

1

Transformă selecția în prioritatea nr. 1

Procesul de selecție este cheia succesului tău și al companiei. Nimic nu este mai important pentru viitorul tău decât abilitatea de a alege oamenii potriviți cu care să lucrezi. Numai astfel, viitorul pe care ți-l dorești va deveni realitate. O greșală de selecție poate duce la realizări slabe și la eșec într-un departament foarte important și, adesea, la eșecul întregii companii.

Prima regulă a managementului are o legătură directă cu selecția. În cele din urmă, 95% din succesul oricărei afaceri este determinat de oamenii aleși să lucreze pentru acea afacere de la bun început. Dacă selecția oamenilor îți iese bine, atunci, de regulă, toate celelalte operațiuni de management vor funcționa la fel de bine. Dar, dacă nu alegi bine oamenii, nici celelalte nu vor merge.

Regula ne arată că, dacă alegi în grabă, o să-ți pară *foarte rău*. Cele mai multe dintre problemele mari pe care o să le ai vor fi din cauza faptului că ai angajat prea repede pe cineva. Odată ce persoana respectivă începe să lucreze și se dovedește nepotrivită, atunci va trebui

să irosești foarte mult timp, energie și emoții justificându-ți decizia și gestionând dificultățile cauzate de angajarea unei persoane nepotrivite.

Una dintre regulile pentru a face angajări bune este următoarea: „Angajează greu și concediază ușor.“ Nu te grăbi să iei o decizie înainte de angajare. Dar, dacă devine evident că ai greșit, atunci grăbește-te să transferi acea persoană pe un alt post sau scapă de ea înainte să producă și alte pagube.

Odată, am angajat pe cineva într-o zi de luni și i-am semnat concedierea marți, când a fost evident că făcusem o greșeală. Ține minte că oamenii, întotdeauna, au grijă să facă o impresie impecabilă în timpul primului interviu de angajare. La început, spun sau promit aproape orice ca să fie angajați, dar, când îi pui la treabă cu adevărat, constăți că sunt foarte diferiți față de așteptările tale sau față de ce te-au făcut să aștepti de la ei.

Cel mai bun moment în care să concediezi pe cineva este atunci când acest lucru îți vine prima dată în minte. Dacă ai făcut o alegere greșită, nu lăsa să se prelungească în timp eroarea, păstrând persoana nepotrivită. Fii destul de curajos și de rezonabil încât să recunoști că ai greșit, îndreaptă-ți greșeala și continuă să-ți faci datoria de a conduce o forță de muncă eficientă.

Să angajezi este o artă. Nu e cazul să te grăbești. E nevoie de concentrare și de cursivitate a judecăților. Nu trebuie să te grăbești dacă vrei cu adevărat să faci angajări bune.

Trebuie să te gândești bine înainte să iei orice decizie legată de personal. De obicei, angajările *rapide* se dovedesc a fi angajări *greșite*.

Un manager de succes foarte apreciat pentru că a angajat cei mai buni oameni din compania lui mi-a zis că avea o regulă simplă când venea vorba să angajeze pe cineva: odată ce se decidea asupra unui candidat, aștepta 30 de zile înainte să facă o ofertă. A descoperit că simpla amânare a deciziei de angajare o transforma ulterior într-o decizie mult mai bună.

S-ar putea ca această strategie să fie total nepotrivită pentru tine sau pentru un potențial angajat într-o piață a muncii dinamică. Cu toate acestea, principiul elementar de a o lua mai ușor ori de câte ori poți este puternic și incontestabil. Îți va spori considerabil rata de succes atunci când faci angajări.

Ca manager, tendința ta naturală este să angajezi pe cineva pentru a veni cu o soluție la o problemă, pentru a umple un gol sau pentru a rezolva o problemă neprevăzută. Este ca și cum ai lua o găleată cu apă și ai arunca-o peste foc. Uneori, totuși, dacă nu ești atent, găleata poate să fie plină cu benzină, iar situația în care ajungi poate să fie mai rea decât cea pe care tocmai încercai să o îndrepti.

Întreabă-te sincer, ai angajat vreodată pe cineva repede, fără să te fi gândit prea mult? Cât de des au apărut probleme în astfel de cazuri? Este în regulă să greșești atâta timp cât înveți din greșeli și nu le mai repeți. Este adevărat că, ocazional, iese și bine când faci o angajare rapidă. Dar un astfel de caz este ca un miracol. După cum a scris Peter Drucker, „nu e vorba că miracolele nu se întâmplă, problema este că nu poți depinde de ele“.

Alegerile proaste sunt foarte costisitoare. Experții din domeniul plasării de personal estimează că o angajare greșită costă o companie de la trei până la de șase ori salariul anual al unui angajat. Asta înseamnă că, dacă angajezi pe cineva pentru un salariu de 50 000 de dolari pe an și alegerea este greșită, costul total pentru tine și pentru compania ta poate să fie între 150 000 și 300 000 de dolari.

Ce sunt aceste costuri? Este vorba, în primul rând, de *timpul tău pierdut*, timp pe care îl petreci intervievând, angajând și pregătind acea persoană pentru a intra în posesia tuturor informațiilor necesare pentru a-și presta munca. Mai este vorba, de asemenea, de timpul pierdut al tuturor celorlalți oameni implicați în procesul de angajare, atât din interiorul, cât și din afara companiei. Când calculezi plata pe oră a acestor oameni și adaugi costurile muncii nefăcute, în timp ce persoana nepotrivită este aleasă, pregătită, plasată, îndrumată, supravegheată și, în cele din urmă, concediată cu toate costurile aferente părăsirii companiei, costurile directe și indirecte pot fi devastatoare.

În al doilea rând, este vorba de *banii tăi pierduți*, de costul real al salariului, al beneficiilor și al cheltuielilor de pregătire a persoanei care, în cele din urmă, nu dă randament. Ar putea fi vorba și de costuri importante privind publicitatea sau taxele de plasare ale unei agenții externe. Toți acești bani sunt iroșiți, iar compania ta nu primește nimic în schimbul investiției în termeni de muncă reală efectuată și rezultate concrete. Banii sunt pierduți pentru totdeauna.

În cele din urmă, e vorba de *scăderea productivității* concomitent cu preocuparea ta de a găsi un înlocuitor pentru persoana pe care nu trebuia să o angajezi de la bun început. Pe lângă asta, timpul tău personal, emoțiile tale și energia ta au fost irosite pe o activitate care, în fapt, a fost dăunătoare pentru compania ta.

Mai este, apoi, și timpul pierdut și scăderea productivității diverselor persoane din compania ta care se întâlnesc și discută despre angajarea neinspirată. Ele tot repetă ce s-a întâmplat și întrețin discuțiile pe temă fără vreun folos. Adesea, se demoralizează când văd că sunt angajați oameni și apoi sunt concediați. Se întreabă dacă și când va veni și rândul lor. În consecință, productivitatea lor are de suferit.

Comaniile care fac schimbări frecvente de personal *au* întotdeauna *rezultate mai slabe* decât companiile concurente cu un management mai bun. De fapt, un grad ridicat de circulație a personalului ca rezultat al angajărilor neinspirate sau al unui management al resurselor umane deficitar poate fi fatal. Costurile excesive, ineficiența și confuzia cu care vin la pachet pot duce compania spre faliment.

Cele mai bune companii și cei mai buni manageri au și cel mai bun proces de selecție și recrutare. Procesul nu doar că le economisește o mulțime de timp și de bani din costurile de personal, ci le și crește reputația pe piață. Știindu-se că au locuri bune de muncă, le este mai ușor să atragă din start candidați mai mulți și mai buni.

E de datoria ta să te gândești bine înainte de a aduce în echipă o persoană nouă. Câteodată, cea mai bună decizie de angajare pe care poți să o iei este cea pe care hotărăști din start să nu o iei.

EXERCIȚII PRACTICE

Fă o listă cu trei oameni pe care regreti că i-ai angajat în trecut și apoi notează trei lecții pe care le-ai învățat din aceste greșeli de angajare. După cum scria istoricul George Santayana, „cei care nu pot să-și amintească trecutul sunt condamnați să îl repete“. Cu cât acorzi mai mult timp reflecției asupra greșelilor tale, cu atât vei învăța mai mult din fiecare experiență.

Fă o listă cu numele câtorva dintre cei mai buni oameni pe care i-ai angajat. Ce au în comun aceste decizii de angajare? Cum ai putea să aplici acele principii generale pe baza cărora i-ai angajat la o decizie de angajare din prezent?

Analizează postul

Mintea ta este incredibil de puternică mai ales atunci când îți concentrezi energia mintală, ca un laser, asupra unei întrebări sau a unei probleme o perioadă mai lungă de timp.

Înainte de a angaja pe cineva, fă-ți timp și studiază cu atenție caracteristicile postului. Folosește Regula 10/90. Această regulă spune că primele 10 procente din timpul pe care îl folosești gândind și planificând o să-ți economisească 90% din timpul și efortul de care ai nevoie ca să iei decizia potrivită și ca să obții un rezultat bun pe termen lung. Regula 10/90 îți economisește timpul într-un mod incredibil. Ai nevoie doar de răbdare și de disciplină ca să o faci să funcționeze.

Stabilește clar care sunt responsabilitățile postului. Începe prin a-ți imagina că slujba este o *conductă*. Ce rezultate ar trebui să iasă prin celălalt capăt al conduitei ca tu să știi dacă persoana respectivă a făcut o treabă excelentă? Cum o să stabiliți amândoi dacă treaba a fost bine făcută? Gândește mai degrabă în termeni de *realizări*, și nu de *activități*. Gândește mai degrabă în

termeni de *ieșiri*, și nu de *intrări*. Gândește în termeni de rezultate măsurabile, care sunt clare și obiective.

Consideră că folosești salariul pe care îl plătești ca să cumperi o anumită calitate și cantitate de rezultate de pe piață. Cum o să măsoți și o să definești exact aceste rezultate? Cum o să știi că ai primit înapoi valoarea banilor tăi? Ce standarde și valori de referință o să folosești ca să stabilești dacă angajatul și-a făcut treaba bine?

Orice descriere a postului are trei părți. În primul rând, este vorba de *rezultatele* așteptate de la acea poziție. Trebuie să descrii cât se poate de clar rezultatele așteptate. În al doilea rând, este vorba de *competențele* necesare pentru a obține acele rezultate. Care sunt ele? În al treilea rând (și probabil cel mai important), este vorba de *trăsăturile de personalitate* ale candidatului ideal pentru post și de cât de bine se va integra în echipă.

Ar trebui să începi procesul de definire a postului analizând ce se așteaptă de la persoana respectivă să realizeze, zilnic. *Gândește* pe hârtie. Descrie o zi și o săptămână obișnuite de lucru, de dimineața până seara. Cu cât ești mai clar în privința rezultatelor pe care le aștepți, cu atât îți va fi mai ușor să găsești cel mai bun candidat pentru post.

Odată ce ai definit clar rezultatele așteptate, stabilește cu exactitate competențele pe care candidatul ideal trebuie să le aibă ca să obțină acele rezultate. Angajează oameni mai degrabă pentru ceea ce au făcut *deja* decât pentru ceea ce cred ei că pot să facă dacă li se dă o șansă să ajungă pe statul tău de plată. Este adevărat că unele companii fac angajări bazându-se, în primul rând, pe

personalitatea și atitudinea angajatului și abia apoi trec la calificările necesare. Este o idee bună, dar, cu toate acestea, ar trebui să ceri un anumit nivel de pregătire *demonstrat* înainte să alegi un candidat, asta dacă vrei să angajezi cei mai buni oameni.

În cele din urmă, va trebui să identifici trăsăturile de personalitate sau calitățile pe care ar trebui să le aibă candidatul ideal. O să cauți mai ales pe cineva care este onest, pozitiv, harnic, energic, cu putere de concentrare și cu o minte deschisă. Notează aceste calități și organizează-le în funcție de cât de importante sunt pentru tine și pentru postul scos la concurs.

Asigură-te că doar *o singură* persoană poate să facă treaba pentru care faci angajarea. Asigură-te că nu ai inventat o sarcină imposibilă și că nu cauți un angajat în stare să facă minuni. Uneori, în urma unei schimbări rapide, o slujbă poate să devină atât de complexă, încât să ai nevoie de două persoane diferite, cu trăsături și competențe diferite. Trebuie să iei întotdeauna în considerare acest lucru.

Chibzuința este cea care arată că un administrator este foarte bun. Cei mai buni manageri sunt mult mai precauți când vine vorba de deciziile legate de personal decât managerii obișnuiți. Cu cât îți petreci mai mult timp gândindu-te la persoană și la slujbă înainte să angajezi, cu atât decizia ta va fi mai bună.

EXERCIȚII PRACTICE

Gândește-te la un post vacant recent sau la un post ale cărui sarcini nu sunt îndeplinite satisfăcător și stabilește rezultatele pe care ai vrea să le vezi obținute de pe urma aceluia post.

Fă o listă cu competențele pe care ar trebui să le aibă candidatul ideal pentru a face o treabă excelentă.

În cele din urmă, stabilește ce trăsături de personalitate ar trebui să aibă candidatul ideal. Asigură-te că acea persoană chiar este „potrivită“ pentru tine și pentru compania ta.
