

ከፊት ጀምሮ

ИРИНА КАРЕЛИНА

**НАНИМАЙ
БЫСТРО,
УВОЛЬНЯЙ
РЕДКО**

**КАК СОБРАТЬ
ПРАВИЛЬНУЮ КОМАНДУ**

БОМБОРА™

Москва 2021

УДК 658.3
ББК 65.291.6
К22

Карелина, Ирина Юрьевна.

К22 Нанимай быстро, увольняй редко : как собрать правильную команду / Ирина Карелина. — Москва : Эксмо, 2021. — 192 с. — (HRесурс).

ISBN 978-5-04-190335-0

Как настроить систему оценки сотрудников при приеме на работу так, чтобы не знать промахов. Что ни оффер — то в самое яблочко, что ни закрытая вакансия — то идеальный член команды.

Подход Ирины Карелиной экономит силы и время HR-специалиста и делает его труд максимально эффективным. Приведенные в книге кейсы помогают найти ответы на все горячие вопросы, связанные с рекрутингом.

Благодаря этой книге вы узнаете:

- почему западные тесты и методики приводят к ошибкам при найме;
- какие инструменты помогут максимально быстро и точно спрогнозировать эффективность сотрудника;
- как правильно использовать карту компетенций и стресс-вопросы;
- как подготовить вопросы для оценки soft skills;
- что разрешает и что запрещает оценивать трудовое законодательство;
- другие секреты быстрого и качественного ассессмента.

УДК 658.3
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-04-190335-0

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
ГЛАВА 1. Нафталиновые методы. Почему оценка должна измениться?	11
ГЛАВА 2. Наводим терминологический порядок. Деловые компетенции и их названия	39
ГЛАВА 3. Первые шаги оценки. Профиль должности и карта компетенций.....	65
ГЛАВА 4. Правильный ассессмент. Способы оценки персонала	95
ГЛАВА 5. Ассессмент для бизнеса. Методика оценки персонала	135
Дополнительные вопросы, которые мне часто задают на обучении и на конференциях	169
Благодарности	189

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Все ли кошки лазают по книжным полкам?» — такой вопрос задала в Facebook моя приятельница Аня. Посыпались остроумные комментарии, что кошки обычно книгами не интересуются. Но оказалось, Ане нужен был совсем другой ответ. Ее беспокоило, что на полках стоит много сувениров и кошка будет их ронять.

При чем тут HR-специалисты и ассессмент, спросите вы?

А вот при чем: непонимание запроса или ответа сопровождается 80% случаев обмена информацией между людьми. Мы хотим узнать одно, спрашиваем другое, ответ получаем в третьем формате. И уже не на свой вопрос. Но если в быту или в интернет-болтовне есть время и возможность переспросить, уточнить, устранить недопонимание, то в бизнесе у этой погрешности последствия другого порядка. Точность информации влияет на принятые решения, а значит на успешность предприятия. Поэтому четко сформулированный вопрос, ясное понимание, какого ответа на него можно ожидать, и его фиксация — вот основные задачи бизнес-коммуникации.

Те же корни у другой острой проблемы — текучки кадров. В большинстве случаев она возникает из-за того, что люди плохо понимают друг друга и просто не умеют договариваться.

Случается, что человек не может сработаться с коллективом или ужиться с непосредственным начальником. Так, приняв неверное решение при найме, мы приводим сотрудника к единственно возможному выходу: чтобы избавиться от головной боли, нужно уволиться.

Феномен «глухого телефона» порождает множество временных и финансовых потерь и серьезно осложняет работу с кадрами. Особенно с соискателями вакансий. На самом деле большинство конфликтов можно решить еще до оффера.

Качественный ассессмент работает на упреждение проблем бизнеса. Ведь можно уже на этапе оценки соискателя сократить усилия и средства на устранение потенциального недопонимания в коллективе.

Бизнес в России начал принимать цивилизованные формы с начала 2000-х годов. Двадцать лет, по сравнению с США и Европой, — детский, можно сказать младенческий, возраст. Отечественная школа предпринимательства только зарождается, как и культура бизнеса. Соответственно, и сложившейся школы управления персоналом тоже нет. HR-служба в структуре российского бизнеса, естественно, тоже молодая. Все используемые сегодня методики в основном заимствованы из зарубежного опыта и развиваются не в единой системе.

Многие кадровые подразделения вообще не видят реальной связи между существующими проблемами в бизнесе и качеством оценки персонала. Одни относятся к работе над методами оценки как к модному веянию и бездумно копируют коллег, другие действуют по старинке, как привыкли, третьи уповают на собственную интуицию.

Эта разноголосица по отношению к ассессменту, в большей степени на этапе отбора и приема на работу, подтолкнула меня к идее написать книгу.

Я предлагаю вам вместе всесторонне проанализировать сложившуюся ситуацию и подробно изучить предлагаемый мною взгляд на проблему подбора персонала. Ведь когда сотрудник не на своем месте и занят не своим делом, страдает результат. Как мгновенно, при первом контакте, определить, что соискатель как деталь паззла подходит твоей команде? Как создать такой коллектив, который станет прочной опорой для компании, ее двигателем и душой?

Мой подход к задаче сэкономит силы и время HR-специалиста и сделает его труд максимально эффективным. Разобранные в книге кейсы по оценке деловых компетенций помогут менеджерам по работе с персоналом и руководителям предприятий найти ответы на все свои вопросы. Большинство из которых начинается со слова «зачем».

- Зачем применять оценку персонала, с чем она связана и почему так важна?
- Зачем нужна методика оценки, и как с помощью ассесмента решать проблемы бизнеса?
- Зачем представитель HR-службы должен задавать на собеседовании рекомендованные вопросы, а не какие-то другие?
- Зачем искать способ автоматизировать процедуру опроса?
- Зачем тратить время на убеждение нанимающего менеджера в том, что процедура собеседования должна быть спланирована определенным образом?

И т. д. и т. п. А за ответами на вопросы «зачем?» зачастую следуют вопросы «как?». Причем один из них особенно важен: как нам правильно понять друг друга? Я расскажу вам, как.

В конце каждой главы вы найдете кейсы-иллюстрации и их решения, как примеры удачного или неудачного

практического применения описанных теорий, взглядов, убеждений, близких автору. За ними следует ряд ключевых вопросов, в ответах на которые кратко изложены основные положения главы.

А что касается кошек, которые скидывают предметы с полок, так, они не из вредности. В природе кошка охотится на мелких зверюшек, которые спасаются тем, что прикидываются мертвыми. Вот хищник и проверяет, не притворяется ли кандидат на обед, впуливая такому «актеру» лапой. Поэтому, заметьте, качественный ассессмент — инструмент, заложенный природой для выживания. Применишь эффективные методы оценки — пообедаешь. Так же и в бизнесе.

Смею утверждать, что работа с персоналом на разных этапах взаимодействия стала сегодня самой важной задачей управления. А если не стала, то, уверена, должна стать.

На страницах этой книги я предлагаю вам сосредоточиться на взаимодействии с персоналом сразу при найме. Пойдемте учиться прямо на входе закладывать фундамент успеха всего предприятия.