

НЕ ЩО, А ХТО

Найважливіші рішення, які ухвалюють бізнесмени,
це не рішення *що*, а рішення *хто*.

Джим Коллінз, автор книжки
«Від хорошого до величного»

ВАША ПРОБЛЕМА номер один — *хто*.
Не *що*.
Що — це стратегії, які ви вибираєте, товари та послуги, які продаєте, і процеси, які використовуєте. Усе своє професійне життя ви можете шукати розв'язання для мільйона проблем *що*, які надокучають вашому бізнесу. Як і робить більшість менеджерів.

На жаль, якщо зосереджуватися винятково на питанні *що*, ви й надалі втомлюватиметеся, зароблятимете менше, ніж бажаєте, і не матимете часу робити те, що хочете.

Або ж сьогодні можете вирішити зосередитися на питанні *хто*.

Хто — це люди, яких ви призначаєте ухвалювати рішення *що*. Хто керує вашим відділом продажів? Хто складає ваш продукт? Хто сидить у кабінеті з табличкою

«директор»? Із *хто* починається магія або ж зароджуються проблеми.

От запитайте в Нейта Томпсона, гендиректора Spectra Logic. Зараз компанія Томпсона процвітає. Але в перші роки його так заповнили неефективні виконавці, яких сам і найняв, що він навіть не міг піти у відпустку.

Не те щоб Томпсон не проводив інтерв'ю як треба. Проводив. Він вивчав резюме ледь не під мікроскопом. Нерідко проводив з кожним кандидатом чимало годин, намагаючись відчутти «хімію». Тож гадав, що всі люди, яких він узяв на борт, надзвичайні. Проте багато нових працівників виявилися геть непридатними для своєї роботи. Один особливо жохливий привласнив 90 000 доларів комісійних.

«Віцепрезидент із продажів, — розповів нам Томпсон, — перемальовував на бланках комісійних одинички, які вписав бухгалтер, у четвірки! Це зробило його комісійні вчетверо вищими, ніж вони мали б бути».

Фінансовий біль був сильним, але ще більше Томпсон постраждав морально. Через помилково призначених людей і ті проблеми, які вони створили, він не міг спокійно залишити офіс. А коли ж залишав, то витрачав більшу частину свого часу на усунення криз на роботі.

«Я обожаю кататися на лижах. Тоді, на початку, я привозив свою родину у Вейл у Колорадо. Але там я наче знову був на роботі. Щоденно перші чотири години я не міг піднятися на гору. Мені доводилося сидіти в телефоні та працювати з імейлами, виконуючи роботу людей, яких я помилково найняв. Пам'ятаю, як моя родина заковувала очі та йшла кататися без мене».

Звучить знайомо? Зрештою, помилки *хто* зачіпають кожен аспект наших професійних й особистих життів.

Ми в ghSMART допомагаємо компаніям ухвалювати кращі рішення *хто*. Наша місія — використовувати наші знання про людську поведінку, щоби допомагати гендиректорам та інвесторам створювати цінні компанії. Джефф Сمارт — гендиректор, заснував фірму 1995 року. Ренді Стріт — партнер, очолює підрозділ ghSMART із навчання керівників. Наші клієнти — компанії зі списку Global 1000 та стартапи, від банкірів Волл-стріт до завзятих лідерів некомерційних організацій. У своїй роботі ми допомогли клієнтам з усього світу — від Ванкувера до Сіднея, від Мілана до Тайбея — ухвалити понад 12 тисяч рішень *хто* за методом, який покажемо в цій книжці. І ще 30 тисяч менеджерів ми навчили його застосовувати. Ми роками щодня стикалися із цим завданням, але ця книжка — дещо значно більше, ніж просто сума нашого досвіду.

Щоби перевірити наші спостереження і зібрати нові, ми запросили д-ра Стівена Каплана та його команду фінансових чарівників із Вищої школи бізнесу Чиказького університету. Їхнім завданням було провести найбільше в історії статистичне дослідження, щоби краще зрозуміти, які типи кандидатів є успішними виконавцями, а які — ні. Майже два роки Каплан з командою ретельно аналізували наші дані про трьохсот гендиректорів і отримали дивовижні результати.

Найважливіше, ми поспілкувалися з багатьма найталановитішими світовими лідерами, коли ті навчали нас своїх секретів успішного найму.

Понад 20 бізнес-мільярдерів, більшість із яких досягла успіху власними зусиллями, подарували цій книжці свої ідеї та досвід, безпрецедентну збірку даних. Це люди, які побували в перших лавах деяких із найзахопливіших

і найвпливовіших підприємств наших часів — люди, чий рішення з найму інколи змінювали ринки.

Крім того, ми дізналися думку понад тридцяти гендиректорів багатомільярдних компаній і опитали десятки інших успішних гендиректорів, керівників, інвесторів, лідерів некомерційних організацій та експертів із менеджменту.

Загалом для цього проєкту ми провели понад 1300 годин інтерв'ю і безліч додаткових годин аналізу. Ми не знаємо іншого дослідження, яке може зрівнятися з нашим у глибині, масштабі та кількості досвіду з перших рук. Більшу частину уваги ми приділили саме менеджерам, а не HR-відділам, адже ухвалення правильних рішень *хто* — неодмінна умова кар'єрного успіху. Як висловився Джо Мансуето, засновник Morningstar, «ваш успіх як керівника — просто наслідок того, наскільки добре ви вмієте наймати людей».

З цього дослідницького громаддя ми виділили чотири частини процесу наймання, де зазвичай відбувається провал. Не має значення, ким наймають людину — працівником контактцентру чи гендиректором фінансової організації вартістю 50 мільярдів доларів. Помилки *хто* припускаються, коли менеджери:

- погано знають, чого потрібно досягти в роботі;
- мають слабкий потік кандидатів;
- не довіряють своїй здатності вибрати правильну людину із групи схожих кандидатів;
- втрачають кандидатів, яких справді хочуть залучити у свою команду.

Ці *хто* помилки дорого коштують. Згідно з дослідженнями, які ми провели з нашими клієнтами, у середньому

помилка найму вартує 15 базових зарплат працівника в матеріальних витратах і втраті продуктивності. Подумайте: однісінька хиба найму працівника із зарплатою 100 000 доларів на рік може коштувати компанії 1,5 мільйона чи більше. Якщо за рік ваш бізнес припускатиметься десяти таких помилок, він щороку пускатиме на вітер 15 мільйонів. Нейт Томпсон прикинув, що його помилки ранніх років коштували Spectra Logic 100 мільйонів.

Помилки *хто* дуже поширені. Пітер Друкер й інші гуру менеджменту давно полічили, що показник успішного найму серед менеджерів становить сумні 50 %. Вдумайтеся, скільки це втраченого часу й енергії, і не тільки для вас, а й для всієї організації.

Чого не знає більшість керівників, то це того, що проблемами *хто* — відворотні.

Ця книжка має на меті дати розв'язання вашої проблеми номер один — допомогти ухвалювати найкращі рішення *хто*.

Гендиректори, менеджери середньої ланки та безпосередні керівники, яким допомогло це вирішення, кажуть нам, що це найпростіший, найпрактичніший і найефективніший спосіб ухвалювати чудові рішення *хто*. Переваги величезні для вас, вашої компанії і навіть вашої родини. Нейт Томпсон, наприклад, зрештою застосував цей метод і тепер має успішну команду та час для відпустки.

Зробіть вибір ухвалювати кращі рішення *хто*, й отримуватимете більше задоволення від роботи, більше зароблятимете й матимете більше часу на свої найважливіші стосунки.

Розділ 1

ВАША ПРОБЛЕМА № 1

На що схожа проблема хто? Пам'ятаєте епізод ситкому «Я люблю Люсі», у якому Люсі й Етель працевлаштовуються на кондитерську фабрику? Їм доручили загортати шоколадні цукерки, але жінки не встигають. І замість того, аби просто пропускати цукерки, вони починають пхати їх у рота й ховати всюди, де тільки можна. Заходить керівниця, нахваляє нових робітниць за порожню конвеєрну стрічку, а потім викрикує комусь у сусідній залі: «Прискорюйте!». Й ось тоді починається справжній хаос.

Ви можете годинами намагатись оптимізувати виробничий процес, але суті проблеми це не зачепить. У згаданій керівниці проблема не з конвеєром. У неї «проблема з Люсі».

«Проблема з Люсі» — це проблема хто, але ваша ж точно не смішна й навряд чи на найнижчому організаційному рівні. Як часто нарікає один наш друг-інженер: «Керувати легко, крім частини з людьми!».

У головній статті жовтневого випуску The Economist 2006 року, «Пошук таланту», згадується, що сьогодні єдина найбільша проблема бізнесу — знайти правильних людей*.

* The Economist, 7–13 жовтня 2006 року.

Сумніваємося, що більшість читачів це здивувало. Річ у тім, що майже всі менеджери заледве знаходять і наймають талановитого працівника, потрібного для розвитку бізнесу.

Це добре знаємо кожному. Усі ми чули жахливі історії про гендиректора, який знищив багатомільярдну акціонерну компанію, менеджера, який дозволив своєму регіону програти конкурентам, і навіть про секретаря, який не зміг дотримуватися графіка. Більшість із нас переживала такі ситуації і може додати ще кілька десятків прикладів.

Навіть ми ухвалювали погані рішення хто. Кілька років тому Джефф найняв для своїх дітей нянечку, назвімо її Таммі. На жаль, у Джеффа був, за висловом його шестирічної дитини, «момент ловіння гав», і він знехтував описаним у цій книжці методом.

Минуло лише кілька місяців, Джефф розмовляв по телефону у себе вдома в кабінеті й раптом побачив, що його дворічна дитина біжить під'їзною доріжкою гола. Він негайно обірвав дзвінок із клієнтом і кинувся схопити свою дочку до того, як та вискочить на вулицю. На щастя, у цю хвилину дорогою не гуркотіла вантажівка FedEx.

Потім Джефф пішов шукати Таммі — дізнатися, що сталося. Усе, що вона могла сказати, було: «Ну, пильнувати всіх дітей нелегко». Це правда. Але, як пояснив їй Джефф, саме для цього її й запросили. Іноді проблема хто може означати життя чи смерть.

Нічого й говорити, що одразу ж почався пошук нової няні за методом, описаним у цій книжці, і Джефф таку знайшов.

Насправді всі ми іноді втрачаємо пильність у питанні хто. Ми усвідомлюємо, якими роздутими можуть бути