

Джефф
СМАРТ



Рэнди
СТРИТ

РЕШИТЕ
ВАШУ
ПРОБЛЕМУ
НОМЕР 1

КТО

«Секретное оружие. Никому не рассказывайте про эту книгу»

Дэйв Вайсэр, CEO Gett

Джефф Смарт

**Кто. Решите вашу
проблему номер один**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2008

УДК 331.108
ББК 65.291.6-21

Смарт Д.

Кто. Решите вашу проблему номер один / Д. Смарт — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2008

ISBN 978-5-00100-629-9

Авторы книги, эксперты в области найма Джефф Смарт и Рэнди Стрит, предлагают простое и эффективное решение главной проблемы – выбора неправильных сотрудников. Вы узнаете, где найти правильных людей и как привлечь их на работу, как расценивать ответы кандидатов и чего ни в коем случае нельзя делать на собеседовании. Авторы дают рекомендации, основанные на интервью с 20 миллиардерами, 30 топ-менеджерами крупных компаний, а также успешными директорами и руководителями некоммерческих организаций. Книга будет интересна менеджерам по персоналу, CEO и владельцам бизнеса. На русском языке публикуется впервые.

УДК 331.108
ББК 65.291.6-21

ISBN 978-5-00100-629-9

© Смарт Д., 2008
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2008

Содержание

Предисловие к российскому изданию	6
Введение	9
Глава 1	12
Вуду-рекрутинг	14
В поисках игроков	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Джефф Сمارт, Рэнди Стрит

Кто. Решите вашу проблему номер один

Geoff Smart and Randy Street

Who

THE A METHOD FOR HIRING

Издано с разрешения Ballantine Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC при содействии Nova Littera

Книга рекомендована к изданию Егором Руди, Натальей Штукой и Екатериной Вахромеевой

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

This translation is published by arrangement with Ballantine Books, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

© 2008 by ghSMART & Company, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Предисловие к российскому изданию

Во времена, когда мы знаем о существовании более ста когнитивных искажений¹, доверять интуиции в самом важном деле в бизнесе – найме сотрудников – уже нельзя. Системные сбои в механизме принятия автоматических решений (они же когнитивные искажения) заставляют нас искать новые технологии найма.

В 2008 г. два лысых загорелых шведа со своим манифестом «Бизнес в стиле фанк»² положили начало времен «капитал пляшет под дудку таланта». Подобно этому, книга, которую вы держите в руках, в сочетании с «Думай медленно... решай быстро» Даниэля Канемана стала для меня знаком конца эпохи вуду-рекрутинга.

Один только термин «вуду-рекрутинг» чего стоит – он очень точно описывает современный процесс найма, который держится на интуиции рекрутера, собственника или менеджера, на поиске пресловутой «химии». «Он только показался в двери, а я уже мог предсказать результаты интервью», «У меня огромный опыт, я вижу кандидатов насквозь», «Мне достаточно посмотреть на язык тела кандидата» – все это типичная лексика рекрутинга нашего времени.

«Если бы вы были мелодией, то какой?» – по слухам, это был один из вопросов, который на собеседованиях задавали основатели Airbnb. Уверен, что не ему обязана своим успехом моя любимая компания. Вопрос «с каким животным вы себя ассоциируете?», тест Люшера и доморощенные психологические тесты, которые кандидатам не составляет труда подделать, а еще соционика, философские дискуссии или отгадывание загадок – это и есть атрибуты уходящей эпохи вуду-рекрутинга.

«Интуиция – не что иное, как узнавание», – сказал Герберт Саймон³. Мы видим некий шаблон в поведении успешного кандидата и потом подсознательно ищем его, беседуя с другими соискателями. Если, допустим, последний принятый на работу успешный кандидат был немногословен, мы интуитивно можем дать больше очков новому немногословному кандидату. Проблема в том, что наш мозг совершенно не приспособлен к обработке статистической информации и мы не можем корректно вспомнить всех, кто проходил у нас интервью, и сделать вывод, что «немногословность» – фактор, который не коррелирует с успешностью кандидатов на эту конкретную позицию. Это одно из самых распространенных когнитивных искажений – эвристика доступности⁴. Нам кажутся более вероятными события, которые легче извлекаются из памяти.

Как раз недавно при собеседовании с одним руководителем я встретил яркое проявление этого искажения: на вопрос, как он подбирает людей в службу администрирования серверов, он ответил, что в эксплуатацию ищет «живеньких», а в развитие – «вдумчивых» (такая родная вуду-лексика). Я предположил, что его лучшие сотрудники на последнем месте работы были такие, и предложил ему вспомнить и проанализировать всех, кого он нанимал. После этого упражнения он с удивлением обнаружил, что в реальности у него были успешные «вдумчивые» сотрудники в поддержке и наоборот, а значит, это не самый удачный критерий отбора людей.

¹ Когнитивное искажение – понятие когнитивной науки, означающее систематические отклонения в поведении, восприятии и мышлении, обусловленные субъективными предубеждениями и стереотипами, социальными, моральными и эмоциональными причинами, сбоями в обработке и анализе информации, а также физическими ограничениями и особенностями строения человеческого мозга.

² Нордстрем К., Риддерстрале Й. [Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

³ Цит. по: Канеман Д. *Думай медленно... решай быстро*. М.: АСТ, 2014. С. 20.

⁴ Эвристика доступности – интуитивный процесс, в котором человек оценивает частоту или возможность события по легкости, с которой примеры или случаи приходят на ум, то есть легче вспоминаются.

«Эффект знакомства с объектом»⁵ – другое искажение, актуальное для всех, кто принимает решения, касающиеся персонала. Оказывается, нам больше нравятся те люди (или объекты), которые нам чаще встречаются. Если мы где-то уже видели человека, провели с ним больше собеседований или просто его резюме попадалось нам чаще других, то он, скорее всего, понравится нам больше всех.

Я уже молчу, что на наше положительное или отрицательное решение при выборе кандидата влияет то, насколько мы голодны. Те, кого мы собеседуем сразу после обеда, нам должны нравиться больше, чем те, кто приходит на интервью через несколько часов. Например, исследователи из Университета Бен-Гуриона в 2011 г. показали, что процент одобрений судьями заявок на условно-досрочное освобождение падает с 65 % сразу после первого перерыва на обед до 0 % перед вторым перерывом и немедленно возвращается к 65 % после него⁶. Бьюсь об заклад, на наше решение влияет и то, насколько мы выспались, и даже уровень CO₂ в воздухе.

Авторы «Кто. Решите вашу проблему номер один» не ссылаются на «Думай медленно... решай быстро» Даниэля Канемана, но их идеи настолько резонируют, что читать эти книги я советую вместе.

Символично, что первое место работы Канемана, нобелевского лауреата по экономике, который ввел в эту науку понятия иррациональности человека и когнитивных искажений, было как раз в рекрутинге. Еще в 1955 г. он, будучи психологом в израильской армии, показал, что при найме людей простенький алгоритм в сочетании с интуицией может работать значительно лучше, чем одна интуиция⁷. Когда он предложил своим рекрутерам использовать несколько шкал оценки кандидатов, качество набора заметно выросло. И это при том, что финальное решение они принимали все равно на основе собственного мнения. К счастью, данных было достаточно, чтобы сравнить реальное качество набора.

Современная наука заставит вас полностью пересмотреть уровень доверия и интуиции и покажет ситуации, в которых ей можно доверять, а авторы этой книги дадут нужный алгоритм (А-метод), покажут структуру и систему мышления, основанные на анализе объективных сигналов из прошлого. Вы узнаете о методе поиска сигналов в белом шуме ничего не значащих слов, фактов, историй, домыслов, искаженных нашим восприятием, настроением во время собеседования. А-метод в сочетании с опытом талантливых рекрутеров позволит достичь лучших результатов, чем можно получить, прислушиваясь к обремененной сотнями искажений интуиции. Кроме того, вас ждут бонусы – чемодан всех необходимых инструментов и трюков, нужных для найма сотрудников класса А⁸, и мотивация, чтобы непрерывно совершенствовать процессы рекрутинга в компании.

Первый раз я услышал про книгу Who. The A Method for Hiring от Дэйва (Шахара) Вайсэра, CEO⁹ Gett. С большим энтузиазмом мы взялись за внедрение этого подхода в практику наших компаний. Уровню интеграции А-метода в процессы, который осуществил мой друг и СОО¹⁰ компании Gett Максим Красных, пожалуй, позавидовали бы и основатели ghSmart. Надеюсь, Максим когда-нибудь опубликует свои эксельчики и инструкции для рекрутеров.

Однажды мы вместе поняли, что хотели бы поделиться радостью обладания знаниями, почерпнутыми из этой книги, со всем русскоязычным бизнес-сообществом. Издательство «Манн, Иванов и Фербер», теперь уже традиционно, поддержало эту идею и реализовало проект.

⁵ Эффект знакомства с объектом – психологический феномен, выражение необоснованной симпатии к объекту только потому, что знаком с ним.

⁶ Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pesso. Extraneous Factors in Judicial Decisions. PNAS 108 (2011): 6889–92.

⁷ Канеман Д. Указ. соч. С. 301–305.

⁸ Определение сотрудников класса А вы найдете далее в книге.

⁹ Chief Executive Officer – главное должностное лицо компании, аналог генерального директора в российской иерархии.

¹⁰ Chief Operating Officer – главный операционный директор, аналог исполнительного директора в России.

Внедряя А-метод, мы столкнулись с разными трудностями, которые невозможно решить без поддержки СЕО и топ-менеджмента: сложнее всего объяснить управленцам, что это их задача – нанимать себе талантливую команду, что они сами должны создавать сеть рефералов для поиска сотрудников, что это им надо собирать отзывы, причем делать это определенным образом. Очень тяжело смириться с тем, что скорость найма неизбежно упадет на 20–30 % (как это произошло у нас) и что это необходимая плата за сотрудников класса А.

Поэтому я рекомендую предпринимателям возглавить борьбу с вуду-рекрутингом, а для этого нам самим сначала нужно освоить А-метод. Никто так не убедит сотрудников в правильности пути, как руководитель, который самостоятельно собирает все отзывы на кандидата по скрипту А-метода. Как сказал Герман Греф, «принцип “делай, как я говорю” больше не работает, работает принцип “делай, как я”»¹¹.

Приятного чтения!

Егор Руди, CEO Profi.ru

Эта книга посвящена клиентам ghSMART.

С благодарностью за честь и право вам служить

¹¹ Греф Г. Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a17082/>

Введение

Кто, а не что

В бизнесе самые важные решения связаны не с тем, что делать, а с тем, кто это делает.

Джим Коллинз, автор Good to Great¹²

Кто? – вот проблема номер один.

Не *что*.

Что – это ваша стратегия, продукт, который вы производите, и услуги, которые предлагаете, а также технологии, которые при этом используете. На протяжении всей своей карьеры вы можете отвечать на миллионы различных *что*, сотрясающих ваш бизнес. Именно этим и занимается большинство менеджеров. Увы: в качестве исключительного объекта вашего внимания *что* сулит непрерывный стресс, а также нехватку денег и времени на любимые занятия.

Другой вариант – сосредоточиться на вопросе *кто*.

Кто? – люди, которым вы поручаете делать *что*. Кто у вас отвечает за продажи? Кто руководит производством? Кто занимает кабинет руководителя? С ответа на вопрос *кто* начинается волшебство... либо возникают проблемы.

Спросите хотя бы Нейта Томпсона, CEO Spectra Logic. В данный момент его компания процветает, хотя совсем недавно он был заложником некомпетентности своих сотрудников и даже не имел возможности взять отпуск.

И вовсе не потому, что он уделял мало внимания интервью с кандидатами. Он все делал как полагается: внимательно читал резюме; не жалел времени, часами выпрашивая всю подноготную соискателей; был уверен, что отбирает для своей компании лучшие кадры. И тем не менее большинство из них демонстрировали откровенную несостоятельность на тех должностях, куда их назначали. Один из них особенно отличился, присвоив 90 тысяч долларов комиссионных.

«В финансовых отчетах, – рассказал нам Томпсон, – он просто переправлял коэффициент бонуса с единицы на четверку. Вот так его комиссионные и выросли в четыре раза!»

Финансовые потери, с которыми столкнулась компания, можно было сравнить лишь со страданиями самого Томпсона. Нанятые им нерадивые сотрудники и проблемы, возникшие по их вине, не позволяли ему лишний раз отлучиться из офиса. Стоило оставить компанию без присмотра – и расплатой становились долгие часы борьбы с очередным кризисом.

«Я заядлый лыжник. Когда-то мы с семьей постоянно выезжали в Вейл, Колорадо. Но в последние годы я даже не успевал почувствовать разницу между отдыхом и работой. Мне не давали дойти до подъемника: каждые четыре часа раздавался звонок, и я висел на телефоне или торчал у компьютера в почте, выполняя обязанности тех, кого по ошибке нанял на работу. До сих пор с ужасом вспоминаю, с каким недовольным видом жена и дети отправлялись кататься без меня».

А вам это знакомо? Можете не сомневаться: неправильно назначенные *кто* способны разрушить не только карьеру, но и личную жизнь.

В своей группе ghSMART мы как раз и занимаемся тем, что помогаем компаниям правильно отвечать на вопрос *кто*. Свое знание человеческого поведения мы поставили на службу топ-менеджерам и инвесторам, желающим создавать успешные предприятия. С 1995 г. учредитель и руководитель нашей компании – Джефф Сمارт. Его партнер Рэнди Стрит – исполни-

¹² Издана на русском языке: Коллинз Дж. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет](#)... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Здесь и далее, если не указано иное, прим. ред.

тельный директор группы. В число наших клиентов входят больше тысячи компаний и начинающих бизнесменов, от ветеранов Уолл-стрит до лидеров некоммерческих организаций. Наши клиенты разбросаны по всему миру: от Ванкувера до Сиднея и от Милана до Тайваня. Мы помогли им более чем в 12 тысячах случаев принять решения *кто*, и этот опыт лег в основу книги. А кроме того, мы обучили еще 30 тысяч менеджеров применять наши принципы в работе. На протяжении многих лет мы каждый день посвящали отработке нашего метода, однако эта книга – не просто сумма результатов накопленного опыта.

Чтобы лишний раз проверить свои наблюдения и сделать новые, мы попросили д-ра Стивена Каплана и его команду финансовых гениев из Высшей школы бизнеса в Чикагском университете организовать крупнейшее статистическое исследование успешности различных групп кандидатов на должности менеджеров среднего звена. У Каплана и его подручных ушло почти два года на обработку предоставленных нами данных по трем сотням топ-менеджеров, зато результаты позволили сделать несколько далеко идущих выводов.

Не менее важно и то, что нам удалось побеседовать с множеством самых талантливых лидеров мирового бизнес-сообщества, поделившихся с нами своими секретами успешного набора кадров.

Более 20 миллиардеров, по большей части лично заработавших свой капитал, вложили свой опыт и открытия в эту книгу: ни о чем подобном раньше не слыхали. Этот передовой отряд мирового бизнес-сообщества преуспел в самом захватывающем и судьбоносном разделе бизнеса: именно их решения при подборе кадров подчас меняли целые рынки.

Также мы сумели побеседовать более чем с 30 топ-менеджерами компаний-мультимиллиардеров, обсудив их перспективы, и взяли интервью у еще большего количества успешных директоров, менеджеров, инвесторов, руководителей некоммерческих организаций и экспертов по менеджменту.

Только на интервью мы потратили около 13 тысяч часов, и еще больше времени ушло на дополнительный анализ для нашего проекта. Ни одно из известных нам аналогичных исследований не сравнится по глубине, охвату и накопленному опыту. По большей части мы сосредоточивали внимание на самих менеджерах, а не на отделах по подбору персонала: мы исходили из того, что правильные *кто* – основа успешной карьеры. Как сказал основатель MorningStar Джо Мансуэто, «ваш успех как менеджера не более чем результат того, как хорошо вы умеете выбирать себе сотрудников».

Перевернув эти данные, мы определили четыре пункта, где чаще всего случаются проколы. При этом ранг кандидата не важен: это может быть как обычный секретарь, так и топ-менеджер финансового холдинга с 50 миллиардами капитала. Менеджеры неправильно отвечают на вопрос *кто*, если:

- сами неясно представляют себе обязанности сотрудника на заявленной должности;
- испытывают недостаток в кандидатах;
- не уверены в своей способности выбрать нужного человека;
- теряют кандидатов, которых искренне хотят видеть в своей команде.

Ошибки в выборе *кто* обходятся очень *дорого*. Согласно исследованиям, проведенным среди наших клиентов, в среднем неудачный подбор персонала приводит к непредвиденным расходам и потере производительности в размере 15 месячных окладов этого работника. Вы только попробуйте представить: единственное ошибочное назначение управляющего с окладом 100 тысяч долларов принесет компании убытки в 1,5 миллиона или более! А если в вашем бизнесе в год случается хотя бы десять таких ошибок, убытки будут равны 15 миллионам! Нейт Томпсон оценивал ежегодные потери, которые несла его Spectra Logic из-за неправильных *кто*, в 100 миллионов.

Кроме того, эти ошибочные *кто* оказываются очень *частым* явлением. Питер Друкер и другие гуру менеджмента установили, что в наши дни средняя эффективность правильного подбора кадров составляет всего 50 %! Представляете себе эту прорву потраченных впустую времени и сил – не только ваших, но и вашей компании в целом?

Но есть еще кое-что, неизвестное большинству менеджеров: проблему *кто* можно *предотвратить*!

Цель этой книги – дать вам решение вашей проблемы номер один и научить, как правильно отвечать на вопрос *кто*.

И высшее, и среднее звено руководителей, и наблюдатели, занимающиеся этой проблемой и получающие выгоду от такого решения, в один голос заявили, что нет проще способа преуспеть в бизнесе, чем верно выбрать *кто*. Это гарантирует успех вам, вашей компании и даже вашей семье. Тот же Нейт Томпсон в конце концов воспользовался нашим методом – в итоге он теперь работает с эффективной командой и у него вдоволь времени для отдыха.

Правильный выбор *кто* поможет вам принять нужные решения, а значит, вы получите максимум удовольствия от своей карьеры, значительную прибыль и больше времени для общения с близкими – а что может быть важнее?

Глава 1

Ваша проблема номер один

Как она выглядит – эта самая проблема *кто*?

Помните эпизод из сериала «Я люблю Люси»¹³, когда Люси и Этель устраиваются работать на кондитерскую фабрику? Их поставили заворачивать шоколадки, но они не справились с предложенной скоростью. И вместо того чтобы пропускать конфеты мимо себя на конвейере, принялись прятать их в рот, за пазуху – повсюду, куда только успевали. В этот момент к ним подошла контролер и поздравила с чистым конвейером, а потом крикнула кому-то невидимому: «Запускайте еще быстрее!» И вот тут начался настоящий хаос.

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

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

В обзорной статье «Поиск таланта» в октябре 2006 г. в журнале The Economist отмечалось, что подбор нужных людей – самая актуальная и серьезная проблема современного бизнеса¹⁴. И вряд ли этим удивить наших читателей. Так оно и есть: практически любой менеджер мечтает найти талантливого сотрудника, который станет опорой для его компании.

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

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

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

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

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

По правде говоря, любой из нас время от времени ослабляет свой контроль над *кто*. Мы прекрасно понимаем, что резюме бывают приукрашены. Кандидаты готовы на все, чтобы удовлетворить самые высокие требования нанимателя, и поэтому нам следует всегда быть начеку.

¹³ I Love Lucy (1951–1957) – американский комедийный сериал, героиня которого Люси, жена певца и актера, мечтает оказаться на сцене, но ее муж всячески противится этому, для него она домохозяйка: любящая жена и мать. В ответ на это Люси демонстрирует свой талант дома, устраивая невероятные комические сцены.

¹⁴ The Economist, October 7–13, 2006.

Но с другой стороны, чтобы хорошо узнать человека, требуется время, а именно его не хватает нашим менеджерам.

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

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

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

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

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

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

Вуду-рекрутинг

Как же так выходит, что менеджеры, наделенные самыми разнообразными талантами, с таким трудом добывают для своей команды правильных людей? Стив Керр, легендарный рекрутер, буквально построивший Кротонвилль¹⁵ для Джека Уэлча и General Electric, еще недавно занимавший пост CEO и ведущего специалиста в Goldman Sachs, отвечает не задумываясь: «Обычно умные люди стараются не нанимать чужаков. Вот почему те, кто не знаком с основными приемами, почитают сам процесс как некое колдовское искусство».

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

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

1. *Ценитель прекрасного*. В суждениях об искусстве часто срабатывает обращение к интуиции. Хороший критик способен за несколько минут дать полную оценку новой картины. Однако при найме персонала рекрутеры, уверенные в своей способности с лету «прочитать» кандидата, легко могут оказаться жертвой искусного фарса. Как мошенникам бывает легко всучить торопящемуся покупателю поддельную картину вместо оригинала, так и людям, страстно желающим получить работу, удастся подделать интервью, если оно занимает всего несколько минут. Инстинкты и внутренние ощущения срабатывают до обидного плохо, когда дело идет о найме. И если вы принимаете сотрудника, руководствуясь чувствами, то можете расплатиться сильной головной болью.

2. *Губка*. Популярный прием у сверхзанятых менеджеров: перепоручить интервью всем кому не лень и воспользоваться их докладами. Цель такого поведения губки, вбирающей в себя все подряд, – по возможности затянуть время, которое будет потрачено на расспросы. Но, к несчастью, менеджеры никогда не координируют свои действия в этом случае, и каждая новая беседа сводится к списку одних и тех же предсказуемых вопросов. Мы сами видели такое многоразовое интервью, когда кандидата шесть раз подряд расспросили о его хобби – скайдайвинге. В сумме было потрачено больше 60 минут на тему, вообще не имеющую отношения к работе. Зато выяснилось, что кандидат – опытный скайдайвер. Ура! А заключение, которое делает «губка» о возможном кандидате, редко бывает глубже, чем «Он отличный парень!».

3. *Обвинитель*. Многим менеджерам нравится роль обвинителей, которых они видели по телевизору. Они подвергают кандидатов агрессивному допросу, подкидывая им каверзные задачи и логические головоломки. Почему люки круглые? Как рынок работал в прошлом? Мы даже слышали, как один рекрутер спрашивал, не играет ли кандидат в шахматы. И тем, кто играет, он предлагал партию с их начальником – русским гроссмейстером! Да, такие каверзные вопросы и задачи могут выявить самых знающих и сообразительных кандидатов, и не исключено, что кто-то из них даже переиграет русского гроссмейстера, вот только академические знания и профессионализм – далеко не одно и то же.

4. *Поклонник*. Вместо того чтобы рьяно допрашивать кандидата, некоторые менеджеры не жалеют времени на то, чтобы приукрасить предлагаемую должность. Их больше интересует впечатление, которое они произведут на соискателя, нежели его профессионализм. В итоге

¹⁵ Центр повышения квалификации руководителей General Electric.

они не столько слушают, сколько распинаются сами. Поклонники не испытывают недостатка в кандидатах, но это не гарантия того, что их кандидаты подойдут на должность.

5. *Фокусник*. Это еще один вид рекрутеров, прибегающих к разным уловкам, чтобы проследить за реакцией кандидата. Они, к примеру, могут уронить на пол клочок бумаги и посмотреть, захочет ли тот его подобрать, или даже пригласить кандидата на вечеринку и узнать, как он поладит с окружающими. Используйте такой метод, и, скорее всего, сами не заметите, как вам придется оправдываться перед друзьями за то, что не приняли на работу такого милого парня, который к тому же помог вымыть посуду.

6. *Любитель животных*. Многие менеджеры с необъяснимым упорством прибегают к расспросам о домашних любимцах – эти вопросы, по их твердому убеждению, способны выявить нечто важное в характере кандидата. Один рекрутер подходил к этому чрезвычайно серьезно, уверяя нас, что ему достаточно одного вопроса: «Каким животным вы себя представляете?» Каков вопрос – таков и правильный по его понятиям ответ (вот уж где настоящее вуду!): «Я выбираю людей, которые отвечают остроумно!» Мало того что подобные вопросы далеки от научного подхода, так они еще и не имеют никакого отношения к предлагаемой работе.

7. *Пустомеля*. Обычно разговор проходит так: «Что вы думаете о наших чемпионах? Черт, ну и отвратительная погода в этом году! Вы выросли в Калифорнии? Ух ты, я тоже!» При всей своей привлекательности этот метод ни на шаг не приблизит вас к правильному выбору. Вам нужен компетентный работник, на которого можно будет положиться в будущем, а не собеседник для обсуждения чемпионата по футболу.

8. *Психологический опросник*. Руководство по промышленной и организационной психологии настоятельно рекомендует не прибегать к такого рода тестам при отборе кандидатов, и на это есть веские причины. Подбрасывая кандидату серию маловразумительных вопросов вроде «Вы любите дразнить мелких животных?» или «Вечером в пятницу вы предпочтете пойти на вечеринку с коктейлями или в библиотеку?», вы не добьетесь толку (хотя оба вопроса включены в наиболее популярные тесты) и определенно не поймете, как это скажется на дальнейшей работе. Не надо иметь семь пядей во лбу, чтобы с легкостью подогнать ответы под желаемый вид деятельности.

9. *Тестировщик на пригодность*. Тесты могут стать дополнительной проверкой на соответствие кандидата предполагаемой должности (например, вы можете узнать о его приверженности политике развития бизнеса), но их нельзя брать за основу оценки потенциального сотрудника. Как мы еще увидим в [главе 2](#), такие тесты хороши лишь как часть более широкого исследования. Вы можете использовать тесты как дополнительные инструменты, но не полагаться только на них.

10. *Предсказатель судьбы*. Подобно гадалке, читающей судьбу в стеклянном шаре, некоторые рекрутеры любят предложить кандидату заглянуть в гипотетическое будущее, связанное с его работой, задавая вопросы типа: «Чем вы будете заниматься? Как вы будете это делать? Сможете ли вы это делать?» Пятнадцать лет изучения научной литературы на эту тему обнаружили ряд важных причин не прибегать к таким вопросам во время интервью. Например, на вопрос: «Если у вас возникнет конфликт с коллегой, как вы будете себя вести?» вы наверняка получите ответ: «Ну, я в спокойной обстановке поговорю с ним, выслушаю его мнение и постараюсь найти решение, выгодное нам обоим». Может быть. А может быть, и нет. Ответ звучит правильно, но очень сомнительно, чтобы все кандидаты вели себя именно так. Помните: важны поступки, а не слова.

И еще одно: все эти шаманские приемы исходят из ложного убеждения, будто выбрать хорошего работника – это легко. Надо просто придумать правильный фокус, нажать на нужную кнопку и раскинуть куриные косточки для гадания – а результаты не заставят себя ждать.

Более того, человеку свойственно попадаться в некоторые интеллектуальные ловушки. Мы все желаем как можно быстрее принять решение, чтобы покончить с делом. И нам хотелось бы видеть в людях только хорошее. Но как бы мы этого ни хотели, горькая правда заключается в том, что *практически невозможно увидеть человека таким, какой он есть на самом деле*.

В поисках игроков

Хорошая новость состоит в том, что из всей этой полумистической каши имеется простой и проверенный выход. Для поиска игроков класса А¹⁶ вам неизбежно придется поднять планку предъявляемых требований. Если вы собираетесь оставаться на плаву, вряд ли вам захочется создавать команду из неудачников класса В или С. Так с какой же стати вам цепляться за такие методы подбора персонала, которые безусловно соберут у вас на крыльце кандидатов со скамейки запасных?

Как распознать высококлассного сотрудника?

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

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

¹⁶ В США в большинстве учебных заведений используется буквенная система для оценки успеваемости. А означает «отлично», В – «хорошо», С – «удовлетворительно», D – «плохо» и F – «провал». На страницах этой книги под игроками А понимаются высококлассные специалисты («отличники»), под игроками В – специалисты среднего уровня («хорошисты»), под игроками С – откровенно слабые сотрудники («троечники»).

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.