

LEÇONS À TIRER DU PROCESSUS D'EMBAUCHE

Écrit par Steve Young, Exécutif Professionnel, Banff Springs Golf Club

Voici huit leçons tirées du processus d'embauche que nous avons mis en œuvre et des embauches que nous avons eues au fil des ans.

1. LES MEILLEURS CANDIDATS POSTULENT AVANT LA MI DÉCEMBRE

D'après notre expérience, ce sont les individus soucieux de leur carrière qui retournent à l'école ou terminent leur emploi actuel. Les personnes qui postulent après mars sont, dans la plupart des cas, incertains de ce qu'ils veulent faire - à la recherche d'un emploi ou ont des difficultés à trouver un emploi. Dans tous ces cas, j'inclus au processus des questions concernant les autres endroits où ils ont postulé et les autres postes qu'ils considèrent. Il y a des cas où les bonnes personnes sont toujours à la recherche et ont tout simplement postulé plus tard. J'ai appris qu'embaucher durant la saison signifie généralement se contenter du deuxième meilleur.

2. PROMOTION DANS DES RÔLES DE SUPERVISION

Après avoir fait leur travail pendant une saison, j'ai le sentiment que la plupart des gens sont prêts à occuper un rôle de supervision. À ce moment-là, ils croient que parce qu'ils peuvent accomplir efficacement la tâche d'un collègue, ils peuvent diriger les autres. Un superviseur doit être capable d'enseigner à ses collègues. Le faire vous-même et être capable de le faire signifie que vous êtes en mesure d'entrer en relation avec d'autres et de transférer cette connaissance. Superviseur et collègue pour moi sont deux courants différents. Même si quelqu'un peut diriger un autre, cela ne se fait pas automatiquement parce que vous êtes un bon collègue.

3. LES MEILLEURS EMBAUCHES NE SONT PAS TOUJOURS ISSUES DE L'INDUSTRIE

Un piège dans lequel je suis tombé est de penser que les meilleures personnes opèrent dans notre industrie. Ce n'est pas toujours le cas. Chaque club a son caractère unique, une culture spécifique, un accent particulier et une mission. Ils font également partie d'un sous-ensemble de notre industrie: semi-public et privé, public et complexe. Nous constatons que vous devez embaucher des gens qui croient en votre «pourquoi», correspondent à votre modèle d'affaires et comprennent la vie dans votre communauté. Il y a eu des cas où des gens remarquables qui ont été reçus en entrevue n'ont pas eu le poste parce qu'ils ne possèdent pas la passion pour travailler dans un complexe de golf ou ne sont pas à l'aise de travailler dans une petite communauté. En fin de compte, les meilleures personnes pour vous sont les gens qui croient et correspondent à votre pourquoi et à votre fonctionnement. Le succès dans l'une des facettes de l'industrie ne se traduit pas toujours dans une autre. Assurez-vous de comprendre votre fonctionnement et de connaître votre pourquoi. Lors de l'embauche, assurez-vous que la personne, intéressante ou inconnue, corresponde à et soit interpellée par votre mode de fonctionnement et votre pourquoi (la culture et la mission).

7. NE SOUS-ESTIMEZ PAS LE COÛT D'UNE MAUVAISE EMBAUCHE

J'ai appris à ne pas sous-évaluer le coût d'une mauvaise embauche. Lorsque nous sommes confrontés à la mauvaise embauche, nous avons deux problèmes. Le premier est que nous finissons par passer beaucoup de temps à gérer ces personnes et, en substance, à consacrer la majorité de notre temps à ces mauvaises personnes quand nos meilleurs éléments méritent cette attention. Deuxièmement, nous gaspillons beaucoup d'énergie, de temps et d'argent, généralement sous-évalué par les gens. Lorsque vous précipitez une embauche, cela vaut-il le risque? Une personne à qui je parlais il y a quelques années me disait que quand il a travaillé pour une grande société, on lui a dit qu'il en coûtait 30 000 \$ pour embaucher quelqu'un. Il y a une expertise en matière d'embauche et cela ne doit pas être confié à n'importe qui puisque l'embauche peut être une erreur coûteuse, il faut donc être prudent.

4. PROS DE GOLF ET MARCHÉS DE NICHE

J'ai appris à comprendre lors de l'embauche d'un professionnel de golf qu'ils ne veulent pas tous tout faire. Vous devez identifier quel aspect de l'industrie les intéresse. J'ai trouvé dans mes années que certaines personnes veulent être administrateurs et finalement devenir directeur général ou directeur du golf tandis que d'autres veulent acheter et s'occuper de merchandising tandis que d'autres veulent être enseignants ou joueurs. Tous les types de professionnels de golf ont leur place et sont nécessaires dans votre exploitation à des niveaux différents. Être engagé dans votre travail est vraiment important.

5. AIDE DES RESSOURCES HUMAINES

Avoir le soutien des RH pour la rédaction des contrats a été un grand soutien. Nous sommes souvent concentrés sur les dates de début et de fin et sur le salaire. Il y a beaucoup plus à considérer en termes de bénéfices, des informations exclusives et de l'utilisation des actifs de l'entreprise. Je suis également impliqué dans l'embauche de travailleurs étrangers et surtout récemment avec des réglementations plus strictes et des informations toujours changeantes, il est très important de travailler avec et de compter sur des experts en matière de RH. Habituellement, les personnes que nous attirons viennent de l'Australie ou de l'Angleterre et ils travaillent dans l'industrie du ski en hiver. L'obtention des visas et des permis de travail peut être difficile et quelque chose que nous devons nous assurer de faire et surveiller correctement. Si vous ne disposez pas d'un département ou de personnel RH, avoir un avocat spécialisé dans ce domaine pour aider est un investissement rentable.

6. NE PAS TROUVER SUFFISAMMENT DE CANDIDATS QUALIFIÉS

Les années où nous ne trouvons pas suffisamment de candidats qualifiés, nous nous demandons inévitablement s'il n'est pas préférable de prendre quelques risques pour combler les rôles ou de commencer l'année en manque de personnel. J'ai trouvé que les candidats plus faibles traînent le reste de l'équipe vers le bas. Souvent, les gens se sentent frustrés parce qu'ils ont l'impression de tirer plus du poids. Rien n'éteint plus un bon employé que le fait d'être confronté à un comportement médiocre. Un bon employé devient notre plus gros problème s'il a l'impression que les autres ne sont pas tenus aux mêmes normes d'excellence ou aux mêmes exigences de résultats. À cette fin, si nous ne pouvons pas trouver assez de gens qui répondent à notre niveau ou notre culture, nous allons opérer avec moins de personnel plutôt que d'embaucher des candidats moyens. Coller à vos normes d'embauche plutôt que d'accepter les gens pour remplir des tâches est ce sur quoi nous nous concentrons. Tant que vous traitez bien le personnel et que vous reconnaissez leurs efforts supplémentaires, vous vous en sortirez bien à chaque fois.

8. NOUS N'APPRENNONS PAS TOUJOURS DE NOS ERREURS

J'ai appris que nous n'apprenons pas toujours de nos erreurs. À la fin de l'année prenez le temps avec votre équipe senior de revoir votre carte de pointage d'embauche comme vous le faites avec votre service à la clientèle et vos états financiers. Faites le lien entre vos bonnes recrues et des indicateurs du processus d'embauche ainsi qu'entre vos moins bonnes recrues et des indicateurs du processus d'embauche. Je suis sûr que si vous faites cela pour quelques années, vous allez commencer à voir quelques tendances ou aspects communs d'un entretien ou d'un candidat qui se rapportent au succès ou à l'insuccès d'une embauche à votre club.