

Уникальный опыт успешной карьеры за рубежом

**ИННА КУЗНЕЦОВА**

**ВВЕРХ!**

**ПРАКТИЧЕСКИЙ  
ПОДХОД**

**К КАРЬЕРНОМУ**

**РОСТУ**



От вице-  
президента  
международной  
корпорации



# Инна Анатольевна Кузнецова

## Вверх! Практический

### подход к карьерному росту

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=614415](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=614415)

*Вверх! Практический подход к карьерному росту: Манн, Иванов и*

*Фербер;*

*ISBN 978-5-17-118705-7*

#### **Аннотация**

Что для меня важно в жизни? Какая работа мне интересна? На какой ступени корпоративной иерархии я себя лучше всего представляю? Эти вопросы задают себе многие. Но не все задумываются, что конкретно нужно сделать, чтобы оказаться на нужной должности. Чему научиться, за какие проекты браться, как общаться с подчиненными и руководителями, с кем завести полезное знакомство... Особенно запутанным может оказаться путь наверх в крупной международной корпорации. Но автор этой книги, вице-президент компании IBM, сумела быстро пройти его и теперь делится своим опытом. Книга принесет наибольшую пользу тем, кто стремится к планомерному карьерному росту.

# Содержание

Глава 1	5
Рекомендации надежнее интервью	9
Поведенческое интервью	12
Дополнительные факторы отбора	18
Чего не стоит говорить на интервью	21
После интервью	27
Глава 2	30
Жизнь по расписанию	32
День, состоящий из встреч	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38

**Инна Анатольевна**

**Кузнецова**

**Вверх! Практический**

**подход к карьерному росту**

© Кузнецова И. А., 2011

# Глава 1

## «Моя слабость – шоколад»: интервью при приеме на работу

*– Киса, я давно хотел вас спросить как художник художника – вы рисовать умеете?*

*И. Ильф, Е. Петров. Двенадцать стульев*

Второго февраля 2006 года сурок Фил не увидел своей тени, пообещав нам, в соответствии с американской приметой, еще шесть недель зимы. К тому времени я лишь несколько недель как встала на горные лыжи и проводила все выходные на склонах, так что на радостях была готова послать Филу в подарок маску и темные очки. В тот день, приехав в терминал Дельты в аэропорту Джона Кеннеди для прохождения интервью на свою первую директорскую позицию, я, как герой фильма «День сурка», переживала дежавю: уже третий человек спрашивал меня, чей я эскорт.

Как во всякой крупной компании, в IBM существует своя внутренняя сетка званий. Именно положением в ней определяется возможность занять те или иные должности. И именно звание, а не количество людей или отделов в подчинении, определяет серьезность решений, которые человеку доверяют, размер его финансовой подписи, степень ответственности и

возможность представлять компанию в разных ситуациях. Несколько верхних уровней выделены в так называемый ранг экзекьютив и представляют своего рода «офицерский состав». Я ждала перехода в эту группу несколько лет. Повышений было мало: в годы, наступившие после интернет-бума, список потенциальных лидеров явно превышал количество свободных позиций. То, что новый вице-президент, возглавившая подразделение, вдруг порекомендовала меня П., явилось настоящим прорывом, разрешавшим целый круг проблем. Поэтому с интервью в аэропорту Кеннеди я связывала большие надежды.

У первого барьера охраны меня спросили, чей я эскорт. Очень недовольная дама три раза перевернула мои права, повертела талон, видимо, искала, где написано слово «шпион», но пропустила. Тот же вопрос мне задали и у металлоискателей. Оказалось, что встречи в зоне бизнес-класса назначают редко, а безрейсовыми талонами в основном пользуются для встречи VIP'ов.

Первый вопрос, которым меня ошарашил П., как только меня проводили к нему в переговорную и представили, был несколько необычным. Хотя и очень важным: П. всегда любил сразу переходить к сути дела:

– Так что для вас важно в жизни?

Собственно, больше он ни о чем и не спросил – видимо, ответ его вполне устроил. В дальнейшем я узнала, что П. детально проверял рекомендации своего ведущего кандидата еще до интервью. Мы беседовали

почти два часа о тех изменениях, которые он собирается внести в стратегию дивизиона, и о том, чем я могу в этом помочь. Зима в 2006 году продлилась почти до моего объявления на новой позиции в конце марта, как и предсказал сурок Фил.

В то время как выбор сотрудников на работы, связанные с повышением внутри компании, часто основан на рекомендациях и личной истории, при переходе на новое место, как правило, приходится проходить интервью. Для людей, ориентированных на карьеру в области управления, с ним связано два аспекта. Как лучше построить стратегию прохождения интервью и как, став начальником, наиболее эффективно отбирать кандидатов? На самом деле нет лучше способа научиться хорошо проходить интервью, чем понять мотивы действий и причины вопросов интервьюера. Потому что за простыми вопросами может стоять серьезная попытка разобраться в ваших предпочтениях и пристрастиях и сделать на их основе выводы о том, подходите ли вы на данное место, впишетесь ли вы в команду. Поэтому я начну рассказ об интервью именно с позиции интервьюирующей стороны, так сказать, с описания «внутренней кухни». Поняв ее, вы сможете строить свою стратегию ответов более эффективно. А во второй части этой главы мы поговорим о некоторых особенностях интервью уже с точки зрения поступающего на работу, что следует и не следует говорить, какие шаги предпринимать после собеседования и как поступить, если в ко-

нечном счете выбрали не вас.

# Рекомендации надежнее интервью

Для начала замечу, что универсальной методики подбора людей нет: она очень сильно зависит от вида заданий, уровня квалификации, профессии и множества иных факторов. Известно, что в вопросах отбора специалистов на интервью большинство руководителей считают себя проницательными выше среднего. Но в действительности статистика, с которой я познакомилась во время получения степени MBA в Колумбийском университете, свидетельствует: средняя эффективность интервью в предсказании последующей успешности кандидата – 7 %. Худшие результаты дает только графологическая экспертиза.

Как показал мой собственный опыт, один из самых надежных способов – проверка истории кандидата по рекомендациям. Однако он тоже не идеален. Во-первых, люди меняются, работают над своими прежними недостатками. Во-вторых, многое в их поведении будет зависеть от того, как сложатся отношения на новом месте, каковы требования начальника, насколько хорошо они владеют материалом или, наоборот, будут вынуждены учить его с нуля. Коллеги и предыдущие руководители, выбранные кандидатом для предоставления рекомендаций, – как правило, те, с кем у него все сложилось хорошо и гладко, а значит, они расскажут только часть истории. Более полная картина складыва-

ется, если поговорить с последними начальниками соискателя, как это делал П. в моем случае, но, к сожалению, такая возможность есть не всегда.

Сам стиль интервью, естественно, сильно зависит от характера будущей работы. Есть виды деятельности, где легко на месте проверить профессиональные навыки (например, умение писать код), особенно если они являются главным фактором отбора. Конечно, если программист легко находит общий язык с другими сотрудниками и умеет внятно излагать свои мысли, это прекрасно. Но главное, чтобы он был в состоянии написать хороший код. Поэтому лучше сначала убедиться в том, что он или она умеет это делать, а не задавать клишированные вопросы из серии «расскажите о своих слабостях». По-настоящему сильный специалист вполне может ответить: «Моя главная слабость – шоколад» – и уйти восвояси. И, скорее всего, найдет работу у руководителя, уважающего его и не задающего тривиальных клишированных вопросов.

Однако есть области, где в процессе интервьюирования можно установить только степень общего знания предмета, как, например, знакомство с рынком Linux или системного программного обеспечения, но нельзя проверить квалификацию соискателя путем тестов и задач. Например, разработка стратегии требует умения мыслить логически, анализировать действия партнеров и конкурентов, координировать работу людей из разных отделов, нивелировать противоречия

при выработке общего решения. Эти навыки нельзя проверить тестами, для их оценки используют так называемое поведенческое интервью, основанное на предположении, что история прошлых событий лучше всего демонстрирует, как человек поведет себя в той или иной ситуации.

# Поведенческое интервью

Как ни трудно предсказать поведение человека в тех или иных условиях в будущем, его реакция и выбор в похожих обстоятельствах в прошлом являются наилучшим индикатором. Не все понимают, что во время собеседования даже самые невинные вопросы часто задаются с определенной целью: интервьюер пытается узнать, как вы думаете, рассуждаете, насколько рефлексивны и самокритичны, в чем регулярно ошибаетесь, что вас вдохновляет и мотивирует, как вы вели себя в определенных обстоятельствах, – а значит, как поведете в будущем. Поэтому прежде всего стоит задуматься, почему возник тот или иной вопрос, и попытаться в своем ответе акцентировать внимание на качествах, которые, с вашей точки зрения, важны для данной работы. В той же мере это относится, кстати, и к резюме: иногда стоит подумать, с какой целью там фигурируют некоторые хобби (например, предпочтение командных видов спорта часто свойственно тем, кто хорошо работает в группе) и, главное, что именно подчеркивается в графах «Опыт» и «Результаты».

Я всегда начинаю интервью с того, что подробно рассказываю о нашей организации и своих требованиях к нанимаемому специалисту. Отчасти, чтобы дать человеку немного расслабиться, привыкнуть к моему акценту. Но главное, чтобы сигнализировать интервьюируемому, что я рассчитываю

в нем найти и какие качества ему стоит продемонстрировать в ответах на мои вопросы. При этом речь идет не только о знаниях соответствующих дисциплин или рынков, но и об умении работать в «матричной» структуре, думать, анализировать, учиться на своих ошибках. Последние качества относятся к ряду общих профессиональных навыков, подразумеваемых при найме, но не оговариваемых в описании работы.

Например, я часто прошу рассказать о проекте (кампании, стратегии, программе), которым человек гордится, и о том, почему, по его мнению, именно эта инициатива была успешной. Это хороший тест на привычку устанавливать объективные критерии и цели в процессе составления планов, следить за количественными показателями и оперативно вносить те или иные изменения в случае отклонения от первоначального плана. Потом я спрашиваю, что кандидат сделал бы по-другому, если бы пришлось осуществить проект заново. В этом случае меня не очень волнует суть программы важно, чтобы мне в нескольких фразах изложили главное, а не рассказывали полчаса о малозначительных деталях. Важно понять, осознает ли человек, как результаты его работы влияют на бизнес в целом, что в ней важно, а чем можно пренебречь, способен ли кандидат быстро внести изменения в уже осуществляемый проект, если его изначальные предположения не подтвердились на практике. А самое важное, в состоянии ли интервьюируемый анализировать свои действия, са-

мостоятельно делать выводы, умеет ли он «думать на ходу» – в частности, может ли ответить на вопрос «Что бы вы сделали по-другому?».

Например, однажды, когда я попросила описать успешный проект, женщина, которую я интервьюировала, стала рассказывать, как двадцать лет назад они с коллегами наняли автобус и ездили на нем по стране, демонстрируя продукт в разных городах. Как я ни пыталась остановить словесный поток, мне пришлось услышать и про цвет автобуса, и про то, как было организовано расписание, и как было интересно путешествовать по разным штатам. С трудом вклинившись в паузу, я поинтересовалась, почему она считала проект успешным. Потому что она получила от него удовольствие. Ни данных о реальном повышении продаж, ни о количестве упоминаний в прессе или еще каких-либо реальных результатах этой инициативы для бизнеса она рассказать не могла, равно как и привести менее давние примеры хороших проектов.

Но зато она твердо знала, что, случись ей делать такой же проект, она повторила бы его в точности. Нетрудно догадаться, что на работу, связанную с планированием и запуском маркетинговых кампаний, я взяла другого человека.

Отвечая на вопрос о том, что он сделал бы по-другому, он честно сказал, что упустил возможность при планировании своей кампании продаж привлечь соседний отдел. Это позволило бы

не только увеличить сбыт за счет расширения корзины покупки, но и увеличило бы размах программы за счет дополнительного финансирования. Он добился прекрасных результатов у меня в отделе, а сегодня, девять лет спустя, является главой маркетинга прибыльной и быстро растущей IT-компании.

Я знаю руководителей, специально создающих элемент напряжения в ходе интервью, чтобы проверить, как кандидат ведет себя в условиях стресса. Например, один очень приятный в совместной работе человек говорит с порога:

– Я вообще считаю, что всех маркетологов надо уволить к черту. Все равно от них толку нет. А потом, если понадобятся, по одному нанимать и смотреть, какая от них будет польза.

При этом интервьюер прекрасно понимает необходимость грамотной работы службы маркетинга по привлечению и удержанию заказчиков для процесса продаж. Он просто хочет посмотреть на поведение нового кандидата: будет ли тот спорить или сникнет, какие аргументы приведет в подкрепление своей точки зрения, насколько уверен в своих силах и умеет ли перекинуть мостик между своей и чужой позицией. К такому повороту событий в ходе интервью тоже надо быть готовым.

Лично я подобного не делаю просто потому, что переживаю за людей, которые ищут работу, а значит, нервничают и без искусственно созданного стресса. Однако определенная

логика в таком подходе есть, особенно если позиция требует быстрого принятия решений, умения действовать в напряженной обстановке и улаживать конфликтные ситуации.

На фразу об увольнении маркетологов, например, другой мой коллега ответил:

– Я полностью согласен, что маркетинговые кампании, не имеющие заранее заданных, строгих и измеримых критериев, приносят весьма ограниченную пользу. Мой подход заключается в том, чтобы поставить цель в виде увеличения выручки еще до начала кампании и убедиться, что между существующим бизнесом и новой программой проведена достаточно четкая граница. В этом случае я могу сказать, какую реальную пользу принесла та или иная программа.

Он привел конкретный пример с цифрами, после чего получил работу и связанное с ней повышение.

Еще один пример вопроса из «поведенческой» модели. Я прошу кандидата вспомнить проект, похожий на один из тех, которыми он рассчитывает заниматься у меня. Например, запуск маркетинговой кампании для нового рынка. И интересуюсь, что было наиболее сложным в его осуществлении, как кандидат эти сложности преодолевал, что ему удалось сделать, а что нет. При этом сразу становится понятен взгляд человека на сложившуюся ситуацию. Видит ли он за «неудобным» поведением коллеги конфликт интересов департаментов? Пытался ли самостоятельно уладить конфликт или побежал к начальству? Отступил ли кандидат при появлении

проблем или привлек неожиданных союзников и нашел выход из сложившейся ситуации?

## Дополнительные факторы отбора

Со временем я пришла к выводу, что почти всегда предпочтительнее нанять не того, кто лучше подходит под «требования момента», а того, кто умен, хорошо мыслит, адекватен в общении, амбициозен и, главное, в прошлом стабильно добивался хороших результатов и регулярно осваивал новые области. Я скорее возьму такого «чемпиона» с пониманием, что ему придется подучиться, чем того, кто делал ровно то, чего требует данная позиция, но качествами новатора не обладает. Человек с историей одержанных побед и хорошим послужным списком будет стараться и на новом рабочем месте – потому что привык это делать. Он потратит лишнее время и силы, чтобы закрыть пробелы в своих знаниях, будет стремиться проявить себя, а значит, скорее всего, добьется результатов и не успокоится, пока их не получит. И главное, он не просто выучит то, что ему необходимо сегодня для успешной работы, но будет продолжать это делать, даже если миссия отдела несколько изменится.

Последнее часто случается в корпоративной жизни – например, группа, которая вела маркетинговые программы для Life Sciences, может расширяться до покрытия всех внутренних стартапов.

С некоторых пор я стала всегда проверять послужной список кандидата на работу, беседа с его бывшими коллегами и

начальниками. Понятно, что выбранные самим кандидатом для предоставления рекомендаций люди, как говорилось выше, имеют с ним хорошие отношения и всегда готовы дать положительные отзывы. Тем не менее, поговорив о сильных сторонах соискателя, я обычно спрашиваю, в какой области человеку следует расти, прибавляя, что все мы не идеальны. Понятно, что слабые стороны найдутся у каждого (их не может не быть!), но лучше знать, чего ожидать и насколько я готова с ними мириться.

Нюанс, который я поняла не сразу, заключается в том, что очень часто коллегам и начальнику один и тот же человек видится по-разному. Я встречала кандидатов, у которых не складывались отношения с их прежними руководителями, но были прекрасные рекомендации от коллег. Одни из них виделись товарищам по работе милыми и приятными, а их начальники считали, что те не проявляли должной твердости в переговорах, легко сдавали позиции, не отстаивали точку зрения там, где следовало, и вообще норовили «не раскачивать лодку» и их проекты почти не двигались вперед. Другие копировали чужие планы и работу. Третьи отнимали у своего руководителя много времени, о чем их коллеги не могли знать. Поэтому я всегда прошу, чтобы среди отзывов был и отзыв руководителя (если нынешний почему-либо не подходит, то одного из предыдущих).

Еще один важный фактор – это размер и качество сети знакомств кандидата. Умеет ли он или она пользоваться ею

в бизнесе? Это может не иметь значения для тестировщика программного обеспечения, но тот, кто работает над стратегией на рынке, в маркетинге или над слиянием компаний, должен иметь хорошую «экосистему». Широкие связи внутри и вне компании позволяют быстро получить консультацию, пролоббировать нужное решение на разных уровнях или внедрить изменения в компании с горизонтальной системой взаимодействия, где решения не носят вертикально-приказного порядка. Как правило, по широте и уровню сети знакомств можно во многом судить о заслугах и перспективах человека,двигающегося по лестнице управления.

Надеюсь, эти наблюдения помогут не только тем, кто нанимает на работу, но и тем, кто собирается на интервью. Задумайтесь о причинах невинного, казалось бы, вопроса о том, кого вы знаете в дивизионе или какие виды спорта предпочитаете, и вы сможете улучшить представление о степени вашего соответствия требуемой позиции.

Продолжая разговор уже с точки зрения поступающего на работу, поговорим о дополнительных деталях вашей стратегии.

# Чего не стоит говорить на интервью

Конечно, никто не ждет, что вы расскажете на интервью о том, как не сошлись характерами с тремя предыдущими начальниками. Много статей написано о том, что обсуждение вопроса о размере зарплаты лучше оттянуть до финальной стадии процесса найма, когда наниматель уже выбрал вас в качестве лучшего кандидата, а значит, понимает, за что стоит доплатить. В большинстве случаев начальник не захочет начинать процесс снова или остановиться на худшем кандидате лишь потому, что он хочет меньше за свою работу. И уж конечно, все знают, что не стоит приходить на интервью с котом, в грязной рубашке, опаздывать, ковырять в носу или вдаваться в детали личной жизни. Тем не менее хочется упомянуть о менее очевидных моментах.

Мне довольно часто доводилось нанимать людей «на стыке» бизнеса и IT. Как правило, одни кандидаты бывают сильнее в технологической части, а другие – в бизнесе. У всех есть более сильные и более слабые стороны, например, нехватка опыта в одной из категорий, необходимых для этой позиции. Одни просто скажут: к сожалению, я с этим не работал, но готов активно учиться и осваивать. Другие начинают уверять, что не знают Linux, но у племянника на ноутбуке стоит Ubuntu, а через месяц они и сами выучат с нуля программирование и перепишут пол-ядра. Первые у меня вызы-

вают гораздо больше уважения, потому что знают границы своей квалификации и не пытаются меня обмануть. Доверие к человеку – в том числе в объективной оценке своих возможностей и навыков, – равно как уважение к интеллекту и времени руководителя, являются для меня важными факторами отбора. Есть вещи, которые можно освоить быстро, а есть области, требующие обучения в течение нескольких лет – будьте честны и реалистичны.

По вопросам соискателя, задаваемым в конце интервью, часто видно, действительно ли человек заинтересовался темой или просто прочитал в книжках о прохождении интервью, что в конце разговора надо продемонстрировать интерес к делу, и спрашивает то, что можно легко узнать из открытых источников. Это не всегда окончательно убивает желание с ним работать, но отрицательно влияет на общее впечатление, показывая отсутствие реального интереса и «домашней работы». Я скорее поверю, что кандидат, спросивший о деталях – скажем, как мы взаимодействуем с отделом разработок, – серьезнее в своих намерениях, чем тот, кто спросит, продает ли IBM свой коммерческий дистрибутив Linux. Ответ на последний вопрос может быть легко найден на нашем веб-сайте или в многочисленных интервью, опубликованных в Интернете.

Кроме того, лично на меня очень плохо действует самовосхваление, частое повторение, что, дескать, я прекрасно, замечательно, потрясающе могу это делать. Один раз сказать

можно, два – уже много.

Я приехала в Америку за пару дней до Рождества: работа мужа требовала переезда в другую страну. Моя виза не давала мне права на работу – только на нахождение в стране. Неудивительно, что три недели дома окончательно подавили мое смущение и неумение говорить по телефону. Уже через пару дней после Нового года, встреченного вдвоем в восьмиметровой манхэттенской квартирке на полу по причине отсутствия стола, я обзвонила всех знакомых. Включая и некоего Билла, рекомендованного американским коллегой в Москве. На мое счастье (так как другого опыта я предложить не могла), интерес к развивающимся рынкам в девяносто седьмом году был относительно высок.

Мне пришлось ехать на поезде, мои российские права были уже недействительны в Нью-Йорке, а запись на сдачу на местное водительское удостоверение шла за четыре месяца. Штаб-квартира IBM находилась в нескольких милях от станции. Вызванное к поезду такси не пришло, мобильного телефона у меня тогда не было, промокнув в своих единственных парадных туфлях в снежной каше, я искала телефон-автомат, созванивалась с секретаршей и переносила время. На интервью я прибыла уже в несколько взъерошенном состоянии.

– У меня сидит целый отдел специалистов по международному бизнесу, – сказал Билл. – Что такого ты знаешь про развивающиеся рынки, чего не знают

они?

Прикинув, что именно мы долго не могли объяснить иностранным коллегам, я рассказала ему про растаможку и нюансы налогообложения при поставке оборудования для освобожденных от НДС юридических лиц. То, что, по сути, знал в России любой работник, специализирующийся на продажах иностранной продукции и хоть пару раз заключивший контракт с бюджетниками и академическими структурами.

На американцев, не знакомых с проблемой таможенной очистки, это произвело впечатление.

Но главное, откуда мне было знать, что основной причиной, по которой пришлось создать саму позицию, на которую меня интервьюировали, были долгие попытки отправить мейнфрейм в Китай. Это был списанный, старый сервер в подарок Пекинскому университету для обучения студентов, обещанный вице-президентом дивизиона во время очередного визита.

Китайская таможня затребовала пошлину в три годовых маркетинговых бюджета, рассчитав ее по цене нового сервера. Через пару месяцев вице-президент счел, что поиск решения этой и похожих проблем отвлекает от работы слишком многих сотрудников: наймите же кого-нибудь, кто с этим справится. За рекомендацией обратились к Биллу.

Через десять минут Билл созвал весь свой отдел в кабинет слушать лекцию. А еще через

два месяца, как только пришла моя рабочая виза, спонсируемая IBM (в США ряд виз с правом на работу «привязаны» к работодателю), я стала руководителем операций на развивающихся рынках в одном из подразделений компании. Правда, титул был гораздо громче обязанностей. Основное, что от меня требовалось, – это избавить своего начальника от решения проблем, связанных с Китаем, Индией, Бразилией, Юго-Восточной Азией, Восточной Европой, а в остальное время пытаться ускорить рост продаж в этих регионах.

Пока оформлялся мой новый иммиграционный статус, за день до моей первой рабочей недели, Билл вышел на пенсию. Я так и не успела поблагодарить его за доброе дело, изменившее всю мою жизнь.

Кстати, проблему поставки мейнфрейма в Пекин я решила, разыскав в конце концов не говорящего по-английски китайца, отвечающего за работу с таможней. В течение полутора часов через переводчика я дотошно расспрашивала его о нюансах законодательства. И оказалась первым представителем штаб-квартиры, позвонившим ему, а не начальнику подразделения, американцу, после того как узнала у пары местных специалистов по продажам, к кому из отдела доставки они пошли бы с вопросами по растаможке. Обращаться напрямую к специалисту – верный способ получить развернутый ответ, с нюансами и исключениями. Тем не менее американских коллег этот шаг удивил, потому что прохождение таможни в Америке не требует

времени и усилий, там нет привычки решать подобные проблемы или звонить экспертам и углубляться в детали. Зато с чувством юмора в американском офисе было гораздо лучше. Наше с начальником предложение тому самому обещавшему мейнфрейм вице-президенту имело две части: «Удаление зуба с анестезией» (способ решения проблемы со значительными затратами) и «То же – без анестезии» (с очень большими затратами денег, то есть болезненное для бюджета, но быстрее). На этот раз пришла моя очередь удивляться. Использование смешных рабочих названий сценариев в докладной крупному начальнику плохо вышло с более бюрократичным и чопорным стилем делового общения в России.

## После интервью

В феврале 1993 года я пришла на интервью в представительство компании IBM в Москве. Мой основной опыт работы заключался в преподавании математического анализа студентам МГУ и переводах с английского – основного заработка в голодные годы перестройки. Волка ноги кормят – переводы надо было искать, напоминать о себе потенциальным работодателям, не пропадать из виду. Так что, когда мой будущий начальник Г. велел «ожидать решения через две недели», я ничуть не сомневалась в том, что мне оно нужно больше, чем ему, – и как можно скорее, – а потому на четырнадцатый день, переборов страх и смущение, позвонила его секретарю. Впоследствии коллега рассказывал, что произошло тогда в офисе. Начальник удовлетворенно кивнул, велел помощнице назначить мне финальное интервью у генерального директора... и обзвонить остальных кандидатов с отказом. На место претендовали 14 человек – все с IT-образованием, пришедшие по рекомендациям сотрудников и прекрасно говорившие по-английски. Представительств иностранных компаний тогда в Москве было мало, и платили они такую высокую зарплату в валюте, что мне неудобно было называть ее родителями.

Выбор Г. объяснялся тем, что он искал человека, способного продавать и добиваться своего, и значит, не ждать, а

действовать. Мой звонок решил больше, чем поведенческое интервью, так как продемонстрировал ему это качество. Конечно, это не значит, что вы должны преследовать нанимателя, но напоминать о себе и вашем желании получить эту должность всегда стоит. Кандидат, энергично добивающийся работы, как минимум способен активно приближать желаемое – на новом рабочем месте ему лишь необходимо приложить те же усилия в нужном направлении. Поэтому, вернувшись домой после беседы, шлите электронное письмо с благодарностью за интервью, подтверждающее ваше желание получить место. И звоните или пишите пару недель спустя, чтобы напомнить о себе и о том, что ваше намерение не угасло. «Залинкуйтесь» с начальником в LinkedIn или в Facebook. Он или она может не принять предложение о линке, но если примет, то как минимум ваша сеть знакомств и связей расширится на одного потенциального нанимателя. А в идеале вы сможете поддерживать контакт более регулярно и предметно – посоветовать интересную статью или поздравить с хорошим интервью в прессе, заодно напомнив о своем существовании.

Как-то мы беседовали о подборе персонала с однокурсником по MBA, старшим пилотом United. Он очень хорошо выразил свою мысль по поводу финального этапа выбора кандидата на позицию:

– В конце из длинного списка остается пара человек, у которых примерно одинаковое количество часов вылетов,

лет выслуги и формальных навыков. Окончательный выбор определяется тем, кому ты больше доверяешь в кресле второго пилота и с кем можешь провести восемь часов в кабине.

Может случиться, что вы были отличным кандидатом, но в качестве «второго пилота» лучше подошел кто-то другой. Совместимость всегда играет определенную роль в финальном выборе. Лучший совет, который можно дать в таких случаях, – не расстраиваться и продолжать поиски работы. Если же ситуация повторяется, то имеет смысл посоветоваться с более опытными людьми, которым вы доверяете, о том, чем она может быть вызвана. Возможно, есть что-то поправимое: акцент, который трудно понять; привычка слишком много говорить; использование клише, которые вызывают у руководителя недоверие. Может быть, вы выбираете позиции, для которых у вас не хватает практического опыта, и стоит попытаться его получить, взяв дополнительный проект. Не исключено, что вы недооцениваете значение сети знакомств и рекомендаций. Стоит потратить время и усилия, чтобы познакомиться поближе с людьми, которые могут объяснить, почему вы продолжаете оставаться «вторым в списке» на очередную позицию, дать совет и порой даже порекомендовать вас нанимающему на работу. В конце концов, как поется в старой песенке, «кто ищет, тот всегда найдет».

## Глава 2

# Сон по воскресеньям: баланс между работой и личной жизнью

– *When do you sleep?*

– *On week-ends<sup>1</sup>.*

*Из фильма Thank you for smoking («Спасибо за курение»)*

Американская звезда тележурналистики Барбара Уолтерс пишет в своих мемуарах, что, когда ей говорят: «Я хочу быть вами», она отвечает: «В таком случае вы получите весь пакет в целом».

Мой «пакет в целом» включает телефонные выступления в два часа ночи и в пять утра – в зависимости от того, в каком часовом поясе относительно Нью-Йорка я оказалась. Собственный день рождения, проведенный в другом штате во главе переговорной группы за шестичасовыми дебатами. Звонок из отпуска, пока друзья-лыжники видят в седьмых снах «черные» склоны. Гольф с заказчиками в офисные часы и рабочие звонки в выходные. Близкое знакомство с CEO и высшим руководством ряда крупных компаний. Регулярный джет-лэг и осмотр индийских или японских храмов в

---

<sup>1</sup> «А когда вы спите?» – «По выходным».

шесть утра, чтобы к девяти уже быть на встрече. Я побывала фактически во всех европейских столицах и многих городах Азии, но мои прогулки, как правило, проходят в одиночестве и урывками между рабочими встречами.

Мой «пакет» мало отличается от «пакета» других руководителей в крупных международных компаниях.

И так как входящая в него нагрузка действительно велика, меня часто спрашивают, насколько реально добиться пресловутого баланса между работой и личной жизнью. Другими словами, стоит ли планировать карьеру и не придется ли жертвовать ради нее семьей или хобби. Или, наоборот, насколько реальна успешная работа при наличии детей и увлечений.

# Жизнь по расписанию

Одна из тяжелых сторон жизни руководителя в современной американской компании – это жизнь по жесткому расписанию.

Когда я пришла в IBM в Москве в 1993 году, нас было несколько десятков человек. И хотя наша территория покрывала несколько часовых поясов, о чем мы непременно с гордостью напоминали иностранным коллегам, за редким исключением все сидели в одном здании. Офис располагался на первых двух этажах старого особнячка ар-деко на улице Бахрушина, названной в честь известного дореволюционного мецената. Чтобы поговорить с коллегой, можно было просто зайти к нему, предварительно заглянув в щелку двери: свободен ли?

Попав в американскую штаб-квартиру, я почувствовала, что реальность вокруг явно искажена. Первым потрясением было расщепление заданий и более узкая специализация. Например, если в России за отношения с каналами сбыта отвечал десяток человек, деливших работу по регионам – кто в Питер катается, кто на Дальний Восток, – то тут их могло быть несколько сотен. Соответственно, на порядок углублялась и специализация. Людям, работающим в малом бизнесе, иногда трудно представить себе, как оперирует структура из нескольких сотен тысяч человек, где в силу масштаба при-

ходится и задания расщеплять, и специализацию вводить, и автоматизировать многие процессы. Если в малом бизнесе можно вручную посчитать комиссию каждого работника отдела продаж, то для десятков тысяч продавцов в сотне стран и сотен тысяч продуктовых кодов с разным процентом прибыльности требуется совсем другой уровень планирования, унификации и автоматизации.

Я пришла из регионального офиса крупной компании, но, по сути, организации небольшой и оперирующей достаточно независимо в силу социально-географических причин. И, разобравшись, с кем именно мне надо переговорить в ближайшую неделю, я поняла страшное: к ним нельзя заглянуть в дверь. Люди сидят в разных городах, более того, как ни позвонишь – коллега либо на совещании, либо в командировке, либо в отпуске. Поэтому и встречи назначают заранее. Но созваниваться и назначать беседу – это уже затраты времени, так что сотрудники держат свои календари в системе: не имея доступа к содержанию, можно видеть свободные часы. Можно послать приглашение, и хозяин календаря нажатием кнопки или соглашается, или предлагает другое время.

У руководителей сверкой календарей, назначением и переносом встреч занимаются секретари. Для встречи нескольких человек нужно найти свободное время во всех календарях или попросить кого-то переиграть расписание, или делегировать участие в ней своему подчиненному. У меня в день может быть до 20 встреч, так что работа по ведению

моего расписания – одна из основных функций моего секретаря. К слову, физически моя нынешняя секретарша сидит в другом городе, приезжая ко мне в офис пару раз в неделю. Это совсем не мешает, так как все равно управление календарем, вызов сервиса и заказ билетов-отелей ведется по телефону или сети. Личного присутствия требуют лишь отдельные задания, которые в случае ее отсутствия выполняет одна из секретарш местного офиса.

Когда я училась на МВА, мне остро не хватало пары нерасписанных часов в день для домашних заданий. Так что я стала заранее блокировать для них время в календаре и по возможности их сдвигать, а не отменять, если возникала неожиданная встреча. Я это делаю до сих пор, если мне необходимо время, чтобы поработать с документами или подготовиться к пресс-конференции.

Лучшее место для очистки почтового ящика – это самолет или аэропорт, но также подойдут свободный вечер или уик-энд. Иногда бывает необходимость вставить какие-то часы, например для похода к врачу. В этом случае промежуток бронируется как личное время, так что даже секретарь видит факт занятости, но не имеет доступа к деталям.

## День, состоящий из встреч

Когда человек начинает деятельность внизу корпоративной иерархии, он работает с заданиями – будь то непосредственное написание кода, составление маркетингового плана или расчет зарплаты. Лучших исполнителей повышают – и они начинают управлять людьми.

Их главные занятия переносятся из области «посчитать» и «написать» в «поставить задачу», «утвердить план», «научить», «мотивировать», «помочь», «предоставить ресурсы», «поставить лучших специалистов на ключевые направления».

В зависимости от ситуации человек может продолжать вести какой-то проект сам. Например, в случае планирования покупки компании, когда команда, работающая над проектом, вынуждена быть малочисленной, начальник высокого ранга может составить маркетинговый план, который будет положен в основу интеграции нового бизнеса. Но в большинстве случаев основная работа все-таки ведется через подчиненных, а начальник во многом выполняет роль играющего тренера, определяющего цели и обучающего других.

Если рост продолжается, то следующий качественный скачок – это управление руководителями. Фокус еще больше смещается с оперативной работы и внутренних процессов, которые ведут подчиненные и их подчиненные, в сто-

рону вопросов внешних: согласования действий со смежными отделами, определения новых направлений или корректировки общего курса, стратегических встреч с заказчиками или партнерами, выступлений в роли представителя компании (интервью, речи на конференциях, брифинги с аналитиками). Это объясняет, почему именно встречи занимают большую часть времени руководителя.

Иногда мои встречи и звонки начинаются с пяти-шести утра – есть всего несколько часов в день, когда можно одновременно собрать вместе жителей Америки, Европы, Азии и Австралии. А заканчиваться могут поздно вечером – лучшее время связаться с Китаем или Японией. Это могут быть большие встречи, например оперативная летучка по статусу продаж, рассказ о приоритетах нового квартала сотням специалистов одного из каналов сбыта или выступление перед командой маркетологов по поводу нового продукта. Могут быть относительно небольшие беседы с участием нескольких человек, посвященные анализу нашей стратегии, или переговоры с партнерами о совместной маркетинговой программе. Или просто обсуждение текущих вопросов с начальником или подчиненным.

Есть вопросы, которые лучше решать по электронной почте, – что-то простое, или требующее разового оповещения большого количества людей, или обсуждение, которое полезно задокументировать. С другой стороны, одна из самых распространенных ошибок молодых специалистов – попыт-

ка слишком сильно полагаться на электронную почту и копировать сообщения слишком многим, засоряя их почту. Если диалог требует больше трех вопросов-ответов или реального аргументированного спора, лучше назначить встречу. В разговоре трудно проигнорировать реплику или вопрос, как это можно сделать при общении по сети, и проще уточнить дополнительные детали. И конечно, обдумывая, кого пригласить, стоит обратить внимание и на экспертную, и на политическую составляющие вопроса. Чем меньше встреча по составу участников, тем она динамичнее, тем активнее присутствующие на ней люди готовы выражать несогласие и спорить, тем шире информация, которой они готовы поделиться. Если речь идет о непривычном способе решения проблемы, то большая встреча вряд ли поможет, так как большое количество участников – это верный способ прийти к самому консервативному варианту. Революции не совершаются голосованием. Если же встреча посвящена заключительному обсуждению давно известного вопроса, то лучше пригласить все заинтересованные стороны, чтобы не возникало обид и затаенного несогласия.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.