

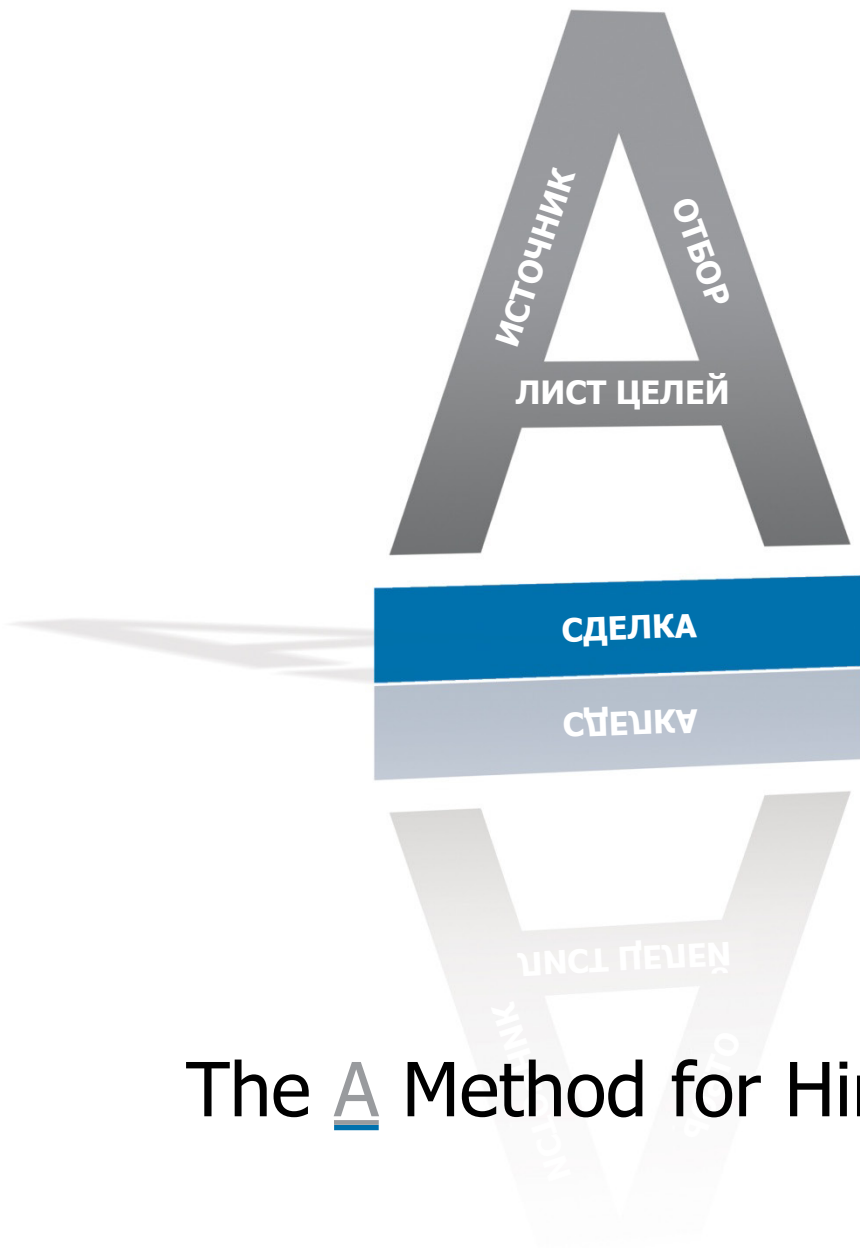
# Джефф Сمارт о найме талантливых сотрудников: главная проблема бизнеса

**Основано на бестселлере *New York Times*  
«Кто. Решите вашу проблему номер один»**

## **Важное примечание**

© ghSMART & Company, Inc., 2020 г. Все права защищены. Издано в Соединенных Штатах Америки. Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена или передан ни в какой форме и никакими средствами, электронными или механическими, включая копирование, запись или с использованием любой системы хранения и поиска информации без письменного разрешения ghSMART.

ghSMART®, ghSMART A Method for Hiring™ и The Who Interview™ являются зарегистрированными торговыми наименованиями ghSMART & Company, Inc.



# The A Method for Hiring™

# Пример листа целей

**Должность:** Генеральный директор

**Основная задача:** RiverCo — производитель гидроэлектрических турбин, насосов и промышленных

инструментов. Основная задача генерального директора — повысить доход крупнейшего подразделения RiverCo с 200 до 400 миллионов долларов США в течение следующих пяти лет. Генеральный директор будет нести полную ответственность за прибыль и убытки компании, и в его подчинении будет находиться более 300 сотрудников.

	Ожидаемые результаты	Оценка и комментарии (заполняется после интервью)
1	<p><b>Увеличение дохода с 200 до 400 миллионов долларов США в течение следующих пяти лет с годовым ростом в 15 %.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>80 % этого роста придется на существующие продукты.</li> <li>Оставшиеся 20 % составят новые продукты.</li> </ul>	<p>A В настоящее время Джон работает вице-президентом по продажам в компании с оборотом 500 млн долларов США и стабильно увеличивает ее доход на 20 % в год.</p>
2	<p><b>Создание команды, на менее чем 90 % состоящей из игроков А, в течение следующих трех лет (в настоящее время — около 20 %).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В течение года игроки А должны составить 100 % прямых подчиненных.</li> <li>Обеспечение постоянного применения А-метода при найме сотрудников в подразделении.</li> </ul>	<p>A Сильная сторона. Джон постоянно оценивает свою команду, привлекает игроков А и развивает своих сотрудников.</p>
3	<p><b>Расширение производственных мощностей с учетом ежегодного роста на 15 %.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В настоящее время завод приближается к максимальной мощности. Расширение должно быть достигнуто за счет повышения эффективности работы.</li> </ul>	<p>B Джон достаточно разбирается в операционной деятельности, чтобы понимать, как продажи влияют на мощность, но он имеет ограниченный опыт работы на производстве.</p>

Профессиональные качества	Оценка и комментарии
Нанимает игроков А	A
Аналитические навыки	A
Творческий подход, стремление к инновациям	B Медленно находит новые способы решения проблем.
Упорство	A
Восприимчивость к критике и новым идеям	B Не прислушивается к чужим идеям, что, учитывая отсутствие опыта работы в данной области, может негативно сказаться на решении вопросов, связанных с производственной мощностью предприятия.

# Составьте свой лист целей

## Основная задача

Ожидаемые результаты	Оценка и комментарии

Профессиональные качества	Оценка и комментарии

# Подбор кандидатов

## Поиск по личным и профессиональным каналам

Назовите 10 человек, которым можно задать вопрос: «Кто из ваших знакомых настолько талантлив, что я должен пригласить его к себе на работу?».

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Я обязуюсь звонить хотя бы одному из этих контактных лиц в неделю, пока не свяжусь со всеми (да / нет).

### Премия за привлечение кандидатов:

Я рассмотрю возможность предоставления сотрудникам премии за привлечение кандидатов в размере \_\_\_\_\_ долларов США и приму решение о предложении работы / отказе до \_\_\_\_\_ (дата).

### Приглашение рекрутера:

Я рассмотрю возможность предоставления внешним назначенным рекрутерам \_\_\_\_\_ долларов США за подбор успешных кандидатов.

# Отборочное интервью

1. К чему вы стремитесь в своей карьере?
2. Что лучше всего вы делаете как профессионал?  
Приведите несколько примеров.
3. Что хуже всего вы делаете как профессионал?  
Какие аспекты профессии вам не интересны?  
Приведите несколько примеров.
4. Назовите пять своих последних начальников.  
Когда мы к ним обратимся, как они вас оценят по десятибалльной шкале? Почему?

# Квалификационное интервью: схема для выбора КТО™

**Образование:** высокие и низкие баллы за окончание школы, университета и магистратуры / аспирантуры (по 5 минут на одно место учебы).

**За каждое место работы за последние 15 лет** (по 20–30 минут на каждое место).

1. Для какой работы вас наняли?
2. Какими достижениями вы гордитесь больше всего?
3. Случались ли у вас на работе очевидные провалы?
4. Что вы можете сказать о тех, с кем пришлось работать?  
Приведите конкретные примеры:
  - *Руководители.* Как звали вашего руководителя? Как пишется его имя? Как вам работалось с ним (ней)? Что он назовет в числе ваших положительных и отрицательных качеств?
  - *Команды.* Как бы вы разделили доставшуюся вам команду на игроков А, В и С? Что вы изменили в их работе? Вы кого-то наняли? Вы кого-то уволили? Как бы вы разделили команду на группы игроков А, В и С к моменту вашего увольнения?
5. Почему вы ушли с прежней работы?

**К чему вы стремитесь в своей карьере?** (10 минут)

# Применение схемы для выбора КТО на практике

## Для отдельного этапа в карьере вашего партнера:

1. Для какой работы вас наняли?
2. Какими достижениями вы гордитесь больше всего?
3. Случались ли у вас на работе очевидные провалы?
4. Что вы можете сказать о тех, с кем пришлось работать?  
Приведите конкретные примеры:
  - **Руководители.** Как звали вашего руководителя? Как пишется его имя? Как вам работалось с ним (ней)? Что он назовет в числе ваших положительных и отрицательных качеств?
  - **Команды.** Как бы вы разделили доставшуюся вам команду на игроков А, В и С? Что вы изменили в их работе? Вы кого-то наняли? Вы кого-то уволили? Как бы вы разделили команду на группы игроков А, В и С к моменту вашего увольнения?
5. Почему вы ушли с прежней работы?

Нам любопытно: что? Как? Расскажите подробнее



# Фокус-интервью

1. Цель интервью — поговорить о \_\_\_\_\_ (заполните строку каким-то определенным ожидаемым результатом или профессиональным качеством).
2. Какие самые большие достижения в этих областях были в вашей карьере?
3. Какие были инсайты после самых больших ошибок и какие уроки вы получили?

# Интервью с рекомендателями

1. При каких обстоятельствах вам пришлось работать с этим человеком?
2. Каковы его самые сильные стороны? Приведите несколько примеров.
3. Над какими качествами ему непременно надо было поработать *на тот момент*? Приведите несколько примеров.
4. Как бы вы оценили его работу на этой должности по десятибалльной шкале?
5. Этот человек признался, что он столкнулся с трудностями при \_\_\_\_\_ (например, достижении целевых показателей валовой прибыли). Не могли бы вы рассказать об этом подробнее?

## Пять «П» для заключения сделки

**Привязка** политики, культуры и целей компании к целям, квалификации и ценностям кандидата. *«Вот куда мы стремимся. И вот как вы вписываетесь в нашу команду».*

**Переживания родных и близких.** Для семьи перемена места работы одного из ее членов почти всегда означает дополнительный стресс. *«Что мы могли бы сделать, чтобы облегчить вашим близким столь важные перемены в их жизни?»*

**Предоставленная свобода.** Предоставление кандидату свободы в принятии решений. *«Я даю вам свободу и обещаю, что не буду контролировать каждый ваш шаг».*

**Процветание и стабильность.** Отражает стабильность вашей компании и общий финансовый потенциал роста. *«Если вы будете справляться со своими обязанностями, в следующие пять лет можете рассчитывать на [такую-то прибавку]».*

**Положительный настрой в целом.** Описывает атмосферу в компании и личные отношения с коллегами. *«Я считаю, что вам понравится спокойная и комфортная атмосфера нашей компании».*

# Процесс найма



# Выводы

1. Прием на работу неподходящего сотрудника — ваша проблема номер 1.
2. В среднем менеджеры совершают ошибки при приеме на работу в 50 % случаев, и каждая ошибка обходится компании в сумму, превышающую размер заработной платы сотрудника в 15 раз.
3. А-метод — это решение вашей проблемы номер 1, которое повысит показатель успешности найма с 50 до 90 %.
4. А-метод состоит из четырех частей:
  - *Лист целей* — документ с подробным описанием качеств, необходимых человеку для выполнения определенной вами роли.
  - *Источник* — создание пула подходящих кандидатов.
  - *Отбор* — структурированные интервью для сбора соответствующей информации о кандидате, позволяющие оценить степень его соответствия вашим требованиям и принять обоснованное решение о приеме на работу.
  - *Сделка* — способ убеждения кандидата присоединиться к вашей компании.
5. У вас получится! Вы можете нанять подходящих сотрудников, добиться большего успеха в карьере, заработать больше денег для своей компании и оказать положительное влияние на мир.

# Что вы решили?

**Что я узнал:**

**Мои дальнейшие действия:**

Действие	Срок
1.	
2.	
3.	
4.	