

ГЛАВА

---

1

# **Ваша проблема номер один**

Как она выглядит — эта самая проблема *кто*?

Помните эпизод из сериала «Я люблю Люси»\*, когда Люси и Этель устраиваются работать на кондитерскую фабрику? Их поставили заворачивать шоколадки, но они не справились с предложенной скоростью. И вместо того чтобы пропускать конфеты мимо себя на конвейере, принялись прятать их в рот, за пазуху — повсюду, куда только успевали. В этот момент к ним подошла контролер и поздравила с чистым конвейером, а потом крикнула кому-то невидимому: «Запускайте еще быстрее!» И вот тут начался настоящий хаос.

Вы можете потратить уйму времени на оптимизацию процесса производства — и не добиться необходимых результатов. У контролера не было проблем с работой конвейера. У нее была проблема с Люси.

Люси — типичная проблема *кто*, но, увы, в вашем случае она вряд ли настолько забавная или простая, как ошибочная команда ускориться. Как часто нам жалуется приятель-инженер, «управление не проблема, гораздо страшнее люди!»

\* I Love Lucy (1951–1957) — американский комедийный сериал, героиня которого Люси, жена певца и актера, мечтает оказаться на сцене, но ее муж всячески противится этому, для него она домохозяйка: любящая жена и мать. В ответ на это Люси демонстрирует свой талант дома, устраивая невероятные комические сцены.

В обзорной статье «Поиск таланта» в октябре 2006 г. в журнале *The Economist* отмечалось, что подбор нужных людей — самая актуальная и серьезная проблема современного бизнеса\*. И вряд ли этим удивишь наших читателей. Так оно и есть: практически любой менеджер мечтает найти талантливую сотрудницу, который станет опорой для его компании.

[ 25 ]

Все мы сталкивались с этой проблемой. Все мы слышали ужасы о топ-менеджерах, похоронивших многомиллионные компании, и о местных руководителях, превративших свою область индустрии из процветающей в отстающую, и даже о CEO, не способных выдержать рабочий график. Многие из нас знают об этом не понаслышке и сами могут рассказать пару-тройку подобных историй.

Даже мы не избавлены от вероятности неверного выбора *кто*. Не далее как несколько недель назад Джефф и его жена наняли своим детям няню (назовем ее Тэмми). К несчастью, в тот момент у Джеффа случилось (как выражается его шестилетний отпрыск) «выпадение из пространства» — он почему-то не воспользовался собственным методом, когда брал Тэмми на работу.

Вскоре Джефф, разговаривая по телефону у окна своего кабинета, увидел, как из дома голышом выбежала его двухлетняя малышка. Он тут же бросил трубку и выскочил в сад следом за ней, пока девочка не оказалась на улице. Им повезло: в это время ни один фургон курьерской службы FedEx не проносился мимо их дома.

Конечно, Джефф отправился за разъяснениями к Тэмми и в ответ услышал невозможное: «Где же тут уследишь за всеми детьми!» Да, дети — известные непоседы, но ведь Джефф с самого начала объяснил, что именно за это собирается платить ей деньги! Как видите, бывают ситуации, когда ответ на вопрос *кто* может стоить жизни.

Пожалуй, можно не уточнять, что Джефф немедленно принялся искать новую няню, уже не забывая о своем методе, и на сей раз его выбор оказался гораздо удачнее.

По правде говоря, любой из нас время от времени ослабляет свой контроль над *кто*. Мы прекрасно понимаем, что резюме

\* *The Economist*, October 7–13, 2006.

[ 26 ]

бывают приукрашены. Кандидаты готовы на все, чтобы удовлетворить самые высокие требования нанимателя, и поэтому нам следует всегда быть начеку. Но с другой стороны, чтобы хорошо узнать человека, требуется время, а именно его не хватает нашим менеджерам.

Джордж Бакли вырос у приемных родителей на самой глухой границе Шеффилда и учился в школе для детей с трудностями физического развития. Он прошел длинный путь до руководителя двух компаний из рейтингового списка Fortune 500. В одной из них — 3M — он работает по сей день. Понятно, что такой послужной список неизбежно вырабатывает здоровый скептицизм в подходе к резюме.

Когда мы встречались с Бакли, он сразу заявил: «Подбор кандидатов за пределами компании — самый неблагодарный труд. И одна из главных ошибок нанимателя — его оценка резюме. Ведь что это такое? Это описание карьеры человека, в котором его достижения преувеличены, а неудачи завуалированы.

Джей Джордан, руководитель Jordan Company, признался, что однажды принял на работу человека, безупречно выглядевшего на бумаге, но провалившего свою роль. В день увольнения тот потребовал объяснений, и Джордан, хотя не хотел усугублять его состояние, все же не выдержал и сказал: «Понимаете, я нанял ваше резюме. Но увы — вместо этого получил вас!»

Объективная оценка также отсутствует в том, что Кельвин Томпсон, главный менеджер по набору персонала в Heidrick & Struggles, называет «грубейшей ошибкой нанимателя» — светском интервью. Милые люди, милая беседа — а потом рекрутеры оправдываются, что не могли же они допрашивать топ-менеджеров. На самом деле это значит, что рекрутеры просто не общались с кандидатами по делу.

Подход, представленный на этих страницах, поможет любому — сотруднику HR-отдела, менеджеру по подбору персонала, даже родителю, желающему нанять няню, — найти правильного *кто* для какой бы то ни было задачи. Наша методика сделает вашу оценку объективной. Она позволит вам сосредоточиться на каждом новом кандидате, не теряя из виду основную цель и миссию вашей компании.

С другой стороны, прежде чем методика заработает на вас в полную силу, вполне вероятно, вам придется избавиться от собственных нездоровых привычек как нанимателя.

[ 27 ]

## Вуду-рекрутинг

Как же так выходит, что менеджеры, наделенные самыми разнообразными талантами, с таким трудом добывают для своей команды правильных людей? Стив Керр, легендарный рекрутер, буквально построивший Кротонвилль\* для Джека Уэлча и General Electric, еще недавно занимавший пост CEO и ведущего специалиста в Goldman Sachs, отвечает не задумываясь: «Обычно умные люди стараются не нанимать чужаков. Вот почему те, кто не знаком с основными приемами, почитают сам процесс как некое колдовское искусство».

И наш опыт, и наши исследования подтверждают это. В наш век, когда любая другая разновидность менеджмента уже изучена и оцифрована, остается лишь удивляться тому, что люди воспринимают подбор персонала — процесс, закладывающий основу всякого бизнеса, — как нечто не поддающееся систематическому описанию. И менеджеры продолжают цепляться за свои любимые приемы, несмотря на доказательства их неэффективности.

Задумайтесь на минуту: как именно вы и другие менеджеры подходите к найму персонала? Если вы по-прежнему не разобрались, каким образом в вашу команду проникли недееспособные сотрудники, то, скорее всего, вы все еще носите одну из десяти излюбленных масок комедии кадрового вуду.

1. *Ценитель прекрасного.* В суждениях об искусстве часто срывается обращение к интуиции. Хороший критик способен за несколько минут дать полную оценку новой картины. Однако при найме персонала рекрутеры, уверенные в своей способности с лету «прочитать» кандидата, легко могут оказаться жертвой искусного фарса.

\* Центр повышения квалификации руководителей General Electric.

Как мошенникам бывает легко всучить торопящемуся покупателю поддельную картину вместо оригинала, так и людям, страстно желающим получить работу, удастся подделать интервью, если оно занимает всего несколько минут. Инстинкты и внутренние ощущения срабатывают до обидного плохо, когда дело идет о найме. И если вы принимаете сотрудника, руководствуясь чувствами, то можете расплатиться сильной головной болью.

2. *Губка.* Популярный прием у сверхзанятых менеджеров: перепоручить интервью всем кому не лень и воспользоваться их докладами. Цель такого поведения губки, вбирающей в себя все подряд, — по возможности затянуть время, которое будет потрачено на расспросы. Но, к несчастью, менеджеры никогда не координируют свои действия в этом случае, и каждая новая беседа сводится к списку одних и тех же предсказуемых вопросов. Мы сами видели такое многоразовое интервью, когда кандидата шесть раз подряд расспросили о его хобби — скайдайвинге. В сумме было потрачено больше 60 минут на тему, вообще не имеющую отношения к работе. Зато выяснилось, что кандидат — опытный скайдайвер. Ура! А заключение, которое делает «губка» о возможном кандидате, редко бывает глубже, чем «Он отличный парень!».
3. *Обвинитель.* Многим менеджерам нравится роль обвинителей, которых они видели по телевизору. Они подвергают кандидатов агрессивному допросу, подкидывая им каверзные задачи и логические головоломки. Почему люки круглые? Как рынок работал в прошлом? Мы даже слышали, как один рекрутер спрашивал, не играет ли кандидат в шахматы. И тем, кто играет, он предлагал партию с их начальником — русским гроссмейстером! Да, такие каверзные вопросы и задачи могут выявить самых знающих и сообразительных кандидатов, и не исключено, что кто-то из них даже переиграет русского гроссмейстера, вот только академические знания и профессионализм — далеко не одно и то же.

4. *Поклонник*. Вместо того чтобы рьяно допрашивать кандидата, некоторые менеджеры не жалеют времени на то, чтобы приукрасить предлагаемую должность. Их больше интересует впечатление, которое они произведут на соискателя, нежели его профессионализм. В итоге они не столько слушают, сколько распинаются сами. Поклонники не испытывают недостатка в кандидатах, но это не гарантия того, что их кандидаты подойдут на должность.
5. *Фокусник*. Это еще один вид рекрутеров, прибегающих к разным уловкам, чтобы проследить за реакцией кандидата. Они, к примеру, могут уронить на пол клочок бумаги и посмотреть, захочет ли тот его подобрать, или даже пригласить кандидата на вечеринку и узнать, как он поладит с окружающими. Используйте такой метод, и, скорее всего, сами не заметите, как вам придется оправдываться перед друзьями за то, что не приняли на работу такого милого парня, который к тому же помог вымыть посуду.
6. *Любитель животных*. Многие менеджеры с необъяснимым упорством прибегают к расспросам о домашних любимцах — эти вопросы, по их твердому убеждению, способны выявить нечто важное в характере кандидата. Один рекрутер подходил к этому чрезвычайно серьезно, уверяя нас, что ему достаточно одного вопроса: «Каким животным вы себя представляете?» Каков вопрос — таков и правильный по его понятиям ответ (вот уж где настоящее вуду!): «Я выбираю людей, которые отвечают остроумно!» Мало того что подобные вопросы далеки от научного подхода, так они еще и не имеют никакого отношения к предлагаемой работе.
7. *Пустомеля*. Обычно разговор проходит так: «Что вы думаете о наших чемпионах? Черт, ну и отвратительная погода в этом году! Вы выросли в Калифорнии? Ух ты, я тоже!» При всей своей привлекательности этот метод ни на шаг не приблизит вас к правильному выбору. Вам нужен компетентный работник, на которого можно будет положиться в будущем, а не собеседник для обсуждения чемпионата по футболу.

8. *Психологический опросник*. Руководство по промышленной и организационной психологии настоятельно рекомендует не прибегать к такого рода тестам при отборе кандидатов, и на это есть веские причины. Подбрасывая кандидату серию маловразумительных вопросов вроде «Вы любите дразнить мелких животных?» или «Вечером в пятницу вы предпочтете пойти на вечеринку с коктейлями или в библиотеку?», вы не добьетесь толку (хотя оба вопроса включены в наиболее популярные тесты) и определено не поймете, как это скажется на дальнейшей работе. Не надо иметь семь пядей во лбу, чтобы с легкостью подогнать ответы под желаемый вид деятельности.
9. *Тестировщик на пригодность*. Тесты могут стать дополнительной проверкой на соответствие кандидата предполагаемой должности (например, вы можете узнать о его приверженности политике развития бизнеса), но их нельзя брать за основу оценки потенциального сотрудника. Как мы еще увидим в главе 2, такие тесты хороши лишь как часть более широкого исследования. Вы можете использовать тесты как дополнительные инструменты, но не полагаться только на них.
10. *Предсказатель судьбы*. Подобно гадалке, читающей судьбу в стеклянном шаре, некоторые рекрутеры любят предложить кандидату заглянуть в гипотетическое будущее, связанное с его работой, задавая вопросы типа: «Чем вы будете заниматься? Как вы будете это делать? Сможете ли вы это делать?» Пятнадцать лет изучения научной литературы на эту тему обнаружили ряд важных причин не прибегать к таким вопросам во время интервью. Например, на вопрос: «Если у вас возникнет конфликт с коллегой, как вы будете себя вести?» вы наверняка получите ответ: «Ну, я в спокойной обстановке поговорю с ним, выслушаю его мнение и постараюсь найти решение, выгодное нам обоим». Может быть. А может быть, и нет. Ответ звучит правильно, но очень сомнительно, чтобы все кандидаты вели себя именно так. Помните: важны поступки, а не слова.



И еще одно: все эти шаманские приемы исходят из ложного убеждения, будто выбрать хорошего работника — это легко. Надо просто придумать правильный фокус, нажать на нужную кнопку и раскинуть куриные косточки для гадания — а результаты не заставят себя ждать. Более того, человеку свойственно попадаться в некоторые интеллектуальные ловушки. Мы все желаем как можно быстрее принять решение, чтобы покончить с делом. И нам хотелось бы видеть в людях только хорошее. Но как бы мы этого ни хотели, горькая правда заключается в том, что *практически невозможно увидеть человека таким, какой он есть на самом деле.*

[ 31 ]

## В поисках игроков

Хорошая новость состоит в том, что из всей этой полумистической каши имеется простой и проверенный выход. Для поиска игроков класса А\* вам неизбежно придется поднять планку предъявляемых требований. Если вы собираетесь оставаться на плаву, вряд ли вам захочется создавать команду из неудачников класса В или С. Так с какой же стати вам цепляться за такие методы подбора персонала, которые безусловно соберут у вас на крыльце кандидатов со скамейки запасных?

Как распознать высококлассного сотрудника?

Прежде всего, он *не просто* суперзвезда. Вам следует представлять его как *правильную* суперзвезду, то есть талантливую личность, способную справиться с порученной работой, активно вписавшись в общую культуру вашей компании. Мы даем игроку А такое определение: *кандидат, с вероятностью 90% имеющий шанс добиться результатов, доступных лишь для 10% подходящих кандидатов.*

\* В США в большинстве учебных заведений используется буквенная система для оценки успеваемости. А означает «отлично», В — «хорошо», С — «удовлетворительно», D — «плохо» и F — «провал». На страницах этой книги под игроками А понимаются высококлассные специалисты («отличники»), под игроками В — специалисты среднего уровня («хорошисты»), под игроками С — откровенно слабые сотрудники («троечники»).

[ 32 ]

Обратите внимание на два числа, которые мы включили в это определение. Они означают, что вы изначально должны поднять ставки в свою пользу и выбирать кандидатов, на 90% способных справиться с предназначенной для них ролью. Не 50, а именно 90%! Это может занять больше времени на первом этапе, зато в будущем сэкономит вам не только время, но и деньги.

А теперь второй этап: здесь мы тоже поднимаем планку! Кому нужны кандидаты, на 90% способные справиться с заданием, которое по плечу практически любому желающему? Нас не интересует просто хороший сотрудник. Нас интересует великолепный сотрудник, и только игрок А имеет 90% шансов выполнить то, на что способны лишь 10% потенциальных кандидатов.

Живым доказательством прямой выгоды от выбора игроков класса А может служить Кен Гриффин, основатель и CEO Citadel, одного из самых успешных в мире хедж-фондов с активом больше 20 миллиардов долларов. Его ежедневный торговый оборот во всех областях деятельности достигает 500 миллионов (что составляет примерно 10% от общего оборота Соединенных Штатов).

Это грандиозные цифры, однако компания Citadel не всегда была таким процветающим предприятием. По правде сказать, Гриффин основал свой фонд в 1990 г., имея всего 4 миллиона долларов, собранных благодаря поддержке родных, друзей и немногочисленных инвесторов. Однако сейчас он сам стал солидным инвестором в высокие технологии, что выгодно отличает Citadel от других компаний подобного рода, и платит своим инвесторам огромные дивиденды. Долгосрочные вложения Citadel могут служить примером самых успешных промышленных инвестиций.

Понятно, что для такого роста Citadel жизненно важен был правильный подбор акций — ключевое *что* в этом бизнесе. Однако Гриффин также щедро инвестировал свои деньги в талантливых сотрудников — тех самых *кто*, которые стояли за *что*, — и не сомневался, какое из этих вложений важнее. Он сам признался, что львиную долю своего успеха относит на счет членов команды.

Поиск высококлассных сотрудников — кропотливая и тяжелая работа. Как видим, она далеко не всегда нам нравится: необходимо копать как можно глубже, задавая подчас нелегкие вопросы, — а значит, быть готовым к неприятным ответам.

В процессе поиска будущих брокеров для Citadel Гриффин со своими специалистами по кадрам использовал метод ghSMART. Однажды он сам беседовал с кандидатом, чье резюме и репутация были безупречны. В ходе интервью прозвучало, что одно время ему пришлось работать с трудным боссом. На вопрос, как он действовал в этой ситуации, кандидат ответил: «Я разослал всем своим коллегам электронные письма, в которых доказывал, что наш босс некомпетентен». Неправильный ответ! Citadel строго придерживалась правил, перечисленных в этой книге, и это убергло ее от роковой ошибки. Правильные вопросы, заданные очередному соискателю места в вашей команде, могут благотворно сказаться и на вашем бизнесе.

[ 33 ]

## **Вы начальник**

Это вы и никто другой собираете команду для бизнеса. Наймите игроков С — и окажетесь среди лузеров. Наймите игроков В — и будете середнячком: вроде все благополучно, но не ждите каких-то прорывов. Наймите игроков А — и ваша жизнь станет по-настоящему интересной, независимо от рода деятельности.

Стив Шварцман, председатель правления, CEO и сооснователь частной инвестиционной компании Blackstone Group, признается: «Нанять игроков А — это еще не все. Однако это один из ключевых моментов как для учреждения новой инвестиционной компании, так и для развития активов уже существующей».

Два года назад мы с Дэвидом Бондерманом, партнером-совладельцем фонда Texas Pacific Group, искали способ повысить финансовый оборот наших компаний. После изнурительного анализа множества отчетов за последние 20 лет мы утвердились во мнении, что главные условия развития и успеха инвестиционного фонда — 1) правильные покупки; 2) команда менеджеров А-класса и 3) правильные продажи. Все остальное — сотрясение воздуха.

В свою очередь, для компаний, составляющих портфолио нашей, среди которых немало мультимиллиардеров, важными

[ 34 ]

считаются: 1) правильная стратегия на верно выбранном рынке; 2) команда менеджеров А-класса и 3) финансовая дисциплина. Причем разница между менеджерами А- и В-классов значительным образом сказывается на прибыли и росте компании.

Что нужно для создания команды А? Наша группа ghSMART уже 13 лет занимается преподаванием этой методикой, и в итоге мы решили изложить свой опыт и знания в данной книге. Наш А-метод — простой и проверенный на практике способ отбора и принятия на работу высококлассных сотрудников. Это позволит вам правильно ответить на вопрос *кто*.



Ниже описаны последовательные шаги, составляющие суть нашего метода.

- *Лист целей.* Это документ с подробным описанием качеств, необходимых человеку для выполнения определенной вами роли. Речь идет не о перечне служебных обязанностей, а скорее о профессионализме кандидата и предполагаемых результатах хорошо проделанной работы. Лист целей даст вам ясное представление о том, что требуется от сотрудника на будущей должности.
- *Источник.* Поиск превосходных кандидатов — трудная, но выполнимая задача. Систематические поиски нужных резюме до того, как у вас появится новая вакансия,

помогут вам выйти на игроков класса А в тот момент, когда в них возникнет нужда.

- *Отбор.* Выбор кандидата по А-методу подразумевает серию интервью с целью выявить качества предполагаемого кандидата, необходимые для сравнения с листом целей и принятия взвешенного решения. Именно такие логично построенные интервью избавляют рекрутера от мистических приемов вуду в выборе кандидата.
- *Предложение.* Выбрав кандидатов, которых вы хотели бы видеть в своей команде, вы должны убедить их стать частью вашего коллектива. Правильное предложение позволит вам избежать основных разочарований, сопряженных с тем, что вашего кандидата увели конкуренты.

[ 35 ]

Простота А-метода означает, что его легко понять и применить для кандидатов на любом уровне, от CEO до секретаря на ресепшен. И хотя простота сама по себе не будет гарантией легкости применения метода на практике, приносимая им выгода с лихвой окупит затраченные усилия.

Одним из первых клиентов, испытавших наш метод на практике, была компания Blackstone Group. В процессе ее слияния с другой группой, Apollo, и соответствующей реструктуризации совместного портфолио был применен А-метод для замещения должности CEO. На протяжении пяти лет положение компании оставалось настолько бесперспективным, что некоторые инвесторы уже отзывались о ней как о «пустышке». Но все это осталось в прошлом — применили А-метод, и на должность CEO «Объединенной пустоты» приняли Джона Зиллмера.

В выборе кандидатуры на это место активно участвовал член совета директоров, вице-президент Blackstone Group Том Хилл. Вот что он вспоминает: «Совет решил, что выбора у нас нет. Мы понимали, что нас устроит только такой CEO, который, в отличие от предыдущего, проявит достаточно уверенности в своих действиях, чтобы собрать команду игроков А. Джон Зиллмер идеально отвечал этим требованиям».

На протяжении последующих восемнадцати месяцев напряженного труда Зиллмер нанял или продвинул по службе в высшее

[36]

руководство компанией 27 новых игроков А с 90%-ной вероятностью успеха. Затем он проработал со своим вице-президентом по персоналу А-метод по выбору кандидатов и обучил ему всех руководителей старшего и среднего звеньев. И сегодня Зиллмер вправе ожидать от каждого из них, что их команды будут состоять исключительно из высококлассных сотрудников.

Сам Зиллмер считает, что «быстрее всего работу компании изменят к лучшему правильно используемые таланты подчиненных, начиная от самых верхов и кончая сотрудниками на местах. Только так можно напитать энергией весь коллектив и добиться позитивных перемен». И это непременно сказывается на результатах. Через 18 месяцев после прихода Зиллмера активы компании выросли на 67%.

Вам потребуется лишь минимальная мотивация и знакомство с программой, чтобы иметь возможность применить ее на своем поле деятельности. Или же вы, подобно Зиллмеру, получите возможность внедрить ее в целой компании.

На этих страницах вы найдете ключ к своему финансовому благополучию и успеху как в карьере, так и в личной жизни. Наш метод проверен и работает на сотни наших клиентов — организаций самого разного рода и самой разнообразной деятельности. И точно так же он будет работать на вас.