

Введение

Важный выбор за вами

Нет *ничего* более важного для работы компании, чем мастерство руководителя в привлечении и продвижении выдающихся людей. Личный успех каждого менеджера также напрямую зависит от его способности грамотно формировать команду, набирая в нее правильных людей.

Но заполнение ключевых вакансий — это сложно. При этом, как ни странно, лишь очень немногие менеджеры получают хоть какую-то профессиональную подготовку в этом важнейшем виде деятельности, и не существует никаких продуманных инструментов, которые могли бы им помочь в случае отсутствия подобной подготовки.

Наша книга призвана заполнить этот пробел.

Как вы уже, по-видимому, выяснили в ходе своей карьеры, организации — это люди, которые их составляют. Неважно, насколько технологизирована, автоматизирована, офшоризирована, децентрализована или рационализована компания (или насколько *считает* себя таковой). В конце концов, любая организация — это все же люди.

Руководители не спят по ночам из-за многих проблем: недостаточные денежные потоки, судебные разбирательства, провальные стратегии, неудачные слияния и поглощения, атаки конкурентов на самые прибыльные продуктовые линейки и т. д. Но *главная* причина бессонницы успешных

менеджеров — это люди: «Как найти лучших сотрудников и грамотно распределить между ними фронт работ? Как для каждой работы подобрать правильного человека?»

Люди — это одновременно и проблема, и ее решение. Как менеджер решает серьезную задачу? Обычно он отыскивает *лучших людей*, которые могли бы ее решить, — внутри организации или за ее пределами.

Преуспевают те компании, которые искусны в решении «человеческих головоломок» — то есть в поиске, привлечении, найме, продвижении и удержании людей, способных выполнять ту или иную работу лучше всех прочих. (Джек Уэлч говорил мне, что во время работы в GE он тратил больше половины своего времени на то, чтобы подобрать и назначить правильных людей на правильные позиции.) Организации, неспособные делать это, в долгосрочной перспективе обречены на провал.

Но правда состоит в том, что головоломки решают не организации, а сами *люди*. Внутри каждой организации множество людей (и, возможно, вы в их числе) должны принимать критически важные решения *о выборе сотрудников*.

Возможно, вы член подразделения по работе с персоналом, и принятие таких решений может входить в круг ваших ежедневных служебных обязанностей. Или же вы член совета директоров и в этом качестве принимаете участие в выборе нового СЕО* или руководителя высшего звена. А может быть, вы один из группы менеджеров среднего звена, которые время от времени должны принимать решения о людях в своих функциональных подразделениях или региональных продуктовых дивизионах. Самое главное — эти решения являются жизненно важными. Слово «важные» я здесь использую в двух отношениях.

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. научн. ред.*

1. Это жизненно важно для вас.

Во-первых (и это главная причина, побудившая меня к написанию книги), решения *о людях* крайне важны для вас, «лица, принимающего решения». Доказав свое умение грамотно решать «человеческие головоломки», вы наверняка обеспечите себе заманчивые карьерные перспективы. И наоборот — раз за разом ошибаясь в своем выборе, вы отправляете в нокдаун будущую карьеру. Проанализируйте опыт своих коллег, и вы наверняка согласитесь, что те, кто умеет отыскивать хороших работников, движутся вверх, а остальные — «на выход»!

Проблема в том, что мало кого из менеджеров специально обучают правильному поиску и выбору хороших сотрудников. Бизнес-школы чаще всего задвигают вопросы управления человеческими ресурсами куда-нибудь на пятый, если не на десятый план. Очень редко они рассматривают эти вопросы как важный компонент навыков менеджера, которые необходимо развивать на практике.

Я иногда прибегаю к аналогии с инвестициями, чтобы пояснить свою точку зрения. Вы бы хотели быть таким же успешным инвестором, как, скажем, Уоррен Баффет? Я тоже. А вы хотели бы добиться этого, не имея нужных навыков и знаний? Я бы тоже не отказался, но ведь это невозможно! Чтобы добиться таких же успехов в поиске профессионалов, каких добился Уоррен Баффет в инвестировании, вы должны стать экспертом в сфере HR*. Вам необходим должный опыт и набор нужных инструментов.

Книга «Выбор сильнейших» предлагает именно такой набор инструментов для менеджеров, желающих совершенствовать свои навыки подбора и продвижения сотрудников. Это не искусство — это ремесло, которому можно научиться. И такое обучение крайне важно для вас.

* От англ. human resources — управление человеческими ресурсами. *Прим. научн. ред.*

2. Это жизненно важно для вашей организации.

Во-вторых, я хочу подчеркнуть, что *принятие решений о найме и удержании выдающихся людей жизненно важно для вашей организации*. Правильное назначение CEO, например, — вопрос колоссальной важности. Все это знают, но по-прежнему треть покидающих компании CEO оставляют свой пост вынужденно: в связи с несоответствием занимаемой должности. То же самое происходит на всех уровнях в организациях. Так, в результате проведенного при моем участии исследования, в котором были задействованы тысячи руководителей в ведущих компаниях по всему миру, примерно треть из оцененных нами участников оказалась в нижней части кривой компетенций по сравнению с их коллегами из других компаний в тех же отраслях.

Другими словами, даже в лучших компаниях неправильные люди занимают неподходящие для них позиции. *Разве мы не способны на лучшее?*

Мой опыт

Вот тут вы имеете все основания спросить: а какова личная квалификация автора? Кто он такой, чтобы рассуждать о важности подобных вещей?

Я занимался поиском и «выращиванием» выдающихся сотрудников более двадцати лет. Я получил инженерное образование в университете у себя на родине — в Аргентине, затем степень MBA в Стэнфорде — в обоих случаях с отличием. Работал в McKinsey & Co в Мадриде и Милане, а в 1986 году пришел в Egon Zehnder International (EZI) — ведущую международную фирму, занимающуюся подбором руководящих сотрудников. В настоящее время являюсь партнером EZI и членом ее руководящего комитета. И должен сказать, это глобальная роль. Мне приходится ездить по всему миру, тогда как мой дом и моя семья находятся в Буэнос-Айресе.

Возможно, фраза «подбор руководящих сотрудников» требует некоторых пояснений. Это понятие предполагает так называемую «охоту за головами», то есть наем внешних кандидатов на ведущие позиции как для бизнеса, так и для некоммерческих организаций. Я лично провел примерно 300 таких поисков и активно участвовал еще примерно в полутора тысячах. Моя деятельность охватывала позиции всех руководящих уровней — от председателя совета директоров и CEO до менеджера проекта. Я делал это как для ведущих корпораций с миллиардными оборотами, так и для небольших фирм, а также для некоторых неправительственных и некоммерческих организаций. Мой личный уровень успеха при найме постоянно превышал 90%, а это очень высокий показатель, особенно если учесть тот факт, что к найму внешних людей компания-заказчик прибегает, как правило, оказавшись в сложной ситуации.

Но подбор руководящих кадров в более широком смысле включает в себя также и *оценку уровня менеджмента*, то есть оценку компетенций руководителей в клиентской организации. В некоторых ситуациях этот момент становится критически важным. Например, при слиянии/поглощении компания должна уметь правильно распределить свои управленческие ресурсы, вплоть до решения вопроса о том, кто уйдет, а кто останется. Другой пример — когда в компанию приходит новый CEO и хочет провести быструю, профессиональную, точную и независимую оценку своей команды. В этих случаях также привлекают профессионалов моего класса. Оценка уровня менеджмента может быть очень полезной, когда компания сталкивается с жесткой конкуренцией, сменой технологий или изменением регулирования в отрасли, что влечет за собой смену «правил игры». В таких случаях нам приходится оценивать не только компетентность (то есть текущую способность выполнять текущую работу), но и потенциал *роста* каждого человека.

Мы даем рекомендации по продвижению, назначению на новые роли и позиции, советы относительно планов развития и т. д. То есть в данном случае мы работаем в основном с *внутренними* кандидатами.

Некоторое время я возглавлял нашу глобальную практику «Оценки эффективности управленческих команд». Недавно мы сопоставили наши выводы и оценки с фактическими результатами и карьерной прогрессией тех менеджеров, которых мы оценивали. И снова их точность в отношении прогноза результатов и потенциала роста менеджеров была на уровне 90% глобально, тогда как точность внутренних оценок наших компаний-клиентов зачастую не превышала 30%.

Поймите меня правильно — эти цифры я привожу вовсе не из хвастовства. Я хочу подчеркнуть два важных момента. Во-первых, у меня действительно большой опыт принятия HR-решений. Я не понаслышке знаю эту область. И во-вторых, рекомендации, приведенные в этой книге, действительно покрывают весь диапазон вопросов найма и продвижения, причем как внешних, так и внутренних кандидатов.

Должен добавить, что эту тему я разрабатываю давно и интенсивно. С 1994 года, в дополнение к своей работе по поиску и подбору персонала, я стал отвечать за профессиональное развитие консультантов в глобальной сети нашей фирмы и в настоящее время возглавляю развитие интеллектуального капитала в сети, насчитывающей 62 офиса по всему миру*. В 1990-х годах я руководил работой по дальнейшему развитию нашей методологии поиска и подбора руководящих кадров, а недавно снова возглавил аналогичную программу, призванную помочь нашим клиентам нанимать и продвигать лучших в мире специалистов.

Я прочитал тысячи книг и статей, относящихся ко всем аспектам решений о людях. Я писал статьи для Harvard

* В 2009 году — 63. *Прим. научн. ред.*

Business Review и MIT Sloan Management Review. Я также написал главу для книги «The Emotionally Intelligent Workplace» под редакцией Дэниэла Гоулмана и Кэри Чернисса. Я сотрудничал с Джеком Уэлчем при написании его книги «Winning»* и работал с Джимом Кузесом над последним изданием книги «The Leadership Challenge»**.

И наконец, без ложной скромности скажу, что я настоящий *энтузиаст* в том, что касается содействия окружающим в улучшении их навыков принятия решений о найме и продвижении. Я искренне верю в то, что мир может стать лучше, если выдающиеся решения о найме и продвижении на всех уровнях — от цеха до совета директоров — будут приниматься более профессионально. И я верю, что это *улучшение* возможно. Я знаю, что имею навыки, а следовательно, и обязательства внести свой вклад в совершенствование этих навыков.

Что в этой книге

Первые две главы этой книги посвящены подробному разъяснению того, почему выдающиеся решения о людях значат так много для вас и вашей организации.

В главе 3 я объясню, почему их так трудно принимать. Дело не только в ограниченности «пула талантов», но и в том, что слишком часто люди, которые ведут поиск, делают одну или несколько тактических ошибок, что в совокупности значительно уменьшает вероятность успеха.

Главы 4, 5 и 6 поведают вам, «что, где, когда»: что искать, когда искать и где вы скорее всего найдете то, что ищете. В этих главах (и не только в них) я расскажу, как и когда

* Издана на русском языке: Уэлч Д. Победитель / Джек Уэлч, Сьюзи Уэлч. — М. : АСТ, 2007. *Прим. ред.*

** Неоднократно издавалась на русском языке, например: Кузес Д. Вызов лидерства / Джеймс Кузес, Барни Познер. — М. : Юрайт, 2009. *Прим. ред.*

привлекать внешних консультантов, и объясню, почему в большинстве случаев решение искать *только* внутри компании оказывается не лучшим вариантом.

Но бóльшая часть книги посвящена тому, *как* оценивать, привлекать, мотивировать и интегрировать лучших сотрудников. В главе 7 подробно изложена специфика оценки людей. Многим процесс кажется очевидным и тривиальным: надо посадить кандидата напротив себя, задать ему несколько вопросов и проверить его рекомендации. Но мой опыт свидетельствует о том, что каждая из этих задач не так проста, как выглядит на первый взгляд. Например: как проверить рекомендации человека в ситуации, когда его бывшие работодатели опасаются судебного преследования за разглашение неблагоприятных фактов его биографии? (Ответ: *копайте глубже*. Я расскажу, как это делать.) Надо ли привлекать к оценке кандидата людей, занимающих более низкие позиции в служебной иерархии? (Ответ: *в большинстве случаев — нет*.)

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. Несмотря на огромное количество книг и статей на тему интеграции новых сотрудников, многие компании по-прежнему ошибочно полагают, что человека следует «столкнуть в воду», чтобы он «поплыл или утонул».

В заключительной главе я снова вернусь к вопросу *непреходящей важности* обсуждаемой темы. Я уверен, что самые эффективные организации не только предоставляют хорошие рабочие места и генерируют прибыли для владельцев, но и делают лучше общество в целом. Выдающиеся компании — состоящие из выдающихся людей — поднимают наши жизненные стандарты, расширяют наши горизонты и воплощают надежду на будущее.