

Джефф
СМАРТ



Рэнди
СТРИТ

РЕШИТЕ
ВАШУ
ПРОБЛЕМУ
НОМЕР 1

КТО

«Секретное оружие. Никому не рассказывайте про эту книгу»

Дэйв Вайсэр, CEO Gett

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

Предисловие к российскому изданию	9
[ВВЕДЕНИЕ] <i>Кто, а не что</i>	17
[ГЛАВА 1] Ваша проблема номер один	23
[ГЛАВА 2] Лист целей. Калька успеха	37
[ГЛАВА 3] Источник: создаем пул игроков	63
[ГЛАВА 4] Выбор: четыре интервью для найма профессионалов	83
[ГЛАВА 5] Сделка: пять лучших способов заключить договор	133
[ГЛАВА 6] Ваша величайшая возможность	155
Краткие сведения о капитанах мировой индустрии	179
Благодарности	187

Предисловие к российскому изданию

Во времена, когда мы знаем о существовании более ста когнитивных искажений*, 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»** 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.

* 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.

** *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

[10]

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 Саймон*. 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 доступности**. 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

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

** 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.

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.

[11]

«Эффект знакомства с объектом»* — 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 попало 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 него**. 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

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

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

[12]

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 интуиция*. 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 А**, 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, CEO*** Gett. С большим энтузиазмом мы взяли за внедрение этого подхода в практику наших компаний. Уровню интеграции А-метода в процессы, который осуществил мой друг и COO**** компании Gett

* Канеман Д. Указ. соч. С. 301—305.

** Определение сотрудников класса А вы найдете далее в книге.

*** Chief Executive Officer — главное должностное лицо компании, аналог генерального директора в российской иерархии.

**** Chief Operating Officer — главный операционный директор, аналог исполнительного директора в России.

Максим Красных, пожалуй, позавидовали бы и основатели ghSmart. Надеюсь, Максим когда-нибудь опубликует свои эксельчики и инструкции для рекрутеров.

[13]

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

Внедряя А-метод, мы столкнулись с разными трудностями, которые невозможно решить без поддержки CEO 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”»*.

Приятного чтения!

Егор Руди, CEO Profi.ru

* 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 GREAT**

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

* 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.*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

кабинет руководителя? С ответа на вопрос *кто* начинается волшебство... либо возникают проблемы.

[18]

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 Сарт. Его партнер Рэнди Стрит — исполнительный 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.

[19]

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.

[20]

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».

Перевооружив 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?

[21]

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?