

A Full House

Recruiting the entire staff for the Bellagio hotel in Las Vegas in record time and at minimum cost may sound like mission impossible. But Arte Nathan came up trumps.



Talk about long odds. Arte Nathan was Vice President of Human Resources for the launch of the Bellagio in Las Vegas. Everything about Bellagio was larger than life. So too was the challenge that confronted Nathan: hire 9,600 workers in 24 weeks. Nathan and his HR team would have to screen 84,000 applicants in 12 weeks, interview 27,000 finalists in 10 weeks, and process 9,600 hires in 11 days. In the end, they nailed the deadline and here's how they did it.

This started out as an experiment. But in the end, the guinea pig survived. We saved Bellagio \$1.9 million. Most HR people are afraid to let go of their hire-and-fire authority. But if you really want to sit at the big table, you've got to start thinking strategically and globally. And the only way to do that is to eliminate HR transactions from your life. You have to be willing to say, 'I am in the wrong place in this process.' You have to take yourself out of the system.

If a manager wanted to hire you, he would click on **CONDUCT BACKGROUND CHECK**. Law-enforcement officials would then receive your application online and check your employment and education history. We rejected about eight per cent of our candidates at this stage for various reasons, such as lying on their applications. If you passed this and a drug test, the manager would then make the final decision. When you appoint somebody, you create three files: a personnel file, an equal employment opportunity commission file and a medical file. Why not have an electronic personnel file? In the process, we could eliminate the files that managers usually keep at their desks. So we developed one and transmitted everything from the application database to the new-hire database. Using the same technology for all of our personnel and payroll forms meant that we no longer had to collect, input, and file thousands of paper forms.

The only way to hire so many so fast was to move everything online. That meant we had to build an online job application and HR system. I told our managers that this technology would give them hire-and-fire responsibility, which they say they want, and complete authority, which they rarely get. And it would make them 100 per cent accountable for their decisions. Going online would take human resources out of the process.

Next came the interviews. Every day, 180 hiring managers, who we had specially trained, conducted 740 interviews of 30 minutes each. Applicants were asked a set of behavioral questions that we had developed, like 'Tell me about a time when you were at the front desk, and a guest was late. What did you do when you couldn't find the reservation?' Using a PC embedded in their desktops the managers evaluated the answers on a rating sheet and the scores were fed into the database.

In 14 months we had designed, built, and implemented the system. This is how it worked: to apply for a position, you set up an appointment. When you arrived, an HR staff person wearing a microphone confirmed your identity and notified staff, who greeted you by name and assigned you to a computer terminal. Once you completed the application, the computer would ask you to proceed to a checkout desk where a staff member would review it. In fact what our people were really doing was assessing your communication skills and your overall demeanor. At that point, we weeded out about 20 per cent of the applicants.

Glossary

<i>long odds</i>	little chance
<i>nailed the deadline</i>	met a deadline
<i>demeanor</i>	behaviour and looks
<i>weeded out</i>	to eliminate
<i>guinea pig</i>	person used for a test

Подбор всего персонала для отеля Bellagio в Лас-Вегасе в рекордно короткие сроки и при минимальных затратах может показаться невыполнимой миссией. Но Арте Натан подошел козыри

Говоря о длинных шансах. Арте Натан был вице-президентом по персоналу для запуска Bellagio в I Лас-Вегасе. Все в Белладжio было больше жизни. То же самое было и с проблемой, с которой столкнулся Натан: нанять 9600 рабочих за 24 недели. За 12 недель Натану и его команде по персоналу потребуется отобрать 84 000 заявителей, опросить 27 000

финалистов за 10 недель и обработать 9600 человек за 11 дней. В конце концов, они прибили срок и вот как они это сделали.

Это началось как эксперимент. Но в итоге морская свинка выжила. Мы сэкономили Белладжио 1,9 миллиона долларов. Большинство сотрудников отдела кадров боятся отпустить свои полномочия по найму и увольнению. Но если вы действительно хотите сидеть за большим столом, вы должны начать мыслить стратегически и глобально. И единственный способ сделать это - исключить кадровые транзакции из вашей жизни. Вы должны быть готовы сказать, что я не в этом месте в этом процессе. Вы должны вывести себя из системы.

Если менеджер хотел нанять вас, он щелкнул бы по ПРОВЕРКА ФОНА. Сотрудники правоохранительных органов получают ваше заявление онлайн и проверит вашу историю трудоустройства и образования. На этом этапе мы отклонили около восьми процентов наших кандидатов по разным причинам, например, из-за их заявлений. Если вы прошли это и тест на наркотики, менеджер примет окончательное решение. Когда вы назначаете кого-то, вы создаете три файла: личный файл, файл комиссии о равных возможностях при найме на работу и медицинский файл. Почему бы не иметь электронный файл персонала? В процессе мы могли бы исключить файлы, которые менеджеры обычно хранят на своих рабочих местах. Таким образом, мы разработали один и передали все от базы данных приложения до базы данных нового найма. Использование той же технологии для всех наших сотрудников и форм заработной платы означало, что нам больше не нужно было собирать, вводить и подавать тысячи бумажных форм.

Единственный способ нанять так много людей так быстро - перевести все в онлайн. Это означало, что нам нужно было создать онлайн-заявку на работу и систему управления персоналом. Я сказал нашим менеджерам, что эта технология даст им возможность нанимать С) и уволить их, что, как они говорят, они хотят, и полную власть, которую они редко получают. И это делает их на 100 процентов ответственными за свои решения. Выход в интернет вывел бы человеческие ресурсы из процесса.

Затем пришли интервью. Каждый день 180 менеджеров по найму, которых мы специально обучали, проводили 740 интервью по 30 минут каждый. Кандидатам был задан ряд вопросов о поведении, которые мы разработали, например, «Расскажите мне о времени, когда вы были на стойке регистрации, а гость опоздал». Что вы делали, когда не могли найти бронь? »Используя встроенный в свои настольные ПК ПК, менеджеры оценивали ответы в оценочном листе, и результаты записывались в базу данных.

За 14 месяцев мы спроектировали, построили и внедрили систему. Вот как это работает: чтобы подать заявку на должность, вы назначаете встречу. Когда вы прибыли, сотрудник отдела кадров с микрофоном подтвердил вашу личность и уведомил персонал, который приветствовал вас по имени и назначил вас на компьютерный терминал Е. После того, как вы заполнили заявку, компьютер попросит вас перейти к кассе, где сотрудник рассмотрит ее. На самом деле наши люди действительно оценивали ваши коммуникативные навыки и ваше общее поведение. На тот момент мы отсеяли около 20 процентов заявителей.

