



ДЕСЯТЬ КАДРОВЫХ РИСКОВ

От неудачного найма
до потери ключевых сотрудников



ЛИВАЙ ГИЛЛАРД

Ливай Гиллард

Десять кадровых рисков. От неудачного найма до потери ключевых сотрудников

https://litres.ru/74731158
SelfPub; 2026

Аннотация

Один неудачный найм. Две обиженные звезды. Заявление об уходе от человека, на котором всё держалось. Счёт оплатит ваш бизнес.

Кадровые потери начинаются задолго до увольнения. С завышенных требований к кандидату, должности для родственника, премии любимчику, обучения без цели. В книге разобраны десять таких рисков: ситуации из жизни компаний, причины провалов и способы пересмотреть свои решения.

Проверьте, где вы сами гасите инициативу, теряете сильных сотрудников и оставляете компанию без преемников. Особенно если пока кажется, что с людьми у вас всё нормально. Разобрать чужую кадровую ошибку дешевле, чем оплачивать свою.

Содержание

Глава 1. Риски при подборе персонала: излишняя требовательность и несоответствие спроса и предложения 4
Глава 2. Риски при подборе персонала: субъективность и произвол, затрудняющие объективную оценку 51
Конец ознакомительного фрагмента. 154

Ливай Гиллард
Десять кадровых рисков. От неудачного найма до потери ключевых сотрудников

Глава 1. Риски при подборе персонала: излишняя требовательность и несоответствие спроса и предложения

Талантливые люди встречаются повсюду — недаром говорят, что достойного человека можно найти совсем рядом. Однако на практике найм часто оказывается непростой задачей. Чтобы избежать ошибок, кадровым специалистам необходимо чётко понимать цели и потребности компании, следовать принципам «лучше не нанять никого, чем взять неподходящего кандидата» и справедливой конкуренции, правильно выбирать методы отбора и проверять надёжность тестов. Испытания не должны без необходимости

усложнять жизнь соискателям: их цель — помочь найти лучших кандидатов.

Пример в начале статьи:
Проблема компании «Дачжун»

Компания «Дачжун» тратит немало средств на поиск сотрудников: размещает вакансии на популярном сайте по трудоустройству и в самых тиражных местных газетах, а также регулярно участвует в крупных ярмарках вакансий.

Каждый день на электронную почту отдела кадров приходит более ста резюме, ещё шестьдесят-семьдесят присылают обычной почтой или по факсу. На ярмарках вакансий у стенда компании собираются такие толпы, что сотрудники едва справляются с потоком соискателей и возвращаются с мешками резюме. На первый взгляд, подбор идёт успешно. Однако подходящих кандидатов оказывается на удивление мало. Более 80 % резюме поступает от претендентов на должности бухгалтеров, секретарей, административных помощников и рядовых менеджеров по продажам. Кандидаты на сложные технические и руководящие позиции встречаются значительно реже, а действительно соответствующих требованиям — единицы. Налицо явный дисбаланс.

Руководители подразделений жалуются: «Почему мы никак не можем найти нужных людей? Нам нужен менеджер по маркетингу, но среди этих резюме нет ни одного подходящего». Сотрудники отдела кадров тоже в отчаянии: «Мы работаем целыми днями без передышки, но почему так и не

можем закрыть вакансии?»

Анализ рисков:

1. Стремление найти идеального кандидата

На рынке труда всегда существует разница между спросом и предложением. На некоторые вакансии претендует много людей, и компании остаётся выбрать одного-двух из множества кандидатов. Но даже в такой ситуации найти подходящего сотрудника непросто. Сегодня способов поиска всё больше: ярмарки вакансий, объявления в прессе и интернете, кадровые агентства. При этом требования руководителей порой становятся чрезмерными. Им нужен универсальный специалист, и в каждом соискателе они замечают какой-нибудь недостаток. В итоге нередко раздаётся жалоба: «По-настоящему выдающегося человека днём с огнём не сыщешь!»

2. Заблуждение, связанное с опытом

Хотя опыт имеет решающее значение для компании, некоторые компании придают ему чрезмерное значение. Они даже считают опыт единственным критерием при найме.

Согласно сообщениям, одна из транснациональных компаний, входящая в первую сотню рейтинга «500 крупнейших компаний мира», уже достигла в Китае годового объема продаж в 1,4 миллиарда долларов, но по-прежнему полна амбиций и заявляет, что вся прибыль, полученная в Китае, будет вновь инвестирована в развитие Китая. В 1996 году, когда генеральный директор этой компании в третий раз посетил Китай, его беседа с китайским менеджером наглядно проде-

монстрировала его принципы подбора персонала.

Просмотрев список сотрудников компании, генеральный директор сразу же спросил у китайского менеджера:

«Почему так мало сотрудников в возрасте от 38 до 45 лет? Мне нужны люди именно этого возраста».

«Люди этой возрастной группы — бенефициары системы и плановой экономики, их

порог слишком высок», — ответил китайский менеджер.

«Мне нужны именно люди этого возраста. Почему — не скажу, как их найти — не мое дело, мне нужны именно эти люди», — сказал генеральный директор.

После этого генеральный директор улетел обратно в свою страну, а через месяц половина этих сотрудников так и не была найдена.

Из этого примера нетрудно увидеть, что подход рекрутера был слишком узким, а требования — слишком строгими.

Есть ещё одна компания, которая пошла ещё дальше: они специально нанимают людей, трижды сменивших работу. Руководство этой компании считает, что для сотрудников, которым часто приходится оценивать партнёров по бизнесу, очень важно «знать себя и знать другого». Поэтому «опыт» работы как минимум в трёх разных отраслях является основным условием при приёме на работу.

Согласно результатам тематического исследования, проведённого одной из шанхайских консалтинговых компаний в сфере управления персоналом, существует 5 типов людей,

которые часто пользуются благосклонностью руководителей, и «опыт» занимает первое место в этом списке:

1. «Опыт» в налаживании межличностных отношений.

Исследование показало, что практически все высокооплачиваемые специалисты обладают особым «опытом» в налаживании межличностных отношений. Среди опрошенных было немало региональных менеджеров и директоров по продажам, долгое время работающих в сфере продаж, и все они умеют улавливать мельчайшие изменения в поведении людей.

2. Превосходные личные качества.

Практически все относительно успешные люди с высоким доходом обладают одной общей чертой: они скромно представляют себя, причем у большинства из тех, кто ведет себя сдержанно, зачастую наблюдаются некоторые недостатки в плане образования и т. п.

3. Профессионализм.

Все высокооплачиваемые специалисты считают, что важным фактором их успеха является преданность делу.

4. Стремление к постоянному обучению.

Подавляющее большинство успешных людей с высоким доходом, отвечая на вопрос анкеты «Что вам больше всего понадобится в ближайшие 5 лет?», выбирают вариант «обучение».

5. Наличие достаточно сбалансированной структуры знаний.

Большинство высокооплачиваемых специалистов не считают, что высокий уровень образования является основной причиной их сегодняшнего высокого дохода. Согласно комплексному анализу, в подавляющем большинстве случаев это связано с тем, что многие специалисты работают не по специальности и обучаются на рабочем месте. Однако наличие хорошего образования и сбалансированной структуры знаний является важным условием для достижения значительных успехов в работе и получения высокой зарплаты.

Исследование этой компании также показало, что высокий уровень образования не является синонимом высокого дохода, в то время как опыт напрямую связан с высоким доходом. Похоже, вера руководителей в «опыт» достигла почти безнадежной степени. При этом они не учитывают, что опыт накапливается с течением времени, и если слепо подчеркивать важность опыта, руководители предприятий неизбежно попадут в ловушку при найме персонала.

В высокотехнологичной сфере информационных технологий большинство людей также считает, что опыт превосходит образование.

По прогнозам американской компании по исследованию рынка (1DC), к 2002 году в мире будет почти 2 миллиона вакансий в сфере информационных технологий. В Китае «интернет-бум» вызывает массовую миграцию талантов. При этом наиболее «востребованными» являются специалисты с опытом работы. Чэнь Ичунь, руководитель гонконгско-

го отделения развлекательного информационного портала, откровенно признает: «Отрасль информационных технологий развивается слишком быстро, и большинство работодателей предпочитают платить более высокую зарплату, чтобы привлечь работающих специалистов к смене места работы, а не нанимать новичков.» Практический опыт превосходит всё. Многие компании отмечают, что в отрасли больше всего ценят практический опыт, а диплом является лишь ступенькой к повышению. Нельзя не признать, что это создаёт препятствия как для процесса найма, так и для развития компаний.

3. Строгие требования к кандидатам

Люди всегда гордились тем, что обладают разумом.

Те, кто занимается поиском кандидатов, также постоянно стремятся довести описания вакансий до совершенства, до мельчайших деталей. Однако эти требования, пожалуй, способен выполнить лишь гибрид Супермена и Бэтмена. Несмотря на все их усилия, формулировки в описаниях должностей зачастую противоречат друг другу: например, соискатель должен быть «сильным лидером и одновременно командным игроком», «энергичным практиком и глубоким аналитиком» и т. д.

Эти описания должностей обычно составляются командой по подбору персонала после проведения собеседований с теми, кто будет работать бок о бок с новым сотрудником. Команда по подбору персонала подробно фиксирует личные

представления о требованиях к работе и мнения о том, какие качества приведут к высоким результатам. При составлении описания, как правило, совершенно не учитывается, какие задачи новый менеджер должен решать прежде всего, а также не принимаются во внимание навыки, уже имеющиеся в организации. В результате нереалистичные требования значительно сужают круг кандидатов, и лучшие из них, обладающие необходимыми для успеха способностями, могут быть отсеяны из-за несоответствия некоторым пунктам описания должности, таким как наличие степени магистра делового администрирования (MBA) или определённого количества лет опыта работы в конкретной отрасли.

Решение:

1. Умение распознавать таланты и нанимать полезных сотрудников

Талантливые сотрудники — самое ценное достояние компании. Как же руководителю быстро обрести это достояние? Лучший способ — нанимать полезных специалистов. Вот 5 хитростей, которые стоит попробовать.

A. Использовать высокую зарплату в качестве приманки;

B. Предложить высокую должность на выбор;

C. Привлечь и убедить их друзей;

D. Удовлетворить разумные требования;

E. Избавить его от забот о будущем.

Насколько эффективны эти 5 приёмов, покажет следующая история.

На Уолл-стрит в Нью-Йорке жил китайский финансист из Шанхая по имени Цай Чжиюн. Цай Чжиюн начал свою карьеру в американской финансовой сфере в начале 1950-х годов. На протяжении нескольких десятилетий, несмотря на взлеты и падения Уолл-стрит и бурные потрясения, он благодаря своему удивительному уму и силе всегда выходил из опасных ситуаций и находил выход из безвыходных положений. Особенно на фондовом рынке, полном неожиданных поворотов и скрытых опасностей, он действовал осторожно и расчётливо, шаг за шагом добиваясь блестящих успехов. Его называли «волшебником, превращающим камень в золото» и «финансовым магнатом» Уолл-стрит. 1 февраля 1987 года он был удостоен чести занять должность главного исполнительного директора и председателя совета директоров компании American Container, входившей в число 500 крупнейших предприятий США. Говоря об этом, нельзя не упомянуть о том, как Уильям Вудшид, этот западный «познаватель талантов», сумел своим проницательным взглядом распознать в Цай Чжиюне «лошадь на тысячу ли».

Уильям Вудсид, являвшийся главным исполнительным директором и председателем совета директоров American Container Company, был просвещённым человеком, который «ценил талант выше всего». Руководимая им компания American Container Company была промышленным предприятием, владевшим несколькими заводами по производству жестяных банок. На протяжении многих лет она стре-

милась к развитию в финансовой сфере, поэтому остро нуждалась в привлечении такого гения, как Цай Чжиюн, для разработки стратегии управления, но долгое время не могла найти подходящего кандидата. Необычайный талант, проявленный Цай Чжиюном в финансовой сфере, привлек внимание Уильяма Вудсида. Обладая проницательностью в распознавании выдающихся личностей, он немедленно связался с Цай Чжиюном для переговоров. Поскольку Уильям Вудхид отчаянно нуждался в талантах и, как и подобает мастеру по подбору кадров, не пощадил средств, он приобрел за 140 миллионов долларов наличными и акциями компанию «Юнайтед Мэдисон Финансовая Холдинг», председателем совета директоров и главным исполнительным директором которой был Цай Чжиюн, и предложил Цай Чжиюну занять должность директора в компании по производству тары. Любой здравомыслящий человек сразу понял, что приобретение «Юнайтед Мэдисон» Уильямом Вудхидом было лишь прикрытием, а настоящей целью было «привлечение» Цай Чжиюна.

После вступления в должность Цай Чжиюн действительно не разочаровал Уильяма Вудшида: опираясь на мощный потенциал «Контейнер Компани», он проявил себя в финансовом мире и вскоре добился прорывных успехов для компании. Сначала он направил 152 млн долларов на приобретение акций американской компании «Транспорт Лайф Иншуранс», а затем за 890 млн долларов купил несколько страхо-

вых компаний, компанию, управляющую взаимными фондами, компанию, занимающуюся ипотечным и банковской деятельностью… а затем вложил ещё 200 млн долларов в дальнейшее развитие бизнеса этих компаний. В течение четырёх лет подряд он направлял более 1 млрд долларов на развитие различных финансовых услуг «Контейнерной компании».

Цай Чжиюн использовал финансовую деятельность в качестве отправной точки и активно развивал диверсифицированный бизнес, благодаря чему в 1984 году активы компании достигли 2,62 млрд долларов, а объем продаж составил 3,178 млрд долларов; в первом квартале 1985 года чистая прибыль составила 35,4 млн долларов; а в первом квартале 1986 года чистая прибыль достигла 67,5 млн долларов, что почти вдвое превышает показатель за аналогичный период предыдущего года! Ещё более впечатляющими являются результаты в сфере ценных бумаг! Если взять только 1985 год, то номинальная стоимость страховых полисов, проданных страховыми компаниями, входящими в состав «Контейнерной компании», достигла 77 млрд долларов.

Сегодня «Контейнерная компания» уже не та, что раньше: в её составе 33 завода по производству контейнеров, и она занимает 130-е место в рейтинге 500 крупнейших компаний США. Финансовый сектор компании сформировал целостную систему и постоянно развивающуюся финансовую сеть. Заметно, что Цай Чжиюн всего за четыре года пребывания на посту увеличил активы компании на 1 млрд долларов.

Уильям Вудхед ещё больше ценил Цай Чжиюна: в феврале 1982 года он назначил его исполнительным вице-президентом, а в августе 1983 года повысил до должности вице-председателя совета директоров. Уильям Вудхед с нескрываемой гордостью признался: «Цай Чжиюн — „опора“ финансового подразделения Container Corporation; мы приобрели его компанию именно для того, чтобы привлечь его в нашу компанию».

В 1986 году Уильям Вудсид ушел на пенсию. Согласно традиции, как председатель совета директоров он должен был до ухода на пенсию рекомендовать совету директоров своего преемника. В то время было два кандидата: один — действующий вице-председатель совета директоров 57-летний Цай Чжиюн; другой — действующий вице-президент 55-летний Кан Но. В итоге он остановил свой выбор на Цай Чжиюне. Дело в том, что он ясно видел: Цай Чжиюн фактически уже стал «великим исполнителем стратегии» американской компании «Контейнер», а также обладал «убежденностью и способностями для развития дела, а также большей целеустремленностью».

Поэтому для развития компании крайне важно привлекать подходящих новых сотрудников. Иногда талант нового сотрудника невозможно оценить даже деньгами.

Прием на работу новых сотрудников позволяет влить в компанию свежую кровь и сохранить её жизнеспособность,

и именно поэтому мы понимаем важность подбора персонала. Но как обеспечить беспрепятственный процесс найма и найти специалистов, соответствующих потребностям компании? Для этого от рекрутера требуется всестороннее понимание и знание кандидатов.

При подборе кадров следует учитывать следующий опыт: нужно искать специалистов, подходящих именно для нашей компании и нашей отрасли, а не принимать на работу кого-то без должного рассмотрения только потому, что в его резюме указано или кто-то сказал, что этот человек является лидером в какой-то отрасли. Необходимо выяснить, в какой именно сфере он специализируется и является ли он тем специалистом, в котором мы остро нуждаемся для нашей деятельности.

Одна компания по производству спортивных товаров однажды приняла на работу игрока в гольф в качестве продавца, но позже обнаружила, что этому ключевому игроку на поле приходилось выполнять в офисе компании функции финансового специалиста и эксперта по продаже гольф-клюшек и других товаров, что, безусловно, было для него сложной задачей. Ведь клиенты, с которыми он вел переговоры, после встречи всегда думали: «Странно, как этот игрок может разбираться в бизнесе?»

По той же логике, так же как мы не можем полагаться на футболистов в организации крупного футбольного турнира, а фармацевтов, не занимающихся исследованиями новых

биологически активных добавок, — в качестве продавцов таких продуктов. Мы не должны считать, что человек, известный и занимающий высокое положение в одной отрасли, сможет хорошо справляться с работой в другой. Нам нужно придерживаться правильного подхода: нанимать тех, кто соответствует требованиям компании, а не тех, кто просто известен или не сможет проявить свои способности в нашей компании.

При найме сотрудников необходимо проводить всестороннюю оценку кандидатов: только используя их сильные стороны и устраняя слабые, можно добиться успеха.

Известный «автомобильный магнат» Парбер, только начав свой бизнес по автодилерству, нанял в свою компанию менеджера из крупного автопроизводителя, чтобы тот отвечал за централизованные продажи автомобилей. Что касается автомобилей, знаний этого менеджера хватило бы, чтобы стать профессором университета. Но, к сожалению, этот новый менеджер не имел ни малейшего представления о продажах автомобилей, управлении торговым персоналом, контроле над ненужными расходами на продажи и маркетинговых стратегиях. Поскольку он пришел из числа производителей и был привык к управлению производством автомобилей, ему не хватало понимания того, как отстаивать свою позицию перед заводом и обеспечивать поставки популярных моделей, что в итоге привело к тому, что надежды Парбера не оправдались. Позже он нанял другого человека, хо-

рошо разбирающегося в управлении и продажах. Этот человек отлично знал рынок автомобильных продаж, имел собственные уникальные взгляды на продвижение товара и уделял больше внимания учету расходов, благодаря чему компания Парбера начала процветать. Поэтому мы должны нанимать таких людей для работы в нашей компании. Настоящий талант — это способность выполнять конкретную работу, а не универсальный специалист, разбирающийся во всем понемногу, и не талант, превосходящий других в других областях.

По мере развития бизнеса компании в её ряды необходимо привлекать свежую «кровь». Однако если «группа крови» нового сотрудника не подходит, это не только не придаст компании энергии, но и, напротив, значительно затормозит её развитие. Более того, это может даже привести компанию к «смертельной опасности». Поэтому при найме сотрудников следует избегать определённых заблуждений.

① Заблуждение «экспертов».

Чтобы гарантировать качество найма, руководство может сформировать команду рекрутеров из различных «экспертов», таких как специалисты по кадрам, эксперты по психологическому тестированию, технические специалисты и т. д. Эти «эксперты» — настоящие профессионалы своего дела, но в сфере подбора персонала они могут оказаться бесполезными, поскольку не всегда четко понимают, каких именно специалистов требует конкретная должность. Поэтому руко-

водству следует привлекать к оценке кандидатов настоящих знатоков дела и поручать набор новых сотрудников тем, кто хорошо знаком с данными должностями.

② Заблуждение «диплома».

Дипломы и образование действительно могут отражать или свидетельствовать об уровне культурного развития человека, но нельзя придавать им чрезмерное значение и рассматривать их как нечто священное и абсолютное. Ведь образование и дипломы не равны знаниям; дипломы и знания не равны таланту; а знания и талант тем более не равны вкладу в дело.

③ Заблуждение об «элите».

Кто-то говорит: «Один Чжугэ Лян — это величие, но три Чжугэ Ляна — это уже другой вопрос». Это прямо противоположно поговорке «Три посредственности — и получится один Чжугэ Лян». Ведь собрание «великих личностей» не обязательно приведет к созданию «великой команды», то есть объединение всех отдельных людей, которые вас устраивают, не гарантирует, что они выполнят работу, которая вас устроит. Хорошая команда — это когда один силен в одной области, другой — в другой, у каждого свои сильные и слабые стороны, и только объединив их, можно создать команду, которая будет хороша во всех отношениях. Это как хороший оркестр: в нём есть и духовые, и струнные, и вокалисты, а если к ним добавить дирижёра, то можно исполнить прекрасную мелодию. Если же в команде одни только «эли-

ты», как на шахматной доске, где все фигуры — ладьи, и при встрече сразу происходит «обмен», то работа просто не пойдёт. При подборе персонала не стоит рассчитывать, что все будут «на высоте», и тем более не следует объединять в одну команду людей одного типа. Главное — сочетать сильные и слабые стороны, чтобы преимущества друг друга дополняли.

④ Заблуждение «опыт, интуиция, тесты».

Интуиция, опыт и тесты, безусловно, важны, но нельзя чрезмерно полагаться на них. Ведь чрезмерное использование психологических тестов может не дать точной информации, а наоборот, скрыть реальные способности испытуемого. Например, некоторые модели идеальной личности могут создавать в воображении психолога некие иллюзии, но не имеют большого значения для реальной работы.

В целом, все перечисленные здесь заблуждения призваны напомнить руководителям о необходимости постоянно остерегаться попадания в старые шаблоны, смело бросать вызов традиционным моделям и подавать пример при найме новых сотрудников — только так можно адаптироваться к тенденциям найма в новую эпоху и стать лидером нового времени!

2. Отбор талантов исходя из реальных потребностей

Зачастую компании попадают в тупик, не могущие найти подходящих специалистов, потому что они действуют не исходя из собственных потребностей, а слепо следуют установленным схемам, что приводит к несоответствию спроса

и предложения. На самом деле требования к базовым качествам специалистов у каждой компании индивидуальны. Ознакомьтесь со следующими примерами:

Концепция найма сотрудников в Shell Group, одной из ведущих нефтяных компаний мира, заключается в том, чтобы «найти своего будущего руководителя». Они надеются, что нанятые ими специалисты в будущем смогут управлять компанией. Они выделили три критерия оценки: ① стремление к достижениям и способность их достигать; ② навыки межличностного общения; ③ аналитические способности.

Конкретно это включает четыре аспекта:

1. Профессиональная компетентность и способность выполнять рабочие задачи.

Как только соискатель становится сотрудником Shell, с первого дня он должен приступить к реальной работе, брать на себя ответственность и выполнять задачи. Компания также постоянно наблюдает за его рабочими показателями, своевременно дает рекомендации и консультации, а при необходимости проводит соответствующее обучение, чтобы он полностью адаптировался к своей работе как в идеологическом, так и в техническом плане.

2. Соответствие духу компании и духу времени.

Сюда входит согласие с принципами ведения бизнеса компании, достаточное внимание к требованиям в области безопасности, охраны окружающей среды и здоровья, а также их практическое соблюдение. Кроме того, кандидат должен

постоянно учиться новому.

3. Иметь перспективы развития и возможность реализовать карьерные цели.

Возможность шаг за шагом развиваться в сторону более высоких и широких горизонтов, достигая должности менеджера и даже члена совета директоров. В компании существует система, поддерживающая сотрудников в реализации этих стремлений. Компания предоставляет им платформу, где менеджеры и высшее руководство дают рекомендации, а отдел кадров разрабатывает политику, поощряющую, помогающую и поддерживающую личные карьерные устремления сотрудников.

4. Аналитические и мыслительные способности.

В том числе чуткость к мельчайшим деталям, умение делать выводы на основе одного примера, способность выделять самое важное из множества разнообразной информации, анализировать и обрабатывать её, извлекать полезные сведения и делать выводы и т. д.

Компания Nokia же больше ценит смелость.

Менеджер отдела кадров компании «Нокия» Рен Руйла отметил, что «Нокия» ценит сотрудников, обладающих самостоятельностью, энтузиазмом в работе и способных развиваться в своей профессиональной сфере. В «Нокии» вы можете проявить в компании столько таланта, сколько у вас есть потенциала. Культурные ценности компании «Нокия» — открытость и искренность; каждый сотрудник обязан де-

литься своими знаниями.

Рен Руйла очень высоко оценивает китайских сотрудников; он говорит, что они очень охотно учатся и отлично умеют работать в команде. Однако он также отмечает, что среди китайских сотрудников мало тех, кто осмеливается бросить вызов руководителю. В «Нокиа» ценят иные точки зрения, поощряют вызов руководству и открытое, откровенное общение сотрудников с руководителями. Рен Руйла считает, что сотрудники должны быть творческими, а иногда необходимо и умение идти на риск. Рен Руйла ценит людей, лояльных компании и готовых вносить вклад в её развитие.

В компании «Ясин» наиболее востребованы инновационные специалисты.

Компания «Ясин Технологии» — иностранная компания, ориентированная на китайский рынок, основной сферой деятельности которой является предоставление услуг по сетевой интеграции и разработке программного обеспечения для китайских интернет-провайдеров. «Ясин» поочередно осуществляла строительство таких крупных внутренних сетей передачи данных, как сеть передачи данных «Чин-Телеком», национальная магистральная сеть передачи данных «Юань-Тун» и национальная сеть передачи данных «Ван-Тун». Успех компании «Ясин Технологии», позволивший ей добиться таких выдающихся результатов, в корне зависит от успешной кадровой политики.

Компания «Ясин» ищет сотрудников, обладающих тремя

качествами:

1. Обладать высоким техническим уровнем и профессиональными навыками, а также сильной способностью к обучению и творческим духом, чтобы быстро и творчески применять полученные технические знания в практической работе.

2. Обладать высоким энтузиазмом в работе и духом первопроходца, быть способным постоянно ставить перед собой новые задачи.

3. Обладать хорошим командным духом и коммуникативными навыками.

Следует отметить, что не существует фиксированной модели подбора персонала. Потребности каждой компании различаются, что определяет разные принципы подбора кадров. Поэтому успешный подбор персонала заключается в отборе кандидатов исходя из реальных потребностей компании.

3. Не придираться к мелочам

Подбор персонала — важный способ поиска человеческих ресурсов для компании, и руководство должно уделять этому особое внимание, ведь если не удается привлечь выдающихся специалистов, это равносильно невозможности использовать их потенциал и, следовательно, растрате талантов. Иногда в компании или отделе есть важная должность, но подходящего кандидата с необходимой специализацией найти не удается, и причина заключается лишь в том, что

при подборе персонала руководители придираются к мелочам и не могут максимально использовать способности каждого сотрудника.

Жизнь компании зависит от человеческих ресурсов, а максимальный потенциал персонала достигается тогда, когда руководство эффективно выявляет таланты всех подчинённых и позволяет каждому проявить себя в полной мере. Однако некоторые руководители часто полагаются только на тех подчинённых, кому доверяют, и игнорируют таланты, которые ещё предстоит открыть, что затрудняет выполнение определённых задач.

Подбор кадров требует как дальновидности, так и терпения — ни одно из этих качеств не может быть упущено.

Руководитель, не умеющий нанимать талантливых сотрудников, лишь зарывает их потенциал, нанося компании экономический ущерб. Поэтому подбор персонала является одним из показателей прозорливости и компетентности руководителя, и к нему нельзя относиться пренебрежительно.

Руководитель не должен выявлять таланты, «ища кости в яйце», а должен обладать даром «выбирать генерала из карликов», ведь нет золота без примесей, как и нет идеальных людей. В противном случае он окажется в ситуации, подобной той, что произошла с компанией «Дачжун»: несмотря на огромное количество талантов, он так и не сможет найти нужных ему сотрудников.

У каждого человека есть свои сильные и слабые стороны,

и если уметь использовать сильные и скрывать слабые, то в мире не найдётся человека, которого нельзя было бы использовать. В этом смысле секрет умения руководителя распознавать и использовать людей заключается в том, чтобы сначала обращать внимание на их сильные стороны, а уже потом — на слабые.

Человек, выросший в семье плотников, не способный починить даже собственную кровать, явно демонстрирует, что его навыки работы с теслом, долотом, пилой и рубанком оставляют желать лучшего. Однако он утверждал, что способен строить дома, и многие относились к этому с недоверием, пока он не доказал свои способности на строительной площадке. Видели, как он отдавал приказы и руководил работой с уверенностью; под его командованием многочисленные мастера усердно трудились, действуя слаженно и организованно. Как следует оценивать такого человека? Если сначала посчитать его плохим плотником и отказаться от его услуг, то это, без сомнения, приведет к тому, что будет упущен выдающийся организатор строительных работ. Такой порядок — сначала одно, потом другое — на первый взгляд может показаться несущественным, но на самом деле имеет огромное значение.

Из этой истории можно извлечь следующий урок: если сначала обратить внимание на сильные стороны человека, это позволит ему полностью проявить свои способности и реализовать свой потенциал; если же сначала обратить вни-

мание на его недостатки, его сильные стороны и преимущества легко останутся незамеченными и будут игнорированы. Поэтому, оценивая человека, следует прежде всего смотреть на то, какую работу он способен выполнять, а не искать во что бы то ни стало его недостатки. Ши Цянь из романа «Войны и воды» имел очень ярко выраженный недостаток — он был заядлым вором. Однако у него были и выдающиеся достоинства — он умел лазать по крышам и стенам. Когда он присоединился к Ляншану и был перевоспитан окружающей обстановкой, его сильные стороны пригодились. В ходе ряда крупных военных операций военный стратег У Юн возлагал на него важные задачи, и Ши Цянь стал ключевой фигурой, обеспечившей успех этих операций.

Из этого видно, что в отношении человека, даже того, у которого много недостатков, прежде всего нужно видеть его достоинства, чтобы максимально использовать его таланты. Осознавая сильные стороны человека, нужно уметь терпимо относиться к его недостаткам. Недостатки включают в себя два аспекта: во-первых, то, в чём человек не силен по своей природе; во-вторых, определённые ошибки, которые он совершает. С одной стороны, чем талантливее человек, тем ярче, как правило, проявляются его недостатки. Например, талантливые люди часто бывают высокомерны из-за своего таланта; энергичные люди склонны не следовать общепринятым нормам; скромные и вежливые люди часто бывают трусливы и боятся трудностей и т. д. С другой стороны, ошибки и

промахи неизбежны для любого человека. Поэтому, если не терпеть даже небольших недостатков у талантливых людей, это приведет лишь к потере таких талантов, и в мире почти не останется достойных кандидатов.

Только умея использовать сильные стороны и скрывать слабые, руководитель сможет привлечь нужных ему талантов; в противном случае вам будет все не по душе, и в итоге вы не найдете никого подходящего, что неминуемо приведет к провалу.

4. Обращение за помощью к рекрутинговым агентствам

Подбор персонала — действительно нелегкое дело. Многие зарубежные компании охотно прибегают к услугам рекрутинговых агентств для поиска талантов. В нашей стране всё больше компаний также начинают обращаться за помощью к рекрутинговым агентствам.

Что касается найма, то нанять рядовых сотрудников относительно проще, а вот со средним и высшим звеном дела обстоят иначе. Это связано с тем, что люди, срочно ищущие работу, как правило, не обладают необходимыми профессиональными навыками и опытом, в то время как высококвалифицированные и опытные специалисты обычно уже имеют стабильную работу. Поэтому для предприятия найти подходящего кандидата — задача не из лёгких. Именно поэтому и появились рекрутинговые агентства.

Термин «хедхантинг» (headhunting) появился в США по-

сле Второй мировой войны. В то время правительство США, стремясь привлечь специалистов в области науки и техники, сначала выявляло целевых кандидатов, а затем с помощью различных методов «добывало» их, подобно охоте в джунглях, откуда и произошло название «хедхантинг». За рубежом хедхантинг стал зрелой отраслью. В 1993 году в Пекине появилась первая рекрутинговая компания — Пекинское консультационное агентство «Тайлай». В то время, по мере роста притока иностранных инвестиций, иностранные предприятия нуждались в привлечении большого количества высококвалифицированных специалистов, но испытывали трудности с поиском подходящих кандидатов, из-за чего рекрутинговые компании начали активно развиваться. Впоследствии некоторые китайские предприятия также стали прибегать к услугам рекрутинговых компаний для «охоты» за талантами.

Процедура работы рекрутинговой компании обычно заключается в том, что клиент формулирует запрос, указывая будущую должность, обязанности и условия оплаты труда сотрудника, которого необходимо нанять, и просит рекрутинговую компанию порекомендовать кандидатов. После того как рекрутинговая компания принимает заказ и заключает договор, она приступает к поиску подходящих кандидатов. Что касается критериев отбора кандидатов, то рекрутинговые компании, как правило, имеют собственную систему оценки специалистов. Например, центр оценки, создан-

ный агентством «Тайлай» в Пекине в сотрудничестве с факультетом психологии Пекинского университета, проводит тестирование личностных качеств, профессиональной адаптивности, способностей и организационного поведения.

Агентство отбирает из большого количества кандидатов четыре-пять наиболее подходящих и передает отчет заказчику. После того как кандидат приступает к работе в новой компании, работа агентства считается завершенной. Однако хорошие рекрутинговые агентства обычно предусматривают «гарантийный срок»: в течение 3–6 месяцев после начала работы кандидата, независимо от того, кто кого уволит — новая компания или кандидат, — агентство бесплатно предоставляет новой компании нового кандидата. Что касается оплаты, рекрутинговые агентства обычно взимают комиссию в размере 30 % от годового оклада за первый год работы на данной должности. В современных компаниях текучесть кадров становится всё более частым явлением. Рекрутинговые агентства, несомненно, играют всё более важную роль.

Если процесс найма вызывает у вас беспокойство, то почему бы не обратиться за помощью к «рекрутинговой компании»?

5. Принципы подбора персонала

Планирование кадровых ресурсов имеет огромное значение для общего процесса найма персонала в компании (включая как высшее руководство, так и рядовых сотрудни-

ков).

В условиях конкуренции на международном рынке труда набор сотрудников должен осуществляться с соблюдением следующих принципов, чтобы обеспечить необходимый уровень достоверности и эффективности и занять прочные позиции среди множества компаний по всему миру благодаря преимуществам в области человеческих ресурсов.

(1) Принцип открытого набора

Под открытым набором понимается публикация информации о нанимающей организации, видах и количестве вакансий, условиях, методах, сроках и месте проведения отбора в газетах или иным способом в объявлении о наборе, что позволяет сформировать широкое общественное мнение в определенном кругу и создать условия для конкуренции.

Во-первых, проведение открытого набора ставит весь процесс под общественный контроль, что позволяет предотвратить неправомерные действия. Во-вторых, открытый набор расширяет круг кандидатов, привлекая большое количество соискателей и давая предприятию широкие возможности для выбора. Наконец, открытый набор предоставляет безработным информацию о вакансиях, помогая им выбрать подходящее предприятие и понравившуюся работу, что способствует рациональному использованию талантов.

(2) Принцип справедливой конкуренции

В процессе найма мы должны руководствоваться принципом справедливой конкуренции. Ко всем соискателям следу-

ет относиться одинаково, искоренять такие коррупционные явления, как «использование связей», «проход через заднюю дверь» и взяточничество, а также стремиться предоставлять равные возможности для конкуренции всем целеустремленным и талантливым людям.

(3) Принцип всесторонней оценки

Для обеспечения всесторонней оценки необходимо проводить комплексную проверку и тестирование кандидатов по таким аспектам, как нравственность, интеллект и физическая подготовка. «Нравственность» работника определяет направление использования его трудовых способностей и ограничивает их проявление. «Интеллект» обычно означает знания, ум и способности человека; оценка «интеллекта» включает не только проверку знаний, но и оценку ума, способностей и личностных качеств — это является ключевым моментом всесторонней оценки. «Физическое развитие» означает физическую форму работника; физическое состояние является физиологической основой для проявления интеллекта, и оценка «физического развития» является предпосылкой для всех остальных оценок.

(IV) Принцип отбора по результатам

Под отбором лучших понимается выбор и прием на работу наиболее достойных кандидатов на основании результатов их оценки. Основанием для отбора лучших являются выводы всесторонней оценки кандидатов и критерии приема на работу. Отбор лучших является ключом к успеху или

неудаче набора персонала.

Кроме того, к самому процессу найма также должны предъявляться определенные требования к качеству. Согласно международным стандартам, эффективный набор персонала должен в основном соответствовать требованиям 6R:

1. Подходящее время (Right Time).

Это означает завершение процесса найма в подходящий момент, чтобы своевременно удовлетворить потребности предприятия в кадрах.

2. Подходящие источники (Right Source).

Поиск целевых кандидатов через подходящие каналы.

3. Оптимальные затраты (Right Cost).

Осуществлять набор персонала с наименьшими затратами, однако, как правило, для подтверждения реальной экономической эффективности затрат на набор требуется период наблюдения продолжительностью около 6 месяцев или даже дольше.

4. Подходящие кандидаты (Right People).

Привлечение и, в итоге, прием на работу наиболее подходящих кандидатов на вакантные должности.

5. Правильные задачи (Right Job).

Перед началом подбора персонала необходимо всесторонне и тщательно разработать оптимальное описание должностных обязанностей и стандартов, чтобы избежать для нового сотрудника ненужных конфликтов на рабочем месте,

дублирования обязанностей и низкой эффективности работы.

6. Разумный уровень удержания персонала (Retention Rate).

Новые сотрудники могут покинуть компанию из-за трудностей с адаптацией к новой работе и корпоративной культуре, поэтому отдел кадров должен с теплотой относиться к новым сотрудникам, проявлять заботу и налаживать эффективную коммуникацию, чтобы сотрудники чувствовали себя как дома, и только так можно избежать того, чтобы все усилия по подбору персонала пошли насмарку.

Примеры успешной практики:

1. Строгая процедура найма в компании «Шанхай Дженерал»

7 февраля 1998 года в Шанхайском научном зале состоялась специальная ярмарка вакансий компании Shanghai General Motors. В соответствии с установленной на тот момент процедурой набора все соискатели, вошедшие в зал, должны были пройти в холле первичный отбор, проводимый 12 оценщиками на соответствие минимальным требованиям к кандидатам. Только прошедшие отбор могли пройти на второй этаж к столу собеседований, где отдел, нанимающий персонал, проводил с соискателями первое двустороннее собеседование. Если обе стороны оставались в целом довольны, отдел кадров назначал специальное время для оценки. Из 2800 человек, вошедших в Научный зал, после прохожде-

ния первичного собеседования к оценке прошли лишь чуть более сотни, а в итоге официально приняты на работу были лишь несколько десятков человек.

1. Строгий контроль в центре оценки персонала

Это самый важный этап процесса найма в «Шанхай Дженерал», а также одна из основных особенностей метода подбора сотрудников этой компании. Чтобы гарантировать набор высококвалифицированных сотрудников, отвечающих потребностям компании, «Шанхай Дженерал», опираясь на опыт использования центров оценки персонала при найме сотрудников в других подразделениях компании «Дженерал», а также учитывая особенности китайской культуры и кадровой политики, создала специализированный центр оценки персонала, который является одним из важных подразделений отдела кадров. Центр оценки персонала состоит из приемной, комнат для собеседований, комнаты для ролевых игр и комнаты обработки информации. Персонал центра прошел специальное обучение. Создание центра оценки обеспечивает объективность и справедливость процесса найма.

2. Стандарты и нормы модели оценки

Вся деятельность по оценке в «Шанхай-Дженерал» осуществляется в строгом соответствии со стандартизированной и процедуризированной моделью. Каждый кандидат, проходящий отбор, должен пройти девять этапов и процедур: заполнение анкеты, отбор, письменный тест, целевое со-

беседование, ролевые игры, профессиональное собеседование, медицинское обследование, проверку анкетных данных и утверждение приёма на работу. Каждый этап и этап имеет стандартизированные правила проведения и научно обоснованные методы отбора.

В частности, письменный тест в основном проверяет профессиональные знания соискателя, смежные знания, специальные навыки и склонности; целевое собеседование представляет собой личную беседу в формате вопросов и ответов между соискателем и оценщиком, прошедшим обучение в международных профессиональных консалтинговых организациях, с целью проверки информации, указанной в анкете, и получения дополнительных сведений; профессиональное собеседование проводится отделом, нанимающим сотрудников; симуляция ситуаций представляет собой комплекс тестовых заданий, разработанных с учетом реальных условий работы на должности, которую может занять кандидат; испытуемый помещается в имитированную, реалистичную рабочую среду, где ему предлагается решать различные проблемы, которые могут возникнуть на практике, с целью проверки его психологических качеств и потенциальных способностей с помощью разнообразных методов; Например, посредством выполнения упражнений в двух группах без лидера можно оценить лидерские качества, стремление к лидерству, организаторские способности, инициативность, убедительность, устную выразительность, степень уверенно-

сти в себе, коммуникативные навыки и навыки межличностного общения кандидатов на руководящие должности.

Компания «Шанхай Дженерал» также применяет ситуационные симуляции при отборе технических специалистов: например, с помощью упражнения по сборке шестерен оцениваются ловкость рук соискателя, его внимание к качеству, упорядоченность действий и поведенческие привычки. В процессе практической работы различные поведенческие особенности соискателя становятся очевидными.

3. Правильное соотношение двух аспектов

Модель отбора персонала компании Shanghai General Motors, в частности её теоретическая основа, по сравнению с психологическими тестами, проводимыми в ходе обычных собеседований и включающими оценку IQ, способностей, личности и характера, уделяет больше внимания сравнению и взвешиванию следующих двух взаимосвязей.

(1) Взаимосвязь между личностными качествами и профессиональными навыками. Компания считает, что высококвалифицированный сотрудник должен обладать как отличными личностными качествами, так и хорошими профессиональными навыками. Первые являются результатом длительного образования, влияния окружающей среды и генетических факторов. Они включают в себя способность к обучению, поведенческие привычки, адаптивность и инициативность в работе; вторые приобретаются посредством профессионального обучения и накопления опыта, например,

специальные рабочие навыки, управленческие способности, коммуникативные навыки и т. д. Оба аспекта взаимосвязаны. Однако, относительно говоря, профессиональные навыки легче развить, а личностные качества — сложнее. Поэтому при отборе и приеме на работу необходимо учитывать не только профессиональные навыки, но и уделять больше внимания личностным качествам.

(2) Взаимосвязь между прошлым опытом и будущим развитием. Бесчисленные факты доказывают: отношение и поведение человека к успехам и неудачам в прошлом оказывают положительное или отрицательное влияние на его будущие достижения. Поэтому анализ поведения, проявленного им в прошлом, позволяет прогнозировать и оценивать его будущее развитие.

Именно на основе двух вышеупомянутых лаконичных и практичных теорий, с учётом опыта и требований должности, компания «Шанхай Дженерал» выбирает научно обоснованные методы оценки, определяет основные поведенческие показатели для оценки и, таким образом, принимает решение о приёме или отклонении кандидатов. Например, во время одного из наборов персонала один из кандидатов уже прошел восемь этапов отбора, но в ходе проверки анкетных данных выяснилось, что он скрыл факт дисциплинарного взыскания, наложенного на него в школе за драку. Когда его вновь допросили по этому поводу, он по-прежнему скрывал этот факт. Компания сочла, что, хотя в жизни каждого

человека неизбежны ошибки, сокрытие проступков является проблемой личных качеств, которая может повлиять на его дальнейшее развитие. В итоге после совместного обсуждения было единогласно решено не принимать его на работу.

4. «Лучше остаться без кандидата, чем нанять неподходящего»

Однажды компания Shanghai General Motors, нанимая руководителя группы, после изучения всех данных о кандидатах в Шанхайском центре по работе с кадрами обнаружила, что требованиям данной должности соответствуют лишь шесть человек, имеющих предварительную квалификацию. Однако после оценки, к сожалению, ни один из них не был признан подходящим. В связи с этим руководитель отдела категорично заявил: «Мы ни в коем случае не будем смягчать критерии приема на эту должность; лучше оставить вакансию временно незаполненной, чем позволить неподходящему человеку занять эту должность». В ходе оценки Центр провёл выборочное обследование 75 сотрудников из 200, принятых на работу в период с октября 1997 года по апрель 1998 года, и провёл сравнительный анализ результатов их оценки при приёме на работу с результатами оценки эффективности за полгода. Было установлено, что результаты оценки на тот момент в основном совпадали с фактическими результатами аттестации; при повторной оценке результаты в основном совпали примерно в 84 % случаев, что доказывает высокую надёжность и валидность оценок Центра оценки

персонала, который играет роль макрорегулятора в процессе подбора и отбора кадров.

В условиях современной корпоративной конкуренции борьба за талантливых специалистов стала главным оружием, обеспечивающим победу предприятия. В некоторой степени можно сказать, что тот, кто обладает первоклассными кадровыми ресурсами и рационально их распределяет, займет значительно более выгодное положение в будущей рыночной конкуренции. Политика найма персонала компании «Шанхай Дженерал» в полной мере отражает философию управления «ориентированность на человека» и имидж бренда. Такой «культурный подход к подбору персонала» отражается не только в огромном уважении компании к талантам, но и в строго регламентированных процедурах отбора персонала. Высокие критерии отбора — это не пренебрежение к талантам, а, напротив, проявление их высокой ценности. Строгие, справедливые и обоснованные процедуры оценки и приема на работу являются лучшим способом проверить, насколько кандидат соответствует должности. Компания «Шанхай Дженерал Моторс» добилась идеального сочетания научного подхода и человеческого фактора.

2. Необычный подход к подбору персонала в «Ланцюн»

Чтобы работать в «Люксоне», необходимо адаптироваться к культуре CROWS:

G (Global growth mindset) — глобальное мышление, ори-

ентированное на рост.

R (Results-focused) — ориентация на результат — сосредоточенность на обязательствах перед клиентами и акционерами, отказ от действий, не имеющих отношения к достижению этих результатов.

O (Obsessed with customers and about competitors) — постоянное внимание к клиентам и конкурентам: безусловно удовлетворять и даже превосходить ожидания клиентов, постоянно отслеживать конкурентов.

W (Workplace that's open, supportive and diverse) — создание открытой, поддерживающей и многообразной рабочей среды, поощряющей свободный обмен мнениями для своевременного принятия оптимальных решений.

S (Speed) — Требовать чувства срочности в отношении каждого процесса, продукта и клиента. В эпоху стремительного развития высоких технологий тот, кто опережает других хотя бы на один шаг, может взять на себя инициативу в конкурентной борьбе.

(1) «Молниеносный» набор персонала для захвата инициативы

Скорость, с которой «Люксанс» набирает таланты, вполне можно охарактеризовать словом «захват».

В 1998 году китайскому подразделению Lucent потребовалось большое количество научных кадров. Приказ был неотложным: получив указание сверху, отдел кадров оперативно сформировал «группу быстрого реагирования» по

подбору персонала. 25 человек были разделены на 5 групп, которые на самолетах одновременно отправились в 5 регионов и распределились по 16 учебным заведениям. Каждая группа из 5 человек состояла из трех ученых, одного руководителя отдела кадров и одного секретаря. В первый же день после прибытия в вузы группы по набору персонала сразу же проводили ярмарки вакансий, расклеивали объявления и организовывали встречи со студентами для ознакомления и бесед. В течение дня они уделяли 1,5 часа проведению ярмарок вакансий, затем отбирали собранные резюме, а к вечеру объявляли список кандидатов, прошедших отбор для собеседования. На следующий день группы по набору персонала весь день проводили интенсивные собеседования. В 21:00 пять групп проводили телефонную конференцию, обменивались информацией о ситуации с кандидатами в каждом регионе, определяли специализацию и квоты, а в 22:00 того же вечера вывесили список принятых кандидатов. На третий день с принятыми студентами подписали контракты. За неделю они наняли 100 человек, затратив на это 25 человек.

«В 1998 году в связи с развитием бизнеса нам нужно было нанять 100 выпускников, а времени было мало, поэтому мы внесли некоторые инновации в процесс набора», — говорит Сунь Хэин, менеджер отдела кадров компании Lucent. По её словам, они вели набор, соревнуясь с конкурентами, а точнее — на рынке талантов. В 1999 году Lucent наняла

в общей сложности 419 человек. В октябре 1999 года «Люксон» принял на работу 200 человек, которые должны были приступить к работе в 2000 году.

Обычно, когда другие компании осознавали необходимость начинать проводить презентации в университетах для привлечения кандидатов, «Люксон» уже завершал набор. «Молниеносная операция» требовала тщательной предварительной подготовки, и «Люксон» заблаговременно приступил к целенаправленному отбору учебных заведений: в этом году компания не обращалась за кандидатами в те университеты, где уже побывала в прошлом году. «Ланцзюн» также заранее решает вопрос с квотами на прием сотрудников в Пекин и Шанхай. Перед началом набора готовятся папки с материалами, в которых находятся расписание собеседований, анкеты для собеседований, информационные материалы о компании «Ланцзюн» и т. д. Требования «Ланцзюн» к своим информационным материалам таковы: после ознакомления с ними у студентов не должно оставаться никаких вопросов — все должно быть предельно ясно. Процесс набора в «Ланцзюн» строго стандартизирован, поэтому, как только «механизм набора» запускается, компания сразу же занимает лидирующие позиции.

(2) Использование рекрутинговых агентств

Lucent редко прибегает к услугам рекрутинговых агентств. Если и использует, то, как правило, для подбора среднего и высшего управленческого персонала. Доля со-

трудников, нанятых Lucent через рекрутинговые агентства, составляет менее 2 %.

Точка зрения «Лангсун»: (1) компания предпочитает самостоятельно готовить кадры; (2) услуги рекрутинговых агентств слишком дороги; (3) качество услуг не соответствует требованиям. Китайские рекрутинговые агентства значительно продвинулись вперед по сравнению с предыдущими годами, но по-прежнему отстают от международных стандартов.

(3) Процедура найма с учетом корпоративной культуры

Какие кадры нужны «Люксону»? В китайском отделении «Люксона» есть две группы сотрудников, которые значительно отличаются друг от друга: это исследователи и разработчики из «Белл Лабораторий» и сотрудники отделов маркетинга, продаж и администрации.

В «Белл Лабораториях» предпочитают отбирать таланты из числа выпускников, и их подход к отбору выпускников очень целенаправлен. В «Люксоне» считают, что для работы в сфере НИОКР необходимы самые свежие знания, а для разработки телекоммуникационных технологий, «откровенно говоря, требуется высокий уровень образования». В 1999 году из 200 человек, нанятых «Люксом» в «Лабораториях Белла», 98 % составляли магистранты и аспиранты; источником таких высокообразованных специалистов, естественно, являются вузы, и их целевой аудиторией являются выпускники. Вузы — это место, где сосредоточены самые свежие и

многочисленные таланты; помимо всесторонней и прочной базы знаний и новейших знаний, «Люкс» также ценит гибкость студентов, которым легче осваивать новое.

При приеме на работу в «Люксанс» не проводится письменных экзаменов, за исключением вакансий административного персонала.

Процесс найма в «Люксон» построен на балльной системе, и его цели очень четко определены. Оценка сосредоточена на двух аспектах: во-первых, на специальных навыках. Например, экзаменатор может интересоваться профессиональной и трудовой биографией соискателя, его опытом, а также навыками, необходимыми для занимаемой должности. По этим аспектам экзаменатор задает ряд вопросов, и каждый вопрос оценивается по трехуровневой шкале. Второй очень важный критерий оценки — соответствие поведению соискателя культурным стандартам «Люксон»:

GROWS, то есть проверка способности кандидата адаптироваться к корпоративной культуре «Ланцюна», поскольку при найме компания уделяет первостепенное внимание культурной совместимости. Проще говоря, GROWS состоит из пяти аспектов: G означает глобальную ориентацию на рост, R — ориентацию на результат, O — внимание к клиентам и конкурентам, W — открытость и разнообразие рабочей среды, S — скорость. По каждому из этих пяти аспектов экзаменаторы также задают различные вопросы, например, как вы справлялись с трудностями на предыдущих ме-

стах работы, удавалось ли вам заключать сделки в условиях конкуренции и т. д. Кроме того, вас спросят, как вы повышаете скорость своей работы и как проявляете себя в роли лидера команды. На каждом собеседовании присутствуют два экзаменатора, которые комментируют и оценивают каждый ответ. Кандидат может быть отмечен как «имеющий явные преимущества», «требующий определенного обучения» или «имеющий недостатки». В конце экзаменаторы на основе оценок по вопросам, а также оценок навыков и опыта заносят данные в матрицу найма, чтобы определить, соответствует ли кандидат требованиям Lucent.

Lucent называет этот тест «тестом на поведение и навыки». При наборе выпускников ситуация несколько иная. Lucent предлагает выпускникам выступить с 45-минутной презентацией на английском языке по теме — это очень сложный этап. Презентация выявляет множество проблем. Если кандидат претендует на техническую должность, Lucent просит его провести техническую презентацию, посвященную конкретному проекту, над которым он работал. В процессе найма Lucent обычно участвуют «ученые» — так в компании называют технических экспертов из Bell Labs. На таком собеседовании присутствуют два «ученых» и один исследователь, которые оценивают знания кандидата в технической области. Поведенческие тесты в основном заключаются в поведенческом анализе прошлого опыта кандидата с целью оценки его комплексных качеств, таких как способ-

ность к размышлению, аналитические способности, коммуникативные навыки, а также особенности сознания и эмоционального состояния. У экзаменаторов есть набор стандартных вопросов; в ходе получасовой беседы основное внимание уделяется тому, как кандидат справлялся с проблемами, возникавшими в прошлом. За какие ответы начисляется 2 балла, за какие — 3. В итоге общий балл по поведенческому и профессиональному собеседованию становится основанием для принятия решения о приеме на работу, что очень наглядно отображается в матрице.

В компании «Луксом» иногда встречаются очень талантливые специалисты, но сейчас для них нет подходящих вакансий. Отдел кадров ведет собственный «красный список», в котором фиксируются эти выдающиеся специалисты, оставшиеся за «стеклянной дверью» «Луксома». Сотрудники отдела поддерживают связь с людьми из «красного списка» — это их традиция. Создание собственного «резерва талантов» часто позволяет своевременно восполнить кадровые потери при небольших кадровых изменениях.

3. «Универсальный ключ» к успеху Карнеги

Успех Эндрю Карнеги, одного из крупнейших американских промышленников своего времени, в тексте связывается с умением пользоваться особым «универсальным ключом». Начав с бедности, Карнеги к концу жизни обладал состоянием почти в два миллиарда долларов. Как же ему удалось добиться такого успеха?

Карнеги вошёл в сталелитейную отрасль накануне Гражданской войны в США, в 1860 году, устроившись на работу на железной дороге в Пенсильвании. Благодаря отличной работе 17-летний Карнеги был повышен начальством до должности заместителя генерального директора. Однако Карнеги отказался от этой важной должности, у него были другие планы. Дело в том, что он заметил: рельсы и мосты железных дорог изготавливались из железа, которое имело короткий срок службы и приводило к частым авариям. Карнеги пришёл к выводу, что переход железных дорог на использование стали может изменить сложившуюся ситуацию, и в этом непременно кроется возможность разбогатеть.

Такое творческое мышление Карнеги оказалось весьма ценным: он уволился с работы на железной дороге и вместе с Вудрофом вступил в партнерство для создания сталелитейной компании. В 1861 году они основали сталелитейное производство в Питтсбурге, поочередно создав «Объединенный металлургический завод» и «Сталелитейный завод Томпсона», которые быстро добились успеха и вскоре взяли под свой контроль несколько сталелитейных предприятий в этом регионе, объединив их в «Карнеги Стил Компани». Началась Гражданская война в США, спрос на сталь вырос, и «Карнеги Стил Компани» получила огромную прибыль, а масштабы производства постоянно расширялись.

За несколько лет он стал прославленным в США «стальным магнатом», а производимая им сталь составляла более

половины общенационального объема производства. К 1901 году совокупные активы, которыми он владел, превысили 2 миллиарда долларов, и люди с недоумением относились к успеху этого «стального магната», пришедшего в эту отрасль «не по специальности».

На самом деле, помимо его ценного творческого духа, ещё одним ключевым фактором успеха Карнеги было его умение распознавать таланты и правильно подбирать сотрудников. Карнеги говорил: «Я не разбираюсь в стали, но я понимаю характер и мышление людей, занимающихся ее производством, и знаю, как подобрать подходящих специалистов для той или иной работы». Именно в этом заключался «универсальный ключ» к его успеху на протяжении всей карьеры.

Он массово нанимал технических специалистов и создавал для них отличные условия труда. Он проводил политику высокого вознаграждения для экспертов и мастеров; любой, кто делал изобретения или вносил хорошие предложения, получал соответствующее вознаграждение. В то же время Карнеги смело назначал молодых, образованных и имеющих практический опыт людей руководителями различных производственных подразделений, давая им возможность проявить свои таланты. Благодаря этому его предприятия всегда были полны жизненной энергии и быстро развивались.

Позже Карнеги поделился следующими размышлениями: «Даже если у меня отнять все заводы, оборудование, рынки и капитал, но оставить моих технических специалистов и ор-

ганизаторов, через четыре года я по-прежнему буду «стальным магнатом»». Эти слова раскрывают секрет успеха Карнеги.

Глава 2. Риски при подборе персонала: субъективность и произвол, затрудняющие объективную оценку

Прежде всего, мы должны осознать, что отбор — это процесс отсева худших и выбора лучших. От того, насколько хорошо разработан этот процесс и насколько строго он выполняется, зависит успех или провал предприятия. Чтобы обеспечить надежность отбора кадров, руководители должны развить в себе «зоркий глаз», способный видеть суть явления за его внешними проявлениями, и всячески избегать риска быть обманутыми внешними проявлениями и судить о человеке по внешнему виду, ибо это приведет лишь к тому, что предприятие потратит огромные человеческие и материальные ресурсы, но не добьется никаких результатов.

Пример в начале статьи:

Он не так хорош, как вам кажется

Директор по маркетингу Чжоу Имин в прошлом месяце только что принял на работу старшего менеджера по маркетингу. Этот человек получил степень MBA в одном из американских университетов, ранее работал менеджером отдела маркетинга и имел опыт управления более чем десятью под-

чинёнными. При первом знакомстве он произвёл впечатление очень делового, представительного и находчивого человека, поэтому генеральный директор Чжоу с большим удовлетворением принял его на работу. Однако спустя месяц г-н Чжоу почувствовал некоторое замешательство: этот старший менеджер по маркетингу часто высказывал множество идей и красиво о них говорил, но не обладал достаточными способностями к их реализации, особенно слабо проявлял себя в сотрудничестве с другими членами команды и не демонстрировал лидерских качеств по отношению к ним. Г-н Чжоу был несколько разочарован: «Почему он оказался не таким хорошим, как я себе представлял? Почему я не заметил этих проблем во время собеседования?»

Анализ рисков:

1. Пренебрежение сложностями: неспособность увидеть суть за внешними проявлениями

При найме сотрудников мы обычно проводим собеседование с кандидатами, и основная цель собеседования заключается в том, чтобы на основе прошлых и нынешних достижений кандидата сделать выводы о его будущей рабочей деятельности. Основная информация поступает, с одной стороны, из резюме кандидата, а с другой — из того, что он говорит во время собеседования.

Поэтому мы надеемся, что выдающиеся достижения, указанные в резюме, будут повторяться и в будущей работе; мы надеемся, что энтузиазм и целеустремленность, проявлен-

ные на собеседовании, проявятся и в реальной работе; мы надеемся, что человек, демонстрирующий хорошие навыки межличностного общения, сможет эффективно взаимодействовать и сотрудничать с коллегами. Однако на деле все часто обстоит иначе: иногда поведение на рабочем месте кардинально отличается от того, что было продемонстрировано на собеседовании, что зачастую приводит к сильному разочарованию со стороны рекрутеров.

В этом процессе рекрутеры сталкиваются с трудностями как минимум в двух аспектах: во-первых, в резюме соискатели часто намеренно выделяют свои сильные стороны, а в некоторых случаях даже приукрашивают или выдумывают информацию; во-вторых, на собеседовании соискатели могут намеренно скрывать свои недостатки и демонстрировать поведение, соответствующее ожиданиям рекрутеров. Поэтому умение проникнуть за поверхностные проявления, отраженные в резюме и на собеседовании, и выявить более подлинные черты соискателя становится крайне важной и необходимой задачей. Мы должны применять более эффективные методы отбора.

2. Ошибки, связанные с субъективными и произвольными суждениями

Некоторые говорят, что современная молодёжь полна громких слов, но на деле лишь немногие из них приводят свои слова в жизнь.

Некоторые люди среднего возраста говорят: «Я не собира-

юсь соревноваться с другими за место в рейтинге». На первый взгляд, он кажется приверженцем нигилизма, но когда дело доходит до реальной аттестации на повышение, он начинает изо всех сил бороться за это — таких примеров много.

Некоторые молодые люди, которые говорят: «Мне не нужны деньги, поэтому я не буду работать сверхурочно», — когда им поручают ответственную работу, с полной самоотдачей работают даже до поздней ночи.

Многие люди внешне делают вид, что им всё равно, но в душе жаждут заниматься чем-то значимым.

С течением времени взгляды современной молодежи, по-видимому, значительно отличаются от взглядов прежних руководителей. Но так ли это на самом деле?

На самом деле некоторые люди вообще не знают, к чему стремиться, и не могут отстаивать свою точку зрения, поэтому прибегают к различным «мудрым» высказываниям, чтобы прикрыть свою неуверенность. Старшие коллеги в компании должны четко это понимать.

В эпоху информационных технологий молодые люди часто используют чужие знания, чтобы «вооружиться теорией». Если руководитель не приложит усилия, чтобы заставить их высказать свои истинные мысли, он не сможет понять их настоящие намерения.

На самом деле, мысли современной молодежи остаются такими же, как и раньше. Им нужно:

признания со стороны окружающих;
быстрого повышения по службе;
заниматься значимой работой;
Зарабатывать большие деньги.

Не только молодым людям трудно высказать свои истинные мысли, но и некоторым людям среднего возраста — возможно, это общая черта китайцев?

Если верить результатам, полученным после «приукрашивания» недовольства, предложений или ценностей, в конце концов обязательно выяснится, что на самом деле речь идет о большом недоразумении.

Не только китайцы говорят наоборот или лгут, но и некоторые иностранцы в той или иной степени поступают так же.

Об этом свидетельствует и знаменитый эксперимент Хоусона.

На одной текстильной фабрике у одной работницы была очень низкая производительность труда. Сначала все верили её объяснению, считая, что «слишком тусклое освещение мешает работать». Но после исследования Хоусона выяснилось: «Освещение не было главной причиной; на производительность труда действительно влияли межличностные отношения».

Независимо от времени и места, нельзя делать выводы, опираясь только на поверхностные утверждения, а следует раскрывать истинный смысл, скрытый за ними. Особенно при отборе кадров следует отбросить субъективные сужде-

ния, чтобы избежать ошибок в оценке.

3. Судить о человеке по внешнему виду

Общий процесс познания человеком окружающего мира выглядит следующим образом: сначала органы чувств воспринимают внешний мир, затем в сознании формируется впечатление, далее следует голосовое выражение мнения, и только в конце это проявляется в виде внешней реакции человека. Поэтому, чтобы правильно оценить человека, наше предприятие должно обращать внимание на внешний вид и голос соискателя, чтобы лучше понять его внутренний мир. При этом следует руководствоваться следующими соображениями:

Во второй год правления императора Цзяньвэня династии Мин (1400 г.) на экзамене по составлению эссе кандидат по имени Ван Лян представил лучший ответ, но из-за своей неприметной внешности был понижен до второго места, а Ху Цзин, изначально занявший второе место, был повышен до первого. Позже, когда империя императора Хуэй была разрушена, именно Ван Лян пожертвовал своей жизнью ради страны, а Ху Цзин перешёл на сторону императора Юнлэ и занял высокий пост. Император Мин Инцзун также придавал особое значение внешнему виду придворных. В эпоху Тяньшунь инспектор провинции Датун Хань Юн был повышен до должности заместителя министра военного ведомства, и император Инцзун издал указ, поручив великому доктору Ли Сянь рекомендовать на эту должность чело-

века, обладающего такими же нравственными качествами, как и Хань Юн. Ли Сянь рекомендовал инспектора провинции Шаньдун Ван Юэ. Ван Юэ был высокого роста, двигался ловко и любил носить одежду свободного покроя с короткими рукавами. Император Инцзун, увидев его, остался весьма доволен и сказал: «Ван Юэ — — имеет энергичный и решительный вид, подходящий для военной службы». Позже Ван Юэ действительно проявил себя на границе, добившись значительных военных заслуг.

Древние считали, что хороший облик — это: величественное лицо, сильная воля, энергичность, решительность в делах, бескорыстность и честность, ненависть к злу; лысина и облысение — умение управлять финансами и способность распоряжаться деньгами и имуществом; высокий, круглый и массивный лоб, величественное лицо, власть и влияние, покорность окружающих; высокие скулы, полный нос, гармонирующие с подбородком — непрерывное благополучие от среднего до пожилого возраста; выпуклые скулы и высокий нос в сочетании с полным лицом сулят ещё большее богатство в пожилом возрасте; высокие скулы, длинные глаза и полный лоб означают величественный облик и право принимать дань со всех сторон.

Согласно искусству физиогномики, неблагоприятными считаются следующие черты лица: высокие скулы и худое лицо с узким подбородком — дела не удаются, в пожилом возрасте ждут одиночество и бедность; высокие скулы и редкие

волосы на висках — в старости ждет одиночество; высокий лоб и впалый нос — в делах бывает как успех, так и неудача. Людей с тонкой кожей лица часто ошибочно считают высокомерными или неспособными. Эти заблуждения ещё больше усугубляют трудности, с которыми сталкиваются такие люди в межличностном общении. Поэтому, решая проблемы, они часто не осмеливаются действовать смело, предпочитая пассивные способы реагирования. В работе они, как правило, стремятся лишь не допустить ошибок, а не добиваться успехов, боясь рисковать. Однако у людей с тонкой кожей лица есть и положительные стороны. В целом такие люди отличаются твердостью и надежностью. Они являются хорошими подчиненными и друзьями, а в определённых узких сферах могут стать хорошими опорами.

① Человек с искренним и добросердечным характером обязательно будет демонстрировать мягкий и уступчивый вид.

② Человек, обладающий искренним и мужественным характером, обязательно будет выглядеть серьёзно и величественно.

③ Человек, обладающий искренней мудростью, обязательно будет выглядеть мудрым и ясномыслящим.

Древние говорили: «Нельзя судить о человеке по внешнему виду, как нельзя измерить море меркой». Рассмотрим следующие два примера.

В эпоху «Трёх царств» правитель Восточного Ву Сунь

Цюань славился как мудрый правитель, умеющий распознавать таланты, но однажды он «ошибся в оценке лошади из-за её усталости и упустил быструю лошадь». После смерти Чжоу Юй Лу Су порекомендовал Сунь Цюаню Пан Туна. Услышав это, Сунь Цюань сначала очень обрадовался, но после встречи с ним его настроение испортилось. Дело в том, что Пан Тун имел густые брови, вздернутый нос, смуглое лицо и короткую бородку — его внешность была причудливой. К тому же Пан Тун не высоко ценил Чжоу Юя, которого Сунь Цюань всегда уважал, и Сунь Цюань ошибочно посчитал Пан Туна всего лишь сумасшедшим, не представляющим большой пользы.

Тогда Лу Су напомнил Сунь Цюаню, что Пан Тун во время битвы при Чби предложил план «цепочки кораблей» и совершил выдающийся подвиг, надеясь таким образом убедить Сунь Цюаня, но тот уперся в своём мнении и в конце концов изгнал Пан Туна из Южного Янцзы. Увидев, что дело дошло до такого, Лу Су решил порекомендовать Пан Туна Лю Бэю. Но кто бы мог подумать, что Лю Бэй, так жаждавший талантов, совершил ту же ошибку. Увидев уродливую внешность Пан Туна, он невольно испытал неприязнь и назначил его лишь на незначительную должность уездного префекта. Пан Тун, обладавший талантом, способным исправить мир, лишь из-за своей некрасивой внешности несколько раз подвергался пренебрежению, не имел возможности служить стране и не получал достойного назначения. Позже, только после то-

го как Чжан Фэй, оценив его истинный талант, настоятельно рекомендовал его, Лю Бэй назначил его заместителем военного советника.

Даже Цао Цао, который всегда умел распознавать таланты, совершал ошибки, судя о людях по внешнему виду. Чжан Сун из Ичжоу обладал феноменальной памятью и был выдающимся талантом, но у него был широкий лоб, заостренный нос, торчащие зубы, а рост не превышал пяти футов. Когда Чжан Сун тайно привёз карту 41 уезда Западного Цзяна, преодолев тысячу ли, чтобы прибыть в Сюйчан и преподнести её Цао Цао, тот, увидев «неприглядную внешность» Чжан Суна, почувствовал отвращение; к тому же Чжан Сун высказывался резко, указывая на недостатки Цао Цао, в результате чего Цао Цао изгнал его за пределы города. Лю Бэй воспользовался ситуацией, привлек Чжан Суна на свою сторону и тем самым обеспечил себе военное преимущество в борьбе за Западный Сюйчань. Если бы Цао Цао не судил человека по внешнему виду, а оказал Чжан Суну должную почту и в полной мере использовал его талант и знания, исход, вероятно, был бы иным.

Это показывает, что судить о человеке только по внешнему виду — значит подходить к оценке человека предвзято, неполно и даже ошибочно; чтобы полностью понять человека, необходимо учитывать и другие аспекты. Именно с этим риском чаще всего сталкиваются руководители предприятий при отборе талантов.

4. Игнорирование эмоционального интеллекта

До сих пор все риски, связанные с наймом, отражали проблемы компаний в оценке соискателей. Однако существует и другой вид риска, который возникает из-за того, что компании ищут определённые качества или, наоборот, предпочитают их игнорировать.

Большинство компаний, если не все, то в основном, уделяют внимание «твердым» показателям соискателей: образованию, IQ, опыту работы и т. п. Они редко уделяют должное внимание «мягким» показателям, таким как эмоциональный интеллект соискателя. Между тем эмоциональный интеллект является ключевым фактором, предсказывающим профессиональный успех. Согласно исследованиям Дэниела Гоулмана (Daniel Goleman) — автора книги «Работая с эмоциональным интеллектом» («Working with Emotional Intelligence») — важность компонентов эмоционального интеллекта для достижения выдающихся результатов в два раза превышает значение чистого интеллекта и знаний. Гоулман также обнаружил, что 90 % успеха самых высокопоставленных руководителей можно объяснить именно эмоциональным интеллектом.

Исследование, проведённое международной консалтинговой компанией Egon Zehnder среди более чем 500 менеджеров на трёх континентах, показало: главный недостаток неудачливых менеджеров заключается именно в их эмоциональном интеллекте; несмотря на высокий IQ и соответству-

ющий профессиональный опыт, их провал всё равно неизбежен. Результаты этого исследования вновь подтверждают старую поговорку в сфере подбора персонала: «Нанимают за опыт, увольняют за характер».

Сегодня большинство людей хорошо знакомы с пятью компонентами эмоционального интеллекта: самосознанием, саморегуляцией, мотивацией, эмпатией и социальными навыками. Однако то, что эти понятия хорошо известны, не означает, что их легко распознать. Проблема усугубляется тем, что для каждой должности требуются разные навыки эмоционального интеллекта. Например, генеральному директору компании, занимающейся стратегическими альянсами, возможно, потребуются обширные социальные навыки, которые обычно называют «управлением конфликтами»; в то время как менеджеру среднего звена в компании, недавно перешедшей в частную собственность, могут понадобиться высокий уровень эмпатии и специфические навыки ускорения преобразований. Из-за сложности вопросов, связанных с эмоциональным интеллектом, сейчас большинство компаний предпочитают исключать его из всего процесса найма.

Даже если компании осознают важность эмоциональных и социальных навыков, они не проводят их оценку. Причина в том, что во время собеседования большинство людей, безусловно, производят впечатление обладающих социальными навыками. На самом деле, в жизни, когда люди общаются с

теми, кто решает их будущее, они уже научились демонстрировать хладнокровие и самообладание, не говоря уже о дружелюбии, готовности к сотрудничеству и доброжелательности!

Решение:

1. Смотреть «вглубь» и видеть «истинное лицо»

Руководители не должны давать себя обмануть внешним видом подчиненных, а должны смотреть за фасад, улавливать суть и точно определять «истинное лицо» подчиненного.

Знакомство с человеком неизбежно начинается с его внешнего вида; одежда человека часто отражает его статус и индивидуальность. При отборе кадров, если обратить внимание на внешний вид соискателя и проникнуть за фасад, можно обязательно увидеть его «истинное лицо».

(1) Люди, которые обычно предпочитают носить одежду в непринужденном стиле и не следят за внешним видом, создают у окружающих ощущение неуважения к другим. Яркая, красочная и нестандартная одежда вызывает ощущение жизнерадостности и нестандартности.

(2) Люди всегда испытывают большее доверие к тем, кто одет аккуратно.

(3) Неопрятный вид и растрепанная прическа ассоциируются с образом неудачника. А безупречный уход за собой и приятный запах тела значительно улучшат ваш имидж в любой группе людей.

(4) Что касается одежды и внешнего вида, успешные люди, как правило, предпочитают консервативный стиль, не выходящий за рамки своего статуса, и по возможности соответствуют требованиям компании.

(5) Стандарты одежды для профессионалов часто определяются видом деятельности компании, характером её продукции или услуг, местоположением, историей и традициями и т. д. Посетив сайт, в лифте или у какого-нибудь выхода, сравнив внешний вид входящих и выходящих людей, можно определить их профессию и статус.

(6) Человек, ответственно относящийся к своей работе, не будет одеваться бездумно. Только ношение одежды приемлемого качества создает образ успешного человека.

(7) Чрезмерная нарядность свидетельствует об отсутствии уверенности в себе.

Соискатель, одетый с иголочки, естественно, порадует глаз руководителя, но нельзя судить о человеке по внешнему виду: роскошный внешний вид не всегда свидетельствует о профессиональных способностях соискателя. Компании нужны талантливые специалисты, а не модели или кинозвезды. Человек, одетый непринужденно, также может стать опорой для развития бизнеса компании.

«Человек — это его одежда, а лошадь — седло»; «Три части — внешность, семь — манера». Гармоничная красота одежды заключается в том, чтобы она соответствовала возрасту, характеру, профессии, цвету кожи, региону и мест-

ным обычаям того, кто её носит. Маленьким детям, которые живые и подвижные, следует носить свободную одежду, не сковывающую движений; молодым людям, которые следят за модой и любят выглядеть стильно, подойдут модные наряды ярких оттенков, подчеркивающие изгибы фигуры; людям среднего возраста — элегантная одежда в спокойных тонах, гармоничная и сдержанная; пожилым людям, отличающимся солидностью, — одежда в нежных, скромных и гармоничных цветах, а также симметричные и торжественные наряды.

Ещё одна распространенная ошибка, которую часто допускают руководители при оценке соискателей по внешнему виду, — это чрезмерное внимание к дипломам. Когда соискатель предъявляет диплом престижного университета, некоторые руководители бывают этим ошеломлены, в то время как кандидатов, окончивших малоизвестные учебные заведения, они зачастую даже не принимают во внимание. В этом вопросе руководителю следует помнить: как работодателю, вам нужно полагаться на личные способности кандидата, а не на известность учебного заведения, которое он окончил. Если руководитель легко поддается влиянию диплома соискателя, он зачастую теряет талантливых специалистов и получает в свою команду группу посредственности.

В процессе оценки кандидатов некоторые руководители часто дают себя обмануть внешним видом и красивыми словами подчиненных, возлагая на них важные обязанности, в результате чего «одна крыса портит всю кашу». Поэтому не

судить о человеке по внешнему виду, а нанимать его по способностям — это принцип оценки людей, который руководитель должен усвоить, иначе он сам станет одним из посредственности.

Чтобы избежать ошибки, заключающейся в оценке таланта исключительно по внешнему виду, руководитель, стремящийся чаще, лучше и быстрее выявлять и обнаруживать скрытый потенциал, должен обращать внимание на следующие моменты:

(1) По словам узнаешь их намерения

Скрытые таланты — это люди, которые ещё не достигли успеха; у них крайне редко бывает возможность произносить официальные или лживые речи на публике. В подавляющем большинстве случаев их слова — это искренние, исходящие из глубины души высказывания, произносимые в непринуждённой обстановке, — слова, не имеющие «подтекста» и отражающие суть, которые, следовательно, более достоверно отражают и выражают их истинные мысли и чувства.

(2) Судите о человеке по его поступкам и стремлениям

Поступки человека отражают его стремления. Человек, уделяющий большое внимание еде, напиткам и внешнему виду, стремится к гастрономическим удовольствиям и роскошной одежде; человек, умеющий устраивать приемы и дарить подарки, стремится к тому, чтобы, пойдя на небольшие уступки, получить большую выгоду; человек, который халатно относится к работе, но при этом очень внимательно

но и услужливо обслуживает начальника, стремится к личной выгоде и т. д. Любой человек, как только он вступает в ту роль, которую сам себе выбрал, в той или иной степени начинает «притворяться», чтобы сохранить эту роль. Только те талантливые люди, которые находятся среди обычных людей, не боятся потерять свою роль и не ищут специально поводов проявить себя, поэтому все их слова и поступки остаются относительно простыми и естественными. Если начальник способен разглядеть «истинную сущность» талантливого человека, когда тот не притворяется, и если эта «истинная сущность» содержит и проявляет какие-то ценные качества, то смело назначайте такого человека на должность — в девяти случаях из десяти он окажется надежным.

(3) Анализируйте способности, распознавайте талант

Талантливые люди могут пока оставаться незаметными и лишь начинать раскрывать способности. Но и на раннем этапе в них уже проявляются особые качества. Один смел, как «молодой телёнок, не боящийся тигра»; другой сохраняет чистоту помыслов, словно «не запятнанный грязью»; третий долго ничем не выдаёт себя, а затем одним поступком удивляет всех; у четвёртого «голос молодого феникса чище, чем голос старого». Иными словами, одарённого человека можно узнать по качествам, отличающим его от других. Настоящий «Боле», знаток лошадей, должен разглядеть «тысячемильную лошадь» ещё до того, как она покажет себя в беге. Когда её выдающаяся скорость станет очевидна всем, зачем

нужен особый знаток?

(4) Прислушиваться к похвалам и изучать поведение

Тот, кто умеет распознавать таланты, должен всегда сохранять ясность ума, иметь собственное независимое мнение и не поддаваться влиянию «волн слов и речей». В отношении уже известных выдающихся талантов не следует слепо повторять хвалебные отзывы, а нужно больше прислушиваться к противоположным мнениям; в отношении же ещё не известных скрытых талантов следует внимательно относиться к похвале, которой они удостаиваются. Дело в том, что у большинства людей наблюдается психология «эффекта Матфея»: многие просто повторяют то, что говорят другие; если все говорят «хорошо», то таких людей становится всё больше, а если все говорят «плохо», то и те, кто говорит «плохо», следуют общему течению; когда талант находится на стадии «скрытого потенциала», «эффект Матфея» к нему не имеет никакого отношения. Кроме того, люди не получают никакой выгоды от того, что его восхваляют. Поэтому похвала в адрес скрытого таланта исходит из глубины души и соответствует искренним чувствам. Руководителю, услышав, как все хвалят какого-то обычного человека, обязательно следует обратить на это внимание.

2. Как обойти «запретные зоны» при распознавании талантов

Если руководитель при выявлении талантов не будет внимательно наблюдать, он не сможет отличить верного от веро-

ломного, умного от глупого. В лучшем случае это приведет к тому, что талант останется незамеченным, а в худшем — затормозит развитие дела. Поэтому следует осторожно обходить несколько «запретных зон» при выявлении талантов, справедливо и объективно наблюдать за людьми и распознавать таланты, чтобы из густого толпа людей отсеять «золото».

1. Ни в коем случае не завидуйте талантам

Только эгоистичные, некомпетентные и узколобые руководители испытывают зависть к талантам. Это не только не способствует развитию талантов, но и преграждает им путь, а порой даже уничтожает их.

В современных компаниях руководители, испытывающие зависть к талантам, нанимают только тех, кто хуже них самих, и не терпят ни малейшего проявления чужого таланта; в итоге их ждет неминуемый провал.

Тем более сейчас, когда крупные компании ведут беспрецедентно ожесточенную борьбу за таланты в целях завоевания рынка. Как компетентный руководитель, вы должны особенно ценить таланты и обладать такими качествами, как «смелость и дальновидность, а также бескорыстная защита талантливых людей».

2. Ни в коем случае не смотрите на людей через «розовые очки»

У талантов изначально нет явных признаков, и для их распознавания требуется острая проницательность; как только

вы надеваете «цветные очки», распознать настоящий талант становится ещё труднее.

Некоторые руководители предпочитают ставить на первое место устаревшие и бесполезные критерии отбора, такие как происхождение, стаж и дипломы, в результате чего многие способные и целеустремленные люди остаются незамеченными, тогда как эффективные руководители руководствуются принципом «выбор по способностям».

Чтобы стать настоящим «Боле», руководитель должен преодолеть ограничения, связанные с внешностью, происхождением, стажем и возрастом, и выйти из ловушки ошибочных подходов к подбору кадров.

III. Категорически избегайте назначения по родственным связям

Назначение только по родственным связям — главный враг подбора талантов. Бесчисленные факты доказывают, что назначение только по родственным связям, создание клик и злоупотребление властью в личных целях являются основными причинами провала дела.

В конце концов, круг друзей и родственников у человека ограничен, и отбор кадров из этого ограниченного круга неизбежно скажется на качестве подбора. В то же время назначение по родственным связям неизбежно приводит к отчуждению посторонних, а талантливые специалисты, не пользующиеся доверием, неизбежно будут искать другие возможности и уходить в другие компании. В результате вы

предоставляете кадры конкурентам и ослабляете собственные позиции.

Как же добиться того, чтобы при назначении на должности руководствовались исключительно способностями?

Во-первых, беспристрастный отбор кадров.

Бескорыстность — это предпосылка выбора достойных кадров. При подборе кадров нужно быть беспристрастным, смело рекомендовать людей, способности и достоинства которых превосходят ваши собственные, — либо чтобы они заменили вас, либо чтобы они заняли должность выше вашей. Быть беспристрастным при подборе кадров означает отбросить личные предубеждения и объективно оценивать других; даже если вам кто-то не нравится, ни в коем случае нельзя ставить личные интересы выше общественных и наносить ущерб общему делу из-за личных мотивов.

Во-вторых, при выборе талантов не следует избегать врагов.

Это требует от руководителя способности ставить общее выше личного, быть скромным и открытым, обладать высокими качествами и уметь не придавать значения личным обидам и выгодам.

Только назначая людей исключительно по их способностям, можно достичь великих дел и дать героям возможность проявить себя.

4. Ни в коем случае не ориентируйтесь исключительно на дипломы

Сейчас диплом стал одним из критериев оценки талантов в крупных компаниях. Большинство компаний на собеседовании требуют от соискателей принести копию диплома. На самом деле диплом — это лишь один из аспектов оценки таланта, и он ни в коем случае не равен способностям.

Председатель совета директоров японской компании SONY Акио Морита когда-то выступал за то, чтобы «сжечь» резюме всех сотрудников и принимать решения об их использовании, исходя из их реальных результатов. Он говорил: «Руководителю необходимо в душе сжечь резюме сотрудников».

Многие талантливые люди, только что закончившие учебные заведения и имеющие высокий уровень образования, возможно, подходят для научно-исследовательской работы в определённых теоретических областях, но не обязательно подходят для практической деятельности. Если при отборе кадров не учитывать различия в способностях, а опираться исключительно на уровень образования, то неизбежно возникнет явление «высокого образования при низком уровне профессионализма».

Напротив, некоторые люди, не имевшие возможности получить высшее образование, благодаря самообразованию и упорному труду на практике также могут стать выдающимися специалистами. Поэтому при отборе кадров руководитель не должен придавать чрезмерного значения образованию и не должен ориентироваться исключительно на дипломы.

V. Не следует судить о целом по частному

При оценке талантов нельзя ни «одно достоинство затмевать все недостатки», ни видеть только недостатки, не замечая достоинств. Следует уделять внимание прежде всего следующим двум моментам:

Во-первых, нельзя судить об общем по частному. Оценивать талант нужно комплексно и многогранно, не позволяя «листу закрыть глаза на гору», не уделяя внимания только одной детали и забывая об остальном. При оценке таланта необходимо отделять его достоинства от недостатков и проводить комплексный и глубокий анализ и оценку.

Во-вторых, нельзя судить о человеке по успеху или неудаче в одном деле. Считать его талантливым только потому, что он успешно справился с одной задачей, или полностью отрицать его способности из-за одной неудачи — такая оценка человека будет слишком односторонней и предвзятой. Поэтому не следует спешить с выводами по поводу отдельного случая, а нужно постараться как можно полнее понять соответствующий контекст и поведение, чтобы составить о человеке максимально полное представление.

Можно воспользоваться пятью методами распознавания талантов, о которых говорил Ли Кэ, стратег государства Вэй периода Воюющих царств, отвечая на вопросы князя Вэй:

(1) Посмотрите, к кому он проявляет привязанность.

(2) Если человек богат, посмотри, с кем он общается.

(3) В период процветания посмотри, кого он выдвигает.

(4) Когда человек в бедственном положении, посмотри, чего он не делает.

(5) Если человек алчен, посмотри, чего он не берет.

VI. Ни в коем случае не следует назначать на должности людей только за их послушание

Некоторые руководители часто считают «послушность» важным критерием оценки таланта, полагая, что те, кто кивает головой, подчиняется им и очень послушен, являются хорошими кадрами, и поэтому активно используют их; в то же время они не терпят тех, кто обладает сильным чувством самостоятельности и не слишком послушен, и не желают их активно использовать. Это происходит в основном потому, что эти руководители придают большое значение так называемому личному «достоинству». Те, кто привык действовать, присматриваясь к реакции руководителя, и слепо подчиняется его намерениям, часто воспринимаются руководителями как люди, способные защитить их «достоинство», тогда как те, кто имеет собственное мнение и кажется не слишком послушным, часто считаются людьми, ставящими руководителя в «неловкое положение» и «поставляющими его в неловкое положение».

Руководители должны развивать в себе широту взглядов, отбросить в сторону личные соображения о так называемом «достоинстве» и «престиже» и применять методы управления, основанные на терпимости, чтобы по-настоящему использовать талантливых людей.

7. Ни в коем случае не судите о человеке по внешнему виду

Оценка человека по внешнему виду, мимике и внешнему облику является одним из вспомогательных средств «познания человека». Однако если придавать этому абсолютный характер и превращать «познание человека» в суждение по внешнему виду, можно неправильно оценить талантливого человека и даже упустить его. Поэтому нельзя судить о герое по внешнему виду, а следует за внешней оболочкой видеть сущность.

Восьмое: избегайте предвзятости при подборе кадров

Многие организации уделяют большое внимание талантам, ведут их поиск повсеместно и даже готовы нанимать способных специалистов за высокую зарплату, но не всегда достигают желаемого результата. На самом деле у выдающихся руководителей действительно есть свой подход к подбору кадров.

Во-первых, период наблюдения не должен быть слишком коротким — он должен основываться на долгосрочной практике.

При выборе и оценке человека трудно определить его особенности, опираясь лишь на кратковременное наблюдение. Если речь идет о кадрах высшего звена или о должностях, имеющих решающее значение, то выбор должен быть ещё более тщательным: необходимо придерживаться отбора на основе практики и не стремиться к быстрым результатам.

Во-вторых, при отборе кадров посредством экзаменов следует сочетать письменные тесты и собеседования.

Экзамены — это открытый и равноправный способ конкуренции; отбор лучших кандидатов на основе экзаменов — эффективный метод подбора кадров. Его главное преимущество заключается в том, что критерии отбора едины и четкие, а сам процесс — справедливый, беспристрастный и недискриминационный. Это позволяет воплотить принцип «выживает сильнейший» и искоренить неблаговидную практику отбора по родственным связям.

В общем, талантливого человека можно отобрать как путем оценки, так и путем соревнования; решение следует принимать с учетом конкретных обстоятельств. В отборе талантов нет строгого стандартного пути, но, избегая некоторых «запретных зон», можно приблизиться к успеху.

3. «Проверка» талантов

Экзамены играли огромную роль в отборе талантов не только в древности, но и сегодня. С помощью экзаменов можно оценить уровень способностей человека, что дает предприятиям важную основу для отбора кадров и определения подходящей для него работы.

Существует множество методов экзаменов, основными из которых являются письменные и устные экзамены, а также практические задания. Письменные экзамены в основном оценивают память, способность к пониманию и умение излагать мысли в письменной форме. Устные экзамены в основ-

ном оценивают способность кандидата к импровизации, аналитические способности и уровень знания политики. Практические задания в основном оценивают реальные способности кандидата. Письменные экзамены, в свою очередь, можно разделить на тесты и экзамены с открытыми источниками.

На практике многие организации требуют от кандидатов, успешно сдавших тестовые экзамены, написания эссе, в котором они должны изложить предложить концепцию целей на срок полномочий и обоснование их осуществимости. Некоторые организации требуют написания отчета по результатам исследования. Устный экзамен, в свою очередь, подразделяется на экзамен в форме ролевой игры, в ходе которого проверяются навыки решения конкретных рабочих задач, и очный экзамен, проводимый экспертами, которые рассматривают реферат и организуют защиту. Практические испытания заключаются в том, что экзаменуемый должен в реальных условиях выполнить определенные действия, проанализировать и решить типичные проблемы или выполнить конкретное задание, чтобы оценить, обладает ли он интеллектом и потенциалом, необходимыми для данной должности. В некоторых местах все эти виды экзаменов называют «практическим экзаменом».

Порядок проведения экзаменов, как правило, следующий: сначала устный экзамен, затем письменный, а затем практический; сначала проверка базовых знаний, затем — профес-

сиональных. Преимущество этого метода заключается в том, что он позволяет проводить многостороннюю оценку, является относительно справедливым и объективным и представляет собой хороший способ выявления талантов. Недостатком является то, что на основании одного экзамена трудно составить полное представление о человеке; необходимо также сочетать его с оценкой нравственных качеств, способностей, трудолюбия и результатов работы.

Существует ещё множество методов оценки талантов, таких как анализ работ, учет реальных достижений, проверка отчётов, метод индекса результативности и т. д. Для успешной оценки талантов необходимо руководствоваться принципом «искать истину в фактах», добиваться всесторонности и точности, а также избегать субъективности и односторонности.

На практике из-за личностных факторов человека легко возникнут некоторые негативные факторы, влияющие на оценку талантов. Полностью и правильно оценить талант очень сложно, поэтому следует обратить внимание на следующее:

① Эффект ореола.

Оценивающий испытывает особую симпатию или антипатию к какому-либо качеству или способности оцениваемого, что влияет на правильную оценку других аспектов его личности. Пословицы «один достоинство перевешивает сто недостатков» и «в глазах влюбленного даже Сиши красави-

ца» отражают именно этот смысл. При подборе кадров соискатели обычно делятся на две большие категории: одни красноречивы и умеют преподнести себя с лучшей стороны; другие не обладают даром слова и не умеют продвигать себя. Интервьюеры часто бывают ослеплены красноречием соискателей, однако, если речь не идет о наборе продавцов или ораторов, чрезмерное предпочтение, отдаваемое красноречию соискателя, будет ошибкой.

② Эмоциональный эффект.

Положительные или отрицательные эмоции оценщика по отношению к оцениваемому, степень близости их отношений или текущее настроение оценщика также могут повлиять на оценку оцениваемого, сознательно или бессознательно завышая или занижая её.

③ Эффект первого впечатления.

Первое впечатление, произведенное на человека, часто бывает особенно глубоким, и даже если впоследствии поступает противоречивая информация, изначально сформировавшееся впечатление трудно изменить сразу. Это легко влияет на объективность оценки оцениваемого. При подборе персонала люди с привлекательной внешностью легко производят на интервьюера более высокое впечатление; в определенных пределах это вполне оправдано, но если переборщить, легко допустить ошибку. Ведь некоторые люди «умны с виду, но тупы в душе» или «вышитая подушка, наполненная соломой». Если нанятый сотрудник оказывается «краси-

вым снаружи, но бесполезным внутри», это приносит убытки компании.

④ Эффект недавнего события.

Оценивающий испытывает сильное впечатление от недавних проявлений оцениваемого и хорошо их запоминает, в то время как впечатления, полученные ранее, остаются расплывчатыми, что приводит к ошибке, заключающейся в замене фактов за весь период наблюдения впечатлениями, полученными в последнее время.

⑤ Эффект внушения.

Оценивающий подвергается влиянию намеков со стороны авторитетных лиц или общественного мнения, что приводит к отклонениям в результатах оценки.

⑥ Эффект предвзятости.

Предвзятость отдаляет от истины больше, чем незнание; если смотреть на человека через «цветные очки», это неизбежно приведет к искажению его истинного облика.

⑦ Эффект социального возврата.

Оценщики, опасаясь ошибиться в суждении и стать предметом насмешек, сознательно или бессознательно склонны занижать оценки.

Поэтому качество оценщиков и предъявляемые к ним требования напрямую влияют на качество подбора кадров. Научно обоснованные тесты позволяют свести этот риск к минимуму.

① Оценка талантов не равнозначна психометрическому

тестированию.

На самом деле, хотя оценка талантов и психометрия и связаны между собой, это, тем не менее, разные понятия: понятие оценки талантов гораздо шире, чем понятие психометрии, поскольку оценка талантов представляет собой измерение и оценку качеств талантливых людей. В концепции оценки талантов измерение является первым этапом оценки; первоначально оно означало процесс количественной оценки тех или иных качеств таланта в соответствии с определенными законами, а сейчас обычно понимается как процесс сбора соответствующих данных; оценка же представляет собой вынесение суждения о ценности качеств таланта на основе собранных фактических данных и является продолжением и углублением процесса измерения.

Оба эти понятия являются взаимозависимыми и взаимосвязанными, представляя собой две взаимосвязанные стороны одного и того же явления. Сфера применения оценки талантов весьма обширна: к ней можно отнести экзамены на прием на государственную службу, открытый набор партийных и государственных руководителей, аттестацию управленческого персонала предприятий и т. д.; в то время как психометрия представляет собой лишь измерение психологических характеристик человека, таких как тесты интеллекта, тесты личности и т. д. Она является одним из способов сбора материала для оценки в процессе оценки талантов, и ошибочное отождествление психометрии с оценкой талан-

тов является конкретным проявлением неправильного понимания концепции оценки талантов.

② Односторонний подход.

Сейчас многие считают, что оценка с помощью компьютера и есть оценка талантов, что является односторонним представлением о методах оценки талантов. Тенденция к диверсификации методов оценки талантов является ключевой особенностью современной оценки талантов. Что касается тестов личности, которые сейчас вызывают большой интерес, существует, по крайней мере, четыре метода: метод оценочной шкалы, при котором специалист по оценке на основе наблюдений за поведением оцениваемого и в соответствии с заранее установленными критериями дает оценку личностных характеристик оцениваемого; метод самооценки, при котором оцениваемый самостоятельно анализирует свои личностные характеристики; метод проекции, при котором специалист предоставляет испытуемому неорганизованные стимулирующие ситуации, позволяя ему свободно реагировать в условиях полной свободы, что заставляет его неосознанно проявлять свои личностные черты; метод ситуационного тестирования, при котором экзаменатор создает определенную ситуацию, наблюдает за реакцией испытуемого в ней и на основе этого делает выводы о его личностных чертах.

Большинство популярных сейчас программ для тестирования личности относятся к самооценочным шкалам, то есть

компьютер задает вопросы, а испытуемый выбирает соответствующий ответ в зависимости от того, насколько он соответствует его собственному положению. Преимуществом таких шкал является простота в использовании и удобство количественной оценки, а недостатком — то, что испытуемый при ответе на вопросы легко подвергается влиянию эффекта социального одобрения. Если результаты такого тестирования могут быть использованы работодателем в качестве ориентира при приеме на работу, испытуемый может не говорить правду, а подстраиваться под потребности работодателя. Поэтому самооценочные тесты личности сейчас в основном используются в психологическом или профессиональном консультировании, где испытуемый может хорошо сотрудничать, а не для отбора кадров работодателями.

③ Следует избегать «буквализма» и «догматизма».

Сейчас в практике применения технологий оценки персонала существует концептуальное заблуждение, заключающееся в том, что инструменты оценки персонала, особенно программное обеспечение для компьютерной оценки, сравнивают с бытовой техникой, доступной на рынке: считается, что для их использования достаточно следовать инструкциям из руководства по эксплуатации. Основной причиной такого заблуждения является недостаточное понимание особенностей оценки талантов: не осознается, что объектом оценки является человек, а не вещь, и что испытуемый в процессе оценки проявляет определенную субъективную активность

и не может, как вещь, поддаваться произвольному манипулированию. Внешний вид и поведение испытуемого иногда носят обманчивый характер и не могут полностью отражать его внутренние качества, что требует от оценщика анализа и умения видеть суть явления за его внешними проявлениями.

Сложность оценки персонала требует, чтобы при её проведении исходить из поставленных целей, включать выбор инструментов в общую концепцию оценки, наблюдать за поведением тестируемого с разных сторон и давать комплексную оценку его качеств.

4. Научный подход к подбору кадров имеет первостепенное значение

Использование традиционных методов подбора кадров не позволяет найти подходящих специалистов в современном обществе, характеризующемся быстрым экономическим развитием. Устаревшие системы подбора кадров в значительной степени сдерживают развитие предприятий. Те, кого можно принять на работу на испытательный срок, просто заполнив анкету, пройдя собеседование и ознакомившись с досье, не принесут в компанию свежую «кровь»; кроме того, старые системы подбора кадров игнорируют практическую ценность талантов. Поэтому, чтобы действительно найти таланты для предприятия, необходим комплекс научных методов отбора.

В западных компаниях к процессу набора и отбора персонала привлекаются психологи. Например, чтобы проверить

лидерские качества одного из кандидатов, психолог разработал задание: в мастерской кандидату предстояло за 10 минут собрать из кучи деревянных брусков разного размера и формы куб со стороной 2 метра. В этот момент мимо случайно проходили два рабочих, и их попросили помочь. На самом деле эти два рабочих не просто случайно проходили мимо, а были специально посланы психологом, чтобы создавать проблемы. Они выполняли свои обязанности безупречно, но часто мешали, иногда проявляли небрежность, а также выражали недовольство и произносили резкие слова.

Психолог наблюдал со стороны и, при необходимости, давал кандидату негативную оценку за выполнение этой простой задачи, вызывая у него психологическое разочарование. В ходе этой серии мероприятий можно наблюдать за оперативными навыками кандидата, его способностью к организации и координации, психологической устойчивостью и умением справляться с неудачами. В результате кандидаты по-разному реагировали на вышеописанную ситуацию: одни брались за сборку самостоятельно, прогоняя других; другие превращались в диктаторов, раздавая рабочим указания; а третьи вовсе отказывались от роли лидера и подчинялись указаниям рабочих. Большинство людей теряют самоконтроль в ходе этой простой, но напряжённой работы. Эти истинные черты характера мы не можем увидеть в обычных ситуациях, а когда они проявятся в дальнейшей работе, это может нанести ущерб предприятию. Из этого видно, на-

сколько важна научно обоснованная методика подбора персонала.

Чтобы выбрать подходящего кандидата, следует выполнить следующие шаги:

(1) Провести анализ должности и анализ кандидатов

Современные предприятия больше не управляются по усмотрению одного руководителя: внутренние функциональные подразделения уже четко разграничены, и подбор персонала больше не происходит вслепую, а осуществляется планомерно. Проводится анализ должности, чтобы определить необходимые знания, навыки и обязанности кандидата, а также количество требуемых сотрудников. В свою очередь, соискатели получают четкое представление о содержании работы, на которую претендуют.

(2) Проведение рекрутинговых мероприятий

В обществе, где талант ставится на первое место, существует множество способов найма: наиболее распространенные из них — размещение объявлений, участие в ярмарках вакансий, привлечение рекрутинговых агентств или агентств по трудоустройству. Для привлечения специалистов разного уровня следует использовать разные методы, чтобы избежать ненужных затрат. Ключевой момент здесь заключается в том, что во время рекрутинга обе стороны неосознанно лгут: соискатель, желая произвести хорошее впечатление, преувеличивает свои способности, а компания, стремясь привлечь талантливого специалиста, рисует слишком

радужные перспективы работы. В результате, когда дело доходит до реальной работы, обе стороны испытывают разочарование, а уровень текучести кадров возрастает. Например, американская компания «Хиллс» честно рассказывает соискателям о своих сильных и слабых сторонах, и в результате среди принятых на работу сотрудников редко встречаются недовольные.

(3) Уделяйте особое внимание этапу отбора кандидатов

Один менеджер хотел нанять помощника. Отдел кадров отобрал пять кандидатов — все с высшим образованием и своими талантами, — и менеджер запутался, не зная, кого выбрать. Психолог помог ему разработать процедуру собеседования, в ходе которого кандидату задавали вопросы о том, почему он уходит из прежней компании и приходит в эту, какую пользу он может принести компании, какие успешные опыты и уроки неудач он получил в прошлом, каковы его личные планы на будущее и т. д. Кроме того, ему предлагали один-два рабочих кейса с просьбой предложить решения. С помощью этих методов можно понять, каким потенциалом обладает соискатель в плане умения решать задачи и взаимодействовать с людьми, каковы его амбиции и т. д. Помимо собеседования, методы подбора персонала включают интеллектуальные тесты, тесты на определение личности, оценку различных способностей (метод кейсов, ролевые игры, симуляции ситуаций, дискуссии без лидера и обработка документов и т. д.), содержание которых можно разработать в со-

ответствии с потребностями предприятия. Перед внедрением методов подбора персонала необходимо провести специальное обучение лиц, проводящих собеседования, поскольку даже собеседование требует высокого уровня мастерства. Например, чтобы узнать о прошлом опыте работы человека, можно задать следующие вопросы:

Какой была ваша первая работа после окончания университета?

Сколько всего рабочих мест вы сменили после окончания учебы?

На вашей мнении, в какой из этих работ вы добились основных успехов?

С чем у вас не сложилось? А какие ситуации предоставили вам возможности для дальнейшего развития?

В ходе работы над какими задачами вы лучше узнали себя?

Какие аспекты работы принесли вам наибольшее удовлетворение?

Следует также отметить, что при подборе персонала мы часто склонны искать «лучших», тогда как на самом деле нужно искать «наиболее подходящих». Отличный учитель не обязательно станет хорошим директором школы. В сфере управления существует закономерность: если человек хорошо справляется с обязанностями на одной должности, это не означает, что его следует продвигать на более высокую позицию, иначе он может оказаться не на высоте, а понижение

в должности — дело весьма сложное. Поэтому «рациональное использование талантов» заключается в том, чтобы размещать людей на наиболее подходящие для них должности, что выгодно как для компании, так и для самого сотрудника.

(4) Применение правильных шагов

Разные компании различаются по размеру, особенностям производственных технологий, масштабам набора персонала и количеству соискателей, поэтому сложность процесса отбора сотрудников в каждой компании также различается. Однако, как правило, отбор сотрудников можно проводить в соответствии со следующими шагами:

① Обобщить, систематизировать и классифицировать собранную информацию о соискателях, приведя её в стандартный формат.

② Сравнить данные о соискателях с должностной инструкцией, рабочими стандартами и требованиями компании, провести первичный отбор и разделить всех соискателей на три категории: подходящие кандидаты; кандидаты, которые с трудом соответствуют требованиям; кандидаты, явно не соответствующие требованиям.

③ Провести повторную проверку потенциальных кандидатов и кандидатов, с трудом соответствующих требованиям, чтобы ещё больше сузить круг отбора. Эту проверку могут проводить руководители или сотрудники отдела кадров.

④ Провести письменные тесты, собеседования, а также медицинские и психологические обследования кандидатов,

прошедших отбор.

⑤ На основании результатов тестирования и с учётом других характеристик соискателей принимается решение о приёме на испытательный срок или о приёме на работу.

⑥ Компания должна в письменной форме уведомить каждого соискателя о результатах отбора, независимо от того, принят он на работу или нет.

5. Как распознать талантливого человека

Во времена династии Цин в Ханчжоу жил купец по имени Ши Цзянь. Он считал, что успех в бизнесе зависит от благоприятного времени, удачного местоположения и гармонии в отношениях с людьми, причем из этих трех факторов наиболее важным является именно гармония в отношениях с людьми. Поэтому, когда он решил расширить масштабы своего бизнеса, первым делом он подумал о найме хорошего помощника. Как же найти идеального кандидата? Ши Цзянь придумал хитроумный ход. Сначала он расклеил объявление о том, что его магазин набирает учеников, и перечислил конкретные требования. После тщательного отбора Ши Цзянь определил трех кандидатов на собеседование, решив, что выберет одного из них. В день собеседования, как только трое кандидатов вошли в дверь, Ши Цзянь отправил их в кухню пообедать, а затем провел беседу, чтобы решить, кого оставить.

Когда первый соискатель после обеда вышел в зал, Ши Цзянь спросил его: «Ты уже пообедал?» Тот ответил: «На-

елся». Тогда Ши Цзянь спросил: «Что ты ел?» — «Пельмени», — ответил тот. «Сколько ты съел?» — «Целую миску», — ответил соискатель. Ши Цзянь сказал: «Пойди-ка отдохни немного».

Появился второй соискатель, и Ши Цзянь спросил: «Сколько пельменей ты съел?» Тот ответил: «40 штук». Ши Цзянь тоже предложил этому человеку немного отдохнуть в стороне.

Когда Ши Цзянь задал тот же вопрос третьему соискателю, тот ответил: «Первый съел 50 штук, второй — 40, а я — 30». Услышав этот ответ, Ши Цзянь тут же принял решение: третий соискатель останется.

Почему же Ши Цзянь решил оставить третьего собеседника? Он счёл, что первый собеседник не сообразителен: он только и делал, что ел, не считая пельменей; второй сосредоточился только на себе, не обращая внимания на других; а третий не только знал, сколько съел сам, но и внимательно наблюдал за окружающими, и именно эта способность — видеть всё вокруг и слышать всё на все стороны — необходима бизнесмену. И действительно, после приёма на работу третий собеседник проявил себя как умный и способный человек, обладающий деловой хваткой, и вскоре стал правой рукой Ши Цзяня.

Чтобы талантливый человек мог проявить свои способности на работе, завоевать свою нишу, реализовать свои сильные стороны и приносить прибыль компании, ему необходи-

мо создать условия конкуренции.

Как распознать хорошего специалиста? Ответ таков:

① Предоставить талантам подходящие должности, чтобы они могли полностью проявить свои способности.

② Нельзя допускать хаоса и скученности среди талантов; необходимо направлять их на упорядоченную и справедливую конкуренцию.

③ Создать относительно научно обоснованную систему оценки результативности и поощрений.

④ Назначать талантам серию задач, представляющих собой вызов.

⑤ Талантливые сотрудники должны учиться у способных коллег и руководителей.

Группа «Леонсо» — крупнейший в Китае концерн в сфере компьютерной индустрии. Как и история развития любого предприятия, история «Леонсо» прошла несколько этапов: от стадии стартапа до роста и зрелости.

По мере того как масштабы деятельности Lenovo Group расширялись, руководство компании всё больше осознавало роль человеческого фактора, поэтому оно активно создавало платформу для реализации талантов тех молодых людей, которые стремятся к самосовершенствованию и готовы бороться за своё будущее. Сегодня средний возраст руководства Lenovo Group составляет всего 32 года: такие руководители, как Ян Юаньцин, Го Вэй и Чэнь Годун, находятся в расцвете сил — им по 30 с небольшим лет.

Начиная с 1990 года, «Леново» активно продвигает и использует молодых специалистов: практически каждый год десятки молодых людей получают повышение и занимают ответственные должности. Лозунг, который «Леново» выдвигает перед своими руководителями, гласит:

Если ты не умеешь делегировать полномочия, тебя не будут доверять;

если ты не продвигаешь других, тебя самого не продвинут.

В Lenovo существует система, согласно которой с 1994 года в марте-апреле каждого нового года проводится реорганизация организационной и бизнес-структуры. В ходе этой реорганизации происходят значительные изменения как в модели управления, так и в кадровом составе. Причина таких изменений заключается в том, что руководство Lenovo стремится предоставить сотрудникам как можно больше возможностей для конкуренции: только те, кто проявляет себя в работе, смогут выделиться, а те, кто зацикливается на старом и не успевает за изменениями времени, будут отсеяны.

Такой подход позволяет в условиях упорядоченной конкуренции выявить наиболее подходящих кандидатов.

6. Развивайте «острое зрение», чтобы выявлять настоящие таланты

Не зная человека, невозможно эффективно его использовать. Эта фраза является истиной для любого руководителя предприятия! Именно поэтому необходимо избегать слепо-

го отбора. В связи с этим в современных компаниях популярен лозунг: «Умение распознавать людей — залог умения использовать их».

Как же распознать человека? Необходимым условием является способность быть справедливым и беспристрастным, относиться ко всем одинаково; только обладая такой широтой взглядов, руководитель сможет обнаружить настоящих талантов. Талант подобен айсбергу: над водой видна лишь 30 %, а под водой скрыто целых 70 %.

Трудность в распознавании людей обусловлена многими причинами, прежде всего объективными препятствиями:

① Человека невозможно проанализировать и испытать с помощью научных методов. Как говорится: «Знаешь лицо, но не знаешь сердца». Внешнее восприятие вещей у всех одинаково, но внутреннее ощущение в сердце у каждого свое; внешность и внутренний мир человека не всегда совпадают, поскольку сердца людей разные, как и их лица; то, что есть внутри, не всегда проявляется снаружи, а то, что желаемо снаружи, не всегда существует внутри. Поэтому Конфуций однажды сказал: «Оценивая человека по внешнему виду, ты упускаешь Ю; оценивая человека по словам, ты упускаешь Цзай Ю».

② Учебные достижения и поведение человека меняются со временем; у каждого есть свои сильные и слабые стороны, которые то проявляются, то скрываются; эти изменения зависят от времени и места и у каждого индивидуальны; даже

у одного и того же человека в течение одного дня настроение может меняться, его колебания трудно предсказать и невозможно уловить.

Далее идут субъективные препятствия:

① Симпатии и антипатии, любовь и ненависть обусловлены личными психологическими предубеждениями и стереотипами; это и есть так называемый «эффект ореола» в психологии: когда оценивающий имеет хорошее впечатление об одном или двух качествах оцениваемого, он высоко оценивает все его качества, и наоборот. Поэтому тот, кто ненавидит, видит только плохое, а тот, кто любит, видит только хорошее. Иногда сам начальник не обладает способностью правильно оценивать других или же поддаётся личным пристрастиям, не терпит настоящих талантов и предпочитает подхалимов, стремясь укрепить свои приобретённые привилегии, что также приводит к забвению талантов.

② Под влиянием таких факторов, как стаж, авторитет, квалификация и практические проблемы, талантливые люди легко остаются незамеченными. Если мы ошибочно принимаем вероломство за верность, зло за добро, глупость за мудрость, то неизбежно наносим вред как другим, так и себе, и приносим больше вреда, чем пользы. Поэтому, желая правильно оценивать людей и грамотно распределять обязанности, необходимо сначала устранить вышеупомянутые препятствия, только тогда можно добиться желаемого результата.

У каждого подчинённого своя индивидуальность, которая формируется под влиянием окружающей среды, жизненного опыта, полученного образования и других факторов. В частности, на личность влияет множество факторов, включая происхождение, социальный статус, окружение, привычки, круг общения, социальный слой, профессию, физические особенности, мотивацию, желания и т. д. Поэтому, будучи руководителем, чтобы понять индивидуальность подчиненных, необходимо объективно изучить их внешность, происхождение, биографию, нравственные качества, характер, уровень воспитания, интеллект и т. д., а также глубоко проникнуться их положением, поставить себя на их место, понять их сущность и окружающую среду, чтобы дать обоснованную оценку; ни в коем случае нельзя заранее формировать мнение или делать поспешные выводы.

Чтобы стать дальновидным руководителем, необходимо понимать, что каждый человек обладает индивидуальностью и своими особенностями; только познав индивидуальные черты людей, можно по-настоящему эффективно управлять компанией. Древние говорили: «Лучше использовать кошку для ловли мышей, чем скакуна; голодному человеку лучше получить миску каши, чем драгоценный жемчуг». Использование вещей и людей зависит от уместности; неправильное использование приводит к тому, что сокровища и таланты остаются незамеченными, а ожидаемый результат не достигается. Поэтому при подборе персонала следует применять

разные подходы в зависимости от конкретной ситуации. В этом вопросе существует множество позитивных взглядов, но сейчас давайте рассмотрим восемь принципов с другой точки зрения.

Методы работы с подчинёнными:

① Человек с высокими нравственными качествами не придаёт большого значения деньгам; его нельзя соблазнять материальными благами, но можно поручить ему управление финансами;

② Храбрый человек презирает трудности; его нельзя заставлять, угрожая опасностью, поэтому ему можно поручать решение неотложных дел;

③ Мудрый человек хорошо разбирается в этикете и разбирается в сути дел; его невозможно обмануть, притворившись честным, поэтому ему можно поручать важные дела;

④ Недалеких людей легко обмануть, поэтому их нельзя привлекать к ведению переговоров или принятию решений;

⑤ Нелояльные люди легко поддаются колебаниям, поэтому им нельзя раскрывать коммерческие секреты;

⑥ Люди, жаждущие денег, легко поддаются соблазнам, поэтому им нельзя доверять управление финансами;

⑦ Человек, придающий большое значение чувствам, легко меняет свои взгляды; его нельзя назначать на руководящие должности;

⑧ Беспорядочные люди легко приводят дела в хаос, поэтому их нельзя привлекать к работе, требующей четкого по-

рядка и долгосрочной перспективы.

7. Талант важнее всего остального

Какие критерии вы, как руководитель, используете при подборе сотрудников на вакантные должности?

Руководители, придающие большое значение опыту, считают, что именно он является решающим фактором. Они внимательно изучают резюме каждого кандидата и оценивают компании, в которых соискатель ранее работал, а также занимаемые им должности. Они полагают, что по прошлому человека можно судить о его будущем. Руководители, доверяющие интеллекту, считают, что именно он является решающим фактором. Они полагают, что если человек умён, он сможет справиться с большинством должностей, поскольку умные люди всегда более сообразительны, чем неумные. Поэтому при отборе кандидатов такие руководители отдают предпочтение соискателям, четко излагающим свои мысли и имеющим хорошие результаты. Есть ещё одна категория руководителей, считающих, что решающим фактором является сила воли. Они полагают, что успех на 10 % зависит от таланта и на 90 % — от трудолюбия, поскольку с технической точки зрения большинство навыков можно освоить, но стремление к успеху и стойкость перед лицом трудностей не поддаются обучению.

Конечно, опыт может дать человеку определённое понимание, интеллект — это дар Божий, а волю практически невозможно выучить. Превосходные руководители при от-

боре кадров не отрицают эти три фактора, но большее значение они придают способностям; на самом деле способности гораздо важнее опыта, интеллекта и силы воли и являются необходимым условием для достижения успеха на любой должности. Например, способность официанта давать рекомендации посетителям, способность медсестры сопереживать положению пациента, способность продавца убеждать клиентов, а также способность руководителя дифференцированно подходить к каждому сотруднику и управлять им.

Талант формируется на основе врождённых задатков, благодаря личным усилиям и тщательному развитию, поэтому вам нужно искать людей, обладающих этим качеством и имеющих потенциал для развития. Талант — это основное условие достижения результатов. Мы знаем, что на любой должности всегда найдутся те, кто справляется с работой хорошо, и те, кто справляется плохо, независимо от того, насколько проста эта работа. Конечно, это не означает, что опыт, интеллект и сила воли не важны — все они могут заметно влиять на результаты работы человека, — но сочетание способностей сотрудника — его мотивация, образ мышления и манера поведения — оказывается гораздо важнее.

В одном розничном магазине тщательно отобрали людей с одинаковым уровнем интеллекта, находящихся в абсолютно одинаковых условиях и прошедших абсолютно одинаковое обучение. Но даже при столь тщательном отборе по одинаковым критериям опыта, интеллекта и силы воли результа-

ты работы нанятых сотрудников оказались крайне неодинаковыми. Среди них были те, кто приносил прибыль в 15 %, а были и те, кто терпел убытки в 30 %. Почему люди, столь похожие во многих отношениях, демонстрируют разные результаты? Ключевая причина в том, что их таланты различаются.

На самом деле каждый человек видит мир по-своему: на одни и те же раздражители одни реагируют очень чутко, а другие — как будто их и нет. Это происходит потому, что у каждого есть свой уникальный нервный «фильтр» — особый способ реагировать на окружающий мир. Ваш «фильтр» подсказывает вам, на какие раздражители следует обращать внимание, а какие можно игнорировать; он подсказывает, что следует любить, а что — ненавидеть. Он определяет вашу внутреннюю мотивацию — склонность к соревнованию, всеобщую любовь или эгоцентризм; он определяет ваш образ мышления — строгость или свободолюбие; он определяет ваше отношение к жизни — оптимизм или уныние, хладнокровие или вспыльчивость, энтузиазм или равнодушие. Он определяет все то, что отличает ваши мысли, чувства и поведение от других людей. В конечном счёте, ваш «фильтр» и есть ваши способности.

И у каждого человека этот «фильтр» уникален; его задача — помочь тебе отфильтровывать сигналы извне один за другим, создавая мир, который видишь только ты. Поэтому на одну и ту же ситуацию разные люди реагируют по-разно-

му: то, что для других проще простого, для тебя может оказаться чрезвычайно сложным; то, чем ты наслаждаешься без устали, другим может показаться скучным.

Фильтрация мира нашим «фильтром» — это не осознанный и рациональный процесс, и она не происходит раз в неделю, давая вам достаточно времени, чтобы сесть и тщательно взвесить все варианты, а затем выбрать из них самый разумный. Напротив, этот «фильтр» работает круглосуточно, позволяя вам интерпретировать мир в режиме реального времени.

Одним словом, ваш «фильтр» работает непрерывно. Из всего того, что вы могли бы делать, чувствовать и обдумывать, ваш «фильтр» постоянно подсказывает вам, что именно вам следует делать, чувствовать и обдумывать.

Из этого следует, что вас отличает не ваша раса, национальность, пол или возраст, а опыт, интеллект и воля являются лишь некоторыми из влияющих факторов; то, что действительно отличает вас от других, — это ваш «фильтр», то есть ваши способности.

Поэтому способности должны быть первым фактором, который вы учитываете при подборе персонала: только выбрав способного человека — то есть человека, чьи поведенческие модели подходят для конкретной должности, — вы сможете обеспечить лучшие результаты для своей компании.

Примеры успеха:

1. В поисках вечного скептика

Билл Гейтс отмечает, что для определения выдающихся талантов часто требуется богатый опыт; как правило, в ходе собеседования компании трудно определить, какие именно качества делают человека отличным тестировщиком. Определить такие качества гораздо сложнее, чем судить о рабочих способностях, опираясь исключительно на знания в области программирования. Чтобы стать тестировщиком, нужно не только уметь осваивать новое программное обеспечение и улавливать его суть без каких-либо инструкций, но и обладать способностью проверять его. Поэтому мы ищем вечных скептиков, которые никогда не принимают ничего на веру. Они не будут слепо верить разработчикам, когда те говорят, что программное обеспечение работает нормально; они постоянно отлаживают его, доводят до пределов возможностей… Что касается того, как должны работать те или иные функции, тестировщик должен быть в этом вопросе даже более проницательными, чем разработчик… Он должен понимать, для чего нужны электронные таблицы и как их используют клиенты. Затем один или два человека тестируют продукт, моделируя использование электронных таблиц миллионом человек в течение шести месяцев. Это настоящий вызов — охватить все возможные сценарии.

В компании Microsoft считают: «Нам нужны те, кто хочет быть тестировщиками, а не те, кто хочет быть разработчиками. Разработчики пишут код очень структурированно, они делают предположения и программируют, исходя из

этих предположений. Нам не нужны люди, которые заранее делают предположения и довольствуются этим. Нам нужны те, кто ставит эти предположения под сомнение и способен предложить нечто большее».

Цель компании Microsoft при подборе кадров всегда заключалась в поиске новаторов, которые постоянно размышляют, не довольствуются существующим положением дел и всегда скептически относятся к текущим результатам. Благодаря постоянным усилиям в Microsoft они, как правило, способны постоянно обнаруживать потенциальные точки успеха и решать их одним махом — как сказал Билл Гейтс, постоянное сомнение является отправной точкой для непрерывного прогресса. А великие творцы обычно начинают именно со сомнений.

2. При отборе талантов делается упор на практический опыт

Будучи президентом компании «Форд», Тротман руководствовался следующим принципом при подборе кадров: кандидаты должны быть из рядов рядовых сотрудников и иметь многолетний практический опыт работы на низовом уровне. Он скептически относился к тем техническим и административным руководителям, которые с самого начала работы в «Форде» жили в роскоши в штаб-квартире в Детройте. Ведь в его собственной биографии из 30 лет трудового стажа менее 6 лет он провёл в Детройте, а остальное время в основном путешествовал по таким странам, как Австралия,

Таиланд, Филиппины, Гватемала, Мексика, Аргентина, Бразилия, а также по странам Европы. И ничто так не отражает этот принцип подбора кадров, как нынешний вице-президент «Форда» Жак Насер, непосредственно отвечающий за производство автомобилей.

Этот 50-летний вице-президент проработал в «Форде» 30 лет. Из-за своего вспыльчивого характера и решительных действий он получил среди коллег прозвище «свеча зажигания». Когда он только вступил в должность заместителя, Тротман поставил перед ним задачу повысить рентабельность бизнеса в Северной Америке и снизить затраты на автоматизированное производство. Цели, поставленные Троттманом, заключались в следующем: повысить доходность акций в Северной Америке до 4% и сократить общие затраты на производство автомобилей на 1 млрд долларов.

Насер действительно оправдал высокие ожидания Тротмана. В течение недели он подготовил конкретный план, после чего приступил к решительным действиям. Во-первых, Насер за всего лишь месяц закрыл целых семь убыточных производственных линий и перенес персонал, оборудование и рыночные преимущества этих линий на другие, более прибыльные заводы. Быстрота его действий поразила коллег и конкурентов — это было действительно молниеносно. Один только этот шаг позволил доходности акций «Форда» в Северной Америке резко вырасти до 5,1 %, а годовая экономия составила 3 млрд долларов.

Решение Насера о смене модельного ряда, несомненно, было сопряжено с огромным риском, поскольку ни один автопроизводитель или поставщик сырья не хочет, чтобы его бизнес-структура подвергалась произвольным изменениям. В связи с этим Насеру заранее высказывали серьезные предупреждения, утверждая, что в итоге он потерпит полное фиаско. Однако в этот критический момент Тротман выступил в его поддержку. Оглядываясь назад, можно сказать, что этот шаг Насера стал настоящей революцией в традиционной автомобильной культуре Детройта, имевшей чрезвычайно далеко идущие последствия.

Глава 3.

Риски при подборе персонала: использование сильных сторон в ущерб слабым, превращение «талантливых людей» в «обычных людей»

Управление персоналом — это использование талантов с целью задействования их в производстве и управлении частной компанией для получения прибыли. Однако неправильное использование кадров или ошибки в этом вопросе зачастую не позволяют людям полностью проявить свои способности, ум и силы, что является не только растратой талантов, но и одной из главных причин упадка и гибели предприятия. Ошибки в управлении персоналом в развитии предприятия не менее серьезны, чем ошибки в принятии производственных и управленческих решений.

Пример в начале статьи:

От расцвета к упадку компании «Зоуюань» по производству салатного масла

Тайваньская компания «Цзоюань» по производству салатного масла является одним из типичных примеров того, как неграмотное использование кадров привело к кризису.

В мае 1986 года тайваньская компания «Цзонюань» объявила о приостановке производства и сократила штат до чуть более 30 человек. Как только эта новость стала известна, общественность была потрясена: как компания «Цзонюань», которая всегда отличалась хорошими показателями деятельности и обладала солидными финансовыми ресурсами, могла дойти до такого состояния?

Компания «Цзоюань» на Тайване была известна всем, от мала до велика, а её основатель Чэнь Шуюй был поистине легендарной личностью. Чэнь Шуюй родился в деревне Пуянь уезда Чанхуа на Тайване и с детства питал амбициозные планы «достичь больших успехов». В 1953 году он открыл маслозавод «Юаньцюань», но амбициозный Чэнь Шую не остановился на достигнутом: в 1960 году он стал пионером в области производства масла методом растворительной экстракции на Тайване. Расширение масштабов предприятия заставило его осознать недостаток собственных знаний. В 1963 году он в одиночку отправился на учебу в Японию и в 1967 году получил степень бакалавра. Четыре года обучения расширили его кругозор: он заметил, что в развитых странах зарождается новый вид пищевого масла, который на Тайва-

не ещё не производился. После двух лет технических изысканий ему наконец удалось освоить технологию повторной рафинации белого жмыхового масла и начать производство салатного масла. Он назвал этот новый продукт «Salad oil» и перевёл его как «салатное масло», официально выведя на рынок.

Чтобы потребители приняли этот продукт, Чэнь Шую приложил титанические усилия в трёх направлениях: реклама, цена и качество. «Где есть искреннее стремление, там даже камень расколется». В конце концов салатный масло стало известно и принято потребителями, а объёмы продаж неуклонно росли. В первый месяц после выхода на рынок было продано 5 тонн, на следующий год объем продаж вырос до 200 тонн в месяц, а к 1972 году объем продаж салатного масла «Цзангуан» достиг 2000 тонн в месяц, и компания стала одним из крупнейших производителей салатного масла на Тайване, занимая 20 % рынка. Однако в период бурного роста компании он допустил ошибку в подборе кадров, что нанесло предприятию сокрушительный удар.

В 1970-е годы развитые страны, такие как США и Япония, начали массово внедрять метод управления, основанный на разделении прав собственности и прав управления. В 1971 году Чэнь Шую отправился в Японию и США для участия в конференции по пищевым маслам, и этот метод управления произвёл на него большое впечатление. Он глубоко осознал: чтобы модернизировать управление компанией «Цзунюань»

и выйти на международный рынок, необходимо принять этот передовой метод управления.

С тех пор он приступил к реализации этого плана. Он потратил два года на подготовительную работу и подбор кандидатов, после чего принял решение пригласить японца Накагава для полного управления компанией. На тот момент Накагава был 40 лет, он имел высшее образование по специальности «прикладная химия» и работал менеджером технического и коммерческого отделов в одной из японских компаний по производству масел и жиров, обладая 20-летним опытом работы в этой отрасли. Чтобы строго соблюдать принцип разделения прав собственности и управленческих полномочий, Чэнь Шую специально перевел с прежних должностей всех членов семьи, работавших в компании, а также сотрудников с низким уровнем образования, которые вместе с ним стояли у истоков создания предприятия, с тем чтобы Накагава мог заниматься управлением без каких-либо помех, а сам Чэнь Шую сосредоточился на разработке продукции и исследовании качества продукции.

Однако вскоре после внедрения новой системы управления стали проявляться проблемы: несмотря на богатый опыт работы, Накагава не обладал лидерскими качествами и, хотя и обладал широкими полномочиями, выглядел несколько растерянным. Кроме того, Накагава не был знаком с традиционной китайской культурой и особенностями управления предприятиями в Китае, а слепое копирование японских ме-

тодов управления привело к тому, что управление компанией вышло из-под контроля. Поначалу Чэнь Шую с улыбкой отмахивался от различных слухов о Накагаве, не веря им и полностью доверяя своему выбору.

Он не придавал значения советам родственников и друзей и даже не обратил внимания на то, что в первый же год пребывания Накагавы на посту компания «Цзоюань» понесла убытки. На второй год компания «Цзоюань» снова понесла убытки, но Чэнь Шую счел это лишь временными трудностями и не стал выяснять истинные причины убытков. На третий год «Цзоюань» по-прежнему терпела убытки, а управление предприятием превратилось в полный хаос. К тому времени слухи о «Цзоюань» за пределами компании становились всё громче. В таких условиях Чэнь Шую был вынужден лично вмешаться в управление предприятием. Проведя проверку, он обнаружил, что внутри предприятия существует множество проблем, таких как неэффективное управление, неясная бухгалтерская отчётность и серьёзные случаи получения откатов. Дальнейшая проверка отчётности показала, что за три года пребывания Накагавы на посту «Цзунюань» понесла убытки в размере 120 миллионов новых тайваньских юаней. Опрометчивый подход к подбору кадров и слепое доверие в итоге заложили семена кризиса в «Цзунюань».

Не имея иного выхода, Чэнь Шуюй вернул себе полномочия по управлению. Однако «лед не замерзает за один день»,

и полностью устранить недостатки в управлении, накопившиеся за эти три года, было далеко не просто.

Из-за убытков, продолжавшихся три года подряд, репутация компании «Цзунюань» в глазах общественности и финансовых кругов значительно ухудшилась, и в этот момент обеспечение компании финансовыми ресурсами стало серьезной проблемой. В последующие несколько лет Чэнь Шую осторожно поддерживал стабильность положения, ежедневно суетясь в поисках денег и переживая из-за них. Кроме того, ошибки в подборе персонала, допущенные ранее, также стали для него источником сильного психологического давления. Его изначально общительный характер стал все более замкнутым: он не только с подозрением относился к сотрудникам, но и проявлял нетерпимость во всем. Любого сотрудника, не достигавшего требуемых стандартов работы, он подвергал резкому порицанию, не обращая внимания на форму и обстоятельства критики. Такое чрезмерное недоверие к сотрудникам заставило многих высокопоставленных сотрудников уйти на другую работу; даже все пять его зятьев один за другим подали в отставку. Компания «Цзунюань» из «тупового дерева», привлекавшего «золотых фениксов», превратилась в «лысое дерево», не способное удержать таланты.

В то время как управление предприятием понесло серьёзный удар, под угрозу оказалась и его репутация. В то время в тайваньской масложировой промышленности действо-

вала система совместных гарантий: при оформлении валютной операции по импорту соевых бобов требовалась печать поручителя. Компания «Цзоюань» уже закупила партию соевых бобов и ждала только открытия аккредитива, чтобы погрузить груз на судно. За день до открытия аккредитива Чэнь Шую попросил представителя отрасли, участвующего в системе совместного поручительства, поставить печать, но из-за неудовлетворительного имиджа компании «Цзоюань» тот отказался. Чэнь Шую обратился ко многим знакомым с просьбой заступиться за него, но собеседник по-прежнему отказывался ставить печать. Без печати невозможно было открыть аккредитив, а без аккредитива груз не мог быть погружен на судно, что повлекло бы за собой штрафные санкции. В результате не только не удалось доставить столь необходимую сырьевую сою, но и пришлось выплатить судоходной компании 3 миллиона новых тайваньских юаней за простой судна, а также 2 миллиона новых тайваньских юаней иностранному производителю — в общей сложности 5 миллионов новых тайваньских юаней. В итоге не только сделка сорвалась, но и была утрачена доверие со стороны партнеров, что привело к резкому падению репутации компании «Цзонюань».

В марте 1985 года для компании «Цзунюань» настали тяжелые времена. Один из кредиторов компании «Цзунюань» — торговая компания «Хуо» — из-за собственных финансовых трудностей потребовала возврата финансирования в

размере 70 миллионов юаней; к тому же просьба компании «Цзунюань» о продлении срока погашения долга в размере 50 миллионов юаней перед банком «Хуацяо» не была одобрена, а другие банки также постепенно отозвали кредиты, в результате чего компания «Цзунюань» в одночасье оказалась в дефиците средств на сумму 200 миллионов новых тайваньских юаней и погрязла в финансовом кризисе, из которого не могла выбраться.

Чтобы преодолеть эту трудность, Чэнь Шую поспешил обратиться в «Министерство финансов» Тайваня с просьбой о предоставлении кредита. По разрешению «Министерства финансов» семь банков одобрили предоставление совместного кредита в размере 140 млн новых тайваньских юаней. Однако «Сельскохозяйственный банк» и «Банк Тайбэя» выдвинули условие, что компания «Цзунюань» должна сначала увеличить уставный капитал на 60 миллионов новых тайваньских юаней, что было невозможно для компании, оказавшейся в безвыходном положении. Прошло восемь месяцев, но ни цента из совместного кредита так и не поступило, а положение компании «Цзунюань» с каждым днём ухудшалось, в результате чего в конце мая 1986 года ей пришлось остановить производство.

Американский стальной магнат Карнеги однажды сказал: «Если у меня отнять все заводы, оборудование, рынки и премии, но оставить моих сотрудников, то через четыре года я по-прежнему буду стальным магнатом». Это показывает, на-

сколько важно правильное использование кадров для процветания или упадка предприятия! Именно из-за ошибок в подборе кадров Чэнь Шую совершил серьезную ошибку, в результате чего компания «Цзунюань» оказалась в бедственном положении!

Однако ошибка Чэнь Шую заключалась не в том, что он строго следовал принципу разделения полномочий, а в том, что он неправильно использовал Накагува — человека, обладающего обширными знаниями в области прикладной химии, но не разбирающегося в управлении и ведении бизнеса — в качестве генерального директора. Если бы его направили на решение технических проблем, связанных с производством растительного масла, используя его сильные стороны, результат, возможно, был бы совсем другим.

Древние говорили: «Использование талантов людей с давних времен редко бывает безупречным: если у кого-то есть сильные стороны, то обязательно есть и слабые. Если искать сильные стороны и компенсировать слабые, то в мире не найдётся человека, которого нельзя было бы использовать; если же винить за слабости и игнорировать сильные стороны, то в мире не останется ни одного человека, которого не отвергли бы».» При использовании талантов частные компании должны стремиться подчеркивать сильные стороны и скрывать слабые; для этого нужен не только проницательный взгляд, позволяющий распознать сильные стороны, но и широта взглядов, позволяющая терпимо относиться к недостат-

кам. Однако, если человек обладает каким-либо профессиональным навыком, его нужно поставить на соответствующую должность, чтобы подчеркнуть сильные стороны и скрыть слабые, — только так его талант сможет раскрыться, и только так он сможет достичь больших успехов; если же использовать слабые стороны, а не сильные, то даже способный человек может нанести ущерб делу.

Конечно, частные компании, подчеркивая принцип «лучше использовать несовершенный жемчуг, чем безупречный камень», должны также обращать внимание на то, в чём заключается этот «недостаток». Так называемое «ценить талант» означает подчеркивать сильные стороны и скрывать слабые, использовать его сильные стороны и его «талант».

У каждого человека есть свои сильные и слабые стороны; если использовать его сильные стороны и отбросить слабые, то «обычный человек» может превратиться в «талантливого специалиста»; наоборот, если использовать его слабые стороны и отбросить сильные, то «талантливый специалист» может превратиться в «обычного человека». Под стратегией «раскрытия сильных сторон» подразумевается, что при подборе персонала руководители компании должны стремиться выявить сильные стороны сотрудников, подчеркивать их и сглаживать слабости, чтобы они могли полностью проявить свою эффективность, добиваясь результата «один за десять», когда каждый человек реализует свой потенциал, а таланты используются по полной мере.

Анализ рисков:

1. Прикрывать сильные стороны слабыми

В мире бывают только люди с узкими способностями, но нет универсальных талантов: у каждого, кто имеет сильные стороны, обязательно есть и слабые, и даже гений, не может быть мастером во всех 72 ремеслах и занимать первое место в каждом из них. «Нет золота без примесей, как и нет идеальных людей» — правильный подход к подбору кадров заключается в том, чтобы искать сильные стороны, а не стремиться к совершенству. Если вы используете его сильные стороны, он становится «талантливым человеком»; если же, наоборот, используете его «слабые стороны», он становится «обычным человеком» или даже «неумехой».

Менеджер одной промышленной компании в Шаши решил назначить рабочего, ранее отбывавшего наказание в исправительно-трудовом лагере, директором филиала. Это событие вызвало бурную реакцию как внутри компании, так и за её пределами. Дело в том, что, проведя проверку на этом филиале, директор компании обнаружил: в среднем каждый рабочий собирал 10–16 гальванических часовых механизмов в день, тогда как в бригаде, возглавляемой этим рабочим с прошлым в исправительно-трудовом лагере, средний показатель составлял 40–50 штук. Несмотря на давление, директор принял на работу этого человека с неблагополучным прошлым. После его вступления в должность средний уровень сборки по всему цеху быстро достиг 40 штук на чело-

века в день. Некоторые не могли с этим смириться: «Даже бывший заключённый может быть начальником цеха? Тогда и любой другой может им стать». Директор компании с полным правом возразил: «А ты сможешь повысить уровень сборки с 10 до 40 штук? Не смотри на людей через призму стереотипов!»

Необходимо полагаться на тех полезных сотрудников, которые умеют работать в коллективе, обладают смелостью, способностью к правильной оценке ситуации и находчивостью. Эти люди любят общаться с людьми, умеют выслушивать мнения других, предпочитают сначала выслушать, а уже потом высказывать свои взгляды и суждения. Они смелы, готовы принимать любые вызовы и обладают достаточно точной способностью оценивать ситуацию. Они обладают сильным мышлением и правильным отношением к делу. А именно: тщательно выбирают предметы для размышлений, направляют свои усилия на достижение реально осуществимых целей и активно обдумывают их. Как только их мысли созреют, они как можно скорее высказывают своё мнение, стремятся найти сторонников, завоевывают прочное положение, смело признают свои ошибки и умеют правильно относиться к успехам и неудачам в деле. После успеха они хладнокровно размышляют о том, как идти по пути успеха; после неудачи — извлекают из неё уроки. Они всегда не хотят упускать ни одной возможности для успеха.

Сима Гуан в «Цзичжи Тунцзянь» сказал: «Таланты лю-

дей по-разному применимы; даже таланты Чжоу и Конфуция не могут быть приспособлены ко всему, что делают люди, тем более таланты тех, кто ниже их уровня. Поэтому следует использовать их в соответствии с их сильными сторонами». Как верно и мудро сказано! Нет идеальных людей, у каждого есть те или иные недостатки. Руководитель не должен зацикливаться исключительно на недостатках других, «следует использовать их в соответствии с их сильными сторонами». В противном случае таланты останутся незамеченными — в истории и в реальности таких уроков насчитывается бесчисленное множество.

В пятом году эры Цзяньань правления императора Сянь из Восточной Хань дальновидный и талантливый Цао Цао издал указ о поиске талантов, в котором подчеркнул: «Назначать следует только по способностям». За рубежом аналогичным образом звучит высказывание («За высокой горой обязательно есть низкая долина»). Во время Гражданской войны в США был генерал по имени Грант, который обладал выдающимися военными способностями, но имел один недостаток — пристрастие к выпивке. В то время Линкольн, видя, что только он обладал талантом полководца, несмотря на свои недостатки, причём весьма очевидные, а способности других не могли с ним сравниться, решительно преодолел противодействие и назначил Гранта на эту должность. Линкольн сказал многочисленным противникам: «Вы говорите, что у него есть слабость к выпивке, но я об этом не

знал; если бы знал, то подарил бы ему ящик хорошего вина!» Вступление Гранта в должность определило исход войны. Под его командованием в Гражданской войне в США наступил перелом, и армия Севера вскоре подавила восстание южных рабовладельцев.

Если у человека есть недостатки, обязательно найдётся способ их использовать; главное — применить эти недостатки там, где они как раз нужны. Это и есть так называемое «искусство видеть достоинства в недостатках». В «Записках о государственном управлении эпохи Чжэньгуан» описано, как император Тайцзун династии Тан Ли Шиминь применял это искусство. Ли Шиминь говорил: «Мудрый правитель назначает людей, как искусный мастер обрабатывает дерево. Прямое он использует для изготовления осей, изогнутое — для колес, длинное — для балок, короткое — для угловых опор; независимо от того, прямой ли материал или изогнутый, длинный или короткий, всё находит своё применение. Так же поступает мудрый правитель при назначении людей. У мудрых он берет мудрость, у глупых — силу, у смелых — авторитет, у робких — осторожность; он не разделяет мудрых и глупых, смелых и робких, а использует их все вместе. Поэтому у хорошего полководца нет бесполезных талантов, а у мудрого правителя нет бесполезных подданных».

Был один директор завода, который умел использовать как сильные, так и слабые стороны людей. Например: того, кто при решении дел склонен зацикливаться на мелочах, —

он назначал контролером качества; того, кто при решении проблем мыслит слишком шаблонно, — на учет рабочего времени; того, кто слишком упрям, стремится к победе и любит соперничать, — командиром штурмовой группы; того, кто в работе слишком дотошен и придаёт большое значение деталям, — ответственным за охрану труда; того, кто красноречив, любит спорить и общаться, — ответственным за связи с общественностью и приём гостей.

В глазах обычного человека недостаток — это просто недостаток, но для человека с широким кругозором даже в недостатке можно найти достоинство. Это и есть то, что называется: «У всякой меры есть свои недостатки, у всякой меры есть свои достоинства».

Мыслитель династии Цин Вэй Юань однажды сказал: «Не зная недостатков человека, не зная его достоинств, не зная недостатков в его достоинствах и не зная достоинств в его недостатках, нельзя правильно использовать людей».» Китайская мудрость пронизана диалектикой — всё зависит от того, обладаете ли вы таким умом и проницательностью. Если бы мы применили этот «метод поиска сильных сторон» к изучению как великих, так и скромных талантов, к гениям и эксцентрикам, к «заурядным» и «неспособным» людям, то сколько же «лошадей на тысячу ли» взмчалось бы вперед? Сколько «лошадей на сто ли» превратилось бы в «лошадей на тысячу ли»? Стоит лишь изменить представления и взгляд на вещи, как повсюду воцарится жизнь.

Следует остерегаться «замаскирования сильных сторон слабыми». Некоторые люди считаются «не имеющими сильных сторон» или «бесполезными» только потому, что окружающие видят лишь поверхностные явления, не замечая истинных способностей таланта. Поэтому при использовании талантов перед нами стоит ещё одна задача — «раскрытие». Следует помнить, что сверкающий кристалл, только что извлечённый из недр земли, представляет собой чёрный кусок; глядя только на поверхность, его наверняка выбросят как мусор.

Как руководитель, ни в коем случае не делайте поспешных выводов, заявляя, что тот или иной человек бесполезен или никуда не годится. Как гласит пословица: «Настоящий человек не выставляет себя напоказ, а тот, кто выставляет себя напоказ, — не настоящий человек». Некоторые люди действительно — «скрытые драконы и лежащие тигры», не выделяющиеся и не привлекающие внимания, и их легче всего принять за бесполезных, малоталантливых или неспособных. «Мусор — это сокровище, оказавшееся не на том месте!» Сосредоточиваться на недостатках — это как смотреть на одну листву и не видеть горы Тайшань; это как видеть только пену и не замечать течения реки. Сосредоточиваться на недостатках — это главный табу при подборе кадров.

2. Видеть только «ошибки», не замечая «заслуг»

При подборе персонала прежде всего необходимо проявлять терпимость и великодушие: только проявив терпимость

к недостаткам или ошибкам человека, можно лучше раскрыть его сильные стороны и развить его потенциал. Однако многие руководители предприятий часто допускают ошибку «перестановки приоритетов», видя только «недостатки», но не замечая «заслуг».

В книге «Юй Лицзы» рассказывается следующая история: в государстве Чжао у одного человека в доме размножились мыши, и он отправился в государство Чжуншань, чтобы привезти оттуда кошку. Кошка, которую ему дали в Чжуншане, умела ловить мышей, но при этом любила кусать кур. Спустя некоторое время мыши в доме жителя государства Чжао были истреблены, и от мышиной напасти больше не было, но все куры в доме были загрызены этой кошкой. Сын жителя государства Чжао спросил его: «Почему ты не прогнал эту кошку?» Имея в виду, что у кошки есть и заслуги, и недостатки. Житель государства Чжао ответил: «Ты этого не понимаешь. Самое большое бедствие для нашей семьи — это наличие мышей, а не отсутствие кур. Если есть мыши, они крадут наше зерно, грызут нашу одежду, прогрызают стены наших домов, портят нашу мебель и посуду, и тогда нам приходится голодать и мерзнуть. Как же можно не избавиться от мышей? А если нет кур, то, в худшем случае, мы просто не будем есть куриное мясо. Если прогнать кошку, мыши снова начнут причинять вред. Зачем же прогонять кошку?»

В любом деле есть и хорошая сторона, и, естественно, плохая, но мы должны смотреть на его основную суть. Жи-

тель государства Чжао хорошо понимал, что польза от кошки намного превышает ущерб, который она причиняет, поэтому он не прогонял её. В повседневной жизни действительно встречаются люди, подобные кошке из семьи жителя государства Чжао: их вклад является основным и намного превосходит их недостатки и проступки. Если же просто зацикливаться на чужих недостатках и проблемах, как тогда можно объединить людей и полностью раскрыть их потенциал?

Люди, которые ставят второстепенное на первое место, при решении дел уделяют чрезмерное внимание мелочам, оценивают целое по части, не улавливают суть проблемы, не выделяют приоритетов, теряются в путанице и не знают, с чего правильно начать. Поэтому, будь то подбор кадров или выполнение дел, следует сосредоточиться на главном и не позволять мелочам препятствовать развитию дела. Нет золота без примесей, как и нет идеальных людей. Нам нужны способности человека, а не его недостатки. Зачем же видеть только его «ошибки», а не «заслуги»? Тем более что в большинстве случаев заслуги превосходят недостатки.

Древние считали, что умение не придавать значения мелочам является ключом к тому, сможет ли человек совершить великие дела. Они призывали смотреть на ситуацию в целом, не зацикливаться на мелочах и ценить талант человека, а не его недостатки. Тот, кто занимается великими делами, не обращает внимания на мелочи; тот, кто совершает

великие подвиги, не придирается к пустякам.

Гоу Бянь из государства Вэй в эпоху Воюющих царств обладал значительными военными способностями и мог возглавить отряд из пятисот колесниц, то есть 37 500 человек. В те времена способность командовать таким большим войском свидетельствовала о таланте великого полководца. Когда Цзы Си прибыл в государство Вэй и встретился с князем Вэя, он порекомендовал ему Гоу Бяня. Князь Вэя ответил, что знает о полководческих способностях Гоу Бяня, но не нанимает его, поскольку тот, будучи налоговым чиновником, без ведома фермеров съел два яйца. Услышав это, Цзы Си попросил его ни в коем случае не разглашать эту историю, иначе, если об этом узнают князья других государств, это станет предметом насмешек. Цзы Си указал на ошибочность такого мышления, заявив, что при подборе кадров следует поступать так же, как плотник с деревом: «использовать сильные стороны и устранять слабые». Сейчас, в эпоху Воюющих царств, как раз нужны военные таланты, как же можно не взять на службу великого полководца из-за такой мелочи, как два украденных яйца? Поскольку слова Цзы Си попали в самую точку, князь Вэй изменил своё мнение и согласился назначить Гоу Бяня полководцем. Если бы не рекомендация и наставления Цзы Си, Гоу Бянь, обладавший талантом великого полководца, был бы отвергнут князем Вэем из-за двух украденных яиц.

Широко привлекать талантливых людей, собирать мудрых

людей со всего мира, чтобы они служили тебе, и таким образом воплощать свои грандиозные амбиции. Напротив, завидовать талантам и способностям других, отстраняя талантливых людей от дел из-за каких-то мелких недостатков, — это проявление крайней глупости.

3. Недостаточное использование талантов

«Использование большого таланта на мелкие дела вредит другим и не приносит пользы себе, а использование малого таланта на важные дела преграждает путь талантливым».

В этом вопросе нет единого стандарта: сначала следует оценить потенциальную ценность должности, а затем определить, какой тип специалиста необходим и какие затраты следует на это направить. В Китае затраты на рабочую силу сейчас относительно низкие, но, соответственно, и производительность труда на душу населения также остается низкой. Крупные транснациональные корпорации или некоторые дальновидные отечественные предприятия не жалеют средств на инвестиции в человеческие ресурсы; на первый взгляд может показаться, что их затраты на рабочую силу высоки, но на самом деле это не так. Дело в том, что на некоторых должностях потенциал для повышения производительности очень велик: высококвалифицированные специалисты не только обеспечивают более высокий уровень эффективности управления, но и позволяют сократить огромные потери и растраты. Эти потери и растраты, судя по тому, что автор наблюдал на протяжении многих лет в китайских компа-

ниях, составляют, пожалуй, наибольшую долю затрат и являются основной чертой тех предприятий, которые не уделяют должного внимания управлению, сосредоточиваясь лишь на «видимых затратах» и игнорируя «скрытые затраты». Возможно, что компания растет в размерах, но её кондиция не улучшается — это своего рода «ложное ожирение», а оно очень опасно.

Рассмотрим один пример: в одном частном предприятии, размеры которого нельзя назвать небольшими, на доске объявлений было вывешено объявление о внутреннем наборе персонала:

Должность: кладовщик

Требования:

1. Образование не ниже среднего

2. …

Не возникло ли у вас желание не читать дальше, как только вы увидели первый пункт требований? Давайте поразмышляем над следующим: во-первых, в чем заключаются обязанности этого кладовщика? Если речь идет лишь о том, чтобы присматривать за складом, оформлять приемку и отгрузку материалов, вести простую учетную документацию, то, возможно, среднего образования и хватит, и об управлении речи не идет. Проблема в том, что в плохо управляемых предприятиях повсеместно наблюдается расточительство, к которому люди уже привыкли. С точки зрения управления складом, можно привести множество примеров: прием то-

варов, которые не следовало принимать, или непоступление товаров, которые должны были поступить; чрезмерное накопление запасов, наличие избыточного количества неликвидных материалов, недостаток запасов, из-за чего производственные подразделения вынуждены останавливать работу в ожидании материалов, и т. д. Убытки, вызванные этим, просто ошеломляют. Кто должен заниматься этой работой? Кто должен нести за это ответственность? Разве это не входит в обязанности отдела управления материалами?

Конкуренция между предприятиями ведётся за счёт качества, эффективности, затрат и инноваций, и достичь этих конкурентных преимуществ можно только благодаря совместной работе всех подразделений. Если же должностные обязанности в компании сводятся исключительно к простым базовым задачам, то, хотя и можно снизить требования к кандидатам, что на первый взгляд позволяет сократить затраты на рабочую силу, на самом деле это приводит к огромной трате ресурсов предприятия. Это также распространённое явление во многих плохо управляемых компаниях.

Давайте проведем конкретный расчет: в нашем регионе разница в заработной плате между выпускниками средней школы и колледжа составляет примерно 500 юаней. Если повысить квалификацию кладовщиков с уровня средней школы до уровня колледжа, их ежемесячная заработная плата увеличится на 500 юаней, то есть затраты вырастут на 500 юаней. При этом, учитывая ранее упомянутое неэффектив-

ное управление, сумма перечисленных выше потерь и растрат составит, по меньшей мере, несколько десятков тысяч юаней. С этой точки зрения становится очевидно, какой вариант лучше, а какой хуже.

Приведенный выше пример не является абсолютным, однако, возможно, он заставит большинство отечественных предприятий по-новому взглянуть на инвестиции в персонал. Многие предприятия сокращают ограниченные видимые затраты, но не обращают внимания на более значительные, привычные формы растраты — возможно, из-за отсутствия контроля или способности им управлять. Такие предприятия не могут рассчитывать на успешное развитие. Человек может использовать ресурсы для создания большей ценности, а может и бессознательно растрачивать их — именно поэтому говорят, что человек может быть как самым ценным активом предприятия, так и его обязательством. При подборе персонала предприятие должно сначала разработать «должностные инструкции» для каждой должности. В «должностных инструкциях» следует определить полномочия и обязанности данной должности в соответствии с политикой предприятия, а затем, исходя из объема полномочий и обязанностей, а также требований к рабочей нагрузке, установить необходимые условия найма, то есть критерии подбора персонала. Таким образом можно избежать ситуации, когда высококвалифицированный специалист занимает должность, не соответствующую его способностям, или когда на

высокую должность назначается специалист с недостаточной квалификацией.

Решение:

1. Распределять талантливых сотрудников по подходящим должностям

Каждый, кто бывал в храме, знает: как только вы входите в ворота, первым делом вы видите Милостивого Будду, который с улыбкой встречает гостей, а к северу от него стоит Веда с чёрным ртом и чёрным лицом. Но, согласно легенде, давным-давно они не находились в одном храме, а управляли разными храмами.

Будда Майтрея был сердечным и веселым, поэтому к нему приходило очень много людей, но он ни о чем не заботился, был рассеян и не вел должным образом бухгалтерский учет, из-за чего доходы по-прежнему не покрывали расходы; а Веда, хотя и был мастером в ведении счетов, весь день ходил с мрачным выражением лица, был слишком строг, из-за чего посетителей становилось все меньше, и в конце концов пожертвования прекратились.

Будда, проверяя состояние храма, обнаружил эту проблему и поместил их обоих в один храм: Милоре Будде поручил заниматься связями с общественностью и с улыбкой встречать гостей со всех сторон, после чего поток паломников значительно возрос. А Ведо, беспристрастного и неукоснительного, скрупулёзно следящего за каждой мелочью, поставили отвечать за финансы и строго контролировать расходы. Бла-

годаря разделению обязанностей и сотрудничеству этих двоих в храме воцарилась атмосфера процветания.

В бизнесе грань между талантливыми и посредственными людьми не всегда чётка; главное — в том, как их использовать.

Друкер отмечает: чтобы раскрыть сильные стороны людей и эффективно использовать их, следует соблюдать следующие важные шаги:

1. Тщательно обдумайте ключевые вопросы назначения

Перед назначением необходимо, как минимум, сначала выяснить причины и цели назначения, а уже потом заниматься поиском подходящего кандидата.

Альфред Слоун, чтобы назначить человека на весьма скромную должность — руководителя отдела маркетинга в небольшом филиале компании — должен был выбрать одного из трех кандидатов с примерно одинаковыми качествами, и перед этим ему потребовалось много времени на обдумывание данного назначения.

Столкнувшись с задачей выбора нового регионального руководителя отдела маркетинга, менеджер, ответственный за эту работу, должен прежде всего определить суть данного назначения: нанимают и обучают нового специалиста по маркетингу потому, что нынешние сотрудники уже приближаются к пенсионному возрасту? Или потому, что компания, хотя и преуспевает в старой отрасли, до сих пор не проникла на развивающиеся новые рынки и поэтому намерена осва-

ивать их? Или потому, что значительная часть выручки от продаж поступает от старых продуктов, которые продаются уже много лет, и теперь необходимо открыть рынок для новых продуктов компании? В зависимости от этих различных целей назначения требуются разные типы людей.

Друкер особо подчеркивает, что должности должны быть объективными и определяться задачами, а не конкретными людьми. Он указывает, что если «создавать должности под конкретных людей», то любая смена «должности» в организации вызовет цепную реакцию. Должности в организации взаимосвязаны: если тронуть один элемент, это повлияет на всю систему. Мы не можем, ради того чтобы устроить кого-то на ту или иную «должность», вовлекать в это всех сотрудников организации. Результатом создания должностей под конкретных людей неизбежно станет ситуация, когда все окажутся «неподходящими для своих должностей».

Кроме того, по мнению Друкера, только так мы сможем подбирать для организации необходимых кандидатов. И только так мы сможем не допускать, чтобы характер и индивидуальность отдельных людей становились препятствием. Только терпимо относясь к этим различиям, можно сохранить во внутренних отношениях ориентацию на «задачи», а не на «людей». Уровень достижений следует оценивать по объективным критериям вклада и результативности — такая оценка возможна только тогда, когда разработка и распределение «должностей» не ориентируются на «человека». В

противном случае мы будем обращать внимание только на то, «кто хорош, а кто плох», игнорируя при этом «что хорошо, а что плохо»; при подборе персонала мы будем спрашивать только «нравится ли мне этот человек» или «пригодится ли он», а не «сможет ли этот человек достичь наибольших успехов на данной должности».

Результатом создания должностей под конкретных людей, во-первых, станет формирование группировок, основанных на личных симпатиях и антагонизмах. Ни одна организация не выдержит таких внутренних трений. Решения по кадровым вопросам должны гарантировать справедливость и беспристрастность. В противном случае полезные сотрудники будут вытеснены, или их мотивация будет подорвана. Точно так же организации нужны талантливые специалисты из разных областей; в противном случае ей не хватит способности к изменениям, и будет сложно получить разносторонние мнения, необходимые для принятия правильных решений.

Поэтому любой руководитель, способный создать первоклассную систему управления, не должен быть слишком близок со своими непосредственными коллегами и подчиненными. При продвижении по службе следует отдавать предпочтение способным людям, а не руководствоваться личными симпатиями и антипатиями; поэтому следует ориентироваться на то, сможет ли назначенный человек достичь результатов, а не на то, готов ли он подчиняться вашей воле. Таким образом, чтобы гарантировать выбор подходящих

кандидатов, они должны поддерживать надлежащую дистанцию со своими непосредственными коллегами и подчиненными.

2. Определение определенного числа кандидатов

Ключевым моментом здесь является «определенное количество». Официально подходящие кандидаты составляют лишь небольшую часть рассматриваемых кандидатов; если количество рассматриваемых кандидатов недостаточно, круг выбора будет узким, а определение подходящего кандидата — затруднительным. Чтобы принять эффективное кадровое решение, руководитель должен рассматривать как минимум 3–5 подходящих кандидатов.

3. Исходить из поиска сильных сторон кандидатов

Если руководитель уже тщательно проанализировал назначение, он понимает, на чем новому сотруднику следует сосредоточить свои усилия прежде всего. Основной вопрос заключается не в том, «что каждый кандидат может или не может делать?», а в том, «какими сильными сторонами обладает каждый из них? Подходят ли эти сильные стороны для данной должности?». Слабые стороны являются ограничением и, конечно, могут стать основанием для отсева кандидата. Например, кто-то может быть отличным специалистом в технической сфере, но для данной должности прежде всего требуется способность создавать команду, а именно этой способности ему не хватает; следовательно, он не является подходящим кандидатом.

Друкер чрезвычайно ярко проанализировал два подхода к подбору персонала: один заключается в том, чтобы обращать внимание только на сильные стороны человека и не обращать внимания на остальное; другой — в том, чтобы акцентировать внимание на слабостях и требовать от сотрудников совершенства. Первый подход позволяет организации достигать высоких результатов, второй же только ослабляет её.

Эффективный руководитель способен помочь человеку раскрыть свои сильные стороны. Он понимает, что при подборе персонала нельзя ориентироваться на слабости. Чтобы добиться результатов, необходимо использовать сильные стороны — сильные стороны других, сильные стороны начальства и собственные. Сильные стороны каждого человека — это его настоящие возможности. Раскрытие сильных сторон людей — единственная цель организации. Следует помнить, что у любого человека обязательно есть много слабостей, а слабости изменить практически невозможно. Однако мы можем постараться не дать слабостям проявиться. Задача руководителя заключается в том, чтобы использовать сильные стороны каждого человека. Эффективный руководитель при подборе кадров и продвижении по службе часто ориентируется на то, что человек может сделать, поэтому его решения по подбору персонала основаны на том, как максимально использовать сильные стороны людей.

Эффективный руководитель не начинает с поиска слабых

сторон кандидата. Невозможно построить результативность на слабых сторонах — она может основываться только на сильных сторонах кандидата. Многие руководители, стремящиеся найти талантливых сотрудников, понимают, что им нужны именно профессиональные навыки. При наличии таких навыков организация всегда сможет предоставить им всё остальное, а без них даже предоставление всего остального не поможет.

4. Сделайте широкое обсуждение официальным этапом отборочного процесса

Способность руководителя принимать решения в одиночку отличается от способности принимать решения после широкого обсуждения с другими людьми, поскольку у каждого из нас есть первое впечатление, предубеждения, симпатии и антипатии, и нам необходимо прислушиваться к мнениям других. Во многих успешных компаниях такое широкое обсуждение является официальным этапом процедуры отбора. Компетентные руководители занимаются этим и в неформальном порядке.

5. Ознакомьте назначенного сотрудника с должностью

После того как назначенный сотрудник проработает некоторое время на новой должности, ему следует сосредоточить свои усилия на более высоких требованиях, предъявляемых к этой должности. Руководитель обязан вызвать его к себе и сказать: «Вы уже три месяца занимаете должность регио-

нального менеджера по маркетингу — или какую-либо другую должность. Что вам необходимо сделать, чтобы добиться успеха на новой должности? Хорошо обдумайте это, приходите ко мне через неделю или десять дней и представьте мне свои планы и намерения в письменном виде». При этом следует указать на возможные ошибки, которые он, возможно, уже допустил.

Если вы не сделали этого, не стоит жаловаться на плохие результаты вашего подчиненного. Виноваты вы сами, потому что не выполнили свои обязанности руководителя.

2. Назначать людей в соответствии с потребностями и позволять каждому проявить свои способности

Чтобы «умело распределять должности», руководитель предприятия должен прежде всего ориентироваться на максимальную реализацию потенциала сотрудников. Назначайте людей в соответствии с потребностями, чтобы они соответствовали занимаемой должности.

Соответствие человека делу — важный принцип «умелого назначения». Ведь цель назначения человека — дать ему возможность блестяще выполнить ту или иную задачу. Если мы упускаем из виду конкретную задачу, которую нужно выполнить, и сосредотачиваемся на недостатках человека, особенно чрезмерно обсуждая те недостатки, которые не имеют большого отношения к требуемой работе, то это лишает критерии назначения разумного обоснования. Напротив, это приводит к тому, что второстепенные факторы, не име-

ющие отношения к работе, становятся критериями оценки, и даже может привести к тому, что такие «дополнительные условия» превращаются в рамки, которые можно произвольно расширять или сужать в зависимости от личных симпатий и антипатий, ограничивая или заслоняя многих талантливых людей, способных блестяще выполнить задачу.

Поэтому, чтобы грамотно подбирать кадры, руководитель ни в коем случае не должен оценивать людей исходя из их личности, а должен оценивать их способности с точки зрения конкретных задач и назначать их в соответствии с потребностями. Перед тем как принять решение о назначении, руководитель должен прежде всего тщательно проанализировать характер задачи, которую необходимо выполнить, а также ответственность, полномочия и основные требования, предъявляемые к лицу, которое будет выполнять эту задачу, и сформулировать четкие требования. Затем, исходя из индивидуальных особенностей и сильных сторон подчиненных, следует распределять их по соответствующим должностям.

Дело — в основе, талант — в приоритете. Чтобы по-настоящему «грамотно распределять должности», руководитель должен прежде всего исходить из общих интересов дела, в полной мере учитывать конкретные особенности сотрудников и назначать их на подходящие должности. Если не использовать способности каждого там, где они могут проявиться наиболее эффективно, это станет ущемлением для

самого сотрудника и огромной потерей для дела.

В США была одна экспертка по имени миссис Портер, которая умело и грамотно использовала недостатки людей, благодаря чему её система руководства и управления стала систематизированной и научно обоснованной. Однажды она пригласила психолога и социолога для проведения интеллектуального обследования своих подчинённых. Социолог доложил ей: «У вас есть два типа людей: одни мыслят линейно, а другие — системно». Люди с линейным мышлением действуют прямолинейно: что скажет руководитель, то и делают; люди с системным мышлением способны рассматривать проблемы всесторонне, быстро улавливают суть и самостоятельно принимают решения.

Психолог же сообщил ей: «У вас есть два типа сотрудников: одни — энтузиасты, другие — придирчивые критики». Объединив эти выводы, миссис Портер приняла следующее кадровое решение: людей с линейным мышлением и энтузиазмом назначить преподавателями технического обучения — они наверняка с удовольствием будут преподавать; людей с линейным мышлением и склонностью к придиркам направила в полицию — они наверняка будут любить лезть не в свое дело; людей с системным мышлением и энтузиазмом пригласила на руководящие должности и в качестве консультантов — они наверняка будут и дальновидными, и трудолюбивыми; людей с системным мышлением и склонностью к придиркам направила на должности бригадиров — им бу-

дет сразу видно, как работает каждый. Таким образом, удалось расставить всех по местам и избежать проявления их слабых сторон. В глазах обычных людей прямолинейность и придирчивость, возможно, являются недостатками и слабостями, но в глазах миссис Портер эти недостатки и слабости одновременно являются достоинствами и преимуществами; главное — умело и грамотно использовать эти недостатки и слабости, чтобы они приносили пользу.

Сильные стороны и таланты каждого человека относятся к определенному типу. Кто-то силен в анализе, кто-то разбирается в финансах, а кто-то обладает коммуникативными навыками. Таланты определенного типа должны соответствовать конкретному характеру работы. Требования к сотрудникам в работе различаются, поэтому способности должны соответствовать должности. Должность, которую ему поручают, должна максимально стимулировать проявление его сильных сторон. Назначение должности с учетом способностей и потребностей работы называется «назначением по способностям»; таким образом, сотрудник не будет испытывать затруднений и не будет бездельничать. Работая в полную силу, он естественным образом проявит инициативу, а эффективность управления неизбежно повысится.

Конечно, использование сильных сторон человека не означает закрывать глаза на его слабости и тем более не означает позволять ему проявлять их без ограничений; необходимо проводить конкретный анализ и подходить к каждому

случаю индивидуально. Некоторые «слабые стороны» людей на самом деле не являются недостатками в полном смысле этого слова, поскольку они естественным образом сопутствуют определенным сильным сторонам и представляют собой одну из их граней. Такие «слабые стороны» нельзя просто «убрать», их можно лишь временно обойти; главное — в том, как их использовать. При правильном подходе «слабость» может стать сильной стороной.

«Подбирать людей под задачи» и «назначать их в соответствии с потребностями» — это высший принцип управления персоналом; только соблюдая его, можно заставить каждого проявить свои способности и максимально раскрыть свой потенциал.

3. Назначение подходящих людей на подходящие должности

Как руководителю добиться того, чтобы подходящие люди занимали подходящие должности? Для разработки эффективной политики продвижения по службе и подбора персонала необходимо выполнить следующие важные шаги:

(1) Создаваемые должности должны быть адекватными. Не следует создавать должности, на которые мог бы претендовать только Бог, а также должности, на которых любой «человек» неизбежно потерпит неудачу — такие должности являются неадекватными.

Должности должны занимать люди, а люди всегда остаются людьми, и их способности всегда ограничены. Поэтому

при разработке должностей лучше не создавать таких, которые «обычный человек» не сможет выполнять. Однако в корпоративном управлении и даже в государственном управлении такие «невыполнимые должности» встречаются довольно часто. Должность создана, зафиксирована на бумаге и выглядит вполне разумной. Однако на такую должность никогда не удается найти подходящего кандидата. Сначала эту должность занимал некий Чжао, но потерпел неудачу; затем его сменил некий Цянь, который также потерпел неудачу; потом на эту должность пришёл некий Сунь, и он тоже потерпел неудачу. Если возникает такая ситуация, следует проанализировать её: дело отнюдь не в том, что выбранные кандидаты были неподходящими, а в том, что сама конструкция должности имеет недостатки. В этом случае необходимо немедленно рассмотреть возможность пересмотра этой должности.

Например, в учебниках по маркетингу часто встречается следующая точка зрения: управление продажами должно включать в себя рекламу и маркетинг, и эти два направления должны подчиняться одному и тому же руководителю по маркетингу. Однако, судя по опыту многих компаний, занимающихся продажами, создание должности, которая бы охватывала всю маркетинговую деятельность, в принципе нереально. Если бы это было возможно, то человек, занимающий эту должность, с одной стороны, должен обладать высокими навыками продаж на передовой, чтобы стимулиро-

вать движение «товара»; с другой стороны, он должен обладать высокими навыками в области рекламы и продвижения, чтобы стимулировать движение «людей». Для этой должности подходит только человек, обладающий множеством различных личностных качеств и талантов. Но такого человека очень трудно найти.

Ещё один пример: в транснациональных компаниях обычно существует должность вице-президента по международным операциям. Поначалу на эту должность удавалось найти идеального кандидата. Однако когда объемы производства и продаж зарубежных филиалов достигают значительных масштабов, должность вице-президента по международным операциям становится «ловушкой». Чтобы решить эту проблему, необходимо либо перестроить организацию в соответствии с классификацией продукции, либо организовать её с учётом социальных и экономических условий рынка. Например, можно назначить трёх вице-президентов по международным операциям: одного — для работы с развитыми странами, другого — для работы с развивающимися странами, а третьего — для работы с другими развивающимися регионами. Сейчас многие транснациональные компании организованы именно таким образом.

В любом случае, эффективный руководитель прежде всего должен обеспечить грамотное проектирование всех должностей; как только обнаруживается, что какая-либо должность спроектирована ненадлежащим образом, её следует

немедленно перепроектировать, а не строить иллюзии о том, что для её занятия удастся найти гения. Эффективный руководитель должен понимать, что хорошее состояние организации не подтверждается наличием гениев. Хорошей является только та организация, в которой «обычные люди» способны совершать неординарные дела.

(2) Что касается соотношения должности и подбора персонала, требования к должности должны быть строгими, а сфера ответственности — широкой. Это означает, что разумная должность, с одной стороны, должна иметь четкие и легко достижимые цели, а с другой — представлять собой вызов для действительно талантливого человека. Только в этом случае все, кто обладает способностями, соответствующими данной должности, смогут добиться на ней реальных результатов, при этом такая должность будет стимулировать их и помогать раскрыть свой потенциал.

Иными словами, при разработке должностных обязанностей следует избегать чрезмерной конкретности и механичности; этот принцип особенно актуален для работников умственного труда. В отличие от работников физического труда, способности работников умственного труда зависят от того, насколько они могут их проявить. Чрезмерно конкретные и механичные должностные обязанности превращают их в простых исполнителей, что для них не только не привлекательно, но и не сулит перспектив, а также не позволяет полностью раскрыть их потенциал.

Один американский исследовательский институт провел исследование, посвященное вопросам использования молодых работников умственного труда. Результаты исследования показали: те, кто в наибольшей степени может полностью проявить свои сильные стороны, обязательно достигают успеха. А те, кто недоволен своей работой, в большинстве своем единодушно жалуются: «Они не используют мои сильные стороны».

Сфера ответственности молодых интеллектуальных работников слишком узка и не представляет достаточного вызова для их способностей; в результате они либо сами просят об увольнении, либо очень быстро превращаются в «старых мастеров». Мы часто слышим, как руководители с сожалением говорят: «Не могу поверить, что молодые люди, которые раньше были полны амбиций, один за другим впадают в уныние». На самом деле винить в этом нужно не других, а тех руководителей, которые разрабатывают эти должности: именно они подавляют стремление молодых людей к самореализации, создавая слишком узкие и механистичные должностные инструкции.

(3) При подборе кандидата на ту или иную должность прежде всего следует учитывать личные качества этого человека: на что он способен? То есть необходимо провести эффективную оценку рассматриваемого кандидата. В ходе этой оценки следует ответить на следующие вопросы:

1. В каких видах работы этот человек уже продемонстри-

ровал хорошие результаты?

2. В каких других видах работы этот человек мог бы проявить себя с лучшей стороны?

3. Если бы у меня был сын или дочь, хотел бы я отдать их под его руководство

для воспитания? Если да, то почему? Если нет, то почему?

Такой подход к оценке был предложен одним американским экспертом в области управления. Он считает, что этот подход отличается от обычной оценки, поскольку акцент в нём делается на сильных сторонах человека и начинается с того, что он может сделать, а не с рассмотрения его слабостей и недостатков. Такая позиция помогает относиться к талантам с достаточно открытым подходом, а не с настороженностью.

Поэтому эффективный руководитель при подборе и назначении персонала задает себе следующие вопросы: «Есть ли у этого человека сильные стороны в какой-либо области? Соответствуют ли его сильные стороны требованиям конкретной задачи? Сможет ли он, взяв на себя эту задачу, действительно проявить себя с лучшей стороны?» Если ответ на все эти вопросы «да», то не стоит колебаться — его следует немедленно назначить на эту должность.

Часто говорят: «Три посредственности лучше одного гения». Но эффективный руководитель так не думает. Он предпочтёт использовать того одного гения, а не тех трёх посредственности. Он знает: три посредственности зачастую

уступают даже одной посредственности, потому что каждый из них действует по-своему. Эффективный руководитель знает, что для достижения результата необходим какой-то конкретный талант. Поэтому он не будет нанимать людей, которые «знают все понемногу», а предпочтет одного обычного специалиста, владеющего одним конкретным навыком. Но в этом одном навыке он требует настоящего мастерства.

С другой стороны, человека, не демонстрирующего выдающихся результатов, особенно руководителя, следует безжалостно переводить на другую должность. Это обязанность руководителя. Оставление такого человека на месте неизбежно повлияет на весь коллектив. Ведь для эффективной организации сохранение такого сотрудника на должности является крайне несправедливым. Эта несправедливость носит двойной характер: во-первых, она несправедлива по отношению к остальным сотрудникам компании или группы, поскольку некомпетентность руководителя фактически лишает других возможности проявить свои таланты и добиться успеха; во-вторых, она несправедлива и по отношению к самому оставленному на должности сотруднику, который, будучи явно некомпетентным, вынужден оставаться на этом месте, терпеть страдания и мучения.

Во время Второй мировой войны американский генерал Маршалл однажды сказал: если руководитель генеральского звания не демонстрирует выдающихся результатов, его необходимо немедленно перевести на другую должность. В

противном случае это нанесет ущерб делу. Однако мы часто слышим такие аргументы: «Если этого руководителя переведут, мы не сможем найти ему замену». Генерал Маршалл ответил: «Прежде всего мы обращаем внимание на то, что этот руководитель не выполняет свои обязанности. А как найти ему преемника — это уже другой вопрос».

4. При подборе кадров следует использовать сильные стороны сотрудников

Говорят, что в древнем Китае был один мастер, который очень умело использовал людей: он поручал людям с толстой талией носить землю — это не требовало больших усилий; людям с крепкими ногами — копать землю — у них была сила; горбатым — разравнивать землю — им не приходилось сильно наклоняться; а одноглазому — следить за верёвкой — он не отвлекался. Только используя сильные стороны людей, можно полностью раскрыть их таланты и достичь истинной цели подбора персонала.

Пьер Кардан можно назвать одним из величайших модельеров современности; кроме того, благодаря своим управленческим талантам он создал «империю Кардана», состоящую из десятков отраслей, включая одежду, ресторанный бизнес, мебель и другие, став единственным в мире мастером дизайна и производства одежды, владеющим собственным банком, а также имеющим частную пристань в Каннах, в более чем 90 странах мира около 600 фабрик производят под брендами «Кадан» и «Мэйсинь» различную одежду, ду-

хи, мебель, продукты питания и посуду, а также 10 выставочных залов по всему миру. Его одежда поставляется в более чем 5000 магазинов в 185 странах. Кадан отличается не только новаторским стилем ведения бизнеса, но и своим умением правильно использовать людей, что производит на окружающих глубокое впечатление.

Следует сказать, что подход Пьера Кадана к подбору персонала неотделим от его достижений. Кадан считает, что талантливые люди — это душа предприятия, и одной силой невозможно удержать «империю Кадана». Секрет Кадана в умении находить таланты. Когда Кадан обнаруживает, что кто-то не подходит для данной должности, он немедленно принимает меры по корректировке, чтобы компания продолжала работать как точно отлаженный механизм. Например, когда в Пекине открылся ресторан «Максим» в районе Чунвэньмэнь, Карден пригласил из Франции менеджера, но тот мало что знал о реальных условиях в Китае, и дела у ресторана шли плохо. Обнаружив это, Карден немедленно заменил его на менеджера, разбирающегося в деле, и ситуация действительно значительно улучшилась.

На самом деле, в вопросах подбора персонала умный руководитель часто исходит из того, что может делать нанятый им человек, не обращая внимания на его недостатки, а сосредотачиваясь на том, как максимально использовать его сильные стороны. Говорят, что если руководитель уделяет больше внимания тому, чего человек не умеет делать, а не

тому, что он умеет, и поэтому выбирает сотрудников, стараясь избежать их недостатков, а не использовать их сильные стороны, то он сам является слабым человеком. Возможно, он видит сильные стороны других, но воспринимает их как угрозу себе. При подборе персонала самое главное — обнаружить выдающиеся качества человека в какой-то конкретной области, а не смотреть, обладает ли он способностями, присущими всем. Если постоянно фиксироваться на недостатках других, то невозможно раскрыть их сильные стороны. «Отец американской сталелитейной промышленности» Карнеги был именно тем человеком, который умел нанимать на работу людей, способностей которых превосходили его собственные. Успех Карнеги в подборе кадров заключался в том, что он умел обнаруживать сильные стороны других и использовать их. Поэтому, чтобы использовать сильные стороны человека, нужно смириться с его слабостями.

Иногда талантливый человек не всегда идет по течению. Говорят, что в эпоху Воюющих царств жил некий Фэн Сюань, который постоянно брызгал гневными словами, ударяя по рукояти меча: сначала: «Меч, вернись домой, у нас нет рыбы». Когда появилась рыба, он снова говорил: «Меч, вернись домой, у нас нет колесницы».» Когда у него появилась и рыба, и колесница, он стал заходить ещё дальше и говорил: «Меч, возвращайся домой, ведь некому содержать мою старую мать». По логике вещей ему давно пора было вернуться домой. Но Мэн Чанцзюнь по-прежнему давал ему рыбу и

колесницу. В результате Фэн Сюань помог Мэн Чан-цзюню выкопать три «норы хитрого кролика», что позволило ему безбедно прослужить в должности канцлера несколько десятилетий. Однажды Фэн Сюань вызвался добровольцем отправиться в район Цзаочжана для сбора ренты. Неожиданно для всех он сжег целую кучу счетов на глазах у всех, от чего должники один за другим были до слез благодарны. Вернувшись, Фэн Сюань сказал Мэн Чанцзюню: «Долги взысканы, и на эти деньги я купил для вас добродетель и справедливость». Позже события доказали, что Фэн Сюань был человеком расчётливым и смелым, настоящим редким талантом.

5. Отказ от подбора должностей под конкретных людей

Создание должностей под конкретных людей — это ошибочный подход к подбору кадров, и этот принцип понятен каждому. Но на практике всё обстоит иначе. Почему в мире так много руководителей, но так мало тех, кто действительно умеет раскрыть сильные стороны других?

Причина проста. Главным образом это связано с тем, что руководители часто считают, что их первоочередная задача заключается не в подборе должностей под конкретных людей, а в подборе людей под конкретные задачи. Поэтому, как правило, сначала создается какая-то должность, а затем подбирается кандидат на эту должность. Как правило, такой подход сбивает с правильного пути, поскольку в результате часто выбирается лишь тот кандидат, который «с наимень-

шей вероятностью допустит ошибку» — то есть кандидат, «соответствующий лишь минимальным требованиям». В результате неизбежно выбираются посредственные кандидаты.

Самым распространенным способом предотвращения этой ошибки является «создание должностей под конкретных людей». Однако этот метод ещё хуже исходной ошибки, за исключением, возможно, организаций крайне небольшого размера с минимальным объемом дел. Дело в том, что должности должны быть объективными и определяться исходя из задач, а не под конкретных людей.

«Создание должностей под конкретных людей» затрудняет решение проблемы, поскольку изменение любой «должности» в организации вызывает цепную реакцию. Должности в организации взаимосвязаны: если тронуть один волос, это затронет всё тело. Мы не можем, ради того чтобы устроить кого-то на определённую «должность», подвергать риску каждого сотрудника всей организации. Результатом создания должностей под конкретных людей неизбежно станет ситуация, когда все окажутся «неподходящими для своих должностей».

Есть ещё одна тонкая причина, по которой мы настаиваем на том, чтобы создавать должности в соответствии с задачами, а не под конкретных людей. Только так мы сможем подбирать для организации необходимых кандидатов. И только так мы сможем не поддаваться влиянию личностных особенностей и характеров сотрудников. Только терпимо относясь

к этим различиям, мы сможем сохранить во внутренних отношениях ориентацию на «задачи», а не на «людей». Успех следует оценивать по объективным критериям вклада и результативности. Такая оценка возможна только тогда, когда при разработке и распределении «должностей» не ориентируются на «людей». В противном случае мы будем обращать внимание только на то, «кто хорош, а кто плох», и упускать из виду, «что хорошо, а что плохо»; при подборе кадров мы будем спрашивать только «нравится ли мне этот человек» или «подойдет ли он для работы», а не «сможет ли этот человек достичь наибольших успехов на этой должности».

Результатом создания должностей под конкретных людей, во-первых, станет формирование группировок, основанных на личных симпатиях и антагонизмах. Ни одна организация не может себе позволить такие группировки. Решения по кадровым вопросам должны гарантировать справедливость и беспристрастность, иначе это приведет к уходу хороших сотрудников или подорвет их мотивацию. В то же время организации нужны талантливые специалисты из разных областей, иначе ей не хватит способности к изменениям, а также будет сложно получить разносторонние мнения, необходимые для принятия правильных решений.

Вышесказанное можно использовать для иллюстрации одного момента. Любой руководитель, способный создать первоклассную систему управления, не должен быть слишком близок со своими непосредственными коллегами и под-

чиненными. При продвижении по службе следует отдавать предпочтение способным людям, а не руководствоваться личными симпатиями и антипатиями; поэтому нужно ориентироваться на то, сможет ли назначенный сотрудник достигать результатов, а не на то, готов ли он подчиняться вашей воле. Таким образом, чтобы гарантировать выбор подходящих кандидатов, они должны поддерживать надлежащую дистанцию со своими непосредственными коллегами и подчиненными.

Г-н Слоан из компании «Дженерал Моторс» — личность, к которой можно стремиться, но которой невозможно равняться. Он полон энтузиазма, стремится к тесным человеческим отношениям и любит заводить друзей. Но он понимает, что друзья — это те, с кем он общается «вне работы». Он знает, что нельзя поддаваться влиянию эмоций: только сохраняя некоторую дистанцию, можно создать команду, в которой каждый может проявить свои сильные стороны.

Конечно, нельзя обобщать. Иногда действительно возникает необходимость создавать должности с учётом конкретных людей. Возьмём, к примеру, г-на Слоана — его можно считать человеком, твёрдо убеждённым в том, что не следует создавать должности под конкретных людей: Однако в начале своей карьеры, когда он создавал инженерный отдел компании «Дженерал Моторс», его организационный план был построен вокруг изобретателя Кетлинга.

Ниже приведены четыре принципа эффективного руко-

водителя, позволяющие использовать сильные стороны сотрудников и избегать создания должностей под конкретных людей.

1. Не создавать должности, которые невозможно выполнить обычному человеку

Должность должна занимать конкретный человек, а люди всегда могут ошибаться. Поэтому они никогда не создают «невыполнимую» должность, иными словами, не создают должность, с которой «обычный человек» не сможет справиться.

Однако бывают и такие случаи: должность создана, конкретные требования изложены на бумаге и выглядят вполне разумными. Но на такую должность так и не удается найти подходящего кандидата. Часто сначала её занимает X, затем — Y, но в итоге все они терпят неудачу.

Почему возникают такие завышенные требования к должности? Обычно это происходит потому, что когда-то был «необычный человек», и условия этой должности были определены с учетом его особых талантов. В результате для этой должности требуется человек с многогранным характером. Но где же найти такого человека? Человек может обладать разносторонними знаниями и навыками, но характер никто не может изменить. Если для выполнения обязанностей на какой-то должности требуется человек с особым характером, то эта должность обречена на невыполнимость — это «ловушка для людей».

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.