийти не способны!

Многие директора и руководители Компаний считают, что сотрудники в большинстве своем ленивы, тупы, некомпетентны и непрофессиональны. Напрягаться и прилагать усилия, работая на благо

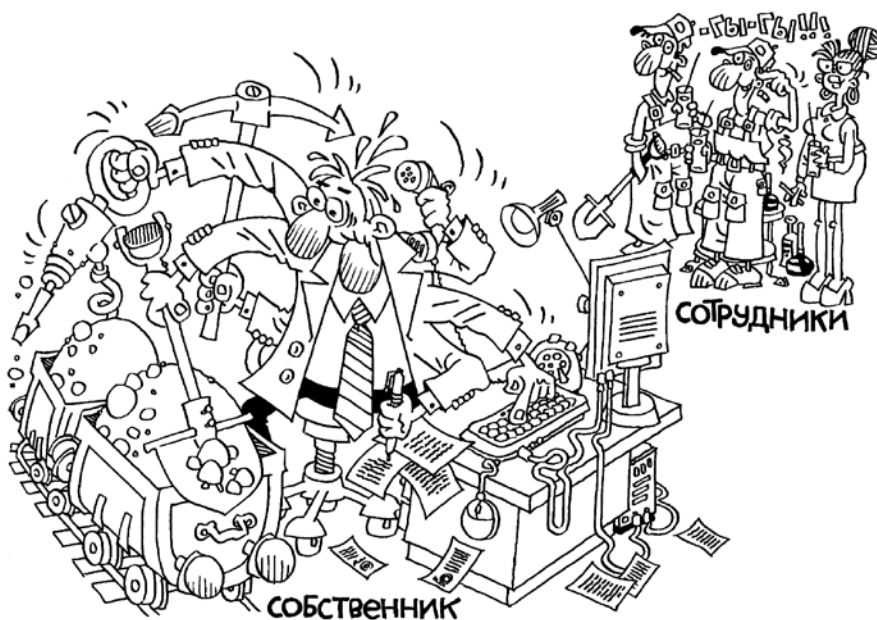
Компании, они не хотят. Зато они всегда недовольны условиями работы и оплаты. И регулярно требуют от руководителей повысить им зарплату.



Действительно ли это так? Или проблема в чем-то другом?

«СТРАШНО, АЖ ЖУТЬ!»

Большинство российских руководителей органически не способны доверять сотрудникам. И зря. Поскольку в результате они замыкают все на себя. И сами становятся основным ограничением развития своего бизнеса. Им хронически не хватает времени на решение всех задач, которые они на себя взвалили. В то время как их сотрудники недозагружены работой. Расслабляются. И постоянно стоят в очереди в кабинет директора.



Более того: Вы думаете, что в этой ситуации злоупотребления маловероятны? Поскольку директор принимает все решения сам и лично все контролирует? Ошибаетесь! Чем больше директор загружен текучкой, тем меньше он контролирует происходящее вокруг. Удобнее всего воровать именно у такого директора. Сидя за соседним столом.

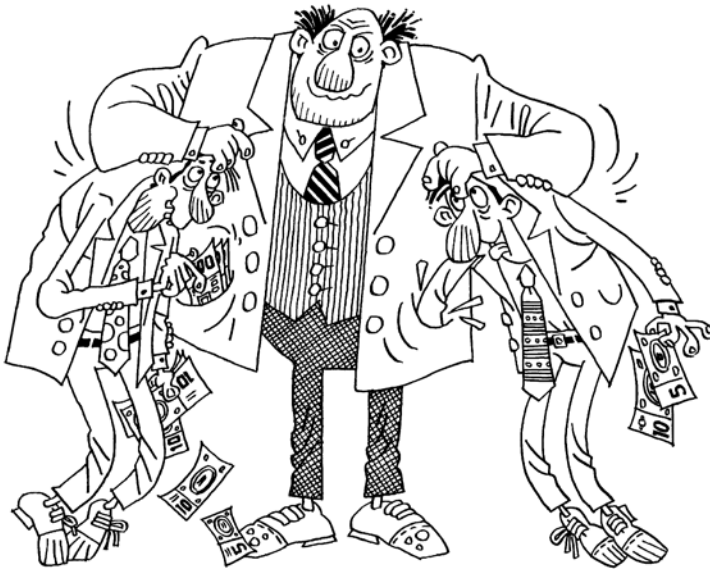
Иногда директор сам отлично понимает, кто у него в Компании ворует. Но он боится что-то менять. Вдруг бизнес серьезно пострадает, если он избавится от вора? Вдруг вору не удастся найти достойной замены? Вдруг тот, кто заменит вора, также будет воровать? Не лучше ли оставить все как есть?

ПРИМЕР

К нам обратился директор одной региональной Компании. Ему нужно было построить отдел продаж. Сложность была в том, что внутри бизнеса ему не на кого было опереться.

Двое из трех топ-менеджеров его Компании воровали. Он сам это признал. Они были неплохими техническими специалистами.

Разрабатывали проекты. Контролировали их выполнение. И наживались на этом. Каждый из них имел «официальный» доход от Компании. На уровне 20–40 тысяч рублей в месяц (в 2006 году). И дополнительно к этому воровал. В два-три раза больше.



Третья топ-менеджерша была человеком, на которого директор мог положиться. В прямом и переносном смысле этого слова. Проще сказать, она была его любовницей. Беда была в том, что он решил запустить строительство отдела продаж как раз параллельно своему отъезду на отдых в Таиланд. Причем уезжал он туда на пару со своей ключевой сотрудницей. А мы оставались строить отдел продаж под присмотром двух воругов.

В результате за несколько месяцев мы построили отдел продаж. Набрали в него новых сотрудников с открытого рынка труда. Мы даже приняли на работу нового руководителя продаж. Человека с хорошим опытом и квалификацией. За это время директор с ключевой сотрудницей отдыхали в Таиланде дважды. Ворюги отсыпались на нас всю дорогу как хотели. За эти месяцы они сделали все возможное и невозможное, чтобы запороть наше сотрудничество.