



Книга Выбор сильнейших

Как лидеру принимать главные решения о людях

Клаудио Фернандес-Араос

Манн, Иванов и Фербер, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В этой книге речь идет не только об особенностях подбора и найма сотрудников, но и о том, какие решения приходится принимать руководителю в ходе поиска кандидатов, а также об интеграции новых сотрудников в жизнь компании. Автор книги подчеркивает особую важность навыков кадровой работы как для карьеры руководителя, так и для компании в целом. Книга написана ясным языком и содержит множество примеров из практики самого автора. *BooksInShort* рекомендует ее всем руководителям, которые хотят получить цельный взгляд на поиск и подбор сотрудников.

Основные идеи

- Карьера руководителя в значительной степени зависит от того, насколько удачные кадровые решения он принимает.
- Кадровые решения руководства компании определяют и судьбу бизнеса.
- Сложность принятия решения в отношении конкретного сотрудника состоит в том, что каждый человек обладает уникальным сочетанием опыта, знаний, интеллекта и жизненных ценностей.
- Принимая решения о текущих делах, учитывайте их последствия в будущем.
- Тщательно отработайте процесс найма сотрудников, чтобы свести к минимуму ошибки, сделанные по невнимательности.
- Когда директор вашей компании увольняется, обдумайте, в чем причины его ухода. Это поможет вам понять, где лучше искать кандидата на его место – внутри компании или извне.
- Не затягивайте процесс поиска в стремлении найти идеального кандидата.
- Перед тем как принять кандидата на работу убедитесь, что круг поставленных перед ним задач соответствует его возможностям.
- Новый сотрудник намного быстрее освоится в компании, если вы прикрепите его к опытному наставнику.
- Задумайтесь о том, насколько ваша сегодняшняя работа вас удовлетворяет.

Краткое содержание

Умение правильно подобрать персонал – залог карьерного успеха

Если вы управляете достаточно крупной компанией, то каким бы талантливым руководителем и трудолюбивым человеком вы ни были, рано или поздно вам придется передать часть своих полномочий сотрудникам. Так или иначе, вам постоянно нужно принимать решения, которые касаются подчиненных и вашего взаимодействия с ними. Получится из вас хороший начальник или нет, зависит не только от ваших врожденных качеств, личного таланта и квалификации, но и от умения решать кадровые вопросы.

“Принятие выдающихся решений о людях – важнейший жизненный навык. Это решающий навык, который определяет и успех вашей карьеры, и ваше личное счастье”.

Способность принимать правильные кадровые решения – один из решающих факторов профессионального успеха. В отличие от врожденных талантов этот навык можно выработать самостоятельно. Умение разбираться в людях не приходит легко и быстро, однако ничто другое не

принесет вам такой пользы в профессиональном плане. Как ни странно, многие руководители переоценивают свою способность принимать верные кадровые решения. Для тех, кому это действительно удается, вознаграждением становится удовлетворенность работой.

Талантливые сотрудники и судьба бизнеса

Умение подбирать сотрудников важно не только для вашей карьеры, но и для успеха компании в целом. Проанализировав особенности успешных компаний, Джим Коллинз обнаружил, что чаще всего такими компаниями управляют талантливые руководители, умеющие подбирать талантливых сотрудников. Руководители, которые не хотят решать проблемы своих подчиненных или не умеют правильно подбирать персонал, подвергают таким образом свою компанию опасности, причиняя ущерб и себе, и бизнесу.

“Несмотря на неотложную необходимость повышения эффективности наших решений о людях, лишь немногие организации имеют эффективные программы для подготовки преемников”.

Питер Друкер однажды заметил, что около трети кадровых решений неудачны, еще одна треть отличается минимальной эффективностью, и только одна треть принимается правильно. Остается лишь порадоваться, что это умение вполне поддается совершенствованию.

Почему так трудно найти хороших работников

Любой руководитель может вспомнить немало случаев, когда прием на работу нового сотрудника казался большой удачей. Кандидат был прекрасно образован, имел обширный профессиональный опыт и связи в деловых кругах, отлично показал себя на интервью – но стоило ему приступить к делу, как все схватились за голову. В чем же была ошибка? Дело в том, что ваша оценка собственной способности подбирать подходящих сотрудников может быть сильно завышенной. Решения о найме бывают неудачными по четырем причинам:

1. Неудачно сложившиеся обстоятельства;
2. Трудность адекватной оценки кандидата на должность, предполагающую выполнение сложных и разнообразных обязанностей;
3. Психологические предубеждения;
4. Непродуманная система стимулов или конфликт интересов.

Пришло время кадровых перемен

Если вы считаете, что у вашей компании нет никаких проблем с поиском и наймом сотрудников, познакомьтесь с ответами, которые дали 75% руководителей высшего звена, опрошенных консалтинговой фирмой McKinsey:

- Им ни разу не удавалось найти по-настоящему талантливых людей.
- Они не научились отличать добросовестных работников от халтурщиков.
- Они не знают, как привлечь в свою компанию хороших сотрудников, а если и знают, то не заботятся о дальнейшем развитии их карьеры.
- Им не удается заставить линейных менеджеров взять на себя ответственность за качество профессиональной подготовки подчиненных.
- Они не занимаются развитием талантов и способностей своих сотрудников.

“Неумелые руководители не только плохо выполняют свою работу. Они также разрушают результативность (и потенциал) своих сотрудников”.

Необходимость в переменах часто бывает очевидна. Когда директор уходит в отставку или владельцы компании решают ее продать, становится ясно, что изменения в руководстве неизбежны. Кадровые изменения необходимы и тогда, когда ваша компания принимает решение о расширении бизнеса и вложении значительных средств в новый для нее вид деятельности. Наконец, новые люди в руководстве нужны и той компании, которая радикально меняет свою маркетинговую стратегию.

“Правильное структурирование может более чем в два раза повысить достоверность результатов интервью”.

В других случаях необходимость перемен бывает не столь очевидной. Расширяясь, успешные компании стремятся сохранить свою структуру как можно дольше. Однако чтобы такая организация продолжала движение вперед, ей требуется более мощный “двигатель”. Талантливые руководители предвидят грядущие перемены и готовятся к ним заранее. Чтобы сопротивление персонала нововведениям не застало вас врасплох, необходимо предвидеть его источники и причины. Для этого честно и объективно взгляните на текущую ситуацию в компании с позиции будущего. Нейтрализуйте любые попытки сохранить безвозвратно ушедшее прошлое.

Методы оценки кандидатов

Поскольку каждый человек обладает уникальным сочетанием личных качеств, сравнить кандидатов непросто. Вас прежде всего должны интересовать качества, влияющие на производительность труда. Для каждой руководящей должности список этих качеств будет особым. По данным исследований, наиболее перспективным показателем будет высокий IQ в сочетании с высокими результатами тестов на профессиональную пригодность и честность. Следует также учитывать и опыт работы кандидата. Очевидно, что человек, которого с позором выгнали с предшествующего места работы, едва ли добьется успеха на аналогичной должности в вашей компании.

“...Первое впечатление играет важнейшую роль, как и любые сведения о кандидатах из третьих рук, в том числе слухи и прочая непроверенная информация. Иногда какой-то обрывок отрицательной информации из непроверенного источника приводит к отсеву человека, который мог бы быть лучшим кандидатом”.

Оценить кандидата помогут тест на эмоциональной интеллект (EI) и подробное изучение уровня его квалификации в тех областях, которые связаны с его должностными функциями. Обязательно убедитесь, что профессиональная подготовка кандидата отвечает требованиям его будущей работы. Точно описав эти требования, вы увеличите вероятность того, что найдете человека с подходящим потенциалом. Чем ответственнее должность, которую займет кандидат, тем важнее наличие у него успешного профессионального опыта.

“Внутренние” и “внешние” кандидаты

Часто можно слышать, что самым подходящим кандидатом на руководящую должность является человек, уже достигший высокого служебного положения. Такой взгляд вполне объясним, но не всегда соответствует реальности. Особенности выбора оптимального кандидата часто зависят от причин, по которым в компании открылась вакансия руководителя. Если влиятельный и компетентный директор ушел в отставку в удачный для организации период, у него, несомненно, найдутся преемники из числа топ-менеджеров. В этом случае приглашение человека со стороны может быть воспринято как свидетельство о недоверии к своим, и новый начальник рискует столкнуться с враждебным отношением персонала.

“Главная стратегия опроса источников состоит в том, чтобы думать не о кандидатах, а о тех людях, которые могут знать лучших кандидатов”.

В ситуации с “естественным” преемником выбор лучше остановить на кандидате из числа менеджеров компании, обладающем подходящими личными качествами и опытом, а также высоким уровнем интеллектуального и эмоционального интеллекта. Известно много случаев, когда приход руководителя со стороны в прибыльную компанию приводил к самым печальным последствиям.

“Скрупулезность, но не беспощадность; честность, но не жестокость: вспомните эти слова и сделайте их своим девизом, когда поймете, что наступило время для изменений”.

Иначе обстоит дело, если прежнего директора уволили или компания попала в сложную финансовую ситуацию. В таком случае организации требуется руководитель со свежим взглядом, который мог бы возродить ее бизнес. Предпочтение здесь следует отдать человеку, способному объективно проанализировать состояние дел, решить, какие необходимы преобразования, а затем эти преобразования осуществить. Каким бы болезненным ни было это решение, удачно подобранный руководитель нередко становится для организации “спасательным кругом”. Если же руководителем назначат кого-то из сотрудников компании, то он, скорее всего, продолжит работать прежними методами, и попытка преобразования окончится неудачей.

“В случае «естественного» наследования (если предшественник ушел в отставку, и насущная потребность в кардинальных изменениях отсутствовала) внешние кандидаты часто ощутимо разрушают ценность”.

Еще одна опасность таится в чрезмерном затягивании поиска. Просматривая кандидатуры, не ставьте цель найти идеально подходящего для вас человека. Попробуйте вести поиск среди потенциальных кандидатов, которые сами о себе не заявляли. Для этого обратитесь за советом к тем, кто может знать таких людей. Если несколько человек назовут вам одно и то же имя, обратите на этого кандидата внимание. Помощь в поиске могут оказать и рекрутинговые агентства – особенно в том случае, когда процесс поиска нужно держать в секрете.

Критерии оценки кандидатов

Идержки на тщательное изучение кандидатур оправдываются необходимостью защиты интересов компании, ее клиентов и персонала. Хотя основные факты биографии кандидатов легко поддаются проверке, компании нередко принимают за чистую монету все, что те указывают в своих резюме. Известно немало случаев, когда карьера известных адвокатов, врачей и даже политиков заканчивалась из-за не соответствующих действительности данных в резюме. Специалистам по найму хорошо известно, что кандидаты часто искажают выгодным для себя образом сведения о профессиональном опыте или образовании. Не пожалейте времени на то, чтобы проверить правдивость изложенных в резюме фактов биографии кандидата, или поручите это сделать сотрудникам.

“И как вы, разумеется, знаете, найти нужного человека – еще не все. Необходимо убедить его принять предложение, используя верные стимулы, а затем интегрировать его в новый функциональный контекст”.

Не спешите делать окончательный выбор, иначе вы рискуете упустить действительно подходящего кандидата. Каким бы сильным ни был соблазн судить о человеке по первому впечатлению, нужно остерегаться такого подхода. В результате неправильно проведенного интервью либо в вашей компании может оказаться некомпетентный сотрудник, либо кандидат, который по всем показателям был именно тем, кого вы искали, откажется участвовать в процессе отбора. Такие ошибки случаются, когда на HR-специалиста оказывают давление, или когда он торопится заполнить вакансию, не дожидаясь пока отобранная кандидатура будет тщательно рассмотрена и проверена.

Чего хотят лучшие из кандидатов

Предположим, что самое трудное осталось позади и вы, наконец, нашли того, кто вам нужен. Однако все ваши усилия могут оказаться напрасными, если кандидата не устроят ваши условия. Почему подходящий вам человек может не согласиться на ваше предложение? Потому что речь идет не только о зарплате, но и об образе жизни. Подумайте, как переход на новую работу отразится на семейной жизни кандидата. Если он почувствует, что вы искренне интересуетесь его жизненными обстоятельствами, он гораздо охотнее примет предложенные условия. Обратитесь к опыту исполнительного директора General Electric Джека Уэлча, который объяснил, как ему удается привлекать именно тех людей, которые ему нужны: “Я обещаю им хорошую зарплату и подробно объясняю, какие карьерные перспективы открываются перед ними в GE”. Такой подход будет работать в любой компании. Высококласному специалисту надо платить столько, сколько его квалификация стоит на рынке труда, – и даже немного больше.

“Вся ваша работа по подготовке требований, подбору кандидатов и их оценке может оказаться тщетной, если лучший из них ответит отказом на полученное от вас предложение. Необходимо закрыть сделку”.

В ходе переговоров с кандидатом обязательно согласовывайте пакет условий, включающий в себя перечень его задач и подробное описание того, как его работа связана с деятельностью и целями компании. Составление такого документа позволит вам лишний раз убедиться, что вы сами хорошо представляете, какого сотрудника ищете. Подробно расспросите кандидата о его потребностях и пожеланиях, а на завершающем этапе еще раз проясните задачи и функции кандидата, а также оцените любые возможные риски.

Введение новичка в курс дела

Некоторые считают, что для включения новичка в работу будет достаточно того, чтобы он заполнил бланки страхового полиса, сообщил номер банковского счета для перечисления зарплаты и ознакомился со служебными инструкциями. Однако нельзя забывать, что любой новичок, приступив к работе, неизбежно сталкивается со специфическими трудностями и испытывает стресс, который может привести в том числе и к его уходу из компании. Как правило, стресс связан с непривычным стилем управления и отсутствием контактов и опытного наставника. Чтобы новый сотрудник стал работать с полной отдачей, необходимо время, и чем ответственнее его должность, тем дольше этот период. Срок адаптации на новом месте можно сократить, но сам ее цикл оказывается приблизительно одинаковым для всех менеджеров.

“Если вам не нравится то, что вы делаете, прекратите добровольно вызываться на это. Предпримите шаги, необходимые для того, чтобы изменить ситуацию. Узнайте себя. Свяжитесь с источниками, задействуйте связи и создайте для себя лучшие возможности.”.

По мнению Уэлча, у нового руководителя на первых порах обязательно должен быть “опекун” из числа опытных сотрудников, который поможет ему наладить связи в коллективе. Познакомьте новичка со всеми ключевыми должностными лицами организации. Если руководитель не будет чувствовать, что он принят коллективом и наделен достаточными полномочиями для успешной деятельности, он может в конце концов от вас уйти. Помогите ему добиться успеха – ваша компания вложила в него столько времени и сил не для того, чтобы бросить нового человека в яму с крокодилами и наблюдать, удастся ли ему выбраться оттуда живым.

Взгляд за горизонт

Талантливые сотрудники нужны всем, и спрос на них намного превышает предложение. Вы научились искать и нанимать способных людей, но жизнь не ограничивается работой. Умение разбираться в людях поможет вам в будущем не только в работе, но и в личной жизни. Задумайтесь над тем, довольны ли вы своим местом в жизни и родом своей деятельности. Если нынешняя ситуация вас чем-то не устраивает, нужно решаться на перемены. Найдите такое дело, которому вы смогли бы посвятить всего себя.

“Оценка людей – дело чрезвычайно сложное. В противном случае мы не знали бы профессий юриста и консультанта по подбору руководящих кадров, а также разводов, увольнений...”.

К сожалению, руководство большинства компаний не уделяет внимания распространению накопленного опыта между отделами и сотрудниками. Не стоит сидеть сложа руки. Если у компании плохо идут дела, причина, скорее всего, кроется в неверной организации производственных процессов. Не ищите виноватых, а постарайтесь понять, что исправить ситуацию можно лишь совместными усилиями всех сотрудников. Осознав это, вы начнете двигаться в правильном направлении.

Об авторе

Клаудио Фернандес-Араос – бизнес-консультант, партнер в одной из ведущих компаний по найму топ-менеджеров. Имеет степень MBA Стэнфордского университета. Автор статей в известных деловых журналах.
