

Легендарная компания Google — лучший пример Winning The Hearts в мире.
А эта книга — редкий случай, когда легенда раскрывает свои тайны.

Михаил Воронин, старший партнер Winning The Hearts Group

РАБОТА РУЛИТ!

ПОЧЕМУ
БОЛЬШИНСТВО
ЛЮДЕЙ В МИРЕ
ХОТЯТ РАБОТАТЬ
ИМЕННО В GOOGLE

ЛАСЛО
БОК

Глава 3

Лейк-Вобегон, где все новые сотрудники уровнем выше среднего

Почему наем новых сотрудников — главная кадровая задача любой организации

Представьте, что вам выпал самый большой джекпот за всю историю США: 656 млн долларов. Вы можете потратить его на все, что захотите. И — что маловероятно — вы решили собрать бейсбольную команду чемпионов.

У вас есть несколько возможностей. Можно взять свою пачку денег и нанять лучших в мире, чтобы они играли за вашу команду. А можно применить подход как в «Несносных медведях»: собрать разношерстную команду неудачников и при помощи ваших тренерских талантов, тяжелой работы и глубокого понимания принципов мотивации и человеческой природы превратить их в команду чемпионов*, **.

* Для тех, кто слишком молод, чтобы помнить «Несносных медведей», вспомните «Высшую лигу», «Могучих утят», «Маленьких гигантов», «Армагеддон», «Идеальный голос»... отличные фильмы, чтобы донести до вас суть метафоры.

** «Несносные медведи» (Bad News Bears) — американская комедия 2005 г. (режиссер Ричард Линклейтер) о неудачливой детской бейсбольной команде, которая благодаря грамотному подходу тренера в конце концов выбивается в лидеры; «Высшая лига» (Major League) — комедия 1989 г. о худшей команде в профессиональном бейсболе, решившей биться за место в высшей лиге; «Могучие утята» (The Mighty Ducks) — серия фильмов (1992–1996) и мультфильмов (1996) кинокомпании Walt Disney Pictures об утках-хоккеистах; «Маленькие гиганты» (Little Giants) — комедия 1994 г. о бывшей звезде футбола; «Армагеддон» (Armageddon) — знаменитый фантастический боевик 1998 г. (режиссер Майкл Бэй) о противостоянии стихии; «Идеальный голос» (Pitch Perfect) — комедия 2012 г. о студентке, внезапно открывшей в себе страсть к пению без сопровождения. *Прим. ред.*

Какой подход скорее приведет к вашей цели? К счастью, оба были проверены на практике.

Первый ежегодный чемпионат США по бейсболу состоялся в 1903 г. С тех пор их было уже 108. New York Yankees приняли участие в 40 чемпионатах и выиграли 27 из них. Этот результат почти в четыре раза выше, чем у St. Louis Cardinals, которые занимают следующую позицию в списке победителей.

В основе внушительного списка побед «Янки» лежит главный фактор: четкая стратегия по принципу «лучшие игроки получают больше». В 2013 г. бюджет на эти цели составил 229 млн долларов*. Это самый высокий уровень оплаты в истории бейсбола, который команда поддерживает с 1999 г., и второй по величине в 1998-м. И действительно, 38% чемпионатов по бейсболу с 1998 г. выигрывала одна из двух самых высокооплачиваемых команд — либо «Янки», либо бостонские Red Sox, одна из двух команд появлялась в 53% матчей чемпионатов⁶⁴.

Результат из числа выдающихся. Если бы команды побеждали от случая к случаю, то любая бейсбольная команда высшей лиги имела бы 3%-ный шанс на победу в ежегодных чемпионатах. Почему же команды, которым много платят, побеждают часто — но не всегда?

Лучшие бейсболисты всегда на виду. Их результаты знает каждый: все игры проводятся открыто, ведется запись, правила и позиции ясны и понятны, есть устоявшийся стандарт оценки, известно, кто сколько получает. Но несмотря на годы, прошедшие с тех пор, как Майкл Льюис написал свой Moneyball**, где рассказывалось, как бейсбольный клуб Oakland Athletics применил анализ данных для оценки результативности игроков, пока очень сложно прийти к единому мнению насчет того, кто же лучший из лучших, или предсказать, кому в следующем году повезет. Но можно определить 5 или 10% ведущих игроков.

* Бюджет оплаты — ключевой фактор, но не единственный. Например, «Янки» пользовались преимуществами своего влияния в Американской лиге всю первую половину XX в. (см. Katz J. *The Kansas City A's and the Wrong Half of the Yankees*, 2007) и агрессивно правили на рынке вторую половину. То были тяжелые годы для болельщика San Francisco Giants. И все-таки принцип «больше плати лучшим» тесно связан с успехами и в других видах спорта. Изучив историю британского футбола с 1996 по 2014 г., журнал Economist пришел к выводу, что «55% изменений в количестве очков, набранных в определенный сезон, можно объяснить размером средств, потраченных на вознаграждение игрокам». Economist предположил, что указанная корреляция — не доказательство причинно-следственной связи (Everything to Play for, *The Economist*, 10 мая 2014 г., с. 57).

** Издана на русском языке: Льюис М. Moneyball. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

Если деньги — не проблема, команда может нанять всех игроков, показавших лучшие результаты в прошлом году, и получить отличный шанс собрать команду чемпионов. Правда, даже лучшие игроки лиги прошлого года не могут гарантировать, что останутся таковыми и в следующем году. На самом деле такие случаи чрезвычайно редки.

Но высока вероятность, что команда займет позицию не ниже верхней половины или даже трети списка всех команд лиги.

У этого подхода есть и обратная сторона — деньги. Оплата игрокам «Янки» с 1998 г. возросла более чем втрое, а бюджет за это время увеличился со 163 до 229 млн долларов. Сейчас устойчивость тенденции повышения оплаты лучшим игрокам под вопросом даже для «Янки».

Авторство стратегии покупки лучших бейсбольных игроков принадлежит Джорджу Стайнбрюннеру. Его последователем стал его сын Хэл, который решил сократить бюджет вознаграждения «Янки» на 2014 г. до уровня менее 189 млн долларов, чтобы уйти от налога на роскошь Высшей лиги бейсбола⁶⁵.

Главы компаний тоже не чужаются этой стратегии. Марисса Майер, сотрудник номер 20 в штатной ведомости Google, которая сыграла важную роль в создании нашего бренда и подхода к поисковым инструментам, 16 мая 2012 г. возглавила Yahoo. В следующем году Yahoo приобрела не менее 19 компаний⁶⁶, в том числе Jube (рекомендации по бизнесу и использованию средств рекламы), Rondee (бесплатные телеконференции), Snip.it (новостные клипы), Summly (новостные сводки), Tumblr (фотоблоги), Hobni (управление входящей почтой и списками контактов) и Ztelic (анализ общения в соцсетях). Согласно раскрытым данным, стоимость только первых пяти приобретений составила 1,23 млрд долларов. Из вышеперечисленных все, кроме Tumblr, полностью или частично приостановили выпуск собственных продуктов после сделки, а их сотрудники влились в команду Yahoo.

Покупка компаний и последующее прекращение выпуска их продуктов — недавний феномен Кремниевой долины, который получил не слишком удачное название «наем-поглощение» (acqui-hiring). Цель, лежащая на поверхности, — заполучить людей, уже проявивших способности к созданию замечательных продуктов, которые иначе никогда не стали бы у вас работать.

Остается неясным, подходит ли наем-поглощение для создания успешной организации. Во-первых, это невероятно дорогой способ. Yahoo заплатила за Summly 30 млн долларов, закрыла компанию и уволила всех ее сотрудников, за исключением троих⁶⁷ — 17-летнего основателя Ника д'Алоизио и еще двоих, что дает 10 млн долларов на брата. И даже если наймы-поглощения обходятся недорого, они все равно затратны. Тридцать один

сотрудник Хобні обошелся в 1,3 млн долларов каждый⁶⁸. А кроме того, есть еще зарплата, бонусы, пакеты акций — все то, что получают другие сотрудники.

Те, кто пришел в рамках найма-поглощения, вынуждены наблюдать, как новая компания убивает плоды их трудов. Довольно болезненный опыт. Считается, что деньги могут уладить все, но я слышал истории многих «наймо-поглощенных» инженеров Кремниевой долины, которые тянут время, пока их «передают во владение», а потом ждут удобного случая, чтобы снова пуститься в самостоятельное плавание. Кроме того, неясно, у кого результаты выше: у «наймо-поглощенных» сотрудников или тех, кого наняли обычным путем. Кое-кто, может, и показывает лучшие результаты, но лично я не встречал доказательств того, что это в целом справедливо.

Более двух третей слияний и поглощений не приносят прибыли, если оставить на плаву их продукты и деловые структуры⁶⁹. Поэтому «наймо-поглощенные» сотрудники должны быть особенными, чтобы стратегия заработала. Я не утверждаю, что найм-поглощение — плохая идея. Просто не очевидно, что она очень хорошая.

Если вы формируете бейсбольную команду, покупка лучших игроков может и сработать; но если вы строите компанию, подводных камней гораздо больше. Рынок труда не настолько прозрачен, как рынок бейсбола. Единственное доказательство чьих-то достижений — резюме, а еще то, что говорят другие (а порой — их рекомендации); фактическое доказательство трудовых успехов вы вряд ли найдете. Любые позиции в бейсболе практически одинаковы для всех команд — в отличие от множества вариантов розыгрыша первой базы. Но есть много разных способов выполнения, например, обязанностей в отделе маркетинга. Если вы предложите более высокую зарплату, то просто привлечете больше кандидатов. Но это не значит, что вы найдете лучших или сможете легче отобрать выдающихся работников из серой массы.

Поэтому большинство организаций следуют стратегии «Несносных медведей», хоть и не желают в этом признаться. Топ-менеджеры скажут вам, что набирают лучших, а потом холят, лелеют и растят из них чемпионов. Но есть три повода сомневаться в таких заявлениях.

Во-первых, если все действительно так, то почему не многие показывают чемпионские результаты? «Янки» участвуют в чемпионате по бейсболу 37% всего времени и побеждают в 57% матчей. Очень мало компаний показывают результаты такого уровня, и еще меньше могут поддерживать их сотню лет.

Во-вторых, если бы эти компании были действительно хороши в вопросах рекрутинга, разве у них бы не было какого-нибудь особого секрета? Но большинство из них вербует кадры одинаково: дают объявления о работе, читают резюме, приглашают людей на собеседование и принимают решение, кого нанять. Просто и банально. Если все рекрутируют одинаково, почему некоторые добиваются лучших результатов, чем конкуренты? Это значит по определению, что компании набирают людей среднего уровня. Конечно, случается найти и суперзвезд, и неудачников, как и везде. Но в целом качество рабочей силы — среднее.

В-третьих, большинство людей не умеют вести собеседование. Мы считаем, что нанимаем лучших, потому что, в конце концов, разве мы не величайшие судьи человеческих душ? Разве, приступая к собеседованию, мы не сразу оцениваем уровень кандидата, не видим насквозь его самого, его характер и способности? И раз уж мы никогда не возвращаемся к записям, сделанным в ходе собеседования (если вообще потрудились их сделать), и не сравниваем их с результатами, которые люди показывают месяцы и годы спустя, — что с того? Мы же уверены глубоко в душе, что наняли лучших.

Но это не так.

Люди подходят к вопросу рекрутирования так, как это описано у Гаррисона Кейлора — вымышленный город Лейк-Вобегон, где «все дети — выше среднего»*. Все мы думаем, что велики во всем, но никогда не возвращаемся к началу, чтобы проверить, так ли это, а значит, никогда не становимся лучше. Существует много доказательств того, что базовое решение принимается в первые три-пять минут собеседования (или еще быстрее)⁷⁰, а оставшееся время тратится на поиск подтверждения выводам. Интервьюеры подсознательно одобряют тех, кто похож на них, а большинство техник собеседования абсолютно бесполезны⁷¹.

Но мы не только считаем себя замечательными интервьюерами. Мы убеждаем себя, что выбранный нами кандидат — тоже выше среднего уровня. Ведь иначе мы не предложили бы ему работу. Но существует поразительный диссонанс между бодрим оптимизмом после замечательного собеседования и холодным душем действительности, когда год спустя мы оцениваем достижения нового работника. Наша память хранит ощущение звездного фейерверка, и мы забываем свою уверенность, что почти каждый кандидат — будущая звезда.

* Вымышленный город из серии радиопередач упомянутого журналиста и сатирика. Под термином «иллюзия Лейк-Вобегон» понимается склонность людей оценивать себя выше среднего уровня. *Прим. ред.*

Вся наша кадровая стратегия принесла средние результаты.

Но, может, стоит обучать людей, как стать великими? Разве мало компаний известны своими академиями лидерства, мировыми центрами подготовки кадров, программами телеобучения? Разве это не помогает новым сотрудникам достичь вершин?

В общем-то не очень. Разработать эффективную программу подготовки — дело нелегкое. Я бы сказал, очень трудное. Некоторые эксперты даже заявляют, что 90% усилий по подготовке кадров не дает устойчивого повышения производительности или изменения поведенческих паттернов, потому что соответствующие программы плохо разработаны или реализованы⁷². Практически невозможно взять среднего работника и, проведя через обучение, получить суперзвезду. Некоторые могут возразить, что нет ничего невозможного. Что ж, верно (обсудим это в главе 9). Известны примеры того, как посредственные исполнители достигали величия. Правда, в основном их успех — результат изменений в содержании и характере работы, а не хорошего обучения.

Возьмите Альберта Эйнштейна — он даже не мог получить работу учителя, а потом провалился на конкурсе в Патентное бюро Швейцарии. Он не посещал никаких курсов, которые превратили бы его в величайшего патентного клерка в истории Швейцарии. Он не получил ни степеней, ни наград за преподавание. Успех пришел к нему потому, что ежедневные обязанности не требовали больших интеллектуальных усилий⁷³. И он направили их в совершенно иное русло.

Итак, у нас остается два способа заполучить феноменально талантливые кадры. Можно найти возможность нанять лучших из лучших — или нанять средних и попытаться превратить их в лучших. Постарайтесь ответить, не кривя душой: какая из двух нижеперечисленных ситуаций похожа на вашу?

1. Мы нанимаем 90 прекрасных сотрудников из 100 и немедленно начинаем творить чудеса.

2. Мы нанимаем посредственных исполнителей, проводим их через программу обучения и надеемся, что это даст нам 90 отличных сотрудников из 100.

Сложный выбор, правда. Особенно в подобной формулировке и особенно если вы осознаете, что в бюджете, пожалуй, хватит денег, чтобы заполучить самых талантливых, — просто до сих пор деньги тратились не так. По данным Corporate Executive Board⁷⁴, компании продолжают увеличивать инвестиции в обучение, а не в рекрутирование.

**Компании тратят на обучение сотрудников больше, чем на подбор новых.
Данные за 2012 г.**

Параметр	Затраты на обучение	Затраты на наем
В расчете на одного сотрудника, долл.	606,36	456,44
Процент от общих затрат на персонал	18,3	13,6
Процент от прибыли	0,18	0,15

А потом они делают хорошую мину при плохой игре, похваляясь, сколько тратят на обучение персонала. Но с каких это пор затраты стали мерилом качества? Разве люди говорят: «Я в отличной форме, потому что потратил 500 долларов на месячный абонемент в спортзал»? Раздутый бюджет на обучение — еще не доказательство вашей заинтересованности в сотрудниках. Это только показывает, что вы с самого начала не сумели привлечь лучших. В главе 9 я предложу вам несколько тактических приемов сокращения расходов на обучение, чтобы вы смогли перенаправить высвободившиеся деньги на цели рекрутирования.

Мы в Google выдвигаем на передний план инвестирование в людей. Основная часть времени и средств, выделенных на нужды рекрутинга, уделяется привлечению, оценке и воспитанию новых кадров. В среднем мы тратим на рекрутинг вдвое больше средней компании, если считать в процентах от сметы на кадровые расходы. Если у нас изначально получается отбирать людей, значит они принесут меньше хлопот, когда трудовой договор уже будет подписан. Самое плохое в 90% кандидатов — средний уровень, который они могут обеспечить. Вряд ли среди них найдутся худшие работники компании. Однако средний кандидат не только отбирает значительные ресурсы на обучение, но и, скорее всего, в итоге начнет показывать результаты не выше, а существенно ниже средних.

Почему мы приняли решение поставить инвестиции в персонал во главу угла, применив неортодоксальный подход к найму? Потому что у нас не было выбора.

Google начиналась с двух парней и комнаты в студенческом кампусе, во времена перенасыщенного рынка, когда пользователи могли отвергнуть нас одним кликом мышки и уйти к конкурентам. С первых дней мы понимали, что единственный способ победить в конкурентной борьбе — производить самый точный, самый быстрый поисковый продукт в мире. Просто мы думали, что никогда не найдем достаточно инженеров, чтобы создать то, в чем нуждались: поисковые роботы для идентификации

и категоризации всего и вся в сети, алгоритмы фильтрации неочевидных значений, инструменты для перевода с 80 с лишним языков, тесты для проверки того, как все работает на практике, центры данных для хостинга и обслуживания всех этих данных — и, конечно, сотни других продуктов, которые нужно было разработать и поддерживать. У нас всегда имелось одно, но мощнейшее ограничение роста: способность искать и находить таланты.

Многие годы мы не имели величайшего преимущества, которым пользовались «Янки»: денег. В годы становления Google — как и большинство компаний — не могла просто купить себе лучших. В 1998 г. у нас не было прибылей, и годами компания платила чуть ли не самую низкую зарплату в отрасли. И в 2010 г. большинство новых сотрудников соглашались на зарплату ниже прежней процентов на 50 или больше. Убедить людей согласиться на меньшие деньги и присоединиться к этому сумасшедшему маленькому стартапу было нелегкой задачей. Как и многие, я потерял в деньгах, придя в Google, и до сих помню, что сказал мне руководитель моего отдела в GE в мой последний день в компании: «Ласло, этот Google — симпатичная маленькая фирмочка. Желаю удачи, но если дело не пойдет, позвони, я найду тебе работу».

Google к тому же опоздала к старту гонки поисковых сервисов, и ключевые игроки — Yahoo, Excite, Infoseek, Lycos, AltaVista, AOL и Microsoft — уже рвались к победе. Нам пришлось рисовать радужные перспективы, вдохновлять кандидатов и убеждать их, что Google может предложить нечто особенное. Но прежде чем убеждать людей стать членами нашей команды, нам самим нужно было разработать новый способ привлечения специалистов, чтобы в вопросах рекрутирования обойти другие компании.

Чтобы отобрать исключительных работников из оставшегося пула кандидатов, нужно было радикальным образом изменить подход к рекрутированию. Я подробно расскажу вам, как нам это удалось, в следующих двух главах. Хорошая новость в том, что вам не придется потратить больше денег, однако придется пойти на два крупных изменения в своих представлениях о найме персонала.

Во-первых: рекрутируйте медленнее.

Только 10% кандидатов (самое большее!) станут отличными работниками, так что проведите больше собеседований и рассмотрите больше соискателей. Я говорю «самое большее», потому что на деле лучшие в большинстве отраслей вообще-то не ищут работу. Почему? Как раз потому, что они лучшие, наслаждаются достигнутым успехом на своем месте. Так что

ваши шансы нанять блестящего специалиста, просмотрев присланные вам резюме, невелики.

Но не торопиться и выждать очень даже стоит, поскольку, как часто говорит наш старший вице-президент по науке Алан Юстас, «первосортный инженер стоит в 300 раз дороже среднего, а то и больше... Я скорее готов лишиться всех новоиспеченных выпускников инженерного колледжа, чем одного отличного технолога»⁷⁵.

Одного такого специалиста зовут Джефф Дин. Он старый гуглер и мозговой центр, разработавший алгоритмы для самого быстрого и точного в мире поиска. Джефф и еще несколько человек полностью изменили наш подход к многократному поиску. Например, на заре существования компании Джефф, Санджай Гхемават и Бен Гомес выяснили, как сохранять поисковый индекс в памяти, а не загружать с дисков. Это само по себе дало трехкратное повышение эффективности.

Джефф — просто классный парень, который пользуется высочайшим уважением коллег. Есть внутренний сайт, где гуглеры собирают «факты» о Джеффе, как в ходе рекламной кампании пивного бренда Dos Equis «Самый интересный человек в мире»*.

- На клавиатуре Джеффа Дина нет клавиши Ctrl, потому что он и так всегда сохраняет контроль.
- Когда Александр Белл изобрел телефон, то увидел пропущенный звонок от Джеффа Дина.
- Однажды, когда серверы индексного поиска дали сбой, Джефф Дин два часа вручную отвечал на запросы пользователей. Функция Eval показала повышение качества на пять пунктов.
- В 1998 г. ученые прибавили к 31 декабря корректировочную секунду, чтобы дать Джеффу Дину время исправить «проблему 2000 года» — во всех системах, известных человеку.
- Однажды Джефф Дин объяснил парадокс Зенона** молчаливому наблюдателю. Наблюдатель так больше никогда и не сдвинулся с места.

* Подробнее см.: <http://branded.ru/jce/articles/143-equis>.

** Самая известная формулировка звучит так: «Чтобы пересечь комнату, сначала нужно преодолеть половину пути. Но затем нужно преодолеть половину того, что осталось, затем половину того, что осталось после этого, и так далее. Это деление пополам будет продолжаться до бесконечности, из чего делается вывод, что вам никогда не удастся пересечь комнату». Не менее известный вариант — апория под названием «Ахилл», где доказывается, что если в состязаниях по бегу черепаха стартует чуть раньше древнегреческого героя, то ему никогда не удастся ее догнать. *Прим. ред.*

- Для Джеффа Дина NP* означает «Нет проблем».
- Если бы мир оказался на грани глобальной термоядерной войны, лучше было бы заставить WOPR** играть против Джеффа, чем принимать решения самостоятельно.
- Ньютон однажды сказал: «Если я видел дальше других, то потому, что на моих плечах однажды будет стоять Джефф Дин»***.

Джефф у нас особенный, но он такой не один. Салар Камангар первым понял, как создавать аукционы для критериев поиска, и в тесном сотрудничестве с инженером Эриком Вичем работал над созданием наших первых систем интернет-рекламы. В отрасли печатных изданий, например, журналы дают перечень цен на рекламные объявления из расчета за миллион читателей. Вместо того чтобы сразу называть цены, Самар подумал: а что если устроить аукцион на каждое слово или фразу, которые пользователи наберут в строке поиска? Google не решает, в каком порядке будут показаны объявления. Наши рекламодатели конкурируют за позиции в показе, а цена может варьировать от одного цента (или даже меньше) до более чем 10 долларов за слово. Эти идеи напрямую обернулись миллиардами долларов прибыли для наших акционеров, сотнями миллиардов долларов доходов для наших рекламодателей — а еще множеством довольных пользователей, которые теперь могли найти в сети именно то, что пожелают.

Имя еще одного исключительного гуглера — Дайана Танг. Она одна из очень немногих инженеров, получивших звание «Член Братства Google (Google Fellow)» — почетный титул, который присуждается только за величайшие технические достижения. Она много лет возглавляла команду, в задачи которой входило обеспечить, чтобы качество рекламных объявлений постоянно улучшалось. Недавно Дайана вошла в конфиденци-

* Я проконсультировался по поводу аббревиатуры NP с моим близким другом Гасом Маттаммалом. У него ученые степени по математике, физике и бизнесу, а еще он директор Advantage Testing в Кремниевой долине — элитной компании, занимающейся обучением и подготовкой к экзаменам. Я решил, что если кто-то и может объяснить, что такое NP, так это Гас. Он мне сказал: «Класс NP включает все возможные проблемы, связанные с вычислениями, при условии, что сопутствующие решения могут быть найдены в полиномиальное время при помощи недетерминистской машины Тьюринга». Хм-м... Гас перевел мне сказанное: «Если ты не ученый по компьютерам, “проблемы NP” — значит “очень, очень сложные проблемы”».

** WOPR (War Operation Plan Response) — интеллектуальная система из кинофильма «Военные игры» (Wargames, США, 1993 г.), разработанная для реагирования на агрессию вероятного противника. *Прим. перев.*

*** Аллюзия на известное высказывание Исаака Ньютона: «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов». *Прим. перев.*

альный проект Google[x]. Доктор Хэл Вэриан, автор книги о микроэкономике*, руководит нашим экономическим отделом. Шарлотта Монико из Лондона, член нашей команды финансистов, еще и участник олимпийской команды по гребле — а всего у нас в Google полдюжины олимпийцев. Винт Серф, который за свои фундаментальные труды по изобретению интернета получил звание одного из его отцов-основателей, наш ведущий специалист по пропаганде информационных технологий. Изобретатель оптической мыши (Дик Лайон), основатели и сооснователи Excite (Джо Краус и Грэм Спенсер), Ushahidi (краудсорсинговая утилита, давшая возможность журналистам и очевидцам сообщать о насилии в Африке, ее создатель — Ори Околло), Android (Энди Рубин) и Digg (Кевин Роуз) работают в Google бок о бок друг с другом и с десятками тысяч других замечательных людей.

Как же определить, что вы наконец-то нашли кого-то особенного? Мое золотое правило (и второе крупное изменение, которое вам придется принять в подходах к рекрутированию) гласит: «Нанимайте только тех, кто лучше вас».

Каждый из тех, кого я нанял, был лучше меня в каком-то важном деле. Например, Прасад Сети, вице-президент по HR-аналитике и компенсациям, — более одаренный аналитик. Карен Мэй, наш вице-президент по кадровому развитию, — более вдумчивый консультант, отчасти потому, что ее эмоциональная восприимчивость намного выше моей. Нэнси Ли, которая занимается программами личностного многообразия и образования молодых специалистов, обладает бесстрашием и ясностью видения, которым можно только позавидовать. Сунил Чандра, вице-президент по набору персонала и поддержке кадров, обладает лучшей рабочей дисциплиной и интуицией и способен сделать любой процесс быстрее, дешевле и лучше для пользователей. Любой из них может хоть завтра занять мое кресло. Я сам учусь у них. И я очень долго ждал, прежде чем их всех заполучить. Карен отказывала мне четыре года, прежде чем наконец дала согласие работать в Google. Чтобы нанять исключительных кандидатов, нужно больше времени, но ожидание того стоит.

Кроме того, чтобы быть готовым ждать дольше, пока перед вами окажется кандидат, превосходящий вас, нужно, чтобы менеджеры согласились отказать от властных полномочий, когда дело касается найма сотрудников. Могу сразу сообщить, что новоиспеченные менеджеры Google ненавидят

* Издана на русском языке: Вэриан Х. Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень: современный подход. М.: Юнити, 1997. Прим. ред.

это делать! Они хотят сами подбирать себе команду. Но даже те из них, кто преисполнен благих намерений, вынуждены снижать планку, потому что поиск затягивается до бесконечности. Так, большинство компаний в первый день поиска устанавливают очень высокую планку в отношении качества помощников, но через три месяца поиска нанимают первого, кто ответит на звонок. Хуже того, кое-кто из менеджеров поддается влиянию, нанимает друзей или стажера, чтобы оказать услугу топ-менеджеру или крупному клиенту. Наконец, если позволить менеджерам принимать кадровые решения, это даст им слишком большую власть над членами команды. (В следующих главах мы поговорим о том, почему мы постоянно стремимся свести к минимуму власть менеджеров.)

Через полгода или около того наши новые менеджеры видят, что качество нанятых сотрудников выше, чем раньше, и вокруг них — замечательные люди, которые прошли такой же жесткий процесс отбора. Я бы не сказал, что они сразу приходят в восторг, когда у них отбирают право принимать кадровые решения, но все же ценят результат.

Один из самых удивительных побочных эффектов подобной строгости в том, что лучшие не всегда выглядят так, как вы ожидаете. Когда Google была маленькой компанией и нанимала всего несколько сот человек в год, было легко нанимать только кандидатов с безукоризненным послужным списком: выпускников Стэнфорда, Гарварда, MIT и подобных учебных заведений, которые работают только в самых престижных компаниях. Когда мы доросли до необходимости нанимать тысячи новых сотрудников ежегодно, то столкнулись с тем, что многие лучшие специалисты никогда не учились в этих элитных школах. Возможно, вас это не слишком удивляет — но учтите, это были первые дни Google и, если уж откровенно, наш подход тогда отличался сильным снобизмом. Тогда мы по-прежнему решали кадровые вопросы, руководствуясь собственной интуицией (которая, как и у любого человека, могла давать сбой), вместо того чтобы дополнять интуитивные решения фактическими данными.

Поэтому мы начали искать кандидатов, проявивших стойкость и умение противостоять жесткому прессингу. Теперь мы предпочтем взять яркого, трудолюбивого выпускника учебного заведения уровня штата, чем среднего или даже выше среднего выпускника университета из Лиги плюща*.

* Ассоциация восьми частных американских университетов в семи штатах на северо-востоке США. В их число входят: Брауновский университет, Гарвардский университет, Дартмутский колледж, Йельский университет, Университет Колумбия, Корнелльский университет, Пенсильванский университет, Принстонский университет.
Прим. перев.

Ваше образование значит гораздо меньше, чем реальные достижения. Для некоторых должностей совсем не важно, окончили ли вы вуз вообще. А важно, какой вклад вы вносите в компанию и какими достижениями можете похвастаться. В общем-то другого нельзя было ожидать, если учитывать, что один из отцов-основателей Google так и не окончил университет. Мы нанимаем специалистов по компьютерам с дипломами более 300 учебных заведений США и еще больше — других стран мира, но кое-кто из наших лучших работников никогда не ступал ногой на территорию кампуса.

Но вы могли бы упрекнуть меня в небрежности, если бы я в завершение главы не призвал вас к осторожности. После краха компании Enron в 2001 г. Малкольм Гладуэлл написал для *New Yorker* статью, озаглавленную «Миф о талантах. Может, умников переоценивают?», в которой высмеял Enron и McKinsey за пристрастие к «мозговитым ребятам». «Крупная ошибка McKinsey и их приверженцев из Enron состоит в убеждении, что интеллектуальный уровень организации — всего лишь производная от башковитости ее сотрудников. Они верят в суперзвезд, потому что не верят в систему»⁷⁶.

Эти слова не очень совпадают с моим мнением о McKinsey (а я с ними работал), где был создан жесткий набор внутренних систем по развитию персонала и проводились внешние консультации по этому вопросу, но я согласен, что слепо нанимать «мозговитых ребят» и давать им неограниченную свободу делать все, что они считают нужным, — прямой путь к внезапной катастрофе. Разумеется, все хотят нанимать лучших, но слово «лучшие» относится не только к интеллекту или опыту.

Как я расскажу в главе 8, быть звездой на одном небосводе не значит, что и на другом вас вознесут наверх. Особенно важно убедиться, что новый человек удачно вольется в ваше окружение. В главе 5 я поясню подробно, как мы добиваемся этого в Google за счет рассмотрения широкого набора качеств, где среди важнейших числятся скромность и добро-совестность. Они настолько значимы в нашем процессе подбора кадров, что Бен Гомес, который вместе с Кришной Бхарат стал автором двух из трех первых патентов Google по поисковым системам, заметил: «Очень интересно проводить собеседование с людьми, которые лучше тебя, и говорить им “нет”».

Урок «Мифа о талантах» состоял не в том, чтобы «не нанимать смысленных ребят», а в том, чтобы «не нанимать только смысленных ребят». Толковый совет. Идеальный подход к рекрутированию — не просто нанимать прославленные имена в своей области, лучшего специалиста по продажам

или самого умного инженера. Нужно найти тех, кто добьется успеха именно в вашей организации и заставит всех вокруг сделать то же.

Рекрутирование — ваша самая важная задача в кадровой политике, и учтите, что большинство из нас вовсе не так эффективно ее выполняют, как кажется. Если вы перенаправите ресурсы на повышение эффективности рекрутирования, то получите более высокую отдачу, чем практически от любой программы обучения.

Правила работы... для рекрутирования (краткая версия)

- Если ресурсы ограничены, вкладывайте деньги прежде всего в рекрутирование.
- Нанимайте только лучших, не жалейте времени, чтобы подобрать только тех, кто лучше вас в чем-то важном, и не позволяйте менеджерам принимать кадровые решения о составе их команд.

Глава 4

В поисках лучших

Эволюция «машины по воспроизводству талантов» Google

Однажды, когда мы собрались на заседание совета директоров Google, Пол Отелини, глава Intel и член нашего совета, сказал в заключение: «Особенно впечатляет то, что ваша команда сумела построить первую в мире машину по воспроизводству талантов. Вы создали систему, которая не только умеет нанимать выдающихся людей, но и растет вместе с компанией и становится лучше с каждым поколением». Услышав это, я почувствовал себя марафонцем, который добрался до финиша и рухнул наземь с чувством глубокого облегчения.

Был апрель 2013 г., и за предыдущие два года Google выросла более чем на 10 тыс. человек. Получается, что каждый год к нам присоединяются около 5000 человек. Для этого мы ежегодно рассматриваем 1–3 млн кандидатов, которые подают заявления о работе, и получается, что компания нанимает около 0,25% из них. Для сравнения, в 2012 г. Гарвардский университет принял 6,1% кандидатов (2076 из 34 303 человек). Туда очень трудно попасть — но, выходит, в 25 раз проще, чем получить работу в Google.

Все началось с основателей

Ларри и Сергей при содействии Урса Хольцля (один из первой десятки работников Google, ныне наш старший вице-президент по технической инфраструктуре) заложили основы системы рекрутирования Google. Вначале было желание нанимать только самых смысленых. Позже мы доработали процедуру, потому что интеллект сам по себе не добавит творческой жилки и не сделает командным игроком. Но все же нам было с чего начать.

Как объяснял Урс, «у меня был очень маленький опыт работы — небольшой стартап, всего семь человек в компании; потом нас приобрела Sun, и команда быстро выросла с семи человек до примерно 50, вот только эффективность стала ниже, чем прежде. Все потому, что большинство недотягивало до нужного уровня. А компании они стоили больше, чем приносили, так что было бы намного лучше, если бы мы работали командой из 15 человек — но действительно блестящих. Я боялся, что если Google наберет 50 инженеров, то производительность будет ниже, чем с десятью».

Основатели понимали, что важно нанимать сотрудников коллективно, и порой проводили собеседование вместе, усевшись за стол для пинг-понга, который был размером в два раза больше нашего единственного стола для совещаний. Интуиция подсказывала им, что если проводить собеседование в одиночку, то неизбежны ошибки. Эта подсказка интуиции позже получила документальное воплощение в исследовании 2007 г. «Мудрость толпы», о котором пойдет речь ниже. Даже Сьюзен Войцики, хорошо знавшая Ларри и Сергея еще с тех пор, как владела гаражом, который они арендовали под первый офис Google, должна была пройти собеседование, чтобы занять должность первого руководителя по маркетингу.

Очень важно, что они инстинктивно умели придерживаться стандарта объективности. Это значило, что есть один интервьюер, который принимает главное и окончательное решение на основании указанного стандарта. Сегодня эта обязанность разделена между двумя группами старших сотрудников: одна занимается кадрами в области управления продуктами и инжиниринга, другая — продажами, финансами и остальными должностями. Но у нас есть одна последняя инстанция для каждого — да, каждого! — кандидата: наш глава Ларри Пейдж.

Единственная задача двух упомянутых групп — обеспечить соблюдение планки качества, установленной основателями. Когда вы создаете компанию или команду, то знаете точно, кого хотите нанять: человека с высокой мотивацией, умного, интересного и увлеченного вашим новым предприятием. Первые несколько человек, которых вы наймете, будут отвечать этому стандарту. Но они уже не станут придерживаться того же стандарта, что и вы. И не потому, что сами плохи или некомпетентны, а потому, что иначе понимают, кого именно вы хотите найти.

Каждое поколение нанятых сотрудников окажется из-за этого чуть хуже предыдущего. Компания будет расти, а вместе с ней — и побуждение нанять приятеля или ребенка нужного клиента, чтобы помочь им в жизни или укрепить отношения. И почти всегда это будет компромисс в отношении