

УДК 658  
ББК 65.291  
Ф43

Переводчик М. Фербер

**Фернандес-Араос, Клаудио**

Ф43     Выбирать сильнейших. Почему это так важно, так трудно, и как этому научиться / Клаудио Фернандес-Араос ; [перевод с английского]. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 352 с. — (Библиотека Сбербанка. Т. 67).

ISBN 978-5-91657-438-8

Все знают, что «кадры решают все». Однако далеко не все лидеры работают над одним из важнейших навыков — умением находить и расставлять «правильных людей на правильные позиции». Метод проб и ошибок обходится дорого. Поэтому принято считать такую способность талантом и перепоручать экспертам. Но этот навык можно натренировать даже у тех, кто считал себя обделенным подобного рода «интуицией». Автор этой книги — партнер Egon Zehnder International, фирмы по подбору высших руководящих кадров, — двадцать лет посвятил поиску топ-менеджеров для ведущих мировых компаний и отточил умение разбираться в людях почти до совершенства. Его идеи будут очень полезны бизнесменам, руководителям и топ-менеджерам компаний.

УДК 658  
ББК 65.291

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Claudio Fernández-Araoz, 2007  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

ISBN 978-5-91657-438-8 (рус.)  
ISBN 978-0470037263 (англ.)

# Оглавление

---

К читателям Библиотеки Сбербанка .....	7
От автора .....	9
Предисловие. Важный выбор за вами .....	13
Глава 1. Выдающиеся решения о людях: ваш личный ресурс .....	21
Глава 2. Правильный выбор людей: ресурс для вашей организации .....	47
Глава 3. Почему так непросто правильный выбор людей .....	77
Глава 4. Как распознать необходимость изменений .....	111
Глава 5. Что искать .....	145
Глава 6. Где искать: и внутри, и снаружи .....	185
Глава 7. Как оценивать людей .....	223
Глава 8. Как привлекать и мотивировать лучших людей .....	261
Глава 9. Как интегрировать лучших людей .....	289
Глава 10. Большая картина .....	313
Приложение. Отдача от инвестиций в решения о людях .....	327
Об авторе .....	330
Примечания .....	333