

Выбор сильнейших

Как лидеру принимать главные решения о людях

Клаудио Фернандес-Араос

Выбор сильнейших

Как лидеру принимать главные
решения о людях

Ключевые
идеи за

30 минут

 smart reading
Книги в кратком изложении

Автор:

Клаудио Фернандес Араос

Оригинальное название:

Great People Decisions

Why They Matter So Much, Why They Are
So Hard, and How You Can Master Them

Тема:

HR и карьера



Всем известно, что кадры решают если не все, то многое. Однако мало кто из лидеров компаний работает над крайне важным навыком — умением находить и расставлять правильных людей на правильные позиции. Вместо этого они используют метод проб и ошибок, который способен порой обойтись слишком дорого, или же полагаются на свою интуицию.

Это неверно — решения относительно людей, как и многие другие, можно системно проанализировать и качественно улучшить, используя ряд правил и рекомендаций.

Автор книги — партнер и член совета директоров компании Egon Zenhder International, специализирующейся на подборе высших руководящих кадров, ранее работавший во всемирно известной консультационной компании McKinsey.

Людей с исключительно высокой результативностью крайне мало — не стоит рассчитывать, что среди кандидатов вам будут попадаться именно они

Основные мысли книги

1. Успех менеджера зависит от грамотно подобранной команды. Процесс оценки людей имеет несколько врожденных сложностей, и для достижения успеха нужно о них знать и уметь ими управлять.
2. Изменения в составе команды должны происходить не только в случае неудач, а и в ситуациях, когда команда сталкивается с внешними обстоятельствами или стоит на этапе значительных перемен.
3. Для того чтобы выбора кандидатов на работу происходил максимально результативно, необходима четкая последовательность, начинающая с определения того, какие компетенции нужны компании. Кроме того, большое внимание нужно уделять вопросам формирования команды и адаптации новых сотрудников в коллективе.

Основной текст

Личный успех каждого менеджера и руководителя компании напрямую зависит от его способности грамотно формировать команду, набирая в нее правильных людей. В конце концов, любая организация — это люди, ее составляющие. Очевидно, что неправильно подобранные люди способны не только притормозить развитие нанести организации, но и нанести ей значительный вред (особенно это касается руководящих позиций).

Однако правильный выбор людей — вещь довольно непростая. И здесь, прежде всего, следует понимать, в чем могут заключаться основные сложности. Прежде всего, нужно помнить о факторе удачи. Людей с исключительной результативностью крайне мало, иными

словами, делать ставку на победителя (то есть рассчитывать, что вам попадутся именно такие люди) крайне сложно.

Людей с исключительно высокой результативностью крайне мало — не стоит рассчитывать, что среди кандидатов вам будут попадаться именно они.

Другие факторы, осложняющие процесс принятия решений о людях, можно разбить на три группы:

- трудности процесса оценки
- психологические предубеждения
- неверные стимулы и конфликты интересов

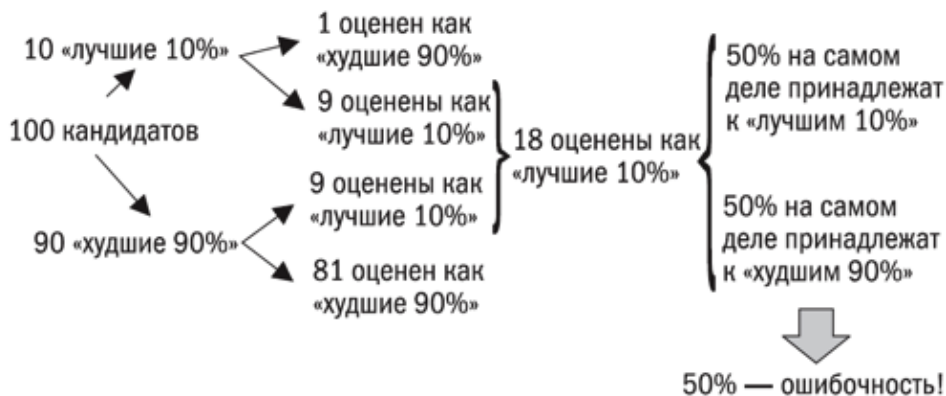
Помимо ориентированности на результаты, хороший кандидат должен уметь сотрудничать, помогать людям в развитии, управлять и работой команды, и изменениями

Трудности процесса оценки

Цена ошибки при оценке

Ошибки при оценке накладываются друг на друга. Это прямо следует из теории вероятности. К примеру, если вы хотите взять только лучшие 10% кандидатов на некую позицию, и точность вашей оценки составляет 90%, вероятность вашего успеха составит лишь 50% (иными словами, при найме 18 человек из 100 кандидатов вы наймете на работу половину «статистов», а не «чемпионов»).

Почему так получается? С одной стороны, вам удастся правильно отобрать 9 из 10 «лучших» кандидатов, идеально подходящих для вашей работы. То есть, вы ошибочно посчитаете «плохим» одного объективно хорошего кандидата. С другой, вы так же ошибочно оцените оставшуюся базу и посчитаете, что в ней есть 10% хороших сотрудников (то есть 9 из 90), которые объективно будут представлять собой «балласт».



Уникальность позиций

Оценивая кандидатов на любые позиции, компании должны представлять более или менее отчетливо одновременно следующее:

- Какие навыки и качества необходимы на самом деле?
- Что каждый из кандидатов продемонстрирует на самом деле?

Разумеется, это не касается позиций, для которых четко описан набор навыков, и на которые компании постоянно нанимают людей в больших количествах. Чем ближе к вершине иерархической лестницы, тем уникальнее оказываются требования к кандидату.

У каждого из нас имеются свои предрасположения, влияющие на принятие решений и часто им мешающие. Их список велик, но всегда имеет смысл разобраться с тем, какие из них влияют именно на Вас

Изменчивость позиций

Работа руководителей нестабильна. Требования и приоритеты могут быстро меняться при изменении макроэкономических, политических, технологических и конкурентных факторов. Проще говоря, то, что нужно сегодня, завтра будет совершенно бесполезным.

Неосвязаемость характеристик

Четко осознавать свои требования — хорошо и важно, но недостаточно для оценки соответствия конкретного кандидата предлагаемой позиции. Компетенции, отличающие одного топ-менеджера от другого, как правило, находятся в зоне «неосязаемого», которую гораздо сложнее оценить, чем такие качества, как общий интеллект или знание конкретной отрасли. Компании ищут в кандидатах на руководящие позиции не только ориентированность на результаты, но также и способность к сотрудничеству, развитию людей, управлению командами и управлению изменениями (измерить все эти качества, «мягкие» навыки невероятно сложно).

Помимо ориентированности на результаты, хороший кандидат должен уметь сотрудничать, помогать людям в развитии, управлять и работой команды, и изменениями

Недоступность кандидатов

Кандидатам часто не нравится детальная оценка — у них обычно не хватает на это времени и они озабочены степенью конфиденциальности процесса. Поэтому их участие в процессе оценки чаще всего ограничено (особенно, если они не находятся в активном поиске работы).

Психологические предубеждения

Процессу поиска подходящего человека для любой работы препятствуют различные психологические предубеждения и другие силы, которые действуют как в команде, которая занимается наймом, так и в компании в целом.

За этими предубеждениями скрываются фундаментальные причины — наши реакции на окружающие события вырабатывались на протяжении сотен тысяч лет и помогли нам выживать в прошлом. Вследствие этого, даже те решения, которые кажутся нам рациональными, имеют свою эмоциональную подоплеку. Давайте рассмотрим несколько видов предубеждений и поймем, какое влияние они могут оказать на наши решения.

У каждого из нас имеются свои предубеждения, влияющие на принятие решений и часто им мешающие. Их список велик, но всегда имеет смысл разобраться с тем, какие из них влияют именно на Вас

В процессе отбора кандидатов необходимо максимально точно выяснять их жизненные обстоятельства — это поможет отбросить их преувеличенные рассказы о компетентности и отсеять слишком самокритичные оценки

Откладывание на завтра	Когда дела в компании идут неплохо, компании склонны занижать степень риска и не избавляются от руководителей, которые постепенно начинают работать все хуже и хуже (например, из-за истощения сил)
Переоценка способностей	Мы склонны верить в то, что люди, которых мы нанимаем или продвигаем на высшие позиции, более одарены, чем это есть на самом деле. Первая причина этого предубеждения состоит в том, что индивидуальные самооценки страдают высшей степенью неточности. Кроме того, они всегда чрезвычайно оптимистичны (к примеру, при опросе миллиона выпускников школ США почти 70% указало, что имеет лидерские качества выше среднего) — это проявляется и среди преподавателей, и среди бизнесменов.
Суждение по первому впечатлению	Мы привыкли мгновенно классифицировать вещи и явления, а, кроме того, переоцениваем свои способности в области отбора и оценки людей. Иными словами, руководствуясь первым впечатлением, мы «покупаем впечатление, а продаем суждение».

Навешивание ярлыков	Ярлыки могут быть различными – к примеру, мы можем выбрать на работу человека только потому, что он работал в известной нам компании, без глубокой оценки личных качеств.
Оценка людей в абсолютных категориях;	В бизнесе часто допускается ошибка суждения о действиях человека без учета обстоятельств в которых он находился. И высокая, и низкая эффективность часто неотделимы от контекста, в котором она проявлялась.
Поиск подтверждающей информации	Приняв первичное мнение, мы начинаем искать ему подтверждения, подсознательно отвергая факты, ему противоречащие (но не менее объективные).
Стремление «сохранить лицо»	Люди ненавидят ошибаться, но, когда это происходит, они склонны скрывать свои ошибки, хотя их признание и исправление позволило бы избежать дальнейшего ущерба
Приверженность привычному	Зачастую компании ищут «идеально соответствующих» ей людей. В результате они подбирают не людей, способных дополнить команду за счет новых навыков, а таких же, как и уже имеющиеся работники. Хотя привычное и обеспечивает стабильность, оно приводит к близорукости и самопоглощенности – крайне опасным чертам, когда компании необходимы преобразования.
Эмоциональное якорение	Мы оцениваем людей не самих по себе, а в сравнении с кем-то еще. Несоответствие «идеалу» (который мы устанавливаем сами для себя на основании прежнего опыта) заставляет нас отвергать вполне приемлемые варианты. В частности, при собеседовании с кандидатами основное предпочтение чаще всего отдается первому и последнему.
Стадное чувство	Мы следуем за большинством, вместо того, чтобы действовать независимо. Это может быть вызвано страхом или желанием «играть в команде». Стадное чувство не позволяет избежать ошибок (причем, в масштабах целых компаний или других сообществ).

Необходимо не забывать о склонности людей откладывать решения «на потом». Она может помешать в принятии своевременных решений, и, в результате, мы приступаем к принятию важнейших решений о людях слишком поздно

Неверные стимулы и конфликты интересов

Эти факторы порождаются собственными обстоятельствами кандидатов или политическим давлением внутри организации.

Внутренние обстоятельства кандидатов способны оказать самое прямое влияние на их решения. Так, человек в стесненных обстоятельствах, очень быстро убедит себя в том, что предлагаемая позиция и работодатель идеально ему подходят. Напротив, человек, довольный своей работой, будет скептически относиться к новым (и объективно лучшим для него альтернативам). Частное следствие такой ситуации состоит в том, что люди лгут при приеме на работу. Нужно помнить, что такие вещи, как честность и сострадание, не являются фундаментальными и абсолютными — находясь под сильным давлением, мы можем вести себя неприемлемым образом.

В процессе отбора кандидатов необходимо максимально точно выяснять их жизненные обстоятельства — это поможет отбросить их преувеличенные рассказы о компетентности и отсеять слишком самокритичные оценки.

Политическое давление предполагает отказ от стандартных процедур оценки кандидатов под давлением со стороны руководителей или авторитетов. Цель таких шагов состоит в повышении количества союзников, оказании услуги партнерам или «покровителям» или даже демонстрации собственных преимуществ по сравнению с заведомо слабым кандидатом, приглашаемым на должность. Как бы то ни было, политиканство всегда пагубно отражается на решениях о людях или результатах компании.

Как распознавать необходимость изменений

Разобравшись с тем, с какими проблемами мы можем столкнуться при отборе кандидатов, давайте определимся с тем, как работать с изменениями — как распознать их необходимость, когда они происходят или должны происходить, и какие силы могут противодействовать изменениям.

Прежде всего, нужно признать несколько вещей — решение о смене людей (особенно, руководителей) никогда не даются легко. Иногда бывает трудно разглядеть саму потребность в таких решениях. Кроме того, даже если все участники согласны с необходимостью

Когда запуск нового направления требует кадровых изменений, лучше всего рассмотреть обе категории кандидатов — и внутренних, и внешних

перемен, их трудно реализовать (однако, это еще не повод от них отказываться). И, наконец, когда необходимость изменений становится очевидной, в компании должен появиться человек, готовый принять удар на себя.

Почему компании не успевают за изменениями

Исследования показывают, что большинство компаний используют далеко не лучшую практику в принятии решений о людях. Многие руководители признают, что их организации не нанимают одаренных людей, не выявляют высоко- и низкорезультативных сотрудников, не удерживают талантливых людей и недостаточно эффективно развивают их.

Зачастую это связано с описанной выше склонностью откладывать дела на потом. Когда дела идут плохо, мы мешкаем, а когда хорошо — мы не готовы рисковать. Но мир вокруг нас развивается слишком стремительно, и руководители компаний просто обязаны быть проактивными.

Необходимо не забывать о склонности людей откладывать решения «на потом». Она может помешать в принятии своевременных решений, и, в результате, мы приступаем к принятию важнейших решений о людях слишком поздно.

В чем же может выражаться такая проактивность? Для начала, нужно понять, что проявления «Высшей воли» являются редким исключением. В бизнесе, как и в обычной жизни, стоит больше беспокоиться о действиях людей. В первую очередь, изменения среди персонала надо производить в ответ на действие макроэкономических сил (таких как глобализация и быстрое развитие технологий). Кадровые изменения часто требуются и для того, чтобы реагировать на отраслевые силы. К примеру, роль руководителя многократно возрастает в ситуациях, когда возможности для развития компании в рамках отрасли ограничены, однако она обладает достаточными ресурсами (к примеру, она не ограничена временем и не имеет значительных задолженностей).

И наконец, кадровые перестановки часто должны производиться в ответ на прекращение организационной преемственности. К этой категории относятся запуск нового бизнеса, осуществление слияний и поглощений, разработку и воплощение новых стратегий, снижение результативности и проблемы управления ростом и успехом.

Давайте последовательно рассмотрим эти сценарии и оценим, что нужно делать каждому из них с точки зрения кадровых изменений.

Процесс слияний и поглощений может оказаться для новой компании крайне опасным, если кадровые решения принимаются в результате политических переговоров, а не оценки квалификации кандидатов

Запуск нового бизнеса

Компании либо растут, либо умирают. Один из важнейших путей роста для большинства компаний — это развитие новых направлений бизнеса (которое, впрочем, сопровождается большим процентом провалов). Многие компании при запуске нового бизнеса решают нанимать внешних сотрудников. С одной стороны, это может быть оправдано, поскольку сторонние сотрудники могут обладать знаниями определенной отрасли и продемонстрировать примеры успешной работы в ней. С другой, это оправдано далеко не всегда. Успешный запуск нового бизнеса требует от руководящей команды умения эффективно справляться с политическими, социальными и культурными вопросами внутри материнской компании, а с этими вопросами лучше всего могут справиться именно работники самой этой компании. Иными словами, когда запуск нового направления требует кадровых изменений, лучше всего должным образом рассмотреть обе категории кандидатов — и внутренних, и внешних.

Когда запуск нового направления требует кадровых изменений, лучше всего рассмотреть обе категории кандидатов — и внутренних, и внешних

Типичной ошибкой при принятии компаниями решений о людях во время открытия новых направлений бизнеса является назначение руководителей с недостаточным уровнем компетентности или административного авторитета. Изначально, это может объясняться небольшим начальным масштабом работы нового проекта, однако потом недостатки руководителя могут не позволить направлению нормально развиваться в серьезный бизнес.

Слияния и поглощения

В ситуациях слияний и поглощений особенно важно избежать игр в политику и в фаворитов. Но также важно избежать и феномена «торговли»: «Я возьму менее квалифицированного кандидата из этой группы, поскольку только что взял сильного кандидата из той группы». Все это ведет к провальным кадровым решениям.

Процесс слияний и поглощений может оказаться для новой компании крайне опасным, если кадровые решения принимаются в результате политических переговоров, а не оценки квалификации кандидатов

В подобных условиях может оказаться полезной схема, в рамках которой сначала выявляются критически важные области (и области, не требующие срочных действий), затем определяется, есть ли квалифи-

«Сначала примите на борт правильных людей... поставьте правильных людей на правильные позиции, и пусть они вычислят, каким курсом надо направить корабль»
Джим Коллинз

цированный менеджер, либо же его квалификация находится под вопросом. Оценка в рамках этого процесса должна быть максимально объективной и независимой.

Разработка и реализация новых стратегий

Нужно понимать, что разные стратегии требуют разных менеджеров. Истории об «универсальных менеджерах», способных управлять чем угодно и при любых обстоятельствах — это всего лишь мифы. Безжалостный стиль управления, твердая рука, пригодная для урезания издержек и извлечения прибыли на ограниченном рынке, могут просто оказаться неуместными для другого контекста, в котором требуются навыки конкурентного анализа, способность выслушивать рынок и быстро реагировать на его запросы.

В 1983 году MIT Sloan Management Review опубликовал статью Марка Герстейна и Хизер Рейсман под названием «Стратегический отбор: соответствие руководителей условиям бизнеса». Авторы предложили семь типов стратегических ситуаций (стартап, динамичный рост существующего бизнеса, поглощение и т. п.), описали лидерские требования и выработали профиль «идеального кандидата» для каждой ситуации.

Авторы показывают, что для стартапа требуется лидер с ясным видением бизнеса, высоким уровнем технической и маркетинговой компетентности в выбранной области и способностью выстроить управленческую команду. И наоборот, для ликвидации или продажи плохо работающего бизнеса требуются совершенно другие навыки, такие как снижение потерь, способность сократить персонал, не повредив моральному духу оставшихся работников, и т. д. То есть каждая из таких ситуаций требует различных лидерских профилей.

Важно отметить и еще одну вещь — чтобы успешно воплотить стратегию, надо не только выбрать правильных лидеров, но и синхронизировать их деятельность на разных иерархических уровнях организации. Что конкретно это означает? Результаты деятельности отдельных департаментов не зависят напрямую от эффективности CEO или руководителей департаментов. Напротив, эти результаты явились следствием эффективного лидерства на многих уровнях. Когда показатель лидерства улучшался на каждом уровне, общая результативность организации заметно вырастала.

Иными словами, стратегические изменения должны проникнуть на все уровни сложной организации. Изменения, вами задуманные, должны коснуться не только лидеров высшего уровня, но и всех лидеров организации на всех уровнях.

Принимая кадровые решения, необходимо, прежде всего, искать корни реальных проблем и реальные решения. Результаты не всегда зависят исключительно от деятельности участников происходящего

Стратегии и люди порой пересекаются необычайным образом. Нейл Смит, Вальтер Борман и их соавторы разработали модель найма, в которой решения о назначениях не ограничиваются только работой по реализации стратегии, но включают в себя и разработку самой стратегии. Иными словами, некоторые организации ищут выдающихся людей с хорошо развитыми навыками и широким видением, которые способны изыскать новые направления развития для компаний, вплоть до разработки совершенно новой корпоративной стратегии. Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» сформулировал принцип «Сначала кто, потом — что»: «Сначала примите на борт правильных людей, неправильных людей оставьте в порту, поставьте правильных людей на правильные позиции, и пусть они вычислят, каким курсом надо направить корабль».

«Сначала примите на борт правильных людей... поставьте правильных людей на правильные позиции, и пусть они вычислят, каким курсом надо направить корабль» Джим Коллинз.

Перед тем, как принимать решение кого и где искать, необходимо потратить достаточно сил, чтобы понять, где именно вы находитесь, что вам нужно что у вас уже есть

Решение проблемы плохой результативности

В первую очередь, стоит отметить тот факт, что решение об увольнении или замене руководителя принимается, когда его результаты отклоняются от ожидаемых, а не абсолютных значений. Иными словами, вас скорее уволят за то, что вы не вышли на согласованные цифры, нежели за достижение скромных результатов, соответствующих менее амбициозным ожиданиям совета директоров.

В наши дни принято заниматься изменениями в случаях, когда результаты не соответствуют ожиданиям. Может показаться, что нынешние менеджеры и сотрудники, не достигшие нужных результатов сейчас, не смогут сделать это и в будущем. И поэтому компании часто нанимают на руководящие должности внешних кандидатов. В этом есть свой смысл, однако такая стратегия срывает не всегда. К примеру, представьте себе, что предыдущий руководитель не был уволен, а ушел сам (к примеру, на пенсию). Ему удалось выстроить систему, создающую довольно неплохие результаты. В этом случае приглашение кандидата со стороны может ухудшить ситуацию (пусть и временно).

Вам надо искать корни реальных проблем и их реальные решения. В чем действительная причина плохих результатов вашей компании в краткосрочной перспективе? Не нуждается ли компания в более твердой руке? Или, может быть, ваши лидеры применили лекарство, которое вначале кажется горьким, но в результате приводит к выз-

доровлению? Возможно, надо потерпеть, прежде чем дела пойдут на поправку? Помните о ловушке, описанной психологами под названием «фундаментальная ошибка приписывания»: когда человек видит результат, он склонен приписать его скорее деятельности участников происходящего, чем сложившимся внешним обстоятельствам.

Принимая кадровые решения, необходимо, прежде всего, искать корни реальных проблем и реальные решения. Результаты не всегда зависят исключительно от деятельности участников происходящего.

Проблемы управления ростом и успехом

Кадровые перемены часто нужны и в условиях успешной деятельности компании. К примеру, при активном развитии компании (например, завершении разработки и начале продаж важного продукта или привлечении значительного финансирования от внешних инвесторов) от руководителей могут потребоваться совершенно различные наборы навыков (которых может просто не оказаться у нынешнего руководителя).

Если же существует общее понимание необходимости изменений, надо добиться их четкого и последовательного осуществления. Ситуация, когда основатель компании вынужден отказаться от управления в момент своего величайшего успеха, вполне обыденна.

Готовность ответить на грядущие вызовы

Приведенные выше примеры предполагают существенные изменения обстоятельств и нарушение преемственности. В таких ситуациях вопрос состоит не в том, нужно ли действовать, а в том, как именно действовать. Более серьезный вызов бросают нам ситуации, в которых изменения обстоятельств незаметны и неочевидны, но потребность в преобразованиях все равно присутствует. Компания должна предвидеть и подготовиться к совершенно новому вызову — неявной угрозе или потенциальной возможности.

У лидеров компании есть две основные задачи: управление настоящим и предвидение будущего. Успешное управление бизнесом сейчас требует наличия ясной стратегии и ее умелого воплощения. Но взгляд в будущее и изменение бизнеса требуют новых навыков и ресурсов. Многим руководителям компаний недостает «периферического зрения», то есть, умения распознавать слабые сигналы от источников, находящихся за пределами основного фокуса внимания, и предпринимать своевременные действия на основании этих сигналов. Однако чем более сложным и подвижным является контекст, окружающий

Любым изменениям всегда противостоят три силы — желание сохранить текущий комфорт, различия в культурах и стилях работы, а также склонностью опаздывать, а потом чрезмерно реагировать

бизнес, тем более высока потребность в таком типе видения. И если на завтрашнем дне сфокусирован недостаточный процент «зрительных ресурсов», это значит, что пришло время обновлять команду.

Где вы находитесь и что ищете?

Предположим, что организация стоит перед лицом внешних изменений, нарушающих устоявшийся порядок вещей, переживает нарушение преемственности или столкнулась с изменениями в бизнес среде. Что делать в таких ситуациях?

Прежде всего, надо выяснить, где вы находитесь. Перед тем, как принимать решение, кого и где искать и как оценивать кандидатов, нужно убедиться в том, что вы инвестировали достаточно времени и сил в оценку существующей системы менеджмента.

Перед тем, как принимать решение кого и где искать, необходимо потратить достаточно сил, чтобы понять, где именно вы находитесь, что вам нужно что у вас уже есть.

Для этого, в первую очередь, необходимо разобраться с двумя понятиями — какие управленческие компетенции потребуются компании для достижения успеха (с учетом видения настоящего и будущего), и в какой степени существующий уровень менеджмента им соответствует. Поняв, как сочетаются между собой ожидания и возможности, может переходить к конкретным шагам по найму и/или развитию сотрудников в тех или иных подразделениях.

При этом нужно признать, что даже когда кадровые изменения необходимы и оправданны, реализовать их на практике бывает не просто. Поэтому процесс принятия решений должен быть максимально прозрачным и понятным. Люди могут примириться даже с нежелательными результатами, если они верят, что процесс, приведший к этим результатам, был честным.

Какие силы могут противодействовать изменениям?

Предположим, что вы адекватно диагностировали свою ситуацию и точно знаете, что вам надо делать — то есть какие решения о людях необходимо принять, чтобы продвинуть вашу организацию вперед.

Но одно дело — знать, и совсем другое — действовать на основании имеющегося знания. Процессу изменений могут противодействовать три силы.

При подборе кандидатов первый же вопрос должен состоять в оценке ценностей и степени цельности кандидата. Компания может привить новым сотрудникам навыки, но не характер

Любым изменениям всегда противостоят три силы — желание сохранить текущий комфорт, различия в культурах и стилях работы, а также склонностью опаздывать, а потом чрезмерно реагировать.

Первая — это универсальное стремление человека к сохранению комфортного настоящего и его предпочтение неопределенному будущему. Никто не любит испытывать дискомфорт сейчас, рассчитывая на награду в отдаленном будущем.

Вторая сила подписывается различиями в культуре и ценностях. Один руководители склонны полагаться на объективную оценку и действовать, опираясь на нее, другие же предпочитают ориентироваться на личные отношения, а не на требования дела.

Третья сила связана с проблемой оптимизации в условиях обыденного хода событий. Людям свойственно впадать в состояние бездействия, когда на поверхности все спокойно, и чрезмерно реагировать, когда кризис становится очевидным. В результате, они тратят намного больше сил и средств в процессе изменений, хотя результаты их действий не всегда обладает ожидаемой эффективностью.

Главное, что вы можете противопоставить этим силам — это честность и целостность. Известный исследователь бизнеса Фред Райхельд утверждает, что наемные сотрудники готовы проявлять лояльность только по отношению к целостным лидерам и организациям. Иными словами, если вы как начальник демонстрируете «лояльность» по отношению к некомпетентному работнику, то роняете честность в глазах других и лишаетесь лояльности с их стороны. Поэтому для успеха изменений руководителю необходимо быть, прежде всего, честным (хотя это и может привести и к ударам по самолюбию, и к разрушению дружеских отношений).

Приняв решение о замене менеджера, вам нужно тщательно подготовиться и применить системный подход, чтобы определить, что именно Вы будете искать в новом человеке. Прежде всего, нужно разобраться с признаками, которые будут наилучшим образом прогнозировать успех и результативность.

К ним могут относиться качественное образование и прежний опыт работы, результативность работы (закрепленная в виде конкретных достижений и общих итогов), интеллектуальное развитие, система ценностей и особенности личности, потенциал кандидата и так далее. Теорий и практик найма может быть великое множество, поэтому главное в этом процессе — фокусироваться и расставлять приоритеты.

С практической точки зрения имеет смысл оценивать не абстрактный интеллект или черты личности, а то, каким образом они помогают решать практические задачи бизнеса. Один из ведущих психологов

XX века Дэвид Макклелланд ввел понятие «компетенций», описывающих результативность для конкретной позиции. Очевидно, что хорошо развитая компетенция предполагает и должный уровень мотивации, и определенные черты характера, знания, навыки и интеллект.

В отношении компетенций следует помнить три основные вещи. Первое, для достижения максимальной продуктивности в рамках конкретной должности и организации требуется специфический набор компетенций. Второе, список ключевых компетенций для вторых, список ключевых компетенций для менеджеров и старших руководителей, как правило, довольно короткий. И третье, для каждой конкретной позиции применимость каждой компетенции и ее требуемый уровень обычно уникальны.

К основным компетенциям для руководителей относятся:

Компетенция	Смысл компетенции
Ориентированность на результаты	Сфокусированность на улучшении результатов бизнеса, а не только на выполнении своей работы должным образом и достижении поставленных целей
Командное лидерство	Способность не только поставить цели перед группой, но и выстроить продуктивные и высоко результативные команды
Сотрудничество и влияние	Умение эффективно работать с равными по должности партнерами и другими сотрудниками, не подчиняющимися вам, но способными оказать положительное воздействие на результативность бизнеса
Стратегическая ориентация	Умение видеть проблемы за пределами сегодняшнего дня и зоны личной ответственности (умение видеть «большую картину»)

Помимо четырех основных компетенций можно также выделить пять дополнительных, которые также могут вносить свой вклад в успех на высшем уровне организации. Это «коммерческая ориентация» (как желание «зарабатывать деньги»); «лидерство в изменениях» (способность возглавить деятельность по реформированию организации); «развитие организационных возможностей» (развитие в сотрудниках способностей с прицелом на долгосрочную перспективу); и, наконец, «знание рынка».

Помимо выявления присущих каждой позиции компетенций, необходимо определить требуемый уровень каждой из них. В идеале, для каждой компетенции стоит установить целевой уровень, необходимый для успешной или выдающейся работы на данной позиции.

Стоит также помнить о том, что люди могут развивать в себе компетенции, необходимые для будущего развития. И здесь нужно обратить внимание на потенциал сотрудника, то есть, его способность вырасти в будущем и взять на себя больше ответственности. У потенциала имеется три основных слагаемых. Первый — это амбиции, выражающиеся в желании получить признание, власть или испытать чувство принадлежности к какой-то группе. Второй — это способность обучаться на опыте (в частности, готовность брать на себя риски, использовать обратную связь и учиться на критике). А третий — это степень развитости у сотрудника компетенций, ориентированных на будущее, таких как стратегическая ориентация, сосредоточенность на результатах и лидерство в производстве изменений.

Помимо потенциала сотрудника важно обращать внимание и еще на два вопроса — на соответствие ценностей сотрудника и компании и на состав команды. Нужно ли обращать внимание на ценности человека и стоит ли заниматься их развитием после приема его на работу? На первый вопрос можно ответить «да», а на второй — «нет». Почему? Лучшие руководители, делают все, чтобы проверить честность и цельность кандидатов. Они ни за что не пойдут на компромиссы, когда дело касается ценностей кандидата. В книге «Winning» Джек Уэлч описывает честность как первое качество, которое необходимо протестировать прежде, чем вы подумаете о найме человека. А Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» говорит об этом так:

Правильные люди разделяют глубинные ценности своей организации. Люди часто спрашивают: «Как мы можем заставить других разделять наши базовые ценности?» Ответ простой: никак. Важно находить людей, имеющих предрасположенность к вашим базовым ценностям, и создавать культуру, которая так строго их подкрепляет, что любые «вирусы» будут сами себя уничтожать. Компания может привить навыки, но не характер.

Что касается второй части ответа, то руководителям стоит хорошо подумать об афоризме «Вы можете научить индюка лазить по деревьям и собирать орехи, но лучше нанять для этого белку». Иными словами, лучше найти такого кандидата, кто уже имеет ценности аналогичные вашим и, следовательно, станет двигаться вперед, а не догонять.

Чтобы точно определить, что именно вы ищете, важно сфокусироваться на команде, а не на отдельно взятом ее участнике. Это значит, во-первых, что не следует переоценивать потенциальный эффект от найма одного человека. Зачастую результативность деятельности

«звезд» на новом месте работы была просто разочаровывающей. Когда «звезда» меняет «небосклон», она не может забрать с собой ресурсы, которые способствовали ее достижениям на предыдущем месте. Результативность взаимозависимых позиций основывается не только на индивидуальных навыках, но также на ресурсах и возможностях, системах и процессах, лидерстве и сетях контактов, на обучении — то есть на всем, что можно обозначить словом «команда».

Также важно не переоценивать эффективность команд, нагруженных «звездами». Основная проблема состоит в том, что у «звезд» не всегда присутствуют навыки командной работы. Можно сказать, что эффективные команды всегда будут переигрывать «звезд»-одиночек, потому что умеют выстраивать сотрудничество, а значит — и дополнять идеи и навыки друг друга.

При подборе кандидатов первый же вопрос должен состоять в оценке ценностей и степени цельности кандидата. Компания может привить новым сотрудникам навыки, но не характер.

Где искать? И внутри, и снаружи

Первый же вопрос при появлении необходимости в заполнении новой вакансии состоит в том, где искать человека — внутри организации или за ее пределами? Изучением этого вопроса занимается множество исследователей. Если ориентироваться на усредненные цифры по множеству компаний, можно прийти к выводу о том, что продвижение внутреннего кандидата не производит существенного влияния на результативность компании, независимо от того, было ли это продвижение результатом естественного замещения или форсированного.

Напротив, внешние кандидаты создают значительную добавленную стоимость, когда их предшественник был уволен и существует реальная потребность в изменениях. Это можно объяснить тем, что у внешних кандидатов есть навыки и способности, чтобы выполнить «наказ на изменения». Их не тянет вниз «балласт», присущий внутренним кандидатам.

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

При этом, более глубокий анализ данных показывает, что выбор кандидата из определенной группы (внутренней или внешней) не является панацеей. Поэтому самым правильным вариант действий в

такой ситуации будет состоять в сборе пула их потенциальных кандидатов как извне компании, так и изнутри ее, и наделении внутреннего кандидата правом действовать «на манер внешнего», то есть, невзирая на предыдущую историю отношений внутри компании.

Как проводить оценку

Наиболее часто используемые инструменты отбора профессионалов и руководителей включают в себя интервью, резюме и рекомендации. Используются и другие техники, однако они либо недостоверны (например, астрология и графология), либо недостаточно специфичны для конкретных позиций (такие как личностные тесты).

В первую очередь, нужно сказать, что метод оценки должен соответствовать двум базовым условиям:

1. Он должен быть приемлемым для кандидата.
2. Он должен предсказывать результативность его будущей работы.

Наилучший компромисс между этими условиями обычно достигается при сочетании эффективных интервью с проверкой рекомендаций. Кроме того, всегда проводится некоторый анализ резюме.

Проверка рекомендаций обычно применяется для отсева кандидатов, позволяя определить круг лиц, которых следует исключить из дальнейшего рассмотрения. Большинство специалистов сходится во мнении, что, хотя проверка рекомендаций практически не имеет предсказательной силы, рекомендации часто оказываются единственным способом выявления информации о заведомо недостаточной будущей результативности кандидатов.

Интервью и собеседования, особенно, использующие ситуационный и поведенческий методы, устойчиво демонстрируют высокую достоверность в оценочных программах для широкого спектра вакансий, а для более сложных позиций интервью являются самым мощным инструментом оценки.

Существует два основных типа интервью: неструктурированное и структурированное. Неструктурированное интервью состоит в задавании разных вопросов (как правило, без всякого плана) разным кандидатам. В отличие от него, структурированное интервью основано на тщательном анализе компетенций, которые будут оцениваться, и систематичном составлении продуманных вопросов. Поскольку все исследования свидетельствуют, что грамотно структурированное интервью является самым лучшим инструментом оценки, особенно для старших и сложных позиций,

Первый важнейший шаг в «продаже» позиции кандидату состоит в том, чтобы понять его главные мотивы и сомнения и проверить соответствие между ними и реалиями его будущей работы

Есть два различных подхода к проведению структурированного интервью. Один из них включает в себя «поведенческие» вопросы, то есть нацеленные на понимание того, как вел себя кандидат в реальной ситуации — предпринятые им действия демонстрируют наличие либо отсутствие у него тех компетенций, которые требуются для предлагаемой работы. Второй подход основан на «ситуационных» вопросах, отвечая на которые кандидат должен описать те действия, которые он предпринял бы в различных гипотетических ситуациях, связанных с его будущей работой.

Для того, чтобы интервью прошло успешно, оно нуждается в серьезной подготовке. Типичное интервью, как правило, неструктурировано. Интервьюеры не утруждают себя выяснением того, какие компетенции надо выявить у кандидата, как их измерить и какие вопросы задать. Нужно помнить, что правильное структурирование может более чем в два раза повысить достоверность результатов интервью и превратить его в лучшую методику оценки (особенно, для высших руководителей).

Чтобы сделать процесс интервьюирования и выбора кандидатов максимально эффективным, стоит идти по следующим логическим шагам:

1. Установить, что именно вы ищете
2. Составить список ключевых компетенций, требующихся для новой работы
3. Оценить результативность кандидатов на других работах и позициях
4. Проверить, какие компетенции были проявлены в других обстоятельствах, в какой степени они соответствуют компетенциям, необходимым вам
5. И лишь после всего этого стоит предсказывать будущую результативность кандидата.

Какие вопросы стоит задавать в ходе структурированного интервью? Это зависит от того, какие компетенции вам нужны. Примерная схема может выглядеть следующим образом.

Компетенция	Примеры задаваемых вопросов
Ориентированность на результат	<p>Приходилось ли вам принимать участие в запуске нового бизнеса или продукта? Какие конкретно шаги вы предприняли, чтобы внести вклад в успех нового дела?</p> <p>Опишите самый успешный проект в области маркетинговых коммуникаций, который вы возглавляли. Как вы измеряли успешность его результатов?</p>

Командное лидерство	<p>Опишите, как вы добивались более эффективной работы своей команды. Что конкретно вы для этого делали? Какую пользу получили команда и организация в целом от ваших действий?</p> <p>Опишите случай, когда вам пришлось возглавлять команду, работавшую над особо сложным проектом. Как вы преодолевали возникающие препятствия?</p>
Стратегическое мышление	<p>Перечислите три основные стратегические проблемы, которые в настоящее время стоят перед вашей компанией.</p> <p>Опишите свое участие в решении одной из этих проблем. Какие действия вы предприняли?</p>
Инициатива в проведении изменений	<p>Опишите случай, когда вы испытали организованное сопротивление вашей идее или проекту. Как вы с этим справлялись? Каковы были результаты? Чтобы вы сейчас сделали по-другому?</p>
Способность противостоять давлению сроков	<p>Опишите случай, когда вам пришлось приложить экстраординарные усилия, чтобы закончить проект в срок. Каковы были результаты?</p>

Согласно исследованиям, поддержку в интеграции и развитии на новых позициях получает меньше трети вновь назначенных руководителей, а помощь от своих непосредственных начальников — меньше четверти

Еще один подход, который стоит взять на вооружение, — это командное интервью, во время которого одного кандидата интервьюируют одновременно несколько человек. Исследования говорят о том, что командные интервью немного точнее индивидуальных, отчасти потому, что интервьюеры могут перепроверять друг друга, используя свои собственные подходы и методы оценки. Командные интервью особенно эффективны при проведении оценки кандидатов на высокие позиции, на сложную работу, а также на должности, предполагающие взаимодействие со многими подразделениями.

Как привлекать и мотивировать лучших людей

В деликатных ситуациях эмоции могут захлестнуть нас — мы либо сдаемся раньше времени, либо прыгаем выше головы, чтобы завлечь сопротивляющегося кандидата утопическими обещаниями, которые гарантированно создадут проблемы в будущем. В такие моменты необходим жесткий самоконтроль и способность влезть в шкуру кандидата, чтобы узнать, действительно ли ваше предложение является лучшим для него?

Первый важнейший шаг в «продаже» позиции кандидату состоит в том, чтобы понять его главные мотивы и сомнения и проверить соответствие между ними и реалиями его будущей работы.

Проблема состоит в том, что приукрасить себя хотят не только кандидаты, но и компании, приглашающие их на работу. Кроме того, компании часто не прилагают усилий к тому, что разобраться в обстоятельствах кандидата и его мотивации

Поэтому первый важный шаг в «продаже» позиции кандидату состоит в том, чтобы понять его главные мотивы и сомнения и проверить соответствие между ними и реалиями его будущей работы. Кому-то важнее деньги, другому — сложность будущей задачи, возможность работы с профессионалами, или даже власть и влияние. Если вы точно поймете мотивацию человека и честно скажете себе, что ваше предложение является для него наилучшим, на пути к вашему успеху останется крайне мало препятствий.

Однако вся работа по подготовке требований, подбору кандидатов и их оценке может оказаться тщетной, если лучший из них ответит отказом на полученное от вас предложение. Иными словами, вы должны закрыть сделку.

Желаемое закрытие сделки может быть реализовано или аннулировано в любой момент, совершенно неожиданно для любой из сторон. Ожидания, сомнения, тревоги и опасения на этом этапе принимают крайние формы. В этот момент, как никогда требуется продемонстрировать лучшее сочетание разума и эмоций, чтобы не допустить классических ошибок.

Какие классические ошибки чаще всего происходят в процессе «закрытия» сделки:

- Неспособность понять противоположную сторону.
- Прекращение действий в отношении лучшего кандидата в случае его раздумья или отказа.
- Сосредоточенность исключительно на вопросах денег.
- Слишком большой или слишком малый размер предлагаемой компенсации.
- Использование неверных стимулов.

Лучшая практика привлечения и мотивирования выдающихся людей предполагает следующие факторы:

- Понимание мотивов, забот и альтернатив кандидата.
- Способность передать свой энтузиазм по поводу представив-

шейся возможности интересующему вас кандидату.

- Оплату, согласованную с реалиями рынка, без перекосов в сторону недостатка либо избытка.
- Продуманную систему верных стимулов.
- Умение обращаться с возможными рисками.
- Наличие мужества, чтобы предпринимать исключительные шаги в исключительных обстоятельствах.

Как интегрировать лучших людей

Интеграция нового руководителя на новое рабочее место — это значительный вызов и большой риск. Но в случае найма правильного кандидата грамотно спланированный процесс, основанный на эффективном сотрудничестве между ним и организацией, поможет не только минимизировать риски, но и ускорить процесс интеграции и тем самым позволит новому человеку добиться желаемой результативности.

Необходимо помнить, что риски недостаточной интеграции увеличиваются с ростом важности вновь занятой позиции. Именно поэтому важнее всего говорить об интеграции на уровне руководителей высшего звена.

Процесс интеграции длителен и довольно рискован. Для поддержки интеграции компании следует плотно отслеживать ее ход. Каждые несколько месяцев необходимо анализировать прогресс по сравнению с ожиданиями.

Согласно исследованиям, поддержку в интеграции и развитии на новых позициях получает меньше трети вновь назначенных руководителей, а помощь от своих непосредственных начальников — меньше четверти.

Для этого могут пригодиться следующие четыре вопроса:

1. Предоставляет ли организация необходимую поддержку кандидату?
2. Формируются ли у нового руководителя надлежащие связи внутри организации?
3. Проработана ли новым кандидатом бизнес-модель?
4. Есть ли свидетельства прогресса?

Стоит принимать во внимание, что в процессе интеграции возникает целый ряд ловушек, рассмотрению которых следует уделить особое внимание и даже обсудить с новым сотрудником.

- Ему нужно одновременно действовать и изучать положение дел
- В процессе работы на первых порах он может столкнуться с изрядным стрессом, связанным с необходимостью устанавливать много контактов, получать и перерабатывать огромный массив информации.
- Может случиться так, что некоторые элементы принятого в вашей компании стиля управления будут казаться ему слишком непривычными или дискомфортными.
- Порой у ключевых людей в компании может не найтись время на установление с ним прочных отношений.
- Зачастую на человека, приходящего на определенную позицию после неудачного предшественника, может лечь тень его негативной репутации.

Высшие руководители компании должны обратить на все эти вопросы серьезное внимание и понимать, как проходит процесс интеграции и адаптации нового сотрудника.

При этом следует отметить, что ответственность за успешную интеграцию несет не только компания, но и сам кандидат. Вот некоторые из вещей, которые являются его обязанностью:

- Заручиться содействием союзника внутри организации.
- Понимать, что работа по интеграции всегда оказывается труднее, чем это представляется изначально.
- Требовать предоставления помощи от организации.
- Фокусироваться на небольшом количестве ключевых сфер.
- Управлять взаимными ожиданиями.
- Утверждать членов новой команды.
- Налаживать личное общение с ключевыми игроками.

Решения о людях принимаются сегодня так, как принимались решения о рекламе полвека назад. Но эта ситуация изменится, причем довольно скоро. И как всегда, максимальную выгоду получают те, кто изменится первым — в том числе, усвоив уроки и рекомендации, о которых так много говорилось выше.