

Глава 2

Как находить приятных и достойных кандидатов

Не так давно я выступал по теме «Обнимите своих клиентов» в Денвере перед сотрудниками Sage Hospitality Resources — одной из крупнейших компаний страны, занимающейся управлением отелей. Я перечислил четыре качества, которые при найме сотрудников на работу нас интересуют больше всего, и СЕО* компании Уолтер Исенберг сказал: «Джек, я хочу добавить пятое качество. Нам хотелось бы нанимать приятных людей».

«А что вы вкладываете в слово “приятные”?» — задал я ему вопрос.

Уолтер начал объяснять. «Вот когда вчера ты летел на самолете из Нью-Йорка в Денвер, я уверен, что еще до того, как вы долетели до Сент-Луиса, ты уже более или менее понимал, приятная у тебя соседка или нет. Ты это понял по тому, предложила ли она поддержать твой атташе-кейс, в то время как ты размещал свой багаж на полке над креслами. Или по тому, заняла ли она весь подлокотник или нет, попросила тебя вежливо подвинуться, чтобы дать ей возможность выйти в туалет, или просто протиснулась мимо тебя, уронив банку Diet Pepsi тебе на колени. Понимаешь, о чем я?»

«Конечно, понимаю», — ответил я.

* Chief Executive Officer, или CEO (дословно: главный исполнительный директор) — высшее должностное лицо компании.

В душе я ликовал, потому что мы тоже ищем и тщательно отбираем именно приятных людей. Это логично. Если вы собираетесь построить культуру внимательности, крайне важно начать с того, чтобы нанимать приятных сотрудников. Поверьте, с приятными людьми работать гораздо веселее. И вести себя вежливо и приятно в обществе приятных и вежливых людей гораздо проще.

Именно поэтому мы сознательно нанимаем людей в первую очередь по культурному признаку, а не на основе их профессиональных знаний или любви к продукту.

Мы никогда не возьмем на работу человека с прекрасными профессиональными навыками, но не «вписывающегося» в рамки нашей культуры. Хороший человек обычно может приобрести хорошие профессиональные навыки в процессе обучения. Но наш опыт показывает, что кто-либо обладающий хорошими профессиональными навыками крайне редко в состоянии превратиться из человека неприятного в приятного.

Конечно, было бы замечательно, если бы он обладал еще и необходимой квалификацией — для продавца это означает умение «слушать» и «зеркалить» клиента, а также выходить с определенными предложениями. Кроме этого, в нашем случае сотрудник должен любить одежду и досконально разбираться в вопросах моды. Тем не менее некоторые из наших продавцов не имеют фанатичной страсти к моде. Но они готовы умереть за своих покупателей и за их детей. Они обнимают покупателей, и именно поэтому те возвращаются к ним каждый раз, переступая порог нашего магазина!

Иногда, в определенных экономических условиях или в ситуации, когда спрос на талантливых людей на рынке превышает предложение, приходится нанимать «хороших», а не «отличных» людей. Сами понимаете, что за суперпрофессионалов приходится и платить дороже. В такие времена надо рассматривать людей с хорошим культурным багажом, которым легко будет стать частью нашей культуры,

обладающих хорошими способностями, а также желающих расти и развиваться до суперспециалистов.

Так как же понять, кому предложить работу?

Мы используем пять критериев (четыре из которых я упоминал в книге «Обнимите своих клиентов» и пятый недавно добавил).

1. Порядочность. Это основа нашего семейного бизнеса. Именно наличие этого качества мы пытаемся определить во время интервью и при помощи «теста на порядочность», разработанного профессиональными рекрутерами и психологами. Порядочность — это гораздо больше, чем просто ответ на вопрос, станет ли человек воровать одежду и деньги или присваивать себе то, что ему не принадлежит. Тест концентрируется именно на склонности человека к описанному выше поведению. Кроме этого, существуют и другие вопросы: найдет ли потенциальный сотрудник в себе смелость и уверенность для того, чтобы честно высказать свои комментарии и критику (а также похвалу и признание)? Мы любим спрашивать: вы доверяли вашему боссу и коллегам на прошлом месте работы? Вы всегда и во всем были с ними откровенными? Дайте нам пример того, как вы решали непростую ситуацию.

2. Позитивный настрой. Индикатор: как соискатели видят мир — стакан наполовину полон или наполовину пуст? Мы предпочитаем настрой, при котором соискатель видит стакан наполненным на $\frac{5}{8}$ или $\frac{7}{8}$. Смотрим, как себя ведет человек: постоянно жалуется на свою прежнюю работу и бывшего босса и объясняет, почему у него на прошлой работе не сложилось, недостатками других? Или он улыбается и объясняет, что пришел к нам, потому что ему понравилось, как Анжела или Джин рассказывали про нашу компанию?

3. Желание каждый день с энтузиазмом слушать, учиться и расти, чтобы стать лучшим. Это показатель того, что люди

хотят построить вместе с нами свою карьеру, а не просто получить очередную работу. Действительно страстные люди — это те, у кого глаза горят. Мы часто спрашиваем: «Что вам нравится читать? Назовите пару ваших любимых книг». Именно такие вопросы могут подсказать, хотят люди учиться или нет. Если соискатель отвечает, что он не любит читать, мы говорим: «Правда?» — и спрашиваем о любимых фильмах и передачах, чтобы понять, как человек воспринимает информацию для того, чтобы улучшить собственную жизнь.

4. Компетентность и уверенность. Компетентность соискателя можно проверить, прочитав его резюме и связавшись с людьми, которые готовы дать о нем отзыв. Очень важно и такое качество, как уверенность в себе. Определить это просто — узнайте, каких результатов они добивались на своей прошлой работе, будь то продажа автомобилей Acura* или разгадывание кроссвордов. Какие качества и навыки помогли им стать успешными? И подтверждает ли их язык невербальной коммуникации то, что они говорят о своих достижениях? Понятное дело, что любой сотрудник будет волноваться во время интервью, но человек, уверенный в себе, успокоится, как только начнет рассказывать о своих достижениях.

5. Приятность. Важнейшая черта, которая лежит в основе всех перечисленных. Будет еще лучше, если соискатель окажется очень, очень приятным. Но никто же не поведает по доброй воле, что у него подлый характер и он в детстве тиранил сестру или пинал собаку. Так как же узнать правду?

Ну, надо просто слушать, что они говорят, и внимательно за ними наблюдать. Когда соискатель входит в комнату, улыбается ли он всем присутствующим, крепко жмет руку и тепло общается с окружающими? Когда соискатель

* Модели Honda, собранные и продаваемые на североамериканском рынке.

спрашивает «Как ваши дела?», верите ли вы, что ему не все равно и его действительно волнует ваше состояние? Упоминает ли он во время интервью о том, как когда-то испытывал чувство сострадания к другу, члену семьи или коллеге? Если вы не услышали подобной истории, то просто скажите: «Похвастайтесь немного. Мы любим людей, которые гордятся своими хорошими поступками. Расскажите, как вы когда-либо проявили сострадание к другому человеку?»

Когда я задал этот вопрос во время собеседования Брайану Хокинсу, тот ответил: «Я водил своих друзей из Sax и Brooks Brothers* в места, где можно оттянуться и нормально покушать». Я спросил: «Брайан, что в твоём понимании “нормально покушать”?» Он тут же оживился и рассказал о том, как они ели жирную свинину — пищу столь же вкусную, сколь и вредную.

Приятного человека видно сразу. Я уверен, что вы уже не ребенок и в состоянии сами в этом разобраться, но отмечу некоторые характеристики приятного человека, о которых не стоит забывать:

- приятные люди поступают вдумчиво;
- приятные люди дружелюбны;
- приятные люди улыбаются;
- приятные люди предлагают другим свою помощь;
- приятные люди искренние;
- приятные люди берут на себя ответственность; (а не винят других).

Ваши чувства подскажут вам, что тот или иной человек приятен. Если этого качества не видно, то зовите следующего соискателя.

* Sax Fifth Avenue — дорогой магазин в Нью-Йорке; Brooks Brothers — одна из старейших американских марок одежды.

Задайте эти вопросы

Для того чтобы нанять тех, кто отвечает всем пяти критериям: порядочность, позитивность, желание каждый день с энтузиазмом слушать, учиться и расти, чтобы стать лучшим, компетентность и уверенность — а также того, кто просто приятный человек, во время всего интервью вам надо быть внимательным, сфокусированным и любопытным. Положите на стол блокнот и записывайте собственные мысли и наблюдения. Соискатель упомянул о радости от достижения цели — самостоятельного или в составе команды? Какое место занимал соискатель в команде, был ли он лидером? Умеет ли он слушать? Есть ли у него чувство юмора? Он вежлив?

Мне очень нравится, когда человек в свою очередь интересуется мной и моим бизнесом в такой же степени, в какой я интересуюсь его опытом и жизнью. Такое поведение говорит о том, что человек потратил время, чтобы больше узнать про меня и мой бизнес, и изучил потенциальные возможности карьеры в нашей компании.

Любопытство, показывает наш опыт, — ценная черта успешных людей.

Мы задаем три ключевых вопроса по поводу каждого из пяти принципов, которые лежат в основе этой книги: внимательность, доверие, гордость, участие, а также признание, — для того чтобы «растеребить» людей и понять, подходят они нам или нет. Обязательно обращайтесь внимание и на вербальную и невербальную коммуникацию во время ответа соискателя. Вопросы перечислены ниже. Не ограничивайте соискателя во времени для того, чтобы получить полный и правдивый ответ. Обязательно дайте ему возможность рассказать пару историй.

Внимательность

1. Расскажите мне о самом приятном поступке, который вы совершили для другого человека.

2. Что вы ощутили, совершив такой поступок?
3. Кто самый приятный и внимательный человек из всех, кого вы знаете, и почему? (Обращайте внимание на случайные или проактивные проявления внимания/приятности.)

Доверие

1. Как вы понимаете слово «доверие»?
2. Приведите пример ситуации, в которой человек вам доверял.
3. Можете вспомнить ситуацию, в которой вы верили кому-либо и в результате которой это доверие оправдалось, и ситуацию, в результате которой ваше доверие не оправдалось? (Иногда мы задаем и другой вопрос, которому меня научил мой друг Моррис Кальмер, — внимательно посмотрите в честные глаза кандидата и спросите: «Вы всегда чувствуете, когда вам говорят правду, а когда врут?» Мне кажется, что это отличный вопрос. На него редко отвечают односложно, и всегда интересно услышать, почему человек считает так или иначе.)

Гордость

1. Чем вы занимаетесь ради удовольствия? (С помощью этого вопроса вы стараетесь установить, гордится или нет соискатель какими-либо собственными занятиями и хобби, а также насколько он в них успешен. Обычно нам хорошо удается делать то, что нравится. После этого вы задаете вопросы с целью определить, лидер ли соискатель, игрок в команде, инвестор, активный участник или наблюдатель. Если человек не в состоянии быстро назвать несколько областей,

которыми он искренне интересуется, вам такой тоскливый член команды явно не нужен.)

2. Чем вы больше всего гордитесь безотносительно к тому, большое или маленькое это достижение? (Мы пытаемся понять, гордится ли человек достижением команды и своим вкладом в ее работу или исключительно собственным достижением. Здесь не существует правильного или неправильного ответа, но, поскольку мы любим смирение, нам очень нравится, когда человек добавляет, что он не смог бы ничего сделать без помощи мамы/папы/коллег или, как обычно в моем случае, Билла.)
3. Приведите пример ситуации, расскажите историю или просто скажите, чем вы не гордитесь. (Этот вопрос я задаю после того, как сам в диалоге с соискателем рассказал о том, что совершил ошибку или действие, которыми не горжусь.)

Участие

1. Как вы принимаете решения? (Пытаемся узнать, спрашивает ли кандидат мнение кого-либо еще.)
2. Цените ли вы и насколько мнения других? Дайте пример того, как вы цените вклад других.
3. По вашему мнению, кто вы: независимый, зависимый или взаимодействующий (последнее нам подходит больше всего)? Иными словами: вы один совершаете пробежку вдоль пляжа, тренируетесь в спортзале или делаете это с кем-нибудь? Или и так и так?

Признание

1. На прошлой работе ваши заслуги признавали? Каким образом? Признавали ваши сильные стороны? Помогали ли вашим талантам расти?

2. Ожидания по зарплате. (Обычно после этого я задаю следующий вопрос: «Какая цифра была в вашей справке W2* в прошлом году?» Я даже просил соискателей показать мне заполненные бланки W2 по двум причинам: для подтверждения их честности и для того, чтобы предложенная нами компенсация была справедливой.) Мы обожаем, когда соискатель говорит, что деньги — далеко не главное, потому что именно так я и сам считаю.
3. Что нужно для того, чтобы вы действительно почувствовали, что вас на работе ценят? Приведите пример того, что вы сделали, чтобы другой человек понял, что вы цените его вклад.

После этих вопросов узнайте у соискателя о его/ее видении должности, о которой идет разговор. Потом спросите: «А что вы можете сразу привнести, чтобы улучшить дело? И что сможете сделать через пять лет?»

В идеале мы хотим, чтобы прямой начальник человека на позиции, которую нам надо заполнить, позже задал соискателю те же самые вопросы, но немного другими словами. Таким образом мы сможем проверить, совпадают ли ответы. Нам нужна последовательность — другая важная человеческая черта. Кроме этого, я стараюсь пройтись с кандидатом по помещениям компании, чтобы посмотреть на скорость его реакции, на то, как он ведет себя с новыми людьми в торговом зале или других офисах компании, потому что в сфере ритейла эти качества имеют большое значение.

Проводите многоступенчатые интервью

Случалось ли, что ваше первое впечатление от кандидата было потрясающим, но потом вы меняли мнение на

* Декларация о доходах наемных сотрудников в США.

противоположное? Или, может быть, человек продолжал вам нравиться, но вау-эффект куда-то исчезал?

Именно по этой причине мы и проводим несколько интервью, порой до шести, без каких-либо затруднений для себя или соискателя. За это время мы успеваем их хорошо узнать, а они узнают нас. Сообразительный соискатель понимает, что вы о нем действительно заботитесь, поскольку знакомите его со многими членами своей команды. Если вдуматься, решение о найме кандидата может иметь большее значение для компании, чем для него самого. Главное, чтобы мы подходили друг другу.

Мне по сей день нравится, что я принимаю участие по крайней мере в одном интервью. Присутствие главы компании указывает на то, что данная вакансия важна и мы заботимся о том, чтобы ее занял достойный кандидат.

Если человек пришел ко мне, я стараюсь встретить его у дверей офиса, а не прошу помощника проводить его в мой кабинет. Я всегда представляю человека по имени и, если запомню, по фамилии всем нашим сотрудникам, которые встречаются нам по пути. Я предлагаю удобно устроиться в кресле, от сидения в котором не начинает болеть спина. Кабинет, в котором происходит встреча, должен быть более-менее аккуратно прибран, хотя в этом смысле я не ангел, так что пусть смотрят на офис в том виде, какой он есть. Пусть соискатель увидит реальность. Я предлагаю кофе, чай, Pepsi и вообще все, что соискатель пожелает (про себя надеюсь, что он не закажет виски). После разговора я провожаю человека до входа в офис, и если не тороплюсь, то обычно довожу его до машины или передаю с рук на руки коллеге для следующего интервью.

Если становится понятно, что мы, скорее всего, найдем соискателя, мы начинаем задавать еще больше вопросов, кроме тех, о которых я уже упоминал. Я был поражен тем, как раскрываются люди в процессе интервью, что уже в самом

начале игры создает крепкое основание для сотрудничества на всю жизнь. Как только человек начинает верить в то, что мы действительно в нем заинтересованы, он просто раскрывается. Люди любят рассказывать о себе — это неоспоримый факт.

Нас часто спрашивают: «Где вы нашли этих милых людей?» Многие из них просто сами пришли, потому что хотели работать у нас. Но многие пришли по «наводке» наших лучших сотрудников. Джим Арндт привел Джуди Брукс. Джуди привела Джима Каллахана. В наш магазин на Лонг-Айленде Лиза Приско привела Мэри Берлинер. Потом Лиза и Мэри привели Арлен Прессман и Криса Костера. Ну, а потом силами всех этих дам привлекли Анджело Паскуа и Луиджи Спосито.

Как вы сами видите, персонализация отношений имеет первостепенное значение. Мы общаемся с нашими клиентами, и те подкидывают нам идеи о кандидатурах новых сотрудников. Однажды покупатель сказал мне: «Джек, моя жена делает покупки у Ширли Бонд, она просто супер». Через некоторое время Ширли появилась у нас в магазине, и мы ее наняли. Теперь и я сам вижу, что она супер!

Ну и, наконец, мы постоянно ищем хороших продавцов в тот момент, когда какой-нибудь магазин закрывается. Недавно закрылся Grossman's — главный обувной магазин в Гринвич-Виллидж, известив персонал об увольнении за неделю до закрытия. Мы быстро наняли несколько человек из числа их лучших продавцов, среди которых оказались Сильви и Джеки.

Наши друзья-поставщики всегда в курсе появления новых молодых талантов в других командах. Они постоянно «наводят» нас на самых результативных игроков. Таким образом они выражают свою благодарность за то, что мы к ним хорошо относимся.

Ну что ж. Вы узнали, как нанимать хороших и приятных сотрудников. Теперь настало время поприветствовать их на новом месте работы — в вашей компании!