

Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях
Клаудио Фернандес-Араос

1. Успех менеджера зависит от грамотно подобранной команды. Умение верно оценивать людей одно из важнейших в менеджменте.
2. Нанять высокопродуктивного работника — большая удача, потому что таких людей мало.
3. Принимать правильные решения о людях мешают трудности процесса оценки, собственные психологические предубеждения, а также неверные стимулы и конфликты интересов.
4. Чем выше позиция, на которую вы ищете человека, тем сложнее стандартизировать требования. Хороший кандидат должен быть ориентирован на результат, уметь работать в команде, помогать людям развиваться и уметь управлять изменениями.
5. При отборе кандидатов обращайте внимание на их жизненные обстоятельства: они сильно влияют на решения человека касательно работы и на его самопрезентацию.
6. Уделяйте внимание ценностям и цельности личности кандидата. Компания может обучить сотрудника нужным навыкам, но не может привить характер.
7. Изменения в составе команды должны происходить не только в случае неудач, но и когда команда сталкивается с необычными внешними обстоятельствами или находится на пороге значительных перемен.
8. Чтобы выбор кандидатов на работу происходил максимально результативно, необходима четкая последовательность: сначала определите, какие компетенции нужны компании, затем с помощью анализа резюме, структурированного интервью и изучения рекомендаций убедитесь, что кандидат ими обладает.
9. Наняв специалистов, позаботьтесь о формировании команды и адаптации новых сотрудников в коллективе.
10. Чтобы успешно воплотить стратегию, надо выбрать правильных лидеров и синхронизировать их деятельность на разных иерархических уровнях организации.

Great People Decisions: Why They Matter So Much, Why They Are So Hard, and How You Can Master Them

Claudio Fernández-Aráoz

Выбор сильнейших

Клаудио Фернандес-Араос

Личный успех каждого лидера напрямую зависит от его способности грамотно формировать команду, набирая в нее правильных людей.

КОГДА КОМАНДЕ НУЖНЫ ИЗМЕНЕНИЯ?



Влияние макроэкономических сил
Глобализация и быстрое развитие технологий



Запуск нового бизнеса
Рассматривайте как внутренних, так и внешних кандидатов



Низкая результативность
Ищите корни реальных проблем и реальные решения



Реализация новых стратегий
Изменения должны коснуться лидеров на всех уровнях



Слияния и поглощения
Избегайте игр в политику и в фаворитов



Неясное видение будущего
Пришло время обновлять команду

ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ПРЕДУБЕЖДЕНИЙ



Не откладывайте решения на потом

Не переоценивайте способности людей



Первое впечатление часто ошибочно

Не вешайте ярлыки



Оценивайте людей с учетом обстоятельств

Признавайте свои ошибки



Подбирайте людей с новыми навыками

Не сравнивайте с другими



КАК ПОДБИРАТЬ ЛУЧШИХ?



Установите, кто именно вам нужен
• Каковы навыки и качества необходимы?
• Что кандидат продемонстрирует на самом деле?



Проверьте соответствие необходимым компетенциям
Структурированное интервью – лучший метод оценки



Оцените прошлую результативность кандидатов
• Каковы конкретные достижения и общие итоги?
• Проверка рекомендаций



Проверьте, какие компетенции были проявлены в других обстоятельствах
Соответствуют ли они необходимым вам компетенциям?



И лишь после этого можно предсказывать будущую результативность кандидатов

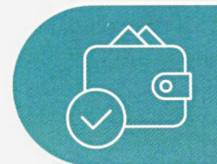
МОТИВИРУЙТЕ ПРАВИЛЬНО!



Каковы мотивы кандидата?
Является ли ваше предложение для него наилучшим?

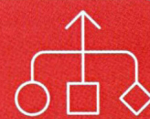
Старайтесь передать свой энтузиазм кандидату

GO!



Платите в соответствии с реалиями рынка

Продумайте систему верных стимулов



Создавайте культуру, поддерживающую ценности компании и людей



Оказывайте поддержку в интеграции и развитии на новых позициях

