



## ЛИЦО ТАЛАНТА

**Как выявляют и развивают самых перспективных сотрудников лидеры крупнейших мировых корпораций**



*Светлана Фокина,  
управляющий директор Национального  
коллекторского агентства «ЗЕНИТ»*

29 июня 2006 год. Соединенные Штаты Америки. Вашингтон, округ Колумбия. Президент Джордж Буш принимает в Белом Доме Премьер Министра Японии Junichiro Koizumi. Торжественно-волнующая обстановка, все расписано по секундам, все заняли свои места – правительственная делегация Японии, оркестр, почетный Караул, мировая пресса. За всем следит бдительная охрана. Президент США и Премьер-министр обходят и приветствуют собравшихся гостей.

Мое внимание привлек репортер, который всем своим видом давал понять, что он особый и его работа особенна, и нет ничего важнее в данную секунду в мире, чем лучший ракурс снимков церемонии. Его гибкости и виртуозности позавидовали бы чемпионы по художественной гимнастике. Вы думаете, он лучший в мире репортер? Нет. Он старательный профессионал. Внимательно всмотритесь в снимок: лучший фотограф стоит за ним и фотографирует то, как работает его коллега. Это один из лучших фотокорреспондентов в мире. Его зовут Джефф. Он подмечает то, чего не видят другие. Его фотографии будут отличаться от тех, которые опубликуют другие издания. Он сделает снимок старательного японского фотографа Такаши, фотографии взволнованных глаз американцев и того невидимого волнения, витающего в атмосфере на лужайке перед Белым домом...



*«Вы думаете, он лучший в мире репортер тот, который на корточках стоит у ног охраны? Нет. Он старательный профессионал. Внимательно всмотритесь в снимок: лучший фотограф стоит за ним и фотографирует то, как работает его коллега. Это один из лучших фотокорреспондентов в мире. Его зовут Джефф. Он подмечает то, чего не видят другие»*

Джефф работает в «Нью-Йорк Таймс». И я приложила максимум усилий, чтобы встретиться с боссом Джеффа, Майклом Оричио, управляющим редактором «Нью-Йорк Таймс», и спросить его, как и когда он определил, что Джефф – талантище?

Поднимаясь в лифте на восьмой этаж на седьмой Авеню, я мысленно молила о том, чтобы Джефф не оказался звездой, пусть и первой величины, которую просто переманили охотники за головами из бизнес-издания. Это было бы банально просто, скучно и неинтересно. Мои опасения были напрасны. Ростки таланта будущего светила были обнаружены на интервью, когда еще совсем юный студент

сидел в офисе «Нью-Йорк Таймс» и, волнуясь, отвечал на зондирующие вопросы шеф-редактора, проясняющие его желание работать и личные качества.

Моя цель была достигнута! Я получила во время интервью с Майклом свою порцию счастья, а именно, он поделился со мной своими секретами или оружием по добычи талантов, а именно, как и что он любит выяснять у кандидатов во время собеседования (спасибо, Майкл! Я кое-что взяла на вооружение). Он сказал, что нет ничего важнее для руководителя, чем отбирать и вдохновлять/удерживать таланты. Он рассказал, что если в вашей компании есть всего парочка неустрашимых гениев у руля, это не поможет компании выиграть сражение в конкурентной войне. Необходимо, чтобы все отделы ваших компаний были битком набиты талантливymi, неординарными трудоголиками. Как это сделать? Для проведения успешной широкомасштабной операции по «взятию» талантов в ряды вашей компании должны быть задействованы специалисты по диверсионным действиям из личного состава (читай - линейные менеджеры каждого департамента). Нельзя полагаться только на HR менеджера, каким бы талантливым он ни был. Как известно, один в поле не воин. Особенно в войне за таланты.

### **Принципы Хилла**

Война разгорается повсюду – в сфере низких и высоких технологий, в богатых и развивающихся странах. На руководителей рушится шквал трудных задач. Как выбрать лучших специалистов? Как сохранить ценных сотрудников? Какие мотивы и награды удержат людей, которым открыты все пути? Я думала обо всем этом, когда в 2000 году судьба свела меня в Вене с владельцем сети рекрутинговых компаний Hill International господином Отмаром Хиллом. Я отчетливо понимала, что грош мне цена как консультанту по стратегическому управлению, если я не владею технологией отбора и найма талантов. И тогда я выбрала долгий и необычный путь познания технологии – открытие представительства Hill International в Украине. Основными принципами, которые, всегда должен помнить руководитель любого уровня, следующие:

- Если вы сможете привлечь сотрудника, который лишь на 5% лучше других кандидатов, он будет приносить на 5% больше эффекта для компании каждую минуту своей работы
- Человек, который не любит своей работы, никогда не достигнет в ней успеха;
- В тот момент интервью, когда вы решили, что уже все поняли про этого человека и уже не услышите ничего нового, обычно упускается самое главное.





***Ли Липтон: «Если люди в вашей организации не говорят о своей работе: «Я обожаю это занятие», наверняка, у вас имеются большие проблемы».***

### ***LUV story\*<sup>1</sup>***

Какие бы вы не читали книги по разным деловым аспектам, касается ли это корпоративной культуры, совершенствованию бизнес-процессов в компании и, конечно же, вопросов отбора и найма персонала, я уверена, что часто вы обращали внимание на следующее: авторы нередко приводят пример американской компании Southwest Airlines. Согласно CNN, Southwest Airlines уже в ноябре 2001 г. сумела сообщить о прибыли за третий квартал, не смотря на трагическое событие 11 сентября. Это единственная крупная авиакомпания, которая завершила этот период с прибылью. Более того, пять лет подряд Министерство транспорта США награждало Southwest Airlines за наименьшее число жалоб клиентов, лучшую работу с багажом и соблюдение графика вылетов. А так как более трех десятилетий подряд эта компания устойчиво получает прибыль, завоевала репутацию наиболее предпочитаемой пассажирами авиакомпании и находится в числе четырех лучших компаний-работодателей, куда охотнее всего нанимаются люди, то вам будет понятно мое страстное желание встретиться с руководителем Southwest Airlines и задать ему множество вопросов о стратегии управления талантами. Мы встретились с директором по стратегическому развитию г-ном Ли Липтоном (Lee Lipton) (см. фото) на одном из тренингов в Балтиморе, и он рассказал мне о философии компании. Ее ключевой принцип - нанимать таланты в соответствии с ценностями компании и обучать, чтобы добиться мастерства. Основной принцип отбора персонала авиакомпании: отбирать кандидатов, учитывая их жизненную позицию, а профессиональным навыкам – обучать, чтобы добиться мастерства. Г-н Липтон убежден, что знающие уступают тем, кто любит что-либо; любящие что-либо уступают тем, кто наслаждается чем-либо. «Любовь в бизнесе?», - решила подтрунить я. «Светлана, если люди в вашей организации не говорят о своей работе: «Я обожаю это занятие», наверняка, у вас имеются большие проблемы», - парировал Ли Липтон.

---

<sup>1</sup> LUV – биржевое обозначение Southwest Airlines

Мне было интересно узнать, что он думает по поводу концепции устойчивого конкурентного преимущества, о которой можно прочесть в любом учебнике по стратегическому планированию (определите одну-две вещи, которые вы делаете лучше всех и продолжайте их делать). Г-н Липтон улыбнулся и ответил: «Талант - это единственное конкурентное преимущество любой компании». Для компаний талант имеет большее значение, чем когда-либо прежде. Другими словами, талантов не хватает, и не будет хватать в обозримом будущем, даже когда рынок труда будет переполнен. Ведь в мире всегда найдется место талантливому человеку, способного сказать: «Это я беру на себя», и за таких людей всегда будут сражаться компании.

### **Нет ничего важнее**

Компании учатся и уже научились разрабатывать миссию, устанавливать амбициозные цели, но владеют ли линейные руководители компаний оружием массового поражения в войне за тех, кто будет воплощать в жизнь красивые стратегические планы!? Ставит ли перед собой каждый руководитель высшего и среднего звена цель - привлечение талантов? Ни одна компания не выиграет войну за таланты, пока не осознает, что отдел персонала не справится с этим самостоятельно. Все миссии и крупномасштабные цели о лидерстве компании на рынке превратятся в тыкву или останутся лозунгами в духе XX съезда компартии, если каждый руководитель не овладеет технологий отбора и найма талантов и не сделает этот вопрос приоритетным. Глава Amazon.com Джефф Безос говорит, что, когда он нанимает потенциальных руководителей, он тратит более половины времени на обсуждение их опыта в качестве нанимающего людей и развивающего таланты. Нет ничего важнее! Таким образом, чтобы иметь конкурентное преимущество, нужно привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников. Отбор и найм персонала – процесс, в котором линейные менеджеры играют ключевую роль. Критериями эффективности труда руководителей среднего и высшего звена должны являться качество коллективов.

Что такое талант? Для меня это смесь из дарований человека, знания, интеллекта, рассудительности, характера, энергии, эмоций, опыта и главное - его способность и стремление к обучению и росту. Я всегда думаю об этом, когда провожу интервью с кандидатами. Моя страсть к технологии и к искусству отбора и найма талантов, приводит меня в разные уголки планеты, к «задаванию» каверзных вопросов лучшим специалистам по развитию талантов. Вот те обобщенные признаки, которые ценители талантов всегда проверяют на собеседовании:

- испытывает страсть к работе;
- обожает напряжение;
- воодушевляет окружающих;
- жаждет действий;
- заканчивает начатое;
- имеет кучу WOW- проектов;
- проявляет любознательность;
- умеет привлекать таланты.

## **Как вычислить талант**

Конечно же, кроме вышеперечисленного, существует некий международный стандарт проведения интервью с кандидатом, т.е. минимальные требования, ниже которых начинается непрофессионализм. Беседуя с кандидатом на вакантную должность, интервьюеру следует постоянно оценивать его в трех аспектах, которые, в конце концов, определяют правильный выбор. Способность выполнять работу - позволяют ли умения, навыки и послужной список кандидата правильно и даже очень хорошо работать в этой должности? Желание выполнять работу - будет ли кандидат выполнять критические аспекты работы или же он будет уклоняться от выполнения неприятной, но необходимой работы и выполнять вместо этого менее важные обязанности. Вопросы, раскрывающие данную часть технологии, помогают нам проникнуть под оболочку видимой способности и найти сотрудников, которые хотят, чтобы работа была выполнена, которые желают работать в согласии с остальными членами команды, относиться к проблемам с логичностью и бесстрашием и выполнять поставленные задачи энергично и вовремя. Еще один аспект - управляемость и исполнительность кандидата. Вопросы, задаваемые интервьюером в данной части технологии, увязанные вашими потребностями, расскажут вам, насколько управляемым будет каждый кандидат из вашего списка. Вашим первым долгом как руководителя является выполнение работы с помощью других людей, поэтому, если вы не можете управлять человеком, который способен работать и хочет работать, вы никогда не сможете успешно руководить. Другими словами, человек, способный и желающий работать, но не управляемый, не может вам подойти.

Кроме этого существуют дополнительные жизненно-важные аспекты, которые необходимо проверить для руководящих должностей, то, что называется управленческим талантом – сочетание проницательного стратегического ума, лидерских способностей, эмоциональной зрелости, навыков общения, предпринимательских инстинктов, умения достигать результатов, а также способности привлекать и вдохновлять другие таланты. Каждый раз, когда я обучаю охотников за талантами технологии проведения интервью, я акцентирую их внимание на том, что они не могут принять решение о найме на руководящую позицию, пока не удостоверятся в следующих вопросах: основная компетентность кандидата как руководителя, искусство повседневного руководства, построение команды, общение с коллективом и мотивация, авторитет и дисциплина, финансовые обязанности.

**«Если вы будете принимать решения так,  
как подсказывает вам сердце, то в результате получите  
сердечную болезнь, а не укомплектованные  
талантливыми сотрудниками отделы».**

Дополнительно используем ряд вопросов для должностей, связанными с продажами: выявление коммерческой зрелости кандидата, его подходы к проникновению на рынок, его умение продавать, его поведение в стрессовой ситуации - коммерсанты не только должны быть способны справляться со стрессовой обстановкой, но должны находить ее мотивирующей! Что более важно, после столкновения с каждой стрессовой ситуацией, они должны сохранять силу характера. Технология в данной части интервью позволяет прощупывать эти области, пополняя ваше знание понимания кандидатом коммерческих операций.

Существуют особенности собеседования с молодыми специалистами - отбор на должность хорошего кандидата должен производиться не только на основании данных об образовании и требует не только ответов на стандартные вопросы: вы принимаете на работу кандидата, представляющего собой сырой, неиспытанный материал. Искусство руководителя, проводящего беседу, проявляется в его способности определять желание кандидата работать над поставленной задачей и выполнять ее.

И, конечно же, необходимо выяснить соответствие кандидатов корпоративной культуре компании – тот аспект, что у HR менеджеров считается высшим пилотажем.

Нельзя принимать решения о найме персонала только исходя из интуиции. Если вы будете принимать решения, так как подсказывает вам сердце, то в результате Вы получите сердечную болезнь, а не укомплектованные талантливыми сотрудниками отделы.

И в заключении, классическая история о том, как Лес Векснер, глава The Limited, пришел к Стивену Спилбергу на съемки «Парка юрского периода», чтобы узнать, как знаменитый режиссер добивается такой согласованной работы от творческих людей. Он также встретился с Джеком Уэлчем (General Electric) и президентом PepsiCo Уэйном Каллауэйном, чтобы узнать секреты успешного управления своими компаниями. Векснер вспоминает: «Я спросил их о том, как часто они проверяют показатели продаж». Они ответили: «Один или два раза в месяц». А я проверял наши продажи дважды в день. «А сколько времени вы тратите на разработку концепций новых продуктов?» - «Иногда тратим, но только если это очень масштабная концепция нового продукта со значительными инвестициями». А я половину времени тратил на продукты и рекламу». Векснер был изумлен и наконец, спросил: «А что же вы делаете?». И каждый из этих руководителей объяснил, что около половины времени тратит на кадровые вопросы: наем персонала, правильный выбор людей на определенные должности и развитие новых перспективных сотрудников.

Кстати, любой специалист на Wall Street вам скажет, что одним из ключевых факторов оценки стоимости компании является способность отбирать и удерживать талантливых сотрудников.