

Ласло Бок

Работа рулит (Часть_1)

Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.

Посвящается Аннабель, Эмили и Лиле. Желаю вам всегда любить то, чем вы занимаетесь

Предисловие

Кошмар кадровика

Как создать идеальное резюме для Google. Взгляд в прошлое

Свой первый чек на оплату я получил летом 1987 г., когда мне было четырнадцать. Мы с моим лучшим другом Джейсоном Корли окончили восемь классов и собирались перейти в девятый, когда нам предложили стать членами летнего дискуссионного клуба. На следующий год мы сами вели там занятия и заработали по 420 долларов каждый.

Следующие 28 лет мое резюме расцветало красками разнообразных должностей, превратившись в настоящий кошмар кадровика. Я работал в гастрономе, ресторане и библиотеке. Я преподавал в калифорнийской старшей школе и учил младшеклассников английскому в Японии. Побывав в роли спасателя в плавательном бассейне колледжа, я сыграл его роль в «Спасателях Малибу» — эпизодический персонаж из 1960-х, который появляется на заднем плане. Я стоял у истоков одной некоммерческой организации, которая помогала проблемным подросткам. Я работал на фабрике, где изготавливались строительные материалы. Я даже занялся консультированием по выплатам менеджменту и со всей умудренностью, на которую способен парень в 24 года, решил, что управление персоналом в забросе и забвении, а поэтому захотел получить степень по деловому администрированию. Два года спустя я поступил на работу к управленческим консультантам McKinsey & Company, где старался держаться подальше от вопросов персонала настолько, насколько мог. В период бума интернет-компаний, продлившегося до начала 2000-х, я консультировал технологические организации, помогая повысить продажи, привлечь больше пользователей и расширить операции. Когда «пузырь доткомов» наконец лопнул, я стал давать интернет-компаниям советы, как сократить затраты, эффективно вести дела и переориентироваться на новые сферы.

Но к 2003 г. я впал в полное уныние.

Почему? Да потому, что даже самые прекрасные бизнес-планы идут прахом, если люди в них не верят. И еще потому, что руководители всегда вещают, будто «люди — прежде всего», а потом обращаются с ними как с расходным материалом. (Картинка из первых дней моего первого проекта: я попросил менеджера посоветовать мне, как добиться успеха. И знаете, что он мне сказал? «Вы, ребята, вроде стрел в колчане: все на одно лицо».)

Я был и синим воротничком, и белым; мне платили и минимальный оклад, и шестизначную сумму; я вращался в кругу — и получал указания — людей, не окончивших школу, и людей с докторской степенью самых престижных университетов мира. Я работал там, где перед нами ставили цель изменить мир, и там, где все вращалось вокруг прибылей владельца. И где бы я ни трудился,

мне никак не удавалось взять в толк, почему никто не хочет изменить отношение к сотрудникам. На работе мы проводим больше времени, чем где бы то ни было¹. Разве хорошо, что отношение к труду даже самых лучших руководителей оставляет такое впечатление — расхолаживающее, унижающее достоинство человека?

И я решил, что у меня есть два варианта. Во-первых, можно лучше обращаться с теми, кто на меня работает, улучшив результаты их труда, и надеяться, что со временем другие последуют моему примеру. Во-вторых, я мог повлиять на взаимодействие с людьми в масштабах компании (или компаний). Я выбрал последнее, поскольку был убежден, что именно здесь кроется замечательная возможность воздействовать на многих. Поэтому я решил найти работу в сфере управления персоналом, или HR (Human Resources).

Мои коллеги-консультанты решили, что я совершаю профессиональное самоубийство, но я хорошо подготовился к новой стезе. В то время в кадровой базе данных McKinsey числилось более 5000 человек, но только около 100 занималось управлением персоналом и все они были консультантами в других компаниях или рекрутерами. Я подумал, что опыт и образование позволят мне выделиться на фоне специалистов по HR и помогут разработать инновационные подходы к персоналу. А может быть — только может быть! — это поможет мне взлететь по карьерной лестнице, а не взбираться, кряхтя, по ее ступенькам лет 20–30. Я должен получить пост, который даст мне возможность влиять на большее число людей, — и быстрее.

Я хотел работать там, где смогу узнать как можно больше об управлении персоналом. В то время самыми перспективными кузницами кадров считались Pepsi и General Electric. Я сделал «холодные звонки» восьми сотрудникам отделов HR этих компаний, но перезвонил только один, точнее одна: Энн Абайя из GE. Она была родом с Гавайев, свободно говорила по-японски и всегда умела найти несколько минут в своем загруженном графике, чтобы помочь людям. Вот так и вышло, что она прочла мое резюме, сочла мой трудовой путь весьма интригующим и представила меня коллегам в GE.

Шесть недель спустя меня приняли. И вот я уселся в кресло вице-президента по компенсациям и выплатам отдела финансирования серийного оборудования GE Capital, финансового подразделения компании General Electric. Моему восторгу не было предела, хоть мои друзья и сказали, взглянув на мою новую визитку, что я спятил. Майкл Эванс, мой первый руководитель, дал мне широчайшие возможности по исследованию компании и помог разобраться в корпоративном подходе GE к трудовым ресурсам.

Джека Уэлча, CEO и председателя совета директоров GE с 1981 по 2001 г., всегда интересовали люди. Больше половины своего времени он тратил на кадровые вопросы² и вместе с Биллом Конейти, своим главным кадровиком, сумел выстроить всеми признанную систему управления человеческими ресурсами, оценивая работников строго по трудовым достижениям, проводя

рокировку талантливых сотрудников на руководящих постах каждые год-полтора и создав мировой центр подготовки кадров в Кротонвилле. За два года до того, как я пришел в компанию, Джек передал бразды правления Джеффу Иммелту, и я видел, как изменялось все созданное прежним главой по мере того, как с приходом нового фокус внимания смещался на новые сферы.

Уэлч и Конейти ввели систему ранжирования производительности «20–70–10», согласно которой сотрудники GE делились на три группы: высшая (20%), средняя (70%) и нижняя (10%). С сотрудниками высшей группы носились как со знаменитостями: награждали лучшими должностями, возможностями обучения по программам лидерства и пакетами акций компании. Тех, кто попадал в нижние 10%, увольняли. При Иммелте правила принудительной сортировки были смягчены, а чеканные ярлыки «верхние 20», «средние 70» и «нижние 10» заменены эвфемизмами: «особо талантливые», «очень ценные» и «нуждающиеся в улучшении». Коллеги рассказывали мне, что хваленая Session C — ежегодная процедура оценки талантов в компании со штатом в 300 тыс. сотрудников — «потеряла остроту» и «уже не та без Джека»³.

Мне не довелось, к сожалению, поработать с обоими, но я начал потихоньку понимать, какое глубокое влияние личность и внимание главы компании могут оказать на формирование всей ее структуры. Большинство руководителей отлично разбираются в самых разных темах, но свою должность они получают за выдающиеся умения в одной или двух областях: тех, в которых компания в данный конкретный момент нуждается больше всего. Даже президенты должны заявить, в чем они крупные профи. Уэлч более всего прославился тем, что создал «шесть сигм»^[1] — инструментарий по повышению качества и эффективности — и уделял большое внимание человеческому фактору. Иммелт, напротив, сделал упор на продажи и маркетинг, завоевав особенную известность брендовой инициативой Ecomagination, направленной на формирование имиджа GE как производителя экологически безопасных продуктов.

В 2006 г., проработав в GE три года, я получил приглашение занять пост главы отдела по работе с персоналом People Operations (POPS) в Google. Помню, как мой рекрутер Марта Джозефсон пыталась убедить меня не надевать на собеседование пиджак. «Никто не носит пиджаков, — утверждала она, — могут подумать, что вы не понимаете их корпоративную культуру, раз так оделись». Ее совету я последовал, однако все же захватил в кармане галстук — а вдруг понадобится. Много лет спустя я проводил собеседование с кандидатом, который пришел в великолепном костюме в тонкую полоску, явно купленном ради такого случая. Но сам парень тоже оказался великолепен, так что я с чистой совестью решил, что мы его берем. В конце собеседования я сказал: «Брайан, у меня для вас две новости, хорошая и плохая. Хорошая в том, что, хотя вам придется еще пройти несколько собеседований, могу сказать, что мы готовы предложить вам работу. Плохая — вот: вам никогда больше не придется носить этот костюм».

Я пришел в Google через два года после первичного размещения акций компании (Initial Public Offering, IPO). За это время прибыли выросли на 73% в год; только что вышла на рынок Gmail с неслыханным в то время бесплатным объемом хранилища в 1 Гбайт — аж в 500 раз больше, чем у прежних сервисов электронной почты. Это было столь неслыханно, что народ принял всё за первоапрельскую шутку⁴. В штате Google состояло 6000 сотрудников, и компания планировала ежегодно удваивать эту цифру; а еще в планах была амбициозная миссия — организовать глобальную информацию (да-да, всю!) и сделать ее универсальной, доступной и практичной.

Эта миссия и стала для меня самой волнующей частью. Я появился на свет в 1972 г. в коммунистической Румынии, где под тяжелой пятой диктатора Николае Чаушеску царили страх, ложь и повальная секретность. Сегодня в это трудно поверить, но тогда Румыния очень напоминала нынешнюю Северную Корею. Друзья и члены семьи могли вдруг исчезнуть за критику в адрес правительства. Члены коммунистической партии имели доступ к хорошей одежде, потребительским товарам, фруктам и овощам с Запада, а мои родители в первый раз попробовали бананы, когда им было уже за 30. Детей учили доносить на родителей. Газеты и радио несли в народ одну ложь о величии румынского правительства и о том, как Америка, эта «империя зла», угнетает народы. Моя семья покинула Румынию, чтобы обрести свободу, право идти, куда хочется, говорить и думать, что хочется, общаться с теми, с кем хочется.

Мысль о том, чтобы работать в компании, стремящейся обеспечить доступность информации для всех и каждого, была очень волнующей. Ведь свобода как статус основана на свободе самовыражения, которая, в свою очередь, зиждется на доступе к информации и истине. Я жил и работал в самом разном окружении и повидал множество примеров того, что было неработоспособным по сути. Если здесь, в Google, все правда, то я получу лучшую в мире работу.

С тех пор как я переступил порог компании, персонал Google разросся с 6 тыс. до почти 50, а офисы (их больше 70) имеются более чем в 40 странах. Журнал Fortune пять раз называл Google «Лучшая компания-работодатель» в США и много раз в странах по всему миру — таких разных, как Аргентина, Австралия, Бразилия, Канада, Франция, Индия, Италия, Ирландия, Япония, Корея, Нидерланды, Польша, Россия, Швейцария и Великобритания. По данным ресурса LinkedIn⁵, больше всего людей в мире хотят работать именно в Google; мы получаем ежегодно около 2 млн резюме от кандидатов с самым разным опытом и образованием со всех уголков земного шара. Из всех желающих Google принимает в год всего несколько тысяч⁶, то есть компания проявляет избирательность в 25 раз большую, чем Гарвард⁷, Йель⁸ или Принстон⁹.

Итак, могу сказать, что вместо профессионального самоубийства, которое пророчили коллеги, время, проведенное в Google, стало для меня плаванием в бурных водах экспериментов и творчества. Порой я смертельно уставал, порой

впадал в уныние, но всегда продвигался вперед по пути создания организации, в которой царят свобода, целеустремленность и творчество.

Эта книга — рассказ о том, чему мы научились за последние 15 лет, а также о том, что сможете сделать вы, чтобы поставить человека во главу угла, изменив и свою жизнь, и свои лидерские позиции в ней.

Введение

Почему правила Google работают и для вас

Удивительные (и удивительно успешные) места, где умеют работать как мы

Миллиард часов назад появился современный Homo Sapiens. Миллиард минут назад возникло христианство. Миллиард секунд назад был создан персональный компьютер IBM. Миллиард поисков Google назад... было сегодня утром.

Хэл Вэриан, главный экономист Google. 20 декабря 2013 г.

В 2014 г. Google исполнилось 16 лет, но название компании уже давно стало неотъемлемой частью нашей жизни. Мы не просто ищем что-то в интернете — мы «гуглим». Каждую минуту на YouTube загружается более сотни часов видео. Большинство мобильных телефонов и планшетов используют бесплатную оперативную систему (ОС) с открытым кодом производства^[2] Android; ничего подобного не существовало на рынке до 2007 г. Из магазина Google Play пользователи загрузили более 50 млрд приложений. Запущенный в 2008 г. бесплатный браузер Chrome с повышенной безопасностью и быстродействием приобрел свыше 750 млн активных пользователей и превратился в операционную систему для ноутбуков Chromebook¹⁰.

И при всем при этом Google только приступает к изучению новых возможностей — от самоуправляемых автомобилей до проекта Project Loon, цель которого — обеспечить доступ к интернету при помощи воздушных шаров для самых отдаленных уголков планеты, от мобильных вычислительных систем, наподобие умных очков Google Glass, которые объединяют интернет и весь мир в крошечной линзе над вашим правым глазом (и мы уже работаем над версией для левшей), до проекта Iris (контактные линзы, функционирующие по типу глюкометра, для больных диабетом).

Каждый год десятки тысяч людей приезжают в наши комплексы в разных странах. Среди них — представители деловых и общественных кругов, старшеклассники и студенты колледжей, главы корпораций и знаменитости, руководители государств, короли и королевы. И, конечно, наши друзья и родственники, которые никогда не прочь заскочить на бесплатный обед. И всем интересно — как мы управляем своей компанией? Как работает Google? Каковы наши принципы корпоративной культуры? Как возможно выполнять такой объем работы, не отвлекаясь ни на что? Откуда берутся инновации? А правда, что наши сотрудники имеют право 20% рабочего времени заниматься чем хотят?

Даже наши сотрудники (гуглеры, как они себя именуют) иногда задают вопрос: а почему то-то и то-то делается так-то, а не иначе? Почему мы тратим

столько времени на подбор персонала? Почему компания предлагает вот такие льготы, а не другие?

«Таковы правила работы!» — вот мой ответ на вышеперечисленные вопросы.

Мы в Google не обременены избыточным количеством всевозможных должностных инструкций и руководств, так что не принимайте этот слоган за официальную «политику партии». Нет, это моя попытка объяснить, как и почему работает Google, с точки зрения того, что лично я считаю истинным (а также с учетом последних исследований в области поведенческой экономики и психологии) в отношении человеческой природы. Я как старший вице-президент по работе с персоналом имею честь и удовольствие играть определенную роль (вместе с тысячами других гуглеров) в формировании того, как наши сотрудники живут и осуществляют лидерские функции.

В первый раз Google была названа лучшим работодателем США через год после того, как я пришел в компанию (так что моей заслуги тут нет, хотя момент и вправду был выбран превосходно). Спонсоры награждения — журнал Fortune и организация Great Place to Work Institute — пригласили меня войти в члены комиссии вместе с Джеком де Питерсом, старшим вице-президентом по управлению магазинами в Wegmans. Это сеть из 85 бакалейных магазинов на северо-востоке США, которая уже 17 лет входит в список лучших работодателей по версии Fortune. В 2005 г. Wegmans заняла верхнюю позицию в списке и с тех пор почти каждый год оставалась в первой пятерке¹¹.

Основанием для объединения усилий было намерение продемонстрировать разные управленческие философии, которым мы следовали, показав, что есть не один путь стать великолепным работодателем. Wegmans — частная компания-ритейлер регионального масштаба, из индустрии, где средний уровень прибыли составляет 1%, а персонал набирается в основном из местных жителей, окончивших среднюю школу. Компания была основана в 1916 г. и с тех пор оставалась чисто семейным бизнесом. А Google уже девять лет имела статус публичной глобальной технологической компании с нормой прибыли примерно 30%, и ее сотрудники, приглашенные из разных стран мира, коллекционировали научные степени, как открытки. Двух столь разных компаний было невозможно найти.

И я был просто потрясен, узнав, что между нами гораздо больше общего, чем различий.

Вот что заявил Джек, объясняя, почему Wegmans следует практически тем же принципам, что и Google: «Наш глава Дэнни Вегман говорит, что лучший путь к успеху в бизнесе — следовать велению сердца. Наши сотрудники принимают такой подход, и это вдохновляет их работать изо всех сил, чтобы ни один клиент не остался недоволен. И то же видение мы используем, принимая справедливые решения в отношении своих людей, и неважно, сколько это будет стоить».

Wegmans дает своим сотрудникам полную свободу действий в том, что касается заботы о клиентах, но и сама проявляет такую же заботу о своих людях.

В 2013 г. компания потратила 5,1 млн долларов на их образование¹² и даже помогла одной из сотрудниц открыть собственную пекарню в магазине компании, потому что ее выпечка была очень вкусна.

Со временем я узнал, что Wegmans и Google не единственные, кто применяет подобный подход. Brandix Group — производитель одежды из Шри-Ланки — владеет более чем 40 фабриками в стране и ведет крупные операции в Индии и Бангладеш. Руководитель кадровой службы Исхан Дантанарайяна рассказал мне, что цель компании — «воодушевить огромный женский коллектив», побуждая всех «идти собственным путем, чтобы полностью развить свой потенциал». В компании не только отсутствуют барьеры между главой, советом директоров и сотрудниками. Беременные женщины-работницы получают дополнительное питание и медицинское обслуживание. Компания внедрила учебную программу, которая дает возможность получать образование и работать, и даже готовит будущих предпринимателей и преподает им основы ведения бизнеса. На любой фабрике есть советы рабочих, задача которых — дать каждому возможность влиять на вопросы ведения бизнеса. Дети сотрудников получают стипендии на учебу. И это далеко не всё. Компания финансирует общественные нужды, например в рамках программы «Вода и женщины» (Water & Women) строит колодцы в рабочих поселках. «Это повышает статус наших сотрудников в сообществе, которое заинтересовано в чистой воде: ведь ее всегда не хватает».

Все усилия принесли компании положение второго по величине экспортера Шри-Ланки, а также многочисленные награды за условия труда, участие в общественных делах и экологические инициативы. Исхан рассказал, как удалось этого достичь. «Если работники доверяют руководству, то они становятся лицом компании, ее послами, несущими прогрессивные перемены в свои семьи, общество и окружающую среду. При этом автоматически растет рентабельность инвестиций, повышается производительность, расширяется бизнес, а клиенты довольны».

А вот пример совершенно другого подхода. Вспомним, как 24 апреля 2013 г. рухнуло здание «Рана Плаза» в Бангладеш. В восьмиэтажном строении размещались пять салонов одежды, банк и несколько магазинов. Днем ранее «Рана Плаза» был эвакуирован, потому что в стенах образовались трещины. На следующий день банк и магазины велели сотрудникам не приходить на работу. А вот салоны одежды дали указание вернуться на места. Погибло более 1100 человек, в том числе малыши, которые находились в детском садике компании в том же здании¹³.

А вспомним фильм 1999 г. «Офисное пространство» (Office Space), высмеивавший бессмысленные обычаи и бюрократизм одной вымышленной технологической компании. Фильм стал культовым, потому что его главные мотивы были легко узнаваемы.

Один из персонажей, программист Питер Гиббонс, описывает свою работу врачу-гипнотерапевту.

Питер: И вот я сегодня сидел в своей кабинке и вдруг понял: всегда, с самого первого дня, как я стал работать, каждый день моей жизни был еще хуже предыдущего. Знаете, что это значит? Когда бы вы меня ни встретили, вы не ошибетесь: это и будет худший день в моей жизни.

Доктор Суонсон: А как насчет сегодня? Сегодня тоже худший день в вашей жизни?

Питер: Ага.

Доктор Суонсон: М-да, как все запутанно...^{[14](#)}

Над этими кардинально разными примерами я размышлял, когда корреспондент CNN International предложила мне написать статью о будущем рабочего процесса, утверждая, что модель, взятая на вооружение такими компаниями, как Google (то, что я бы назвал «высокой степенью свободы», когда сотрудники имеют возможность действовать в основном по своему усмотрению), и есть модель будущего. Иерархические, вертикально ориентированные, командно-административные модели управления (структуры с низкими степенями свободы) обречены на скорое исчезновение.

Что ж, когда-нибудь — наверное. Но как скоро? Я не был в этом столь уверен. Командноориентированное управление с низкой степенью свободы распространено так широко, поскольку приносит прибыль, требует меньших усилий, а большинство менеджеров приходят в ужас при мысли об альтернативном подходе. Намного проще руководить командой, которая выполняет то, что ей велят. Но брать на себя труд объяснять, почему нужно делать то или это? А потом еще убеждать, что нужно делать именно так, а не иначе? А если не согласятся? А если моя команда не пожелает делать то, что я ей велю? И не буду ли я выглядеть идиотом, если окажусь неправ? Гораздо быстрее и эффективнее сказать подчиненным, что делать, и проконтролировать выполнение задания. Верно?

А вот и нет. Самые талантливые люди планеты — те, кто физически мобилен, идет в ногу с развитием технологий и — главное — не уклоняется от бесед с подчиненными. И этот цвет мировых кадров стремится в компании с высоким уровнем свободы; именно туда стекаются самые талантливые. И лидеры, умеющие создать правильную рабочую среду, как магниты, притягивают самых одаренных людей планеты.

Но сформировать такую среду — задача нелегкая. Ведь противовес свободы — динамическая мощь власти, заключенная в самом сердце системы менеджмента. Подчиненные зависят от руководителей и стремятся угодить им. Но если стараться постоянно угождать начальству, то честное обсуждение проблем становится делом рискованным. А если руководитель останется недоволен, подчиненный может испугаться или затаить злобу. При этом вышестоящие отвечают за то, чтобы подчиненный добился определенных результатов. Согласитесь, невозможно показать всё, на что ты способен, если не разрубить этот гордиев узел высказанных и невысказанных проблем и эмоций.

Подход Google в том, что узел нужно разрубить. Мы целенаправленно делегируем власть и полномочия от менеджеров к сотрудникам. Вот некоторые решения, которые менеджеры в Google не могут принимать единолично.

- Кого принять на работу.
- Кого уволить.
- Как оценить производительность сотрудника.
- Насколько повысить зарплату и какими премиями и пакетами акций наградить сотрудника.
- Кому присудить награду за отличное руководство.
- Кого продвинуть по служебной лестнице.
- Когда ввести в базу код приемлемого качества.
- Когда определяется окончательный вид продукта и время его ввода на рынок.

Каждое из таких решений принимается группой коллег, комиссией или специальной независимой группой. Как же это порой ненавидят свеженазначенные менеджеры! Даже если они в конце концов уясняют, как происходит процесс найма работников, приходит время продвижения по служебной лестнице — и тут их огорошивают сообщением, что права самолично продвинуть тех, кого считают лучшими кандидатами, они не имеют. Проблема в том, что, например, вы и я имеем разное представление о том, кто лучший. Может оказаться так, что ваш худший кандидат окажется лучше моего фаворита, и в этом случае вы сможете продвинуть кого пожелаете, а я — никого. Если нужно решить, что справедливее всего в масштабах всей организации и приведет к тому, что компания обретет доверие сотрудников, а система вознаграждений — осмысленность, менеджеры должны отказаться от соответствующих полномочий в пользу коллегиальной оценки результатов работы.

Но как же менеджерам обойтись без традиционных кнутов и пряников? Остается только одно. По словам нашего исполнительного председателя совета директоров Эрика Шмидта, «менеджеры должны служить команде». У нас, как и везде, бывают нестыковки и неудачи, но в Google по умолчанию принят такой стиль лидерства, когда в арсенале руководителя на первом месте не наказания и награды, а умение расчистить завалы, встречающиеся на пути, и вдохновить команду. Один из наших юристов так описывает своего руководителя Терри Чен: «Помните этот убойный сюжет из фильма “Лучше не бывает”, когда Джек Николсон говорит Хелен Хант: “Ты сделала так, что я захотел стать лучше”? Терри — как раз из таких. Она заставляет меня хотеть — и помогает мне в этом — стать лучше как гуглер, юрист фирмы и личность!» Забавно, что лучший способ вступить в святая святых, где горит священный огонь менеджерских таинств, — отбросить все до единого средства, которыми пользуется большинство менеджеров.

Хорошая новость в том, что любую команду можно выстроить, взяв на вооружение принципы Google. Ричард Лок из Массачусетского технологического

института (Massachusetts Institute of Technology, MIT) обнаружил, что этот подход работает даже в швейной промышленности¹⁵. Он сравнил две фабрики по производству футболок Nike из Мехико. На фабрике А рабочим дали больше свободы, попросив, чтобы они помогали с производственным планированием, организовались в команды и решали вопросы с разбивкой заданий, и дали полномочия на остановку производства при возникновении проблем. На фабрике В ввели строгий контроль, потребовав, чтобы рабочие выполняли назначенные задачи, и введя жесткие правила по поводу времени и порядка их выполнения. Лок обнаружил, что рабочие на фабрике А трудились почти вдвое продуктивнее (150 футболок в день против 80 на фабрике В) и получали более высокую зарплату, а себестоимость одной футболки оказалась на 40% ниже (0,11 доллара против 0,18).

Доктор Камаль Бирди из Шеффилдского университета вместе с шестью другими учеными изучил данные о производительности 308 компаний за 22 года и пришел к тому же выводу. Все они использовали традиционные производственные программы, такие как «тотальное управление качеством» и «управление запасами точно в срок». Бирди выяснил, что эти программы иногда приводили к повышению производительности в отдельных компаниях, однако «в целом постоянного эффекта с точки зрения показателей деятельности не наблюдалось». Иными словами, не было найдено фактов, дающих основания утверждать, что вышеуказанные инициативы надежно и постоянно влияли на повышение эффективности производства.

Если не они, то что же? Оказывается, производительность повышалась только в компаниях, которые внедряли программы по наделению работников полномочиями (например, полномочия по принятию решений делегировались от менеджеров отдельным работникам или группам сотрудников), предоставляли возможность получить образование в областях, лежащих вне сферы должностных обязанностей, стимулировали командную работу (наделяя группы большей самостоятельностью и правами самоорганизации) или применяли все эти методы одновременно. Данные факторы «способствовали повышению добавленной стоимости в расчете на одного сотрудника на 9% в исследованных компаниях». Короче говоря, производительность росла только там, где компании давали сотрудникам больше свободы¹⁶.

Я не хочу сказать, что подход Google идеален во всем и мы избежали ошибок, от которых не застрахован никто. Мы тоже не раз набивали синяки, как вы узнаете из главы 13. И я ожидаю, что читатель воспримет приведенные мной примеры и аргументы со здоровой долей скептицизма (ну, хотя бы иногда). Все, что я могу сказать в оправдание, — Google действительно так работает и мы на самом деле именно так ведем дела в нашей компании. Аналогичный подход работает в Brandix, Wegmans и десятках других компаний, как больших, так и маленьких.

Как-то я выступал в Чикаго перед группой местных руководителей отделов по управлению персоналом, рассказывая им о корпоративной культуре Google. После презентации один из слушателей поднялся и насмешливо заявил: «Все это прекрасно и удивительно — для Google. У вас громадные прибыли, так что вы можете себе позволить нянчиться с персоналом. А вот мы не можем».

Я собрался ответить, что большая часть этих усилий почти ничего не стоит и даже в наше время фиксированных окладов все-таки можно делать работу лучше, а людей — счастливее. В самом деле, именно тогда, когда дела в экономике обстоят хуже всего, хорошее обращение с людьми особенно важно.

Но прежде чем я успел высказаться, другой кадровик возразил: «Что вы хотите этим сказать? Свобода денег не стоит. Любой из нас может ее себе позволить».

И он был прав.

Достаточно веры в то, что людям в целом свойственна доброта, и еще мужества, чтобы обращаться с подчиненными как с совладельцами, а не бездушными механизмами. Механизмы делают то, что им приказано; совладельцы — то, что необходимо для успеха компании и коллектива.

Люди проводят на работе большую часть жизни, но для большинства она становится мельницей, где безжалостно перемалываются судьбы, — и так до самого конца. Но так быть не должно.

У нас нет ответов на все вопросы, но нам удалось сделать ряд поразительных открытий о том, как лучше находить, пестовать и сохранять кадры в условиях свободы, творчества и игрового подхода.

Секреты успеха людей из Google годятся для больших и малых организаций, глав компаний и отдельных лиц. Не каждая компания сумеет ввести у себя льготы Google вроде бесплатного питания, зато повторить то, что делает Google таким замечательным местом, может каждая.

Глава 1

Как стать отцом-основателем

Ларри и Сергей заложили основы политики Google по обращению с людьми. Следуйте их примеру — сформируйте принципы, по которым будет жить и работать ваша команда

Каждая история успеха имеет свое начало. Младенцев Ромула и Рема бросили возле реки Тибр. Волчица вскормила их своим молоком, дятел приносил им пищу, а потом детей взяли на воспитание добрые пастухи. Повзрослев, Ромул основал город Рим.

Малыш Кал-Эл был отправлен на космическом корабле на Землю, потому что его родную планету Криптон ждала катастрофа. Корабль приземлился в Смолвилле, и мальчика воспитали добрые люди по имени Марта и Джонатан Кент. Повзрослев, Кал-Эл уезжает в Метрополис и надевает плащ Супермена.

В 1876 г. Томас Эдисон открывает лабораторию в Менло-Парк и собирает группу сотрудников, среди которых — математик из США, машинист из Англии, стеклодув из Германии и часовщик из Швейцарии. Эта группа создает лампу накаливания, которая может гореть более 13 часов¹⁷. Так были заложены основы компании Edison General Electric.

Опра Уинфри, дочь малолетней матери без средств, в детстве подвергалась жестокому обращению, кочуя из дома в дом. Повзрослев, она становится одной из лучших студенток, самой молодой и первой чернокожей ведущей теленовостей на канале WLAC-TV в Нэшвилле, а также одной из самых успешных коммуникаторов и достойных восхищения деловых людей планеты¹⁸.

Казалось бы, такие разные истории — и все же удивительно похожие. Специалист по мифологии Джозеф Кэмпбелл утверждал, что в основе большинства известных мифов лежит ограниченное число архетипических сюжетов. Герой призван к поиску, проходит ряд испытаний, становится мудрее, а в конце обретает власть, мастерство того или иного рода или покой. Мы, люди, проживаем свою жизнь как череду повествований, рассматривая историю сквозь призму сказок, которые рассказываем сами себе. И очень часто мы видим, что жизненное полотно других людей пестрит нитями одинакового цвета (что неудивительно).

Google тоже имеет собственную историю. Многие думают, что все началось с того, когда на экскурсии по кампусу Стэнфордского университета для новых студентов встретились будущие основатели компании — Ларри Пейдж и Сергей Брин. На самом деле все началось гораздо раньше.

Взгляды Ларри на жизнь формировались под воздействием семейной истории. «Мой дедушка был автомехаником, и я до сих пор храню оружие,

которое он смастерил, чтобы защищаться от компании, на которую работал. Это большая железная труба со свинцовой нашлапкой на конце¹⁹, — рассказывал Ларри. — Рабочие делали такие штуки во время сидячих забастовок для самозащиты»²⁰.

Семья Сергея бежала из Советского Союза в 1979 г. в поисках свободы и спасения от антисемитских преследований коммунистического режима. «Думаю, я такой бунтарь потому, что родился в Москве, — говорил Сергей. — И я бы сказал, что дух неподчинения сохранился во мне и во взрослые годы»²¹.

На идеи Ларри и Сергея о том, как нужно работать, также повлиял опыт первых школьных лет. Вот что говорит Сергей: «Я абсолютно убежден, что учеба в школе Монтессори принесла мне пользу — там ученики имеют больше свободы и возможностей поступать на свое усмотрение». Марисса Майер, в те годы вице-президент Google по управлению продуктом, а ныне — глава Yahoo, рассказывала Стивену Леви, автору книги «Работа в сети»: «Вы никогда не поймете Google... если не будете знать, что и Ларри, и Сергей учились в Монтессори»²². Учебная среда там подстроена под образовательные нужды детей и их личностные особенности. Детей мотивируют все подвергать сомнению, действовать по собственной воле и ко всему подходить творчески.

В марте 1995 г. 22-летний Ларри Пейдж приехал в Стэнфордский университет в Пало-Альто. Тогда он оканчивал бакалавриат в Мичиганском университете и собирался поступать в аспирантуру Стэнфорда по информатике. Сергею в то время исполнился 21 год. Два года назад он окончил Мэрилендский университет¹³ и уже учился в аспирантуре. Теперь он вызвался провести экскурсию для будущих студентов. И, конечно же, Ларри оказался в группе Сергея²³.

Они тут же заметили друг друга, пошли дружеские подначки... а несколько месяцев спустя Ларри вернулся уже в статусе студента.

Ларри был в восторге от всемирной паутины, в особенности от того, как осуществлялась связь между веб-страницами.

В 1996 г. всемирная паутина представляла собой сущий хаос. Проще говоря, поисковые системы должны были показывать наиболее релевантные и полезные страницы, однако ранжировали их в основном за счет сравнения текста на странице с введенным поисковым запросом. В результате образовывалась «брешь», обход цикла. Собственник страницы мог повышать свои рейтинги в поисковых системах, используя различные уловки, например скрывая популярные поисковые термины в невидимом тексте на странице. Если вы хотели, чтобы на ваш сайт о кормах для домашних животных заходили посетители, то можно было 100 раз написать «корма для животных» синим цветом на синем фоне и в результате подняться в поисковой выдаче. Была еще одна хитрость: забить многочисленные повторы в поисковый код, который генерировал страницу, но оставался невидимым человеческому глазу.

Ларри пришел к выводу, что никто не обратил внимания на важный сигнал: а что пользователи думают о веб-странице как таковой. По идее, на самые полезные страницы должны приводить многочисленные ссылки с других сайтов, потому что люди будут ссылаться только на то, что действительно полезно. И такой сигнал окажется гораздо более мощным, чем просто слова, написанные на странице. Но создание программы, которая могла бы идентифицировать каждую ссылку в сети, а потом в табличном виде ранжировать все взаимодействия на всех сайтах одновременно, представлялось невообразимо сложной задачей. К счастью, Сергей натолкнулся на проблему, которая представлялась не менее захватывающей. Вместе Сергей и Ларри создали BackRub — указатель обратных ссылок, ведущих с просматриваемого сайта на предыдущий посещенный.

В августе 1998 г. случилось знаменательное событие: один из сооснователей Sun Microsystems Энди Бехтольшайм выписал Google чек на 100 тыс. долларов, даже не дождавшись официального ее основания. Менее известен другой факт: буквально в то же время основатели Google получили второй чек на такую же сумму от профессора из Стэнфорда Дэвида Черитона. Именно на террасе профессорского дома они и познакомились с Энди²⁴.

Не желая уходить из Стэнфорда, чтобы заниматься компанией, Ларри и Сергей попытались продать Google, но ничего не вышло. Тогда они предложили ее Alta Vista за 1 млн долларов. Опять неудача. Обратились в Excite, по настоянию Винода Хослы, партнера фирмы венчурных инвестиций Kleiner Perkins Caufield & Byers, снизив цену до 750 тыс. долларов. Excite отказалась^[4].

Все это случилось до того, как в 2000 г. Google запустила свою первую рекламную систему AdWords; до Google Groups (2001), Images (2001), Books (2003), Gmail (2004), Apps (таблицы и документы для бизнеса, 2006), Street View (2007) и десятков других продуктов, которыми мы пользуемся каждый день. До того, как поиск Google стал доступен более чем на 150 языках. До того, как мы открыли первый международный офис в Токио в 2001 г. И задолго до того, как ваш мобильник на базе Android начнет заранее оповещать вас звуковым сигналом, что вылет задерживается, или вы скажете приложению Google Glass в вашей оправе очков: «Так, очки, сделайте фотку и перешлите ее Крису» и будете уверены, что Крис увидит все вашими глазами.

Амбиции Ларри и Сергея простирались намного дальше разработки мощного поискового движка. Сначала они решили разобраться, как нужно относиться к людям. Со стороны это кажется донкихотством, однако оба они стремились создать компанию, работа в которой была бы исполнена смысла, сотрудники могли бы свободно следовать своим увлечениям и чувствовали, что о них и об их семьях заботятся. «Аспиранту, — говорил Ларри, — позволено работать над чем угодно. И если проекты действительно многообещающие, то найдется немало людей, желающих в них поучаствовать. Мы внедрили этот подход в Google, и это оказалось очень и очень полезно. Если вы стремитесь изменить мир, значит вы заняты важным делом. Вы просыпаетесь поутру, и вам весело. Вы хотите

заниматься действительно значимыми проектами, которые могут на что-то повлиять, а в мире такого всегда недостает. Думаю, что в Google дело по-прежнему обстоит именно так».

Множество наиболее значимых, излюбленных и эффективных методов работы с персоналом, принятых в Google, — плоды, выросшие из семян, которые были посеяны Ларри и Сергеем. Наши еженедельные общие собрания сотрудников начинались, когда «общество» насчитывало малую горстку людей. Они проводятся и сегодня, когда штат сотрудников вырос до размеров приличного города. Ларри и Сергей всегда настаивали на том, чтобы решения о найме принимались не одним менеджером, а группой лиц. Собрания, куда сотрудники приходили просто рассказать, над чем они работают, превратились в сотни открытых лекций Tech Talks, которые мы устраиваем каждый месяц. Щедрость, которую основатели компании проявляли с первых дней, вылилась в беспрецедентный уровень долевой собственности: Google — одна из немногих компаний такого масштаба, которые распределяют акции между всеми сотрудниками. Она стала привлекать женщин в компьютерные технологии по прямому указанию Сергея, когда в штате не было и 30 сотрудников. Когда компания выросла до 10 человек, мы стали приветствовать собак на рабочем месте. (Позиция по поводу кошек также прописана в корпоративном кодексе поведения: «Мы любим кошек, но мы — компания собачников, поэтому считаем, что появление кошек в офисах приведет к стрессу»²⁵.) И, разумеется, традиция бесплатного питания для сотрудников уходит корнями в бесплатную тарелку кукурузных хлопьев и огромное блюдо с конфетками M&M's.

Когда 19 августа 2004 г. Google стала публичной компанией, Сергей включил в наш проспект для инвесторов послание, где говорилось о том, как основатели относятся к своим 1907 сотрудникам. И сам Сергей выделил курсивом нижеследующие слова.

Наши сотрудники для нас всё, и они сами себя именуют «гуглеры». Google — компания, в основе которой лежит способность привлекать и по достоинству использовать таланты выдающихся специалистов в области бизнеса и технологий. Нам повезло, что среди наших сотрудников столько настоящих звезд, которым свойственны высокие принципы, умение много работать и творческий подход. И мы надеемся, что в будущем их станет еще больше. А мы будем заботиться о них и вознаграждать их усилия.

Мы обеспечиваем сотрудникам много нестандартных преимуществ, в том числе бесплатное питание, медицинское обслуживание и услуги прачечной. И мы внимательно оцениваем долговременные выгоды, которые от этого получит компания. Так что не сомневайтесь: мы будем и дальше расширять льготы, а не сокращать их. Мы считаем, что нельзя проявлять мелочность в том, что даст персоналу возможность существенно сэкономить время, улучшить здоровье и повысить производительность.

Наши сотрудники — совладельцы компании, поэтому Google сегодня такова, какова она есть. Благодаря нашим талантливым кадрам компания добивается блистательных успехов практически во всех сферах информационных технологий. Мы работаем в отрасли с высочайшим уровнем конкуренции, где качество продукта определяет все. Талантливые люди приходят в Google, потому что мы зовем их вместе изменить мир. Масштабы вычислительных ресурсов и распространения Google огромны, и это многое значит для людей. Наше главное преимущество — рабочие места и важные проекты, в которые наши сотрудники вносят свой вклад и растут как специалисты. Наша главная цель —

создать организацию, где талантливые, работоспособные люди будут вознаграждены по заслугам перед Google и миром, который они делают лучше.

Google несказанно повезло, что ее основатели очень четко осознавали, какую именно компанию хотят создать. Но в этом Ларри и Сергей не были первыми.

Генри Форд известен тем, что вводил поточный метод производства стремительными темпами. Гораздо менее известно, что его концепция признания и вознаграждения трудовых успехов была для своего времени необычайно прогрессивной.

Рабочий, который подходит к своему повседневному делу с таким чувством, что, несмотря на все его напряжение, оно никогда не в состоянии дать ему достаточно дохода, чтобы избавить его от нужды, этот рабочий не в таком настроении, чтобы хорошо выполнить свое дело. Он полон страха и заботы, которые вредят его работе.

Обратно, когда рабочий чувствует, что его дело не только удовлетворяет его насущные потребности, но сверх того дает ему возможность чему-нибудь научить своих ребят и доставлять удовольствие своей жене, тогда труд будет его добрым другом, и он отдаст ему все свои силы. И это хорошо для него и для предприятия. У рабочего, который не имеет известного удовлетворения от своего дела, пропадает добрая часть его платы²⁶.

Эти слова соответствуют политике Google, хотя Генри Форд написал их более 90 лет назад, в 1922 г. Но Форд еще и действовал в соответствии со своими утверждениями: в 1914 г. он удвоил плату рабочим на своей фабрике, доведя ее до 5 долларов.

Еще раньше, в 1903 г., Милтон Херши заложил основы не только будущей Hershey Company, но и городка Херши в штате Пенсильвания. В XIX — начале XX вв. в США насчитывалось свыше 2500 городов с населением, занятым на предприятиях одной компании; на пике в них проживало 3% населения страны²⁷. Но в отличие от большинства, Херши хотел получить не безликое поселение с домами в ряд, а настоящий «город-дом», с улицами, посаженными деревьями, кирпичными домиками на одну-две семьи и подстриженными газонами.

Вместе с успехом Милтон Херши обрел глубокое чувство моральной ответственности и доброго отношения к людям. Его амбиции не ограничивались производством шоколада. Херши видел в воображении целое новое сообщество, выросшее вокруг его фабрики. Для своих работников он выстроил образцовый городок с удобными домами, дешевым общественным транспортом, качественной системой общеобразовательных школ и обширными возможностями для отдыха и повышения культурного уровня²⁸.

Конечно, не все воззрения Форда и Херши были приемлемы. Некоторые внушали неприязнь. Форда сильно критиковали за публикацию антисемитских трудов, за которые ему позже пришлось приносить извинения²⁹. Херши также позволял себе замечания расистского толка в своей городской газете³⁰. Но оба отца-основателя считали, что стоит все же ценить работников чуть больше, чем сырье для производства (по крайней мере некоторых из них и до некоторой степени).

Есть и более свежий и чуть менее двусмысленный с точки зрения морали пример. Мервин Келли пришел в Лаборатории Белла (Bell Labs) в 1925 г. и был президентом компании с 1951 по 1959 г.³¹ За время его пребывания в должности Лаборатории инвестировали капиталы в лазеры и фотоэлементы, проложили первый трансатлантический телефонный кабель, создали передовые технологии, сделавшие возможным появление микрочипа, и заложили основы теории информации, разработав системы двоичных кодов. В основе этих разработок лежали ранние труды Лабораторий Белла, в том числе изобретение транзистора в 1947 г.

Став президентом компании, Келли внедрил неортодоксальный подход к управлению. Во-первых, он в корне изменил физический проект лабораторий в Мюррей-Хилл. Вместо традиционного плана с этажами, разделенными на секции по отдельным областям исследований, Келли настоял на поэтажном плане, учитывающем взаимодействие подразделений. Офисы располагались вдоль длинных коридоров, занимавших целый этаж, и сотрудники, спускаясь вниз в холл, встречались друг с другом и могли обсудить свои работы. Во-вторых, Келли организовал так называемые франкен-команды, объединив в отдельные группы «мыслителей и практиков», а также экспертов различных уровней и направлений. Одну из таких команд описал Джон Гертнер в своей книге «Фабрика идей»³², посвященной истории Лабораторий Белла: «В проекте по разработке транзистора намеренно объединили физиков, металлургов и инженеров-электриков; специалисты — теоретики, экспериментаторы и производственники — работали рука об руку». В-третьих, Келли дал людям свободу. Вот что далее пишет Гертнер.

Господин Келли верил, что свобода исключительно важна, особенно для исследователей. Кое-кто из его ученых пользовался такой самостоятельностью, что он даже через много лет после того, как дал добро на их проекты, понятия не имел, как продвигается работа. Например, прошло два года, прежде чем группа, работавшая над созданием транзистора, сообщила о рождении изобретения. Впоследствии он назначил другую группу, которая должна была заниматься запуском транзистора в массовое производство, затем передал задание из рук в руки инженеру и велел озаботиться планом, пока сам он уезжает в Европу.

Случай Келли особенно поразителен — ведь он не был ни основателем, ни даже восходящей звездой компании. Он дважды подавал заявление об уходе, считая, что проекты не получают должного финансирования (и оба раза его звали назад, поманив обещаниями добавить денег). Это был человек переменчивый, как ртуть, с ужасным характером. Его бывший менеджер Г. Д. Арнольд «долгое время не давал ему хода вверх по административной лестнице, поскольку не доверял его суждениям»³³. Карьера Келли шла вяло. В течение 12 лет он трудился в лаборатории, потом стал директором по разработке вакуумных трубок и ждал еще шесть лет, прежде чем получил назначение на пост директора по науке. Кресло президента Лабораторий Белла он занял, проработав в компании 26 лет.

Знаете, что меня восхищает в этой истории? Келли вел себя как настоящий основатель. Как собственник. Его заботили не только производственные результаты, но и сама компания. Он добивался, чтобы люди работали, не ощущая на себе всевидящего ока топ-менеджеров — только постоянное «чувство локтя» от гениев дальше по коридору. В его обязанности не входило думать о проекте здания и планировке коридоров, но, заботясь об этом, он стал духовным основателем одной из величайших инновационных организаций в истории^[5].

Но вернемся к истории Google. Ларри и Сергей всегда целенаправленно побуждали людей действовать как основатели. Людям с собственным видением давалась возможность сотворить свою Google. Многие годы тройку Сьюзен Войцики — Салар Камангар — Марисса Майер называли «мини-основателями». Это были те самые блистательные гуглеры первых лет, которые руководили нашими проектами по рекламе, YouTube и поисковику совместно с замечательными компьютерщиками, такими как Шридхар Рамасвами, Эрик Вич, Амит Сингхал и Уди Манбер. Одаренный инженер Крейг Невилл-Мэннинг стоял у истоков нашего нью-йоркского офиса, предпочтя «огни большого города» предместьям Кремниевой долины. Омида Кордестани мы сманили с позиции топ-менеджера по продажам в Netscape, чтобы он сформировал и возглавил группу продаж в Google. Ларри, Сергей и Эрик Шмидт часто отзывались о нем как о «бизнес-основателе» Google. Перематываем киноленту вперед лет на десять — что же мы видим? Гуглеры по-прежнему ведут себя как собственники компании. Крейг Корнелиус и Риши Хайтан решили создать для Google интерфейс на языке чероки, чтобы по мере сил помочь сохранить этот исчезающий язык³⁴. После того как в начале 2011 г. правительство Египта запретило в стране интернет, Аджвал Сингх и Абделькарим Мардини объединили усилия с инженерами из Twitter и создали SpeakITweet — приложение, которое переводит сообщения голосовой почты в формат твитов по всему миру³⁵. Теперь египтяне получили возможность общаться с миром и слушать голосовые сообщения друг друга.

Вы — основатель

Формирование выдающейся команды или компании начинается с основателя. Но быть основателем еще не значит дать новой организации путевку в жизнь. Каждый способен стать основателем или творцом собственной команды (и неважно, кто он: первый сотрудник компании в истории или новичок в организации, которая существует не одно десятилетие).

Мы в Google уверены, что нет единственной модели достижения успеха. Разумеется, мы не знаем всех ответов. И будьте уверены — мы попадаем впросак гораздо чаще, чем ожидаем. Но мы сумели на деле доказать, что многие изначальные побуждения Ларри и Сергея верны, а попутно развенчали некоторые менеджерские легенды и сделали необыкновенно интригующие открытия. Нас вдохновляет надежда: делаясь с миром тем, что узнали, мы — пусть

совсем немного — помогаем людям по всему миру усовершенствовать рабочую рутину.

Как утверждал русский писатель Лев Толстой, «все счастливые семьи похожи друг на друга»^[6]. То же справедливо и для всех успешных организаций. Всем им свойственно общее понимание не только того, что они производят, но и того, кто они есть и какими хотят стать. По их видению (возможно, не лишенному греха гордыни), по жизни их ведут не только обстоятельства рождения, но и высшее предназначение.

Приступая к написанию этой книги, я надеялся в том числе и на то, что кто-нибудь, прочтя ее, начнет считать себя основателем. Может, не всей компании, но хотя бы команды, семьи, культуры. Фундаментальный урок, извлеченный из опыта Google, таков: нужно сперва для себя решить, кто вы — основатель бизнеса или наемный работник. Речь не идет в буквальном смысле о праве собственности. Это вопрос подхода к делу.

Вот что говорил Ларри: «Я думаю о том, как далеко мы продвинулись с тех времен, когда рабочим приходилось физически защищаться от своей компании. Моя работа, работа лидера, — обеспечить, чтобы все в нашей компании получили большие возможности, почувствовали, что оказывают значимое влияние и вносят личный вклад в общее благо. Google — это наш мир, и вместе у нас получается лучше. Я хочу, чтобы Google лидировала, а не плелась в хвосте»³⁶.

Это мышление основателя.

Неважно, кто вы — старший менеджер или студент. Задача стать частью окружения, в котором вы и те, кто вокруг вас, сможете добиться успеха и процветания, начинается с принятия ответственности за это окружение. Это истина, и неважно, записана ли эта обязанность черным по белому в ваших должностных инструкциях и даже позволено ли это вообще.

Величайшие основатели дают возможность тем, кто их окружает, стать основателями.

Однажды и у вашей команды появится собственная история, миф основания, как у Рима, Опри и Google. Подумайте, какой вы видите эту историю, за что вы готовы стоять насмерть. Подумайте, какие истории люди станут рассказывать о вас, вашей работе и команде. Сегодня у вас есть замечательный шанс стать творцом такой истории. Выбрать, кем вы желаете стать: основателем бизнеса или наемным работником.

Я-то знаю, что бы выбрал на вашем месте.

Правила работы... для тех, кто хочет стать основателем

- Сделайте выбор — думайте о себе как об основателе.
- А теперь действуйте как основатель.

Глава 2

«Стратегия — служанка культуры»

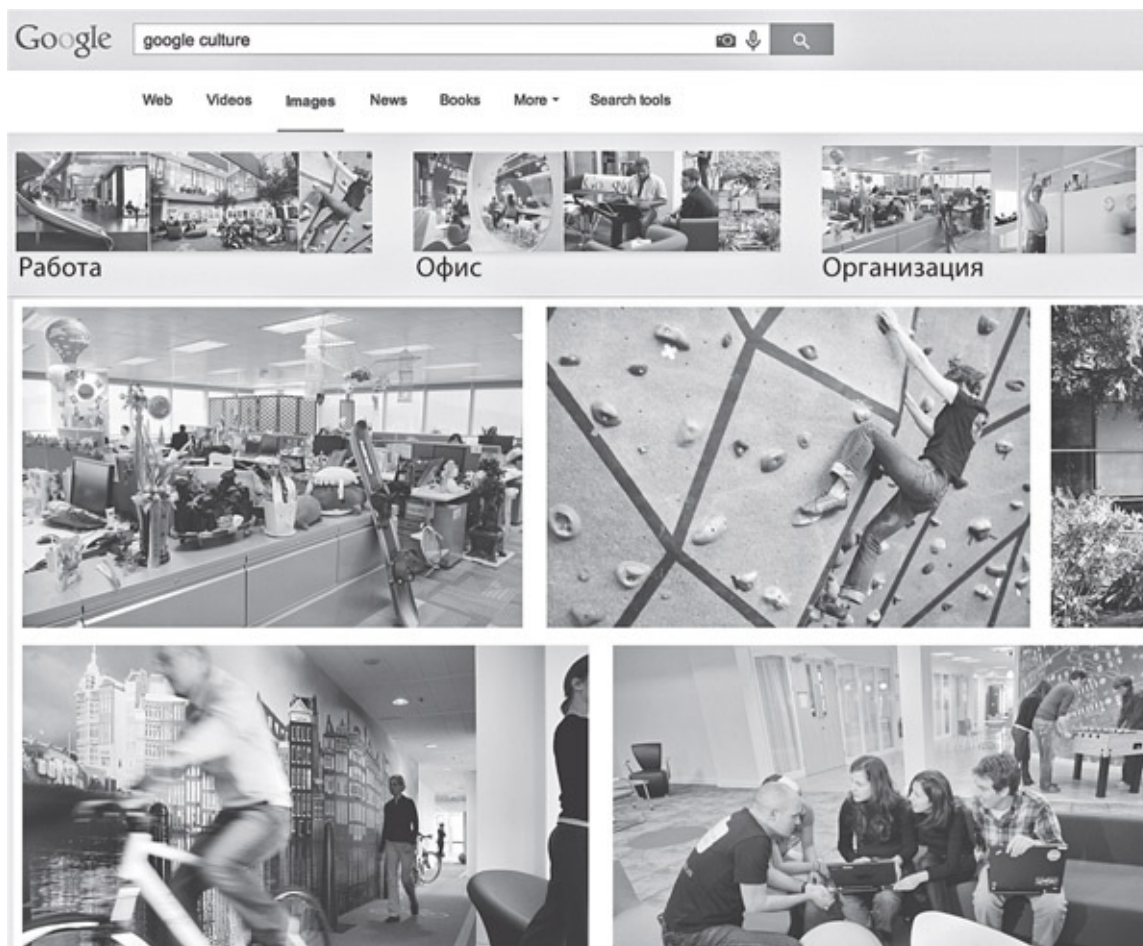
Дайте людям свободу, и они вас удивят

На работе мне приходится получать множество весьма своеобразных посылок — обычно от людей, которые хотели бы работать в Google. Мне присылали футболки, на которых трафаретным методом были отпечатаны резюме; приходили пазлы и даже... тапочки (от того, кто «горит желанием просочиться в дом»... — намек поняли?). Самые колоритные послания я вывешиваю на стене кабинета. Среди них есть одно письмо, а в нем такая фраза: «Стратегия — служанка культуры». Я раньше такого не слышал, но подумал, что звучит достаточно глупо, чтобы сохранить это как пример менеджерской тарабарщины.

Если вы наберете в Google поиск изображений по ключевой фразе «культура Google», то система выдаст вам нечто вроде скриншота.

На картинках вы увидите, как те, кто впервые встречается с Google, воспринимают ее корпоративную культуру. Яркие горки и кресла-мешки, бесплатные деликатесы, суматошные офисы (да, кое-кто даже катается по офису на велосипеде) и счастливые люди, которые вместе трудятся и отлично проводят время. Все говорит о том, что в этом месте работу воспринимают как игру. Да, тут есть доля истины, но корни культуры Google уходят гораздо глубже.

Эд Шейн, ныне отставной профессор Школы менеджмента MIT, учил, что групповую культуру можно изучать тремя способами: рассматривая ее «артефакты», например физическое пространство и поведенческие паттерны; исследуя верования и ценности, поддерживаемые членами группы; или же копая вглубь, чтобы добраться до исходных предпосылок, на которых зиждутся упомянутые ценности³⁷. Будет вполне естественно, если мы сперва бросим взгляд на физическое пространство Google: наши слип-модули, где можно быстренько вздремнуть, или желоба, по которым можно перемещаться между этажами. Адам Грант, самый молодой штатный профессор Уортонской школы бизнеса в Пенсильвании, однажды сказал мне: «Люди составляют мнение о могущественных культурах по их артефактам, потому что они видимы невооруженным глазом. Что касается ценностей и предпосылок, заложенных в их основе, то они значат гораздо, гораздо меньше».



Типичная выдача результатов поиска «культура Google» © Google, Inc.

Адам совершенно прав.

«Веселье» — вот самое общеупотребительное слово, которым пользуются гуглеры, чтобы описать нашу корпоративную культуру³⁸. (Обычно я настроен скептически, когда сотрудники начинают рассказывать компании, как сильно ее любят, но наши опросы всегда анонимны. Мы делаем это затем, чтобы — как минимум — слышать о себе худшее!) С самого начала мы решили, что «можно быть серьезным и без галстука», и включили это утверждение в «10 вещей, которые мы считаем истиной» — список из 10 утверждений, на основании которых мы сегодня ведем бизнес¹⁷.

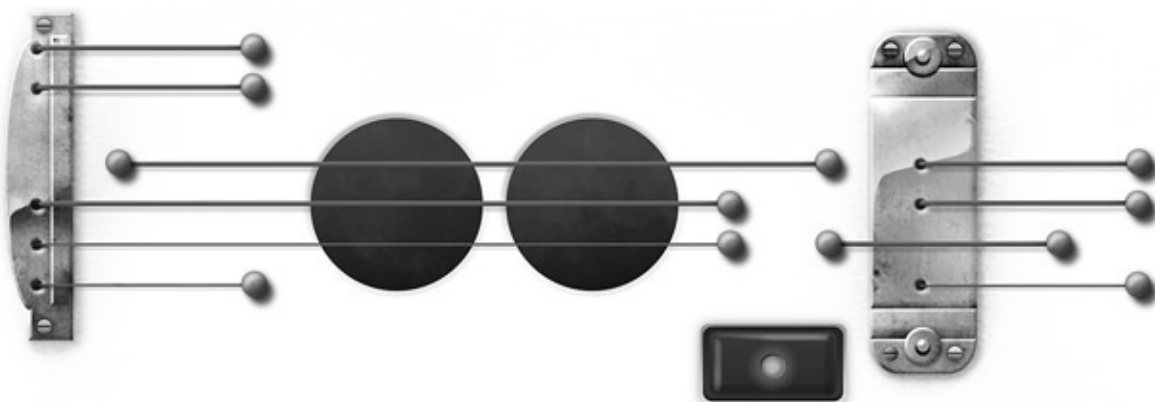
Мы даже позволяем себе поиграть с брендом («Какое святотатство!» — заявили бы в большинстве других компаний), загружая на наш сайт красиво разрисованные логотипы Google Doodles. Самый первый появился 30 августа 1998 г. — это такое лукавое неформальное извещение в адрес Ларри и Сергея.



«Гугл-дудл» The Burning Man © Google, Inc.

Они ездили на Burning Man — ежегодный фестиваль современного искусства и сообщества радикального самовыражения, который проходит в пустыне штата Невада. Фигурка в центре — и есть Горящий человек (Burning Man) собственной персоной.

9 июня 2011 г. мы почтили интерактивным дудлом память Леса Пола, одного из пионеров игры на электрогитаре с цельной декой. Если задеть гитарную струну мышкой или пальцем, заиграет музыка. Можно даже нажать красную кнопочку, чтобы записать и выложить в сеть свою песню. По некоторым оценкам, в тот день посетители нашего сайта провели за музыкальным творчеством с помощью дудла более 5,3 млн часов^{[39](#)}.



Гугл-дудл «Лес Пол» © Google, Inc.

Каждый год мы отмечаем День дурака — 1 апреля. 1 апреля 2013 г. мы объявили, что YouTube на протяжении восьми лет проводил реальный конкурс на лучшее видео в истории, и теперь мы готовы объявить победителя. Моя любимая шутка — Google Translate for Animals («Переводчик для животных») — приложение Android для Великобритании, которое переводит звуки, издаваемые животными, на английский язык (Android — наша операционная система для мобильных устройств). Не путайте его с другими языками, на которые переводит Google Translate, например на язык шведского шеф-повара из «Маппет-шоу» («Борк, борк, борк!») или пиратский («Ар-р-р!»). 1 апреля 2012 г. те, кто искал музыку в онлайн-магазине Google Play, могли видеть «андроидного» Канье Уэста, который говорил: «Вы имели в виду Бейонсе^{[8](#)}?»

Мы любим пошутить вместе с нашими актуальными продуктами. Каждый год мы запускаем новогодний Santa Tracker, чтобы дети могли следить, как Санта-Клаус путешествует по планете. А в следующий раз, когда вы зайдете на [Google.com](https://www.google.com) или в браузер Chrome, посмотрите, что случится, если вы наберете в строке поиска Do a Barrel Roll («сделай бочку»)^[9].

Может, вся эта веселуха покажется слишком фривольной, чтобы воспринимать ее всерьез. Но веселье — важный элемент Google, который создает возможности для свободного поиска и новых открытий. И все же это скорее результат того, чем и кем мы являемся, а не определяющая характеристика. Этим словом не объяснишь, как Google работает или почему мы предпочли действовать именно так, а не иначе. Чтобы полностью это понять, нужно изучить три отличительных аспекта нашей культуры: миссию, прозрачность и право голоса.

Миссия имеет значение

Миссия — первый из краеугольных камней, на которых зиждется корпоративная культура Google. Звучит она так: «Организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав ее доступной и удобной для использования в универсальном масштабе»⁴⁰. Как сравнить ее с миссиями других компаний? Вот несколько выдержек из документов других организаций за 2013 г. (выделения мои).

IBM: «Лидировать в изобретении, развитии и производстве передовых информационных технологий, в том числе программного обеспечения, компьютеров, систем хранения информации и микроэлектроники. **Наши передовые технологии должны улучшать бизнес наших клиентов** по всему миру при помощи наших профессиональных решений, сервисов и консультационных услуг»⁴¹.

McDonald's: «Главная миссия McDonald's — стать любимым местом и способом питания наших посетителей. Наши операции в мировом масштабе подчинены глобальной стратегии под названием «План победы» (Plan to Win), в центре которой — выдающийся опыт клиентского обслуживания: Люди, Продукты, Место, Цена и Продвижение. **Мы привержены задаче неуклонного улучшения наших деловых операций и расширения опыта клиентов!»**⁴²

Procter & Gamble: «Наша цель — производить товары и услуги наивысшего качества и потребительской ценности, улучшающие жизнь сегодняшнего и будущего поколений по всему миру. В свою очередь, **потребители помогают нам занять ведущие позиции по уровню продаж и обеспечить процветание бизнеса**, что способствует повышению благосостояния наших сотрудников и акционеров, а также регионов, где мы живем и работаем»⁴³.

Все это разумные и ответственные миссии. Но при их прочтении бросаются в глаза два момента. Во-первых, простите, что заставил пробираться сквозь дебри корпоративных заявлений — это, возможно, худший литературный жанр, известный человечеству. Во-вторых, миссия Google отличается от них как простотой формулировки, так и тем, что осталось между строк. Вы не найдете упоминания о прибылях и рынках. Ничего не говорится о потребителях, акционерах и пользователях. Никаких разъяснений, почему наша миссия именно

такова или почему мы преследуем именно эти цели. Все приводит читателя к самоочевидному заключению: организовывать информацию, делать ее доступной и полезной — хорошо.

Миссия такого рода придает осмысленность работе всех и каждого, потому что ее формулировка — скорее моральная истина, а не деловая цель. В подоплеке самых мощных подвижек в истории лежали моральные стимулы, будь то стремление к независимости или равные права. И хотя я не намерен уводить вас слишком далеко в эти дебри, будет справедливо, если я скажу, что именно тут кроется причина того, что революции — прежде всего идеи, а не прибыли или доли рынка.

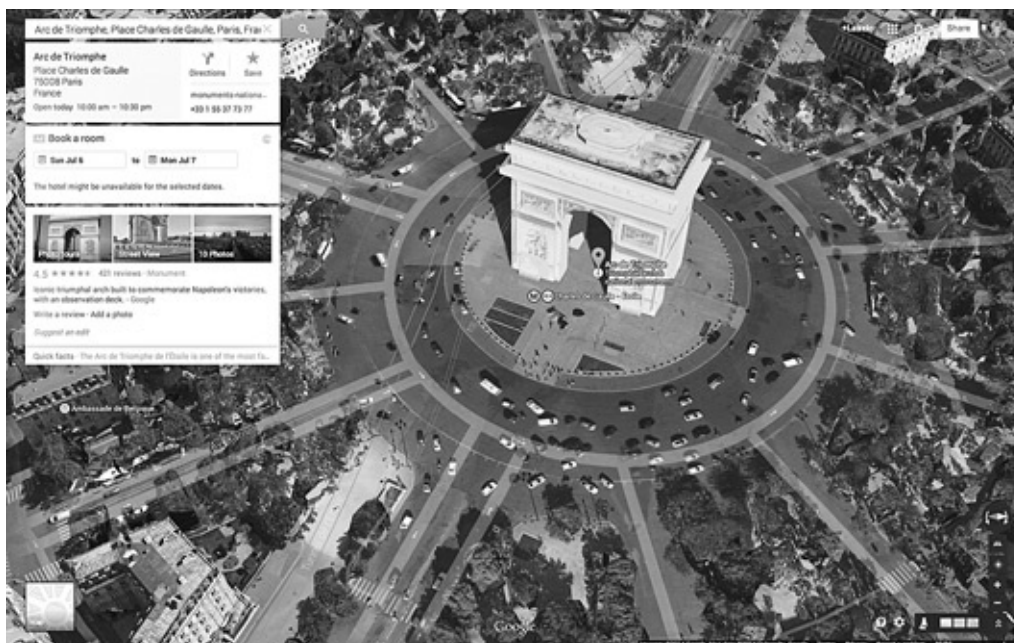
А главное — наша миссия недостижима, поскольку постоянно будет поступать новая информация, которую нужно организовать, и новые способы извлечь из нее пользу. Это создает стимулы для непрерывного обновления и продвижения в новые, неизведанные области. Миссия «стать лидером рынка» уже не вдохновляет, как только она реализована. Широкие масштабы нашей миссии позволяют Google двигаться вперед, ориентируясь в первую очередь на компас, а не показания спидометра. Хотя разногласий не избежать (и мы поговорим об этом в главе 13), гуглеров объединяет общая вера, которая и есть основа нашей миссии. Она стала тем краеугольным камнем, который надежно поддерживал нашу корпоративную культуру и тогда, когда в Google работало нескольких десятков человек, и теперь, когда нас десятки тысяч.

Один из примеров нашей миссии, который привел нас в неизведанные области, — внедренное в 2007 г. приложение Google Street View («Просмотр улиц»)⁴⁴. Его цель была проста, но потрясающа: создать историю различных мест земного шара, документируя виды с уровня улицы. Этот проект был вдохновлен популярностью приложения Google Maps (карт Google), а его основы, в свою очередь, заложили Джон Ханке и Брайан Макклendon. В 2001 г. они основали компанию Keyhole, которую Google приобрела три года спустя (с тех пор оба основателя — вице-президенты Google).

Поразглядывав несколько лет карты, сделанные при помощи аэрофотосъемки, Ларри задался вопросом: а почему бы так же не сделать такие изображения, какие действительно наблюдают люди, — с уровня земли? Ведь это тоже своеобразная информация, и мы тогда сможем видеть, как разные места растут и изменяются со временем. И, может, из этого выйдет что-нибудь любопытное.

Так и вышло.

Триумфальная арка!



Вид с неба на Триумфальную арку. Париж, Франция.
Карты Google © Google, Inc.

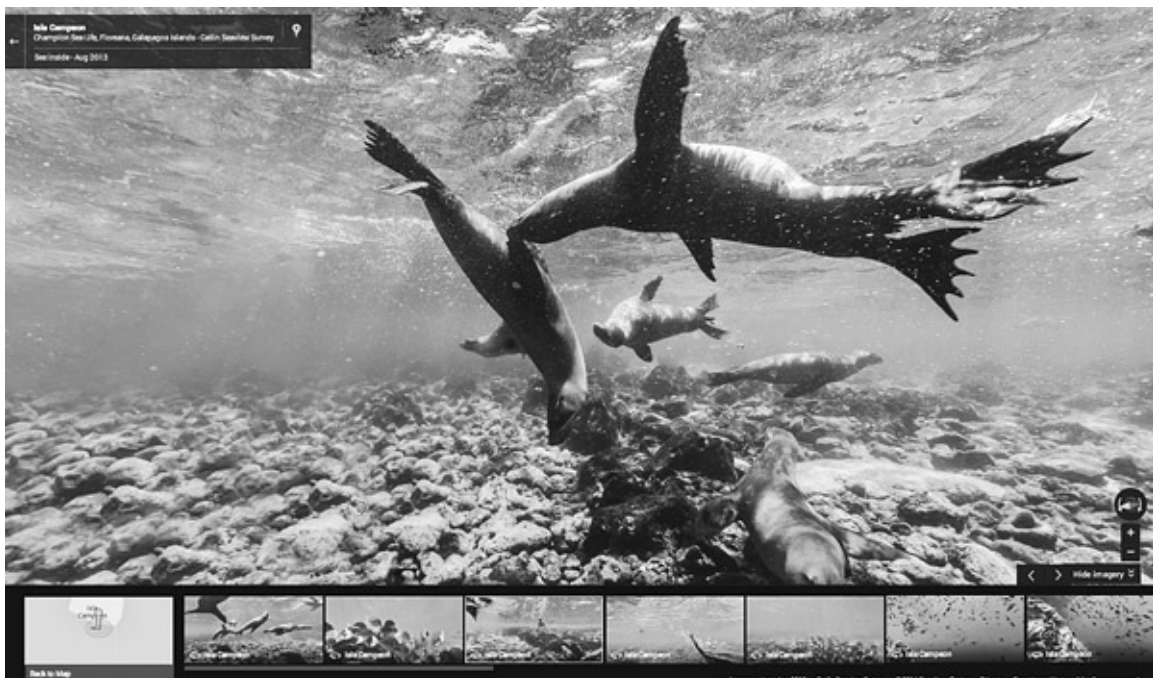


Триумфальная арка. Вид с улицы. Google Street View © Google, Inc.

Строительство Триумфальной арки началось в 1806 г. и заняло 30 лет. Это памятник тем, кто сражался и погиб за Францию. Большинство жителей нашей планеты никогда не попадут в Париж, не пройдутся по площади Триумфальной арки, не увидят вечный огонь у ее подножия. Но двум миллиардам пользователей интернета стоит только пожелать — и они немедленно там окажутся. Они смогут посетить опорный лагерь на горе Эверест⁴⁵ или поплавать с морскими львами у Галапагосских островов⁴⁶.



Южный опорный лагерь. Кумджунг, гора Эверест, Непал © Google, Inc.



Под водой с морскими львами Галапагоса. Галапагосские острова © Google, Inc.

Расширение нашей миссии принесло поразительные практические выгоды. Филипп Салессес, Катя Шлехтнер и Сезар Идальго из медийной лаборатории MIT сравнили изображения Бостона и Нью-Йорка с изображениями Линца и Зальцбурга в Австрии, чтобы понять, какие детали — грязные улицы, например, или количество фонарей — помогают сделать вывод о том, бедные это районы или богатые, соответствуют ли данные индикаторы экономического положения и общественного класса состоянию безопасности⁴⁷. Оказалось, что данным

подходом смогли воспользоваться городские власти в целях наилучшего распределения ограниченных ресурсов: повысится ли ощущение и реальный уровень безопасности у жителей района, если высадить там больше деревьев или починить дороги?

Карты Google образуют платформу, которой пользуются более миллиона городов и разработчиков программных приложений — от Airbnb до Uber, от Waze до Yelp⁴⁸, и более миллиарда пользователей еженедельно^{49, [10]}.



Тадж-Махал, Агра, Индия © Google, Inc.

Если бы мы следовали более традиционной миссии создания ценностей для клиентов или роста прибыли, то никогда не пришли бы к идее создания изображений с уровня улиц. Между этой функцией и подсчетом ссылок для ранжирования сайтов — огромная разница. А вот расширенная миссия обеспечила возможность создания замечательных вещей — и гуглерам, и не только. Эти всплески творчества и достижений — прямое следствие формулирования миссии Google как того, к чему нужно постоянно стремиться, что лежит далеко за рамками представимого.

Самые талантливые люди планеты нуждаются в том, чтобы их воодушевили и подвигли к высоким достижениям. И вызов для лидеров — дать им такую цель. Даже мы в Google видим, что далеко не каждый ощущает подобную мощную связь между своей работой и миссией компании. Например, согласно нашему опросу за 2013 г., 86% групп по продажам поддержали следующее утверждение: «Я вижу четкую связь между своей работой и целями Google». Это на 91% больше, чем в других подразделениях. Одна миссия. Одна компания. Разные уровни связи и мотивации. Как бы вы это объяснили?

Ответ есть у Адама Гранта. В своей книге «Брать или отдавать» он пишет о могуществе цели, заключающейся в том, чтобы повышать не только ощущение счастья, но и продуктивность⁵⁰. Его ответ, подобно многим блистательным озарениям, кажется очевидным после того, как высказан вслух. Поражает мощь его воздействия.



Человек и его собака. Центральный парк Нью-Йорка. Затемнение лиц в Google Street View для сохранения приватности. Изображение предоставлено Джен Лиин © Google, Inc.

Адам изучал наемных работников в университетском колл-центре по сбору средств на обучение студентов. Их работа заключалась в том, чтобы звонить потенциальным жертвователям и просить их выделить средства. Адам разделил их на три группы. Группа А была контрольной и просто выполняла свои обязанности. Группа В прочла рассказы других работников о персональных выгодах выполняемой работы: обучение и деньги. Группа С прочла рассказы тех, кто получил гранты на обучение, о том, как это изменило их жизнь. Группы А и В не показали изменений в эффективности. Группа С, напротив, добилась увеличения пожертвований на 155% в неделю (до 23 с 9), а количество собранных средств за неделю — на 143% (с 1288 до 3130 долларов).

Если простое чтение чего-то смогло обеспечить такую разницу, подумал Адам, то какова будет эффективность личной встречи? Группе сборщиков средств была предоставлена возможность встретиться с получателем гранта на обучение и задать ему вопросы в течение пяти минут. И вот результат: в следующем месяце еженедельные сборы выросли более чем на 400%.

Адам обнаружил, что аналогичный эффект проявляется и в других работах. Спасатели, которые читали о спасении тонущих пловцов, на 21% активнее стали

наблюдать за своими подопечными. Студенты, которые редактировали работы, написанные другими студентами, уделяли этому на 20% больше времени, если вначале встречались с авторами⁵¹.

Так в чем заключалось озарение Адама? Величайший стимул — возможность дать работникам встретиться с теми, ради кого они трудятся, пусть даже всего на несколько минут. Это придает труду значимость, превосходящую по воздействию соображения карьеры или денег.

Глубоко в душе каждый стремится придать значимость своей работе. Возьмем совсем уж экстремальный пример. Раздельщик рыбы — значимая работа? Да, считает Шапте Шерпа Пинаша, работник Russ & Daughters с Манхэттена, которая поставляет копченую рыбу, бублики для сэндвичей и различные деликатесы. Пинаша пришел на работу в Russ & Daughters в возрасте 41 года более десятка лет назад. А родился он в деревне в Восточных Гималаях, где жил в деревянной хижине и был младшим из четырех детей в семье. В 15 он начал трудиться. Он должен был переносить 40-килограммовые мешки с припасами в базовые лагеря альпинистов на Эвересте и сопровождать иностранцев на горных тропах. Может, его нынешняя работа менее важна, чем помогать людям покорять высочайшую вершину планеты? «Эти две работы на самом деле не так уж сильно и различаются, — сказал он корреспонденту New York Times Кори Килгэннону. — Суть обеих в том, чтобы помогать людям»⁵². Пинаша предпочитает видеть в своем занятии глубокую миссию, хотя многие считают, что он всего лишь нарезает лососину.

Мы все хотим, чтобы наша работа что-то значила. Нет более сильного мотиватора, чем знание, что ты помогаешь изменить мир к лучшему. Как сказала мне Эми Вржесневски из Йельского университета, люди воспринимают свою работу как просто работу («необходимость, которая не вносит большого позитива в их жизнь»), карьеру («что-то, что нужно “завоевать” или куда нужно “продвинуться”») или призвание («источник радости и достижений, когда вы заняты общественно полезным трудом»).

Вы можете сказать, что какие-то должности легче воспринимать как призвание, но вывод будет неожиданным: все зависит от вашего видения. Эми изучала врачей и медсестер, учителей и библиотекарей, инженеров и аналитиков, менеджеров и секретарш. И в каждой группе только треть считали свою работу призванием. И те, кто так думал, не просто были счастливее, но и отличались лучшим состоянием здоровья⁵³.

Не правда ли, очевидно, когда кто-то это объяснил? Но многие ли из нас дали себе труд попытаться найти более глубокий смысл в своих занятиях? Сколько компаний стремится предоставить всем и каждому, особенно тем, кто не работает в головном офисе, доступ к клиентам, чтобы сотрудники могли убедиться в человеческом эффекте своего труда? Неужели так трудно начать?

Мы в Google решили провести эксперимент и воспользоваться такими персональными подходами как способами наладить прямую связь между

человеком и его миссией. Недавно я беседовал с группой из 300 наших менеджеров по продажам, которые целыми днями в режиме онлайн помогают небольшим компаниям рекламировать их товары в интернете. Такая работа могла превратиться в рутину для наших гуглеров. Но я сказал им: владельцы этих крошечных компаний обращаются к вам, поскольку то, что для вас просто, для них проблема. Вы провели уже сотни рекламных кампаний, а для них она первая. Когда Paul Bond Boot — производитель традиционной ковбойской обуви из Ногалеса — пожелала рекламировать свои товары не только посредством сарафанного радио, Google провела для нее рекламные кампании. Уже первые из них повысили продажи на 20%, и компания внезапно вышла на широкие мировые просторы. Когда мы в первый раз показали видеорассказ об этом нашим гуглерам, они были сильно взволнованы и ощутили воодушевление. Никеш Арора, в то время наш старший вице-президент по глобальным операциям, назвал это «волшебными мгновениями». Если смотреть такие истории, делиться ими, проще поддерживать связь с миссией компании. Если даже выгоды от выстраивания подобной связи окажутся вдвое слабее, чем рассчитал Адам, это уже будет превосходным вложением средств.

Если вы верите, что люди в целом хорошие, не бойтесь делиться с ними информацией

Второй краеугольный камень нашей корпоративной культуры — прозрачность. «Открыто по умолчанию» — такую фразу можно иногда услышать в среде открытых сообществ. Крис ди Бона, руководитель работ по открытому ПО, определяет это так: «Есть два утверждения: “С командой можно делиться всей информацией” и “Никакой информацией делиться нельзя”. Предположим, верно первое. Ограничение информации должно быть осознанным процессом, и для этого желательно найти хорошее обоснование. В культуре открытых источников скрывать данные не принято». Концепцию эту придумала не Google, но вполне справедливо будет сказать, что мы ей всегда следовали.

Возьмем в качестве примера базу кодов Google, представляющую собой собрание всех исходных кодов — или компьютерных программ, — на основе которых работают наши продукты. Сюда входят коды почти для всего, что мы делаем, включая Search, YouTube, AdWords и AdSense (маленькие голубые текстовые объявления в интернете). Наша кодовая база содержит секретную информацию о том, как работают алгоритмы и программы Google. В типичной компьютерной компании новый инженер имеет возможность просмотреть определенную часть кодовой базы, но только по своему продукту. В Google инженер-новичок получает доступ практически ко всем кодам с первого дня. В нашей локальной сети есть дорожные карты по продуктам, планы выпуска и сниппеты сотрудников (еженедельные отчеты о ходе работ), а также квартальные цели сотрудников и команд (они называются OKR (Objectives and key results),

«Цели и ключевые результаты». Мы поговорим об этом подробнее в главе 7), и каждый может узнать, над чем работают другие. Каждый квартал в течение нескольких недель наш исполнительный председатель Эрик Шмидт проводит для компании такую же презентацию, какую за несколько дней до этого делал для совета директоров. Мы делимся всем и верим, что гуглеры будут хранить конфиденциальную информацию.

На еженедельных собраниях рабочего коллектива под названием «Слава богу, уже пятница» Ларри и Сергей сообщают всей компании (тысячи присутствуют лично и через видеосвязь, десятки тысяч смотрят повтор онлайн) новости прошлой недели, о демонстрациях продуктов, о новых назначениях, и — что важнее всего — в течение получаса отвечают на любые вопросы от любого сотрудника на любую тему.

Вопросы и ответы — самая важная часть каждой встречи.

Можно спросить и обсудить что угодно, от самого тривиального («Ларри, теперь, когда вы глава компании, вы костюм носите?» Ответ, разумеется, «нет») до делового («Во сколько обошлось создание Chromecast?»), технического («Guardian и New York Times сегодня сообщили, что АНБ, согласно внутренним документам, оказывает скрытое воздействие на криптографические продукты, что повышает их уязвимость. Что я как инженер могу сделать, чтобы обеспечить нашим пользователям безопасное кодирование данных?») и этического («Для меня приватность означает возможность сообщать о чем-то онлайн без указания настоящего имени — скажем, открыто выложить комментарий на видео Общества анонимных алкоголиков на YouTube и не засветиться самому как алкоголик. Google по-прежнему поддерживает такую форму конфиденциальности?») [\[11\]](#). Можно задать любой вопрос, и каждый заслуживает ответа.

Даже выбор вопросов упирается в прозрачность — здесь используется инструмент, который называется (довольно коряво) «Вопросы в Google+ Hangouts». Пользователи могут не только задавать вопросы, но и обсуждать их и голосовать за них. В рамках подобного краудсорсинга вопросы ранжируются, отражая интересы аудитории.

В 2008 г. команда переходного периода избранного президента Обамы воспользовалась этим инструментом в ходе проведения мероприятий Open for Questions — серии открытых национальных встреч, где президент отвечал на вопросы, которые мог задать любой гражданин США. Участники подали более 10 тыс. вопросов и проголосовали более миллиона раз, чтобы выбрать самые важные из них (см. скриншот далее).

Преимущество такой открытости — все в компании знают, что происходит. Это может прозвучать тривиально, но на деле вовсе не так. Зачастую в крупных организациях разные подразделения выполняют избыточную работу, не подозревая об этом и только зря тратя средства. Обмен информацией позволяет всем и каждому понимать различия в задачах, стоящих перед разными группами,

избегая внутреннего соперничества. Против данного подхода выступают компании, где поощряются внутреннее соперничество и сокрытие информации. Этот тип корпоративной культуры создал Альфред Слоун, глава General Motors. Кульминация ситуация достигла, когда в GM оказалось пять ключевых направлений по продаже автомобилей и все автомашины в той или иной степени конкурировали друг с другом. Например, Toyota предлагала в категории седанов средней стоимости только одну марку: Camry. А GM в той же категории предлагал два Buick (Allure и Lucerne), Cadillac CTS, два Chevrolet (Impala и Malibu), Pontiac G8 и Saturn Aura⁵⁴. Даже если одно из направлений GM лидировало в продажах, четыре других оставались в проигрыше.



Приложение «Вопросы Google», которым пользовалась команда Обамы – Байдена в 2008 г.

Мы в Google порой предлагаем схожие продукты. Но мы стараемся свести к минимуму конкуренцию, сообщая гуглерам о ситуации и объясняя, почему допускаем это. Часто причиной становится выгода «динамического связывания». Этот термин из программного языка мы используем, чтобы пояснить: в данном случае имеет смысл подождать с принятием решения. Например, мы производим две операционные системы: Chrome (в основном для ноутбуков и браузеров) и Android (смартфоны и планшеты). С одной стороны, в том, чтобы заставить потребителей сделать выбор между Chrome на ноутбуке и Android на телефоне, нет никакого смысла. Оба продукта — производства Google, разве это не одно и то же? Но есть две команды, которые обладают способностями в разных областях и продвигают свои технологии в новых направлениях. Chrome быстрее запускается и имеет более надежный Wi-Fi, а для Android разработана целая экосистема приложений Play Store. Пока инновации и уроки работы с двумя

системами перевешивают затраты, связанные с необходимостью выбирать между ними.

Мы также применяем метод (кстати, довольно неудачно названный), широко используемый в технологических компаниях, — «догфудинг»: гуглеры первыми пробуют новые продукты и дают обратную связь^[12]. «Догфудеры» первыми провели тест-драйвы наших самоуправляемых автомобилей, предоставив ценную обратную связь о том, как они работают в обычном режиме. Точно так же гуглеры узнают, как идут дела, а команды получают ценную и своевременную обратную связь от реальных пользователей.

Одно из опосредованных преимуществ прозрачности в том, что если делиться информацией, то растет эффективность труда. Доктор Марти Макари, хирург клиники Джонса Хопкинса в Балтиморе, рассказывает: когда штат Нью-Йорк начал требовать, чтобы больницы сообщали о количестве летальных исходов аортокоронарного шунтирования, за четыре года смертность в результате кардиохирургических операций упала на 41%⁵⁵. Простого факта прозрачности результатов оказалось достаточно, чтобы изменить исход лечения.

Известны примеры компаний, которые продвинулись в достижении внутренней прозрачности еще дальше нас. Bridgewater Associates, крупнейший мировой хедж-фонд с размером активов 145 млрд долларов⁵⁶, также следует такому подходу. Каждое совещание записывается, запись доступна всем сотрудникам. Основатель Bridgewater Рэй Далио говорит: «Я следую важнейшему принципу: чтобы добиться большего, важно знать всю правду. Мы добиваемся правды за счет радикальной прозрачности, отбрасывая барьеры эго, чтобы учиться на своих ошибках и выявлять личные недостатки, которые можно устранить»⁵⁷.

Записи совещаний используются не просто как инструмент коммуникации, но и как средство обучения. Менеджеры получают периодические сводки с важными новостями, где рассказывается, как принимаются решения и как учатся и растут все, в том числе члены высшего руководства. Также эти записи используются, чтобы побуждать людей думать и взаимодействовать. Если есть возможность узнать, как все было на самом деле, больше нельзя заявить: «Я такого не говорил» или «Я совсем не это имел в виду». Менее явная задача — снизить уровень политиканства. Трудно прятаться за чужими спинами, если люди потом смогут послушать, что ты на самом деле говорил.

Прозрачность для Bridgewater имеет огромную ценность — это основа философии и практической деятельности компании и ее сотрудников. И это работает. С фактами не поспоришь: компания много лет верна принципам, мощной корпоративной культуре и сохранению лидерских позиций на рынке.

Но Google не заходит так далеко в следовании принципу прозрачности. Частично дело в том, что мы глубоко убеждены: каждая личность имеет право на защиту конфиденциальности. Например, пользовательские данные защищаются самым решительным образом.

Если даже закон требует от нас предоставить пользовательские данные на основании выданного ордера (чему мы всегда стараемся противостоять), мы публикуем отчет о прозрачности (www.google.com/transparency.report), где приводим все подобные требования. А когда мы делаем ошибки, как, например, в 2010 г., когда несколько машин, занимавшихся сбором данных для приложения Street View, ненамеренно сняли информацию с незащищенных сетей Wi-Fi, то мы предпринимаем меры для их исправления и предотвращения подобного в будущем.

Мы находим механизмы для решения проблем, аналогичных тем, с которыми борется Bridgewater. Вот как, например, мы решаем проблему «подсигивания»: если вы пишете о ком-то злобные письма по электронной почте, не удивляйтесь, если ваши письма начнут попадать в особую категорию. Помню, как в первый раз я на кого-то пожаловался в электронном сообщении, и мой менеджер немедленно переслал его тому человеку, так что нам пришлось быстренько решить проблему между собой. Это был решительный урок, продемонстрировавший важность прямого разговора с коллегами!

Вот таковы степени прозрачности, или открытости по умолчанию. Большинство организаций ничем не рискует в этой области, так что им нечего терять, зато много что можно приобрести. По большому счету, если компания заявляет, что «наши люди — наше главное богатство» (а кто такого не говорит?), и в самом деле имеет это в виду, тогда открытость по умолчанию — главный принцип, который нужно взять на вооружение. В противном случае компания лжет и своим людям, и себе. Вы заявляете, что люди очень важны, но обращаетесь с ними, как будто это не так. Открытость же показывает работникам, что вы считаете их достойными доверия, а их мнения — важными. А если дать им побольше информации о том, что делается в компании (а также как и почему), они смогут эффективнее делать свою работу и приносить компании такие выгоды, о которых менеджер, работающий в условиях централизации, и мечтать не может.

Мы все хотим быть хозяевами своей судьбы

Право голоса — третий краеугольный камень корпоративной культуры Google. Оно означает, что нужно давать сотрудникам слово при решении вопроса о том, как функционирует компания. Либо вы верите, что люди в целом хороши, и приветствуете их вклад, либо не верите. Руководителям многих организаций это, образно говоря, прибавляет седых волос, однако это единственный способ жить в согласии с вашими ценностями.

Идеи многих наших практик в области управления персоналом принадлежат самим сотрудникам. Например, согласно Налоговому кодексу США, пары нетрадиционной ориентации должны платить подоходный налог на медицинское обслуживание партнера, в то время как обычные пары от него освобождены.

Один гуглер написал нашему вице-президенту по вознаграждениям Ивонне Агизей и объяснил, что это несправедливо. Ивонна ответила: «Вы правы»⁵⁸ и разработала политику, предоставлявшую выплаты однополым парам для покрытия дополнительного налога. Мы стали одной из первых крупных компаний, применивших подобную практику, и первой такой компанией в мире.

Помимо возможности жить в соответствии с собственными ценностями есть и другие преимущества предоставления сотрудникам права голоса. Итан Беррис из Техасского университета в Остине вывел заключение: «Предоставление работникам права голоса долгое время считается ключевым драйвером высококачественных решений и организационной эффективности. Изучение данной проблемы показало позитивное влияние свободного высказывания работниками на качество принимаемых решений, командную эффективность и производительность в масштабах организации»⁵⁹.

Согласно ежегодному опросу за 2009 г., гуглеры считали, что работать становится все труднее. И они правы. Компания выросла вдвое; в конце 2008 г. у нас насчитывалось 20 222 сотрудника по сравнению с 10 674 в конце 2006-го, а прибыли увеличились за тот же период с 10,6 до 21,8 млрд долларов. Но вместо того чтобы спускать корпоративные инициативы сверху вниз, наш СЕО Патрик Пишет передал власть в руки самих гуглеров. Он инициировал программу Bureaucracy Busters («Разрушители бюрократии») — которая теперь стала ежегодной, — чтобы гуглеры могли озвучивать свои главные проблемы и помогать их решать. В ходе первого раунда сотрудники предложили 570 идей и проголосовали более 55 тыс. раз. Большинство проблем касалось мелких вопросов, которые было легко решить. Например, календарный план не позволял новым группам вступать в соревнование, поэтому приходилось тратить много времени на организацию встреч; пороги бюджетных смет были слишком низкими, и менеджерам приходилось отсматривать даже мельчайшие транзакции; а еще (вот ирония!) днем с огнем было не найти программных средств для экономии времени. Мы внесли изменения, о которых просили гуглеры, они были довольны, и в итоге всем стало легче делать свою работу.

Мне тут же вспоминается разговор с руководителем кадровой службы одной из 10 крупнейших компаний США. «Наш СЕО требует от нас новаторского подхода, — сказала эта дама. — Он попросил меня позвонить вам, потому что Google славится своей инновационной культурой. Одна из его идей — создать “комнату творчества”, где будут настольный футбол, кресла-мешки, гелиевые светильники, всякие закуски, чтобы люди там придумывали разные улетные идеи. Что вы думаете? А как этого добиваетесь вы?»

Я немного рассказал ей о том, как работает корпоративная культура Google, и предложил: может, их глава попробует записывать на видео заседания руководства, а потом покажет сотрудникам, чтобы они сами видели, что происходит в компании и что их руководство считает важным. Я как раз обдумывал такую сумасшедшую идею, но считал, что будет очень полезно

рассказывать сотрудникам, как именно принимаются решения. В то время я еще не знал, что Bridgewater мыслила еще шире, записывая каждое собрание. «Нет, — сказала она, — мы вряд ли на такое пойдем».

А как насчет того, чтобы дать возможность молодежи попристутствовать на заседаниях руководства и сделать заметки, чтобы потом поделиться информацией с коллективом? (В Google это ввел наш бывший вице-президент по продукту Джонатан Розенберг.) «Нет, мы не можем раскрывать информацию молодежи».

Хм-м-м... ладно. А может, на встречах сотрудников, которые устраивает глава компании, вам самим вбросить жесткие, провокационные вопросы, которые люди боятся задавать? «О нет, он на это не пойдет. Только представьте все эти чокнутые электронки, которыми его забрасают!» Ну, давайте посмотрим на проблему под другим углом... что если завести ящик для предложений, а потом каждый квартал специальная группа сотрудников будет решать, каким из них дать ход? И, может, даже выделить на это отдельные средства? «О нет, это не сработает. Мало ли что они придумают?»

Вот так компания, во все остальном просто замечательная, до дрожи боялась дать своим людям даже малейшую возможность напрямую обратиться к своему главе и выразить свои мысли. На этом я пожелал ей удачи с креслами-мешками и гелиевыми светильниками.

Проверьте культурные принципы в деле — и они приобретут ценность

Эти три краеугольных камня корпоративной культуры — миссия, прозрачность и право голоса — стали основными направлениями дискуссий 2010 г. по поводу того, как нам вести дела в Китае. Там много сложностей, связанных с законодательством и политическими моментами. Как следствие, выдача поисковыми системами результатов определенных поисков запрещена. Например, поиск по ключевым словам «площадь Тяньаньмэнь» покажет только сайты, одобренные правительством. Вряд ли можно назвать такой доступ к информации универсальным! И как мы сможем следовать своим принципам прозрачности и права голоса, если станем подвергать поисковую выдачу цензуре?

С 2002 г. наш глобальный сайт www.google.com время от времени становился недоступен китайским пользователям⁶⁰. Чтобы изменить ситуацию, в 2006 г. мы запустили www.google.cn. Поскольку хостинг этого сайта находился в Китае, мы подчинились требованиям местного законодательства. При необходимости фильтровать результаты другие поисковые системы просто устанавливали цензуру, мы же добавили внизу экрана дополнительную строку: «В соответствии с местным законодательством, нормативными положениями и

требованиями политиков некоторые результаты поиска не выводятся». Иногда отсутствие информации — тоже информация.

Китайские пользователи сети — ребята толковые. Такого маленького сигнала уже достаточно, чтобы они поняли: их держат в неведении, а значит, нужно искать истину где-то еще.

Мы наивно полагали, что наши действия побудят и другие компании делать такие же уведомления, и тогда отпадет необходимость в цензуре поисковых результатов. Но случилось как раз обратное. Когда мы начали уведомлять пользователей, что результаты поиска фильтруются, то заметили: скорость нашего обслуживания порой снижается. Поиск даже самых безобидных вещей пользователями в Китае мог занимать минуты, а не доли секунды; иногда наш сайт вообще блокировался и становился для них недоступен.

Но, несмотря на это, наши операции в Китае ширились. Люди нуждались в правде.

Поскольку вмешательство в работу нашей службы усиливалось, мы устроили жаростные дебаты о том, что же делать. Эрик каждую неделю собирал совещания руководства, которые продолжались часа по два, и как минимум по полчаса на них обсуждалась ситуация в Китае.

Наши сотрудники-гуглеры тоже принимали активное участие в дискуссиях, которые проводились в форме совещаний по обзору продуктов с группами инженеров, менеджеров по продуктам и руководителей высшего звена; разговоров на еженедельных встречах по пятницам; долгих дебатов по электронной почте, в которых участвовали одновременно тысячи человек; бесед в холлах и кафетериях.

С одной стороны, если наша миссия что-то значит и мы верим в прозрачность, как мы можем заниматься активной цензурой? Если мы тут пойдем против своей культуры и принципов, куда это нас заведет? Может, лучше свернуть деятельность в Китае, чем идти на поводу у тамошних властей?

С другой стороны, Китай — страна с длительными общественно-политическими циклами; так, может, и там произойдут перемены, пусть не через годы, а через десятки лет? Если мы откажемся решать проблему, кто тогда будет это делать? Может, доступ к истине, пусть и не всей, лучше, чем никакого?

В 2010 г. после многочасовых дискуссий и получения множества предложений от наших сотрудников по всему миру мы решили, что не станем цензурировать поисковые результаты. Поскольку игнорировать требования властей незаконно (а мы, разумеется, подчиняемся законам страны, в которой работаем), у нас оставался единственный вариант: закрыть функцию поиска с сайта с китайским хостингом www.google.cn.

Но мы не намеревались поворачиваться спиной к нашим китайским пользователям. Посетители страницы Google.cn видели сообщение, где им предлагалось перейти на наш сайт с хостингом в Гонконге — www.google.hk. Когда в 1997 г. британское правительство вернуло контроль над Гонконгом-

Китаю, то, согласно условиям передачи, вводился 50-летний мораторий на работу в Гонконге большинства законодательных требований, принятых в континентальном Китае. Итак, у нас оставалось 37 лет, чтобы, работая в Китае, оставаться верными своим принципам. Гонконгский сайт часто блокируется или время поиска для пользователей континентального Китая увеличивается, однако мы все же даем им возможность работать с местным сайтом на китайском языке. В самом Китае уведомления пользователей о цензуре поисковой выдачи стали обычной практикой. Наше присутствие в поисковом сервисе в Китае сократилось, но зато мы поступили правильно.

Дайте людям свободу, и они вас удивят

Итак, к моему удивлению, фраза «стратегия — служанка культуры» попала в точку. Я осознал это только после того, как проработал в Google три года и меня попросили написать статью о нашей корпоративной культуре для сайта Think Quarterly⁶¹. Я поразмыслил над нашими дискуссиями в кругу руководства и понял, что, как и в случае с Китаем, мы принимали решения, исходя главным образом не из экономических соображений, а из следования нашим ценностям. Время от времени краеугольные камни нашей культуры — миссия, прозрачность и право голоса — становились якорями при решении трудных, вызывающих разногласия вопросов; мы устраивали обсуждения и решали проблемы, следуя четкому принципу: стратегию определяет культура, а не наоборот.

Мне понадобилось еще несколько лет, чтобы задуматься, а откуда появилась эта фраза. Я узнал, что, согласно канонической легенде, ее изобретение приписывается влиятельному теоретику менеджмента Питеру Друкеру⁶². Постер с этой фразой в 2006 г. повесил на стену конференц-зала компании Ford Motor президент Марк Филдс в качестве напоминания, что залог успеха — четкая корпоративная культура.

Но если вы решите следовать этому совету, то по дороге наткнетесь на множество ухабов. Культура не статична. Гуглеры любят повторять: «Культура Google меняется; это уже не та компания, куда я пришел работать»; «Помню, как у нас работало всего несколько сот человек — совершенно другая компания. А теперь мы — крупная корпорация, как и многие другие»; «Здесь больше не площадка для игр, как раньше».

Так любят говорить те, кто оплакивает Google прошлых лет и считает, что компания сбилась с пути.

Первая из вышеприведенных цитат относится к 2000 г. (тогда в компании было несколько сот сотрудников), вторая — к 2006-му (6000), а последняя — к 2012-му (50 тыс. сотрудников — какая ирония, если учитывать, что термин «гуглеры» в основном используется для того, чтобы подчеркнуть: в компании в тот год царило веселье!). В самом деле, на каждом этапе нашей истории бытовало ощущение, что культура Google деградирует. Почти каждый гуглер

печалится по безмятежным денькам нашей молодости... в их понимании это первые месяцы существования Google. Это и память о том, каким вдохновением были исполнены первые месяцы работы в Google, и понимание, как быстро компания меняется.

Мы отдаем должное неизбывным страданиям по поводу утраты нашей культуры и постоянному удручающему чувству неудовлетворенности существующими культурными принципами. Это же отличный знак! Ощущение, что мы на волосок от утраты корпоративной культуры, заставляет людей бдительно отслеживать угрозы. Я бы забеспокоился, если бы люди перестали волноваться.

Один из способов отреагировать на подобную обеспокоенность — оставаться открытыми для дискуссий и направить переживания в русло конструктивных усилий по улучшению нашей культуры. У нас есть секретное оружие: Стейси Салливан. В 1999 г. она пришла в команду, став первым в Google руководителем кадровой службы. Чемпионка по теннису, выпускница Университета в Беркли и ветеран технологических компаний, Стейси умна, не чужда творчества, отличается завораживающей прямоотой в общении — да просто очаровательна. Короче говоря, она из тех, кого Google предпочитает нанимать на работу, что разумно, поскольку именно она помогла придать четкие очертания целевой кадровой политике компании. Сегодня Стейси — руководитель Google по корпоративной культуре и единственный человек, носящий этот титул. Ее обязанность — делать все, чтобы культура Google отвечала нашим истинным ценностям. Стейси объясняет: «С первого дня мы заботились о нашей культуре. И всегда было ощущение, что она меняется, так что приходилось постоянно бороться за то, чтобы она оставалась сильной».

Стейси создала глобальную сеть Culture Clubs — культурных клубов, или групп, которые добровольно поддерживают культуру Google во всех наших 70 с лишним офисах. У них скромный бюджет (обычно 1–2 тыс. долларов в год) и главная задача — поддерживать корпоративную культуру на местах, не теряя связи с головным офисом и стимулируя игровой подход и честную дискуссию. Не существует процедуры назначения на должность лидера Клуба культуры. Вы просто им становитесь, действуя как лидер: устраиваете мероприятия в местном офисе, не отмалчиваетесь, а главное — поступаете как лидер, к которому другие идут за советом о том, как вести себя «по-гуглерски». И вот однажды вас замечает Стейси и просит, чтобы вы возглавили клуб⁶³.

Раньше я упоминал, что существуют различные способы выстроить замечательный бизнес, и разные компании добивались успеха, используя модели как с низкими, так и высокими уровнями свободы. Понятно, что Google принадлежит ко второму лагерю. Если вы предпочли думать и действовать как основатель, вашим следующим шагом будет решение о том, какого типа культуру вы желаете создать. Что вы думаете о людях, наберется ли у вас мужества обращаться с ними в соответствии с вашими мыслями? Мой личный и

профессиональный опыт доказывает: если дать людям свободу, они вас удивят, обрадуют и поразят. Конечно, порой и разочаруют, но, будь мы совершенны, мы перестали бы быть людьми. Нет, это не приговор свободе. Это один из необходимых компромиссов.

Необходимость искать вдохновляющую миссию, следовать принципу прозрачности и давать людям право голоса диктуется в том числе и соображениями прагматизма. Этого требуют талантливые, мобильные, мотивированные специалисты и предприниматели, число которых во всем мире растет. В будущие десятилетия самые одаренные и трудолюбивые люди на планете будут попадать в поле притяжения компаний, где они смогут заниматься осмысленной работой, помогая творить общую корпоративную судьбу. Но здесь есть и моральная составляющая, в основе которой лежит простейшая максима: поступайте с людьми так, как вы бы хотели, чтобы они поступали с вами.

Правила работы... чтобы выстроить великую культуру

- Думайте о своей работе как о призыве к выполнению значимой миссии.
- Дайте людям чуть больше доверия, свободы и авторитета, чем вам удобно. Не нервничаете? Стало быть, вы дали недостаточно.

Лейк-Вобегон, где все новые сотрудники уровнем выше среднего

Почему наем новых сотрудников — главнейшая 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^{[13], [14]}.

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^[15]. 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^[16], 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.

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 Hobni 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 наем-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 сознаться. 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»^[17]. 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 бодрым 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.

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 направил 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 мерилom 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 большое!) станут отличными работниками, так что проведите больше собеседований и рассмотрите больше соискателей. Я говорю «самое большое», 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»^[18].

- 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^[19] молчаливому наблюдателю. Наблюдатель так больше никогда и не сдвинулся с места.
- Для Джеффа Дина NP^[20] означает «Нет проблем».
- Если бы мир оказался на грани глобальной термоядерной войны, лучше было бы заставить WOPR^[21] 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»^[22].

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 конфиденциальный проект Google[x]. Доктор Хэл Вэриан, автор книги о микроэкономике^[23], 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 отказаться от властных полномочий, когда дело касается найма сотрудников. Могу сразу сообщить, что новоиспеченные менеджеры Google ненавидят 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 сбои), 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^[24]. 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 добросовестность. 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 смышленных ребят», а в том, чтобы «не нанимать только смышленных 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 Хольця (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 качества. Как результат, вы будете все дальше отходить от привлечения звездных кандидатов, как в те времена, когда вы были маленькой компанией или командой, к найму крупной компанией средних работников.

В былые времена: изумительные сотрудники, но черепашья скорость

До 2006 г. гуглеры испробовали всё в деле поиска кандидатов. Мы применяли традиционную тактику, например давали объявления о вакансиях на сайтах вроде Monster.com. Тактика работала, но не совсем. На одного принятого кандидата приходились десятки тысяч, которым пришлось отказать^[25]. Мы тратили многие часы, отделяя зерна от бурного потока плевел.

Как и все, мы проводили проверку рекомендаций и послужного списка. Но мы, кроме того, создали систему отслеживания кандидатов, чтобы сравнивать их резюме с резюме гуглеров. Если находилось пересечение — скажем, вы учились в одной школе и в одно время с нашим гуглером или работали в одно и то же время в Microsoft, — то гуглер часто получал автоматическое сообщение с

запросом о том, знает ли он вас и что о вас думает. Идея заключалась в том, что почти всегда кандидат предоставляет о себе только блестящие отзывы и такие «закулисные» отклики будут более честными. Такой подход должен был выявить тех, кто, образно выражаясь, подлизывался к вышестоящим и пинал не добившихся успеха^[26].

И эти сведения, и многие другие собирались в одну большую папку в 50 и более страниц на каждого кандидата, а затем комиссия по найму все это изучала. Комиссий было много, и в каждую входили люди, знакомые со спецификой вакансии, но напрямую с ней не связанные. Например, комиссия, занимавшаяся вакансиями по онлайн-продажам, состояла из специалистов по продажам, но в нее не входил менеджер по персоналу или кто-то из тех, кому предстояло напрямую работать с кандидатом. Так соблюдалась объективность.

Мы заключали договоры с рекрутинговыми компаниями. Но им было трудно понять, что именно мы ищем, поскольку мы желали получить скорее «толковых универсалов», а не экспертов. Компании были просто-таки заинтригованы тем, что мы предпочитали взять кого-то умного и любознательного, а не специалиста, который в точности знал, что нужно делать. Такая путаница доводила до стресса, когда мы настаивали, что будем платить только за успешных кандидатов, а не комиссионные за ангажирование, как поступало большинство их клиентов. И это еще не все. Мы требовали проводить десятки собеседований, отвергали более 99% кандидатов и к тому же, как правило, предлагали зарплату ниже, чем эти кандидаты получали на своей нынешней работе.

Мы пробовали разные сумасшедшие штуки. В 2004 г. мы вывесили в Кембридже и на 101-м шоссе в Калифорнии рекламные щиты с загадкой в виде криптограммы в надежде, что любопытные и амбициозные компьютерщики ее решат. Вот этот щит.



Рекламный щит с криптограммой^[27].

Тот, кто правильно решал ее^[27], получал ссылку на сайт со второй загадкой.

Поздравляем. Вы перешли на уровень 2. Пройдите на сайт **www.Linux.org** и введите *Bobsyouruncle* в качестве логина, а решение уравнения – в качестве пароля.

$f(1) = 7182818284$
 $f(2) = 8182845904$
 $f(3) = 8747135266$
 $f(4) = 7427466391$
 $f(5) = \underline{\hspace{2cm}}$

Вторая загадка © Google, Inc.

Тот, кто смог решить вторую загадку^[28], видел вот что.



Наши поздравления.

Отличная работа. Вы прекрасно справились. Мазл тов. Вы находитесь в Google Labs, и мы рады вас видеть. Создавая Google, мы поняли: найти то, что вы ищете, будет проще, если оно само вас ищет. А мы ищем лучших инженеров в мире. И вот вы здесь.

Как вы можете догадаться, каждый день мы получаем очень много резюме, поэтому разработали эту скромную процедуру повышения коэффициента «сигнал/шум». Мы приносим извинения за то, что отняли у вас столько времени, просто чтобы попросить вас обдумать наше предложение о работе. Надеемся, вы согласитесь, что дело того стоило, когда познакомитесь с некоторыми интересными проектами, которые мы разрабатываем сейчас. Ниже вы найдете ссылки на более подробную информацию о нашей деятельности. Но прежде чем вы погрузитесь с головой в проблемы машинного обучения и генетических алгоритмов, пожалуйста, направьте свое резюме по адресу problem-solving@google.com.

Перед нами множество инженерных проблем, которые, возможно, не имеют решения. Но если решения есть, то они могут изменить многое. Если нет, ну что же: все равно интересно попытаться. Мы готовы использовать ваш могучий блистательный мозг, чтобы выяснить это.

Некоторые сведения о наших текущих проектах:

- [Почему вам стоит работать в Google](#)
- [Хотите интересную работу, которая важна для миллионов людей?](#)
- <http://labs.google.com>

©2004 Google

Награда за решение обеих загадок © Google, Inc.

И каков был результат? Нулевой^[29]. Щит вызвал шквал интереса в прессе, но оказался пустой тратой денег. Кадровой службе пришлось работать с потоком резюме и запросов. Большая часть визитеров не справились с обеими загадками. А поговорив с теми, кто справился, мы увидели, что тот, кто неплохо выступает в сольных состязаниях, не всегда может стать хорошим командным игроком. И хотя победители состязаний — блестящие игроки, часто они умеют играть только на одном поле. Или привыкли решать задачи с конечными результатами и четкими решениями, не умея справляться с многозначными вызовами реального мира. Это одна из задач Google: мы ищем тех, кто умеет решать не только текущие, но и любые, пока неизвестные проблемы, которые, возможно, готовит будущее.

В процессе рекрутирования мы рассматривали кандидатов с разных точек зрения, считая, что одна-единственная даст неверную перспективу. Но кое-что из собранного нами не имело отношения к делу. Каждый кандидат должен был представить результаты теста на проверку академических способностей (Scholastic Aptitude/Assessment Test, SAT), оценки школьных экзаменов, если таковые имелись, и приложения к диплому колледжа. Когда я сам проходил собеседование, то не мог поверить, что Google хочет, чтобы я позвонил в свой колледж и представил выписки 13-летней давности. И это требование казалось еще глупее тем, кто окончил обучение лет 20–30 назад^[30].

Мы думали, что требование оценок и выписок — слишком грубый инструмент для выявления мозговитых парней. Кроме того, обнаружилось разочарующе большое число людей, пытающихся мухлевать со своими документами. Но в 2010 г. проведенный анализ показал, что академическая

успеваемость не дает возможности точно судить об успехах кандидата через два-три года после выпуска, поэтому мы прекратили требовать оценки и выписки, за исключением недавних выпускников.

В середине 2000-х интервьюеры могли задавать кандидатам любые вопросы на свое усмотрение, но никогда не следовали конкретной схеме, поэтому в их обратной связи часто недоставало интуитивного видения. Отсутствие координации между интервьюерами означало также, что мы часто забывали спросить о чем-то особенном, поэтому кандидату приходилось возвращаться на повторное собеседование.

Это оставляло у многих кандидатов неприятное ощущение. Пресса в те дни была переполнена ужасающими историями о принятом в Google порядке набора кадров: «Они обращаются с вами как с расходным материалом...»⁷⁸; «С грустью могу сказать, что отзывы о компании (или ее кадровой службе), ее бесцеремонности и грубости... НЕ преувеличены»⁷⁹.

Как вы уже, наверное, поняли, рекрутинговая машина двигалась как корова на льду. Процесс найма в Google мог занять полгода и больше, а кандидат мог выстрадать 15 и даже 25 собеседований, прежде чем получал предложение о работе. Гуглер мог провести собеседование с 10 и более кандидатами из сотен и тысяч, подавших заявление на одну и ту же вакансию, потратив 10–20 часов на интервью и написание отчета по каждому факту приема на работу. А теперь умножьте это на 15–25 собеседований на каждого успешного кандидата, и получите 150–500 часов рабочего времени на один факт найма. И это не учитывая время, потраченное рекрутерами, комиссиями по найму, членами руководства и основателями компании.

Но если смотреть на ситуацию в ретроспективе, то дело того стоило. Рекрутинговая машина имела чрезвычайно консервативную конструкцию. Она была сосредоточена в первую очередь на том, чтобы избежать неправильных решений и не дать добро тем, кто в процессе собеседований производит хорошее впечатление, но потом работает неэффективно. Мы были готовы упустить двух отличных работников, если это помогало отсеять хотя бы одного неудачника. Маленькая компания не может позволить себе нанять того, кто окажется сплошным разочарованием. Плохие работники, как и плохие политики, оказывают отравляющее воздействие на всю команду, и понадобится много времени, чтобы их обучить или убрать из коллектива. Google росла очень быстро, поэтому очень многое было поставлено на карту. Так что мы держали вакансию открытой, пока не находили точно такого кандидата, как надо. Эрик Шмидт сказал мне однажды: «Реальность такова, что есть несколько сотрудников, от которых тебе нужно бы избавиться. Но цель рекрутирования в том и состоит, чтобы не принимать таких на работу!»

И мы надеялись, что комбинация наших строгих рекрутинговых планов и исключительного внимания к подбору кадров поможет успешно привлекать замечательных людей. Среди первой сотни нанятых нами сотрудников были

люди, которые позже стали главами компаний (Yahoo и AOL), венчурными инвесторами, филантропами. Конечно, многие остались гуглерами и возглавили некоторые из важнейших инициатив компании. Сьюзен Войцики, например, руководила нашими проектами рекламных продуктов, прежде чем возглавить YouTube.

И теперь, 16 лет спустя, около трети из первой сотни принятых в компанию людей по-прежнему с Google^[31]. Вообще-то редкость, чтобы первые сотрудники стартапов так долго держались в команде, — и еще реже эти сотрудники продолжают расти в личностном и профессиональном отношении после того, как штат компании увеличился с десятков человек до десятков тысяч.

Одна из причин, по которой мы так много внимания уделяем росту компании, — желание обеспечить достаточный объем замечательной работы для наших сотрудников. Ларри однажды сказал: «Если судить по числу сотрудников, то мы — компания средних размеров. У нас в штате десятки тысяч людей. Есть организации с миллионным штатом. Так что здесь, по сути, разница с коэффициентом 100. Теперь представим, что мы могли бы совершить, имей мы в 100 раз больше сотрудников». Он часто говорит гуглерам, что в будущем каждый из них сможет руководить собственным бизнесом размером не меньше, чем сегодняшняя Google, и при этом оставаться ее частью.

Итак, можно сказать, что система найма выполняла свои функции, но все же ей было далеко до того, чтобы называться «машиной по самовоспроизводству талантов». Когда в 2006 г. я пришел в компанию, было похоже, что каждый, с кем я встречался в Кремниевой долине, уже имел определенный (и болезненный) опыт общения с неумолимым гугловским кадровым молохом. Один программист рассказал мне о небывалом высокомерии гуглеров, проводивших с ним собеседование; брат моего агента по недвижимости получил от Google отказ, а неделю спустя ему позвонил рекрутер с предложением об аналогичной должности; официант в местной закусочной имел приятеля, который проходил собеседование в Google последние восемь месяцев. Даже сами гуглеры жаловались на то, какой долгой и суровой казалась им процедура найма, хотя все они сходились на том, что такой подход дает замечательное качество кадров.

Итак, у нас была очевидная проблема. Если процедура найма каждого сотрудника занимала 250 часов рабочего времени, а нам нужно было нанимать примерно 1000 человек ежегодно, то временные инвестиции составляли 250 тыс. человеко-часов. Другими словами, требовалось 125 человек, работающих полный день, чтобы нанять 1000 сотрудников. А ведь до 2007 г. у нас даже не имелось целевых показателей по рекрутингу. Задача была такая: нанять столько ярких личностей, сколько возможно. Поэтому мы продолжали привлекать сотни рекрутеров и тратить прорву рабочего времени наших гуглеров. Просто наша процедура найма была слишком затратной, занимала слишком много времени и казалась кандидатам слишком болезненной.

Иголки в огромном стоге сена: как найти лучших кандидатов среди семи миллиардов жителей планеты

И на заре нашего существования, и много лет спустя лучшим источником кандидатов были лица, рекомендованные нашими сотрудниками, — рефералы. С одной стороны, более половины сотрудников сами были такими рефералами. Но вот в 2009 г. мы увидели, что количество рефералов от действующих сотрудников снижается. Поскольку они стали нашим главным источником новых кадров, такая тенденция была весьма тревожной.

Самым легким и очевидным способом казалось повысить вознаграждение за успешных рефералов. Логика была такова: если среднестатистический гуглер привлечет семь рефералов, причем бонус за каждого составляет 2000 долларов, то, конечно, нам станут предлагать больше кандидатов, чтобы получить больше денег. Мы увеличили бонус до 4000 долларов, но число рефералов не возросло.

Реферальный бонус никого особо не мотивировал. Когда я спросил гуглеров, почему они рекомендуют друзей и коллег, то был ошеломлен эмоциональным накатом ответов.

«Ты шутишь? Эта кампания лучшая! Я мечтаю, чтобы мои друзья здесь работали».
«Здесь отличные люди! Я знаю кое-кого, кто отлично впишется в команду».
«Я стал частью чего-то большего, чем я сам. Много ли людей могут сказать то же?»

Моей первой мыслью было: «Они тут что, все сектанты?» Но чем дольше я общался с людьми и изучал аналитику, тем больше убеждался, что мне никто не втирает очки. Люди искренне любили свою работу и хотели, чтобы и другие разделили с ними радость. Реферальный бонус вообще упоминался крайне редко.

Реферальный бонус — внешний мотиватор. К числу других таких мотиваторов относятся общественное признание, повышение зарплаты, продвижение по службе, признаки высокого статуса и образа жизни. Они имеют иное происхождение, чем мотиваторы внутренние, рожденные вашим внутренним миром. Примеры внутренних мотиваторов — желание отплатить добром семье или сообществу, потребность удовлетворить любопытство, чувство гордости или достижения цели, которое возникает при выполнении сложной задачи.

Урок, который мы усвоили, был таков: гуглеры рекомендовали своих рефералов из внутренних побуждений. Мы могли бы предложить по 10 тыс. долларов за каждого реферала, и все-таки ситуация ничуть не изменилась бы.

Но кое-что выходило за рамки логики. Если люди предлагают рефералов по внутренним мотивам, почему количество рекомендаций сокращается? Что, люди перестали получать удовольствие от работы в Google? Или мы начали забывать о своей миссии?

Оказалось, нет. Мы просто очень плохо занимались управлением рефералами. Даже если от них отдача была больше, чем от других источников

кадров, то есть вероятность найма реферала была выше, чем кандидата, пришедшего по объявлению в интернете или из рекрутинговой компании, мы по-прежнему принимали менее 5% людей, которых нам рекомендовали. Гуглеры были обеспокоены. Зачем рекомендовать хороших людей, если на работу принимают одного из 20, а то и меньше? Хуже того, кандидаты мучились от огромного количества собеседований, а рекомендующие были не в курсе, что происходит с их друзьями.

Для решения этих проблем мы резко сократили число собеседований, которые должен был пройти каждый кандидат. Также мы создали сервис дополнительных услуг для рефералов. Рекомендуемым кандидатам в течение 48 часов звонят по телефону, а рекомендующий гуглер получает еженедельную сводку о статусе его кандидатов. Гуглеры и кандидаты были довольны, но количество рефералов не изменилось. Мы по-прежнему не решили для себя загадку, почему же их стало меньше.

Какой ужас — наши сотрудники не знакомы со всеми и каждым на планете!

Мы слишком полагались на рефералов, и вот результат: гуглеровские сети оказались перегружены. Тогда мы прибегли к «подкрепленным напоминаниям». Это исследовательский метод, используемый в маркетинге, когда человеку показывают рекламное объявление или называют продукт, а потом спрашивают, не видел ли он их раньше. Например, вам могут задать вопрос, не помните ли вы, что видели в прошлом месяце рекламные ролики какого-нибудь стирального порошка. Потом вас спросят, а не видели ли вы рекламный ролик порошка Tide. Такое небольшое подталкивание всегда улучшает процесс припоминания.

У каждого рекомендующего обычно есть несколько человек, о которых он чаще всего думает. Но редко кто дает себе труд вспомнить всех, кого он знает (хотя один гуглер порекомендовал свою маму — и ее приняли!), а также не всегда точно представляет себе, какие вакансии в данный момент открыты. Мы увеличили число рефералов на треть, подталкивая людскую память точно так же, как рекламщики. Например, мы спрашивали гуглеров, кого бы они порекомендовали на особые должности: «Кто лучший финансист, с которым вы когда-либо работали?», «Кто лучший разработчик языка программирования Ruby?» Еще мы собирали гуглеров в группы по 20–30 человек на так называемые поисковые джем-сейшены. Мы просили методично просмотреть все их контакты в Google+, Facebook и LinkedIn, а рекрутеры стояли наготове, чтобы немедленно связаться с предлагаемыми кандидатами. Разбивая один громадный вопрос («Вы не знаете кого-нибудь, кого мы могли бы пригласить на работу?») на множество мелких решаемых вопросиков («Вы не знаете кого-нибудь толкового на позицию менеджера по продажам в Нью-Йорке?»), мы получили больше высококачественных рефералов.

Но этого оказалось недостаточно, чтобы удовлетворить наши ненасытные кадровые нужды. Даже подняв в 10 раз процент найма кандидатов, мы все еще нуждались ежегодно в 300 тыс. рефералов, чтобы компания росла желаемыми темпами. В лучший год мы получили менее 100 тыс. рефералов.

Постепенно решая кадровые вопросы, мы заметили нечто поразительное. Лучшие из лучших не рыскают в поисках работы. Они счастливы и по достоинству вознаграждены там, где работают сейчас. Они вряд ли согласятся быть рефералами: зачем попусту рекомендовать того, кто доволен своим местом? И, конечно, лучшие из лучших не рассылают резюме на вакансии.

Поэтому мы перестроили свою кадровую службу. В прошлом она сосредоточивалась прежде всего на отсеве кандидатов, обращавшихся в компанию: просматривала резюме и назначала собеседования. Теперь она превратилась в нашу собственную рекрутинговую компанию, перед которой стояла задача выискивать и воспитывать лучшие кадры на планете. Теперь при помощи созданного в компании продукта под названием gHire — базы данных кандидатов, которую мы разработали и усилили различными средствами отсева и отслеживания кандидатов, — сотни блестящих рекрутеров находят и растят нужные кадры. Порой этот процесс занимает годы.

Каков же результат? Наша рекрутинговая компания ежегодно обеспечивает более половины кандидатов, принимаемых работу, и обходится это дешевле, чем привлечение сторонних организаций. При этом она глубже анализирует рынок и общается с кандидатами в более теплом и дружеском стиле.

И каждый год технологический прогресс облегчает задачу поиска блестящих кадров. Благодаря (ну разумеется!) Google Search и таким сайтам, как LinkedIn, можно искать людей напрямую в самых разных компаниях. Действительно, теперь можно виртуально выявлять каждого, кто работает в конкретной компании или отрасли, и принимать решение, кого пригласить. Мы называем это «Методом известной Вселенной»: он заключается в систематической локализации каждого человека во вселенной должностей, компаний или профилей кандидатов.

Хотите знать всех, кто окончил Корнелльский университет? В середине 2013 г. я ввел в поиск LinkedIn слово Cornell и получил список из 216 173 человек, затратив менее секунды. А если кто-то из членов команды тоже учился в Корнелле, то можно было получить доступ ко всей базе «питомцев» университета. Если вам интересны люди из конкретного учебного заведения или компании, с особым профессиональным опытом или личностными характеристиками, вы тут же получите список из сотен или тысяч возможных кандидатов.

Порой можно даже отыскать сведения, которые были когда-то выложены в интернет, а позже удалены. Архивный сервис интернета — The Wayback Machine — регулярно делает резервные копии более 240 млрд веб-страниц и имеет доступные для поиска данные до 1996 г. Мы используем его, только если

считаем, что это в интересах кандидата. Например, у нас был кандидат, который в 2008 г. завел сайт (отлично!), тот с тех пор стал востребованным (великолепно!), но сейчас отличался жуткой женоненавистнической направленностью (ой-ой-ой!), выходя за рамки разумного отношения к свободе слова. Мы собирались отвергнуть его, но поскольку я решил, что большинство людей, которые сумели пройти столько этапов отборочной процедуры, неплохо себя показывают, то предложил просмотреть ранние версии его сайта. Оказалось, что оригинал скорее напоминал школьную газету, где рассказывалось о спорте, кино и знаменитостях. Только после того, как его компанию приобрела другая и он оттуда ушел, контент претерпел сильные изменения. Кандидата мы приняли.

Есть несколько выдающихся компаний, у которых, используя данные методы, мы собрали списки практически всех сотрудников и оценили (нужно признать, не идеально), кто из них подошел бы Google. Среди очевидных источников для подобного поиска — другие крупные технологические компании. Я убежден, что они тоже составляют такие списки (а если нет, то теперь начнут этим заниматься). Генерируя списки, мы просим гуглеров, имеющих в данной области опыт или знающих людей из списков, проанализировать их по частям. Потом мы проводим в режиме онлайн выборочную проверку и смотрим, не может ли кто-нибудь еще помочь нам выявить тех, кто добьется в Google наибольшего успеха. Затем мы выходим в сеть и завязываем контакты. Это может быть электронное письмо или звонок, порой личная встреча или телеконференция. Завязывают контакты, как правило, рекрутеры, но иногда с этим лучше справляется кто-то из наших инженеров или менеджеров. И даже если сегодня возможность может не открыться, всегда есть вероятность, что через год, когда наступят плохие времена, человек вспомнит, как здорово они беседовали с рекрутером из Google. Джефф Хубер (наш давний старший вице-президент по инжинирингу, направление рекламных объявлений и приложений, а теперь член команды Google[x], где он работает над новыми грандиозными идеями) лично нанял более 25 старших инженеров. Одну из них он пестовал в течение 10 лет, следил за ней в трех компаниях, пока наконец не убедил присоединиться к нему в Google.

Сегодня наш сайт Google Careers — один из лучших источников кандидатов, и мы стараемся, чтобы он работал еще лучше. Корпоративные кадровые сайты — просто ужас. Там трудно вести поиск; они изобилуют описаниями вакансий, составленными в самых общих словах, так что порой трудно понять, в чем же заключается работа или в какой команде предстоит трудиться; к тому же вам не дают обратной связи о том, подходите вы или нет. Мы начали заниматься этой проблемой в 2012 г. Так, теперь кандидат может не только представить резюме, но и заполнить личный профессиональный профиль. При помощи «кругов» Google+ (круг — это группа, которую вы выбираете и которая потом имеет доступ только к той информации, которой вы хотите поделиться... увы, больше нельзя разместить фотографии с холостяцкой вечеринки вашего приятеля и

поделиться с вашим руководителем) можно сообщить о своих навыках Google, другим сотрудникам или любой группе лиц либо организаций. Кандидаты могут общаться с гуглерами, чтобы узнать, что значит работать в Google. С разрешения кандидата мы теперь можем сохранять контакт с теми, кто владеет навыками, которые пусть и не требуются нам именно сегодня, но могут понадобиться в будущем, и, если наши потребности изменятся, выйти с ними на связь.

Мы не привлекаем большое количество рекрутинговых компаний — не потому, что они плохо работают (среди моих лучших друзей есть и руководители-рекрутеры... правда-правда!), но потому, что строгость и специфика наших кадровых стандартов и процедур в сочетании с собственными возможностями оставляют мало ситуаций, в которых нам нужна помощь извне. Но тогда профессиональные рекрутеры бесценны. Например, есть страны, где наши операции невелики и мы не знакомы с местными талантами. В нашем корейском офисе более сотни сотрудников — это в стране, где мы сильно отстаем (но сокращаем разрыв!) от Naver — локального интернет-портала и поискового движка. Большинство людей работают на один из национальных chaebol — семейных конгломератов, поэтому Google в Корее имеет репутацию выскочки. Для заполнения руководящих вакансий рекомендация доверенного партнера в области рекрутинга бесценна.

А еще бывают случаи исключительно конфиденциального и чувствительного поиска, когда профессионализм рекрутинговой компании может оказать огромную услугу при налаживании контакта с кандидатами, которые могут подвергнуться риску, если станет известно, что они вступили в диалог с другой компанией. За эти годы мы нашли несколько компаний, которые оказались для нас особенно полезны. Но все-таки мы пришли к выводу, что есть нечто важнее: качество работы отдельных профессионалов в деле поиска кадров, которые сотрудничают с нами. Иными словами, есть больше различий в качестве в рамках рекрутинговых компаний, чем между разными компаниями, поэтому индивидуальный выбор консультантов-рекрутеров намного важнее, чем выбор рекрутинговой компании.

Последний источник поиска кадров, которым пользуемся мы, как и большинство других организаций, — порталы по трудоустройству. Это сайты, где за определенную плату работодатели публикуют предложения о вакансиях, а затем получают отклики от кандидатов. Среди популярных вариантов — Monster, CareerBuilder, Dice и Indeed. По опыту Google, порталы по трудоустройству привлекают потоки кандидатов, но немногие из них получают работу. Наше предположение таково: поскольку Google сегодня хорошо известна, более мотивированный кандидат скорее зайдет на Google Careers и подаст заявление напрямую. Менее мотивированный подаст заявления на множество вакансий и во множество компаний через порталы по трудоустройству, с помощью которых проще делать массовые рассылки резюме работодателям. Отдача от порталов по

трудоустройству была в нашем случае столь низка, что в 2012 г. мы прекратили размещать там вакансии.

Иногда, правда, мы узнаем об экстраординарных личностях и делаем все возможное, чтобы их заполучить, даже если для этого приходится нанимать целые команды и открывать для них новые офисы. До того как стать вице-президентом по работе с персоналом (VP of People Operations)^[32] в компании по производству акустических систем и фитнес-браслетов Jawbone, Рэнди Кнафлик занимал ключевую позицию в кадровом отделе Google и занимался рекрутингом технического персонала для всех отделений Европы, Ближнего Востока и Африки. Он возглавлял направление рекрутинга и найма персонала в нашей команде в Орхусе (Дания), которая совершила революцию в области скорости функционирования браузеров. «Мы знали об этой небольшой команде блестящих инженеров из Орхуса, — рассказывал мне Рэнди. — Они продали свою компанию и теперь решали, чем заняться дальше. Microsoft про них прознала и решила распахнуть им свои объятия. Она хотела нанять их всех, но тогда им пришлось бы перебираться в Редмонд. Инженеры сказали: “Ни за что”. Тогда мы бросились в атаку, приняли агрессивные рекрутинговые меры и заявили: “Работайте из Орхуса, организовывайте там новый офис Google и делайте великие дела”. Мы наняли всю их команду, и именно она создала движок JavaScript для браузера Chrome».

Оглядываясь на прошедшие годы, можно сказать, что Google повезло с основателями, которые с первых дней заботились о высоком качестве кадров. Но одного этого было недостаточно. Пришлось также выстраивать более широкую, диверсифицированную сеть. И действовать быстро.

Первый шаг в деле создания рекрутинговой машины — превратить каждого сотрудника в рекрутера при помощи реферальной системы. Но приходится умерять естественное стремление помочь друзьям, свойственное нам всем. А для этого нужно, чтобы кто-то незаинтересованный принял объективное решение о найме. Когда ваша организация вырастет, придет время сделать второй шаг: попросить тех из ваших сотрудников, у кого самые большие сети социальных контактов, потратить побольше времени на поиск лучших кадров. Вы можете даже предложить кому-то из них заняться этим на штатной основе.

Наконец, не бойтесь экспериментировать. Мы знаем, что рекламные щиты не работают, потому что сами пробовали их использовать. Наш опыт с командой из Орхуса научил нас, что иногда целесообразнее нанять команду на ее условиях, чем на ваших.

Но если вы уже знаете, где искать кадры, как вы решаете, кого именно нанять, а кого отсеять? В следующей главе я объясню, почему так нелегко принять великое кадровое решение, и расскажу, как 100 лет научного поиска и несколько правильных догадок помогли Google создать уникальную систему привлечения кадров.

Правила работы... при поиске исключительных кандидатов

- Чтобы получить лучших рефералов, будьте убийственно дотошны, описывая в деталях, кого именно вы ищете.
- Сделайте рекрутинг частью должностных обязанностей каждого сотрудника.
- Не бойтесь идти на самые сумасшедшие эксперименты, чтобы привлечь внимание лучших кандидатов.

Глава 5

Не доверяйте чутью

Почему инстинкты мешают нам быть хорошими рекрутерами и что делать, чтобы рекрутировать лучше

Девиз рекламной кампании шампуня Head & Shoulders в 1980-е гласил: «У вас не будет второго шанса произвести первое впечатление»^[33]. К сожалению, это полностью отражает метод работы большинства интервьюеров. Целые тома посвящены тому, какое значение имеют «первые пять минут» собеседования. Нам рассказывают, как интервьюер проводит первичную оценку, а остальное время собеседования тратит на то, чтобы подтвердить ее⁸⁰. А если вы понравитесь ему, он постарается найти повод, чтобы полюбить вас еще больше. Если интервьюеру не придется по нраву ваше рукопожатие или неудачное представление, то можете считать, что собеседование окончено: в оставшееся время он будет искать повод вам отказать. Такие мелкие моменты, которые впоследствии будут использованы для принятия крупных решений, именуют «тонкими ломтиками».

Триша Прикетт и Неха Гада-Джейн, две студентки-психолога из Толедского университета, вместе со своим профессором Франком Берньери в 2000 г. опубликовали исследование. В нем говорилось, что суждения, вынесенные в первые 10 секунд собеседования, определяют конечный результат⁸¹. Ученые сделали этот вывод, записывая на видео собеседования, а затем давая их участникам просмотреть короткие отрывки.

«Тонкие ломтики» нарезались из каждого собеседования, начиная с того момента, как кандидат стучит в дверь, и заканчивая последними 10 секундами после того, как он садится на стул. Потом все это демонстрировалось объективным наблюдателям. Последние ставили баллы по таким факторам, как пригодность к трудоустройству, компетентность, эрудиция, амбициозность, надежность, уверенность в себе, нервозность, теплое отношение, вежливость, способность расположить к себе и выразительные возможности. По 9 из 11 переменных суждения, вынесенные на основе «тонких ломтиков», во многом коррелировали с конечными выводами интервьюеров. Таким образом, непосредственные впечатления от рукопожатия и краткого представления определяли исход четко структурированного собеседования о приеме на работу.

Проблема в том, что эти предсказания первых 10 секунд бесполезны. В итоге все время собеседования тратится на подтверждение того, что мы думаем о человеке, а не на попытки дать ему справедливую оценку. Психологи именуют это «предвзятостью подтверждения — стремлением найти, интерпретировать или установить приоритетность информации так, чтобы подтвердить собственные убеждения или гипотезы»⁸². Опираясь на кратковременное взаимодействие, мы выносим моментальные неосознанные суждения, во многом обусловленные нашими склонностями или мнениями. Сами того не

осознавая, мы переходим от оценки кандидата к выискиванию доказательств, подкрепляющих первое впечатление от него^[34]. Малкольм Гладуэлл беседовал с психологом из Мичиганского университета Ричардом Нисбеттом о непреднамеренной человеческой склонности к самообману.

В основе иллюзорного представления лежит тот факт, что мы подсознательно уверены, будто разбираемся в происходящем и безошибочно способны распознать характер сидящего перед нами человека... Когда вы интервьюируете кого-то в течение часа, то не воспринимаете происходящее как слепок с личностного поведения, тем более не делаете поправку на возможную предубежденность — а она присутствует. Нет, вы воспринимаете то, что происходит, как голограмму: маленький, но объемный образ личности в целом⁸³.

Иными словами, большинство собеседований — пустая трата времени, поскольку 99,4% времени тратится на попытки подтвердить впечатление, которое сформировалось у интервьюера в первые 10 секунд. «Расскажите мне о себе»; «Какова ваша главная слабость?»; «В чем ваша главная сила?» Чепуха.

Точно так же бессмысленны кейс-интервью, или ситуационные интервью, и головоломки, которые приняты во многих компаниях. Кандидату могут поставить следующую проблему: «Ваш клиент — производитель бумажной продукции. Он рассматривает возможность покупки второй фабрики. Стоит ли ему делать это?» Или: «Сколько, по-вашему, автозаправок на Манхэттене?» Или совсем заковыристо: «Сколько мячиков для гольфа уместится в Boeing 747?» и «Если я уменьшу вас до размера десятицентовика и засуну в блендер, как вы сможете выбраться?»

При помощи такого рода вопросов в лучшем случае можно выявить отдельный навык, который можно усовершенствовать практикой, но полезность их в деле общей оценки кандидатов стремится к нулю. А в худшем случае интервьюер будет полагаться на очень малый объем информации или интуитивное видение, озвученные кандидатом, что всего лишь даст первому возможность ощутить чувство глубокого удовлетворения от своей сообразительности. Но с их помощью вряд ли можно (если можно вообще) предсказать, насколько хорош кандидат для конкретной вакансии⁸⁴. Частично это происходит из-за задачи, не соответствующей ситуации (сколько раз в течение рабочего дня вам приходится оценивать количество автозаправок?), частично — из-за отсутствия корреляции между подвижным интеллектом (неплохой критерий результативности) и задачками на интуицию вроде головоломок, а частично потому, что не существует способа отличить человека с врожденным талантом от того, кто просто натренировал тот или иной навык.

В общем, я раскрыл вам инсайдерскую информацию. Некоторые из этих вопросов использовались и — я уверен — до сих пор используются на собеседованиях в Google. Приношу свои извинения. Мы делаем все возможное, чтобы это прекратить, поскольку это пустая трата времени. И когда наши топ-менеджеры — я в том числе — каждую неделю рассматривают кандидатуры,

ответы не принимаются во внимание. На примере случая с рекламным щитом мы убедились, что некоторые способы оценки кандидатов не работают. К счастью, ответ на вопрос о блендере был дан в фильме 2013 г. «Кадры» о двух уволенных продавцах часов, которые решают пройти испытательный срок в Google. По крайней мере этот вопрос на собеседованиях больше не задают^[35].

Век науки дает ответ

В 1998 г. Франк Шмидт и Джон Хантер опубликовали метаанализ, основанный на результатах 85 лет исследований, которые должны были определить, насколько эффективно оценки кандидатов могут предсказать их результативность⁸⁵. Проанализировав 19 оценочных методик, они обнаружили, что типовые, неструктурированные собеседования практически не позволяют предсказать, насколько хорошо покажет себя работник после заключения трудового договора. Неструктурированные собеседования имели коэффициент $r^2 = 0,14$, то есть могли обосновать только 14% производительности работника^[36]. Это чуть эффективнее, чем проверки рекомендаций и послужных списков (обоснование 7% производительности) и сведения о трудовом стаже (3%), и намного эффективнее «графологической экспертизы» или анализа почерка (0,04%) — хотя я полагаю, что последний метод вряд ли кто-то использует. Может, в каких-нибудь больницах оценивают разборчивость почерка врачей...

Лучший критерий, позволяющий предсказать эффективность кандидата, — тестирование (29%). Кандидаты получают небольшой объем работы, аналогичный тому, чем придется заниматься, а потом результаты оцениваются. Но даже этот метод не позволяет идеально предсказать эффективность, поскольку она также зависит и от других навыков, например умения работать в команде, адаптироваться в неопределенной ситуации и учиться. Хуже того, многие вакансии не предполагают возможности провести с кандидатом тест. Можно (и нужно) предложить его человеку, который хочет работать в колл-центре или занять вакансию с четко определенными обязанностями. Но многие вакансии предполагают слишком много разнообразной ежедневной деятельности, чтобы создать репрезентативный тест.

Все наши кандидаты на технические вакансии, будь то отдел инжиниринга или управления продуктом, проходят рабочее тестирование и должны в ходе собеседования решить инженерные задачи. Урс Хольцль говорит: «Мы проводим собеседования, чтобы протестировать ваши фактические умения. Например, написать какой-то код или объяснить что-то, понимаете? Мы не смотрим ваше резюме, нам важно видеть, что вы можете на деле». А Эрик Вич добавляет: «Собеседования проводят разные инженеры, которые задают много вопросов на точное владение информацией. Вы не услышите вопросов вроде “Расскажите мне о том времени, когда вы...” Скорее, вам скажут: “Составьте мне алгоритм выполнения этой задачи”».

Второй по эффективности критерий предсказания производительности — тестирование общей когнитивной способности. В отличие от кейс-интервью и «головоломок», это реальные тесты, предполагающие верные и неверные ответы, аналогичные тесту на IQ. Результаты — хорошая основа для прогнозирования, поскольку общая когнитивная способность предполагает обучаемость, а комбинация чистой эрудиции и способности к обучению обеспечивает успех в большинстве занятий. Проблема, однако, в том, что большинство стандартизированных тестов этого типа ставит в невыгодные условия кандидатов, не принадлежащих к категории белых лиц мужского пола (по крайней мере в США). Проверка академических способностей (SAT) занижает будущие успехи женщин и цветных в колледже. В 1989 г. Филлис Россер провела исследование SAT, в котором принимали участие юноши и девушки с аналогичными способностями и успехами в колледже. Она обнаружила, что девушки набирали меньше баллов, чем юноши⁸⁶. В число причин подобной ситуации входили: формат тестирования (при проведении теста по программе повышенной сложности, где предусмотрены короткие ответы и эссе вместо возможности выбора из множества вариантов, отсутствует гендерное неравенство); порядок начисления баллов (юноши более склонны угадывать, давая ответ из двух возможных, что повышает результат) и даже содержание вопросов («лица женского пола лучше отвечают на вопросы SAT на темы взаимоотношений, эстетики и гуманитарных вопросов, а лица мужского пола — на вопросы о спорте, физических науках и бизнесе»)^[37]. Такого рода исследования проводились много раз, и всегда делался вывод, что, хотя стандартизированные тесты совершенствуются, они по-прежнему далеки от идеала^[38].

В качестве доказательства Колледж Питцера — колледж гуманитарного направления в Южной Калифорнии — сделал представление результатов тестирования необязательным для тех поступающих, кто имел средний академический балл 3,5 или был в числе 10% лучших выпускников в своих школах. С тех пор среднее количество поступивших в колледж на основе среднего балла выросло на 8%, а количество студентов-цветных — на 58%⁸⁷.

С тестами на общую когнитивную способность связаны структурированные интервью (26%), в ходе которых кандидатам дается набор вопросов с четкими критериями оценки качества ответов. Они повсеместно используются в обзорных исследованиях. Идея в том, что любые отклонения в оценке — следствие успешных ответов кандидата, а не того, что интервьюер использует более высокие или низкие стандарты либо задает более легкие или трудные вопросы.

Есть два типа структурированных интервью: поведенческие и ситуационные. В ходе первых кандидата просят описать прошлые достижения и объяснить, как они соотносятся с тем, что нужно для данной вакансии (например, «Расскажите мне о том времени, когда вы...»). В ходе ситуационных интервью предлагается

относящаяся к вакансии гипотетическая ситуация (например, «Что бы вы сделали, если...»). Внимательный интервьюер будет копать глубоко, чтобы оценить достоверность ответов и процесс мышления на основе того, что рассказывают кандидаты.

Структурированные интервью — хорошая основа для прогнозирования, даже если речь идет о вакансиях, не являющихся структурированными. Также мы обнаружили, что они требуют значительного опыта и от кандидатов, и от интервьюеров и воспринимаются как наиболее объективные⁸⁸. Так почему компании нечасто этим пользуются?

Во-первых, их трудно подготовить. Текст интервью нужно написать, протестировать и убедиться, что интервьюеры будут ему следовать. А потом придется его постоянно обновлять, чтобы кандидаты не могли обмениваться записями и приходить на собеседования, зная ответы. Это уйма работы. Но иначе придется тратить время на типовые собеседования, результаты которых будут отличаться либо крайней степенью субъективности, либо дискриминацией кандидатов, либо и тем и другим.

Есть способ лучше. Исследования показывают, что сочетания оценочных методов работают лучше, чем какой-то один из них. Например, тест на общую когнитивную способность (прогнозирует 26% результативности) в сочетании с оценкой добросовестности (10%) лучше способен предсказать, какой кандидат добьется лучших успехов на данной должности (36%). По моему опыту, люди, набравшие высокий балл по «добросовестному завершению работы» (это значит, что они доделают работу до конца, а не остановятся, едва добившись приемлемого результата), также с большей долей вероятности будут ощущать ответственность за свою команду и рабочее окружение. Иными словами, они скорее будут действовать как собственники, а не исполнители.

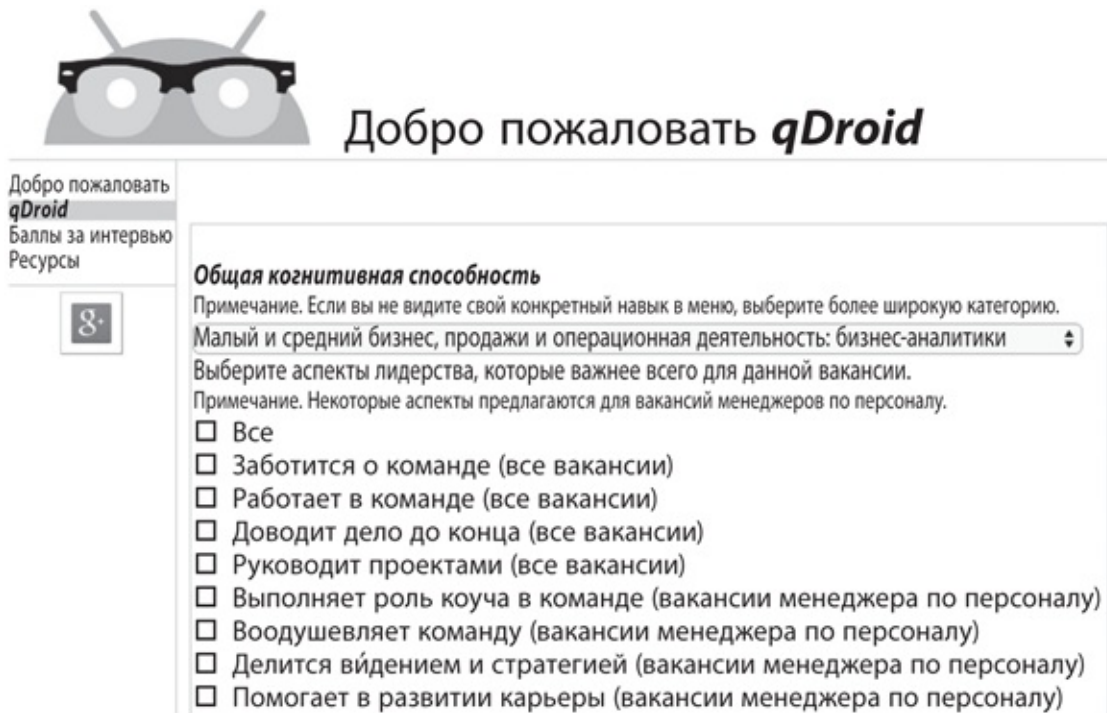
Помню, как я был удивлен, когда Джош О'Брайен, сотрудник нашей группы техподдержки, помогал мне с какой-то компьютерной проблемой. Тогда я проработал в компании около месяца. Была пятница, и когда часы показали пять вечера, я сказал, что можно закончить и в понедельник. «Ничего. Будем работать, пока не закончим», — отозвался Джош — и не отрывался от дела, пока моя проблема не была решена⁸⁹.

Итак, какие методы оценки используем мы?

Цель наших собеседований — спрогнозировать, как покажут себя кандидаты, став членами команды. Мы добиваемся этого, делая то, что советуют ученые: сочетаем поведенческие и ситуационные структурированные интервью с оценками когнитивной способности, добросовестности и лидерства^[39].

Для интервьюеров мы разработали внутренний инструмент qDroid, при помощи которого они выбирают отслеживаемые вакансии, проверяют атрибуты для тестирования и получают по электронной почте руководство для проведения собеседования с вопросами, разработанными в целях прогнозирования успешности кандидата на данной вакансии. Это помогает интервьюерам

выбирать и задавать блестящие вопросы кандидатам. Также они делятся своими руководствами с другими интервьюерами на совещании, где все могут поучаствовать в оценке кандидата с разных сторон.



The image shows a screenshot of the qDroid application interface. At the top, there is a logo of a droid wearing glasses. Below the logo, the text "Добро пожаловать qDroid" is displayed. On the left side, there is a sidebar with the text "Добро пожаловать qDroid", "Баллы за интервью", and "Ресурсы". The main content area is titled "Общая когнитивная способность" and contains a note: "Примечание. Если вы не видите свой конкретный навык в меню, выберите более широкую категорию." Below this, there is a dropdown menu showing "Малый и средний бизнес, продажи и операционная деятельность: бизнес-аналитики". Another note says: "Выберите аспекты лидерства, которые важнее всего для данной вакансии. Примечание. Некоторые аспекты предлагаются для вакансий менеджеров по персоналу." Below the notes, there is a list of checkboxes for leadership aspects: "Все", "Заботится о команде (все вакансии)", "Работает в команде (все вакансии)", "Доводит дело до конца (все вакансии)", "Руководит проектами (все вакансии)", "Выполняет роль коуча в команде (вакансии менеджера по персоналу)", "Воодушевляет команду (вакансии менеджера по персоналу)", "Делится видением и стратегией (вакансии менеджера по персоналу)", and "Помогает в развитии карьеры (вакансии менеджера по персоналу)".

Образец экрана qDroid. Google, Inc.

Знаете, в чем тут фокус? Интервьюеры, разумеется, могут по желанию составлять собственные вопросники, но мы даем им возможность использовать проверенные варианты и тем самым побуждаем участвовать в лучшем и более надежном процессе проведения собеседований.

Вот примеры вопросов на собеседовании.

- Расскажите о том времени, когда ваше поведение положительно влияло на вашу команду. (Вопросы в развитие темы: Какова была ваша изначальная цель? Почему? Как отреагировали ваши коллеги? Каковы ваши планы на перспективу?)
- Расскажите о том времени, когда вы эффективно руководили своей командой и добились поставленной цели. Какой подход вы применяли? (Вопросы в развитие темы: Каковы были ваши цели, как вы их добивались лично и в команде? Как вы адаптировали свой стиль руководства к разным людям? Каков был итог данной конкретной ситуации?)
- Расскажите о том времени, когда вы испытывали трудности, взаимодействуя с кем-либо (коллегой, одноклассником, клиентом). Почему вам было трудно работать именно с этим человеком? (Вопросы в развитие темы: Какие шаги вы предприняли для решения проблемы? Каков был исход? Что можно было бы сделать иначе?)

Один человек, прочитавший эту книгу еще на стадии черновика, сказал мне: «Эти вопросы такие общие, я разочарован». Он был и прав, и неправ. Да, вопросы, что называется, пресноваты. Зато в ответах полно перчику. Но вопросы — прочный, надежный фундамент, чтобы выискать превосходных кандидатов среди хороших, потому что именно они представят вам наилучшие примеры и обоснования принятых ими решений. И вы увидите четкую грань между отличным и средним.

Конечно, можно ради смеха спросить: «Какая песня лучше всего описывает вашу рабочую этику?» или «О чем вы думаете, когда едете один в своем автомобиле?» (Кстати, это реальные вопросы, которые задают на собеседовании другие компании.) Но смысл в том, чтобы выявить лучшего кандидата на конкретную должность, а не задавать вопросы, отражающие ваши предпочтения («Невероятно! И я в машине думаю о том же!»), но при этом никак не связаны с эффективностью кандидата.

Затем мы выставляем баллы за ответы по конкретным категориям^[40]. Наша версия оценки общей когнитивной способности включает пять составных элементов, начиная с того, насколько хорошо кандидат понимает поставленную проблему.

По каждому из элементов интервьюер должен указать, насколько хорошо справился кандидат. Каждый уровень результативности четко определен. Затем интервьюер должен точно записать, как кандидат продемонстрировал общую когнитивную способность, чтобы позже аналитики могли дать собственную оценку.

Узнав о наших вопросах для собеседований и балльных ведомостях, уже упомянутый приятель-скептик воскликнул: «Ба! Опять банальности и разговоры о корпоративном духе». Но вспомните последних пятерых кандидатов на одну вакансию, с которыми вы проводили собеседование. Вы задавали всем одинаковые вопросы или каждому разные? Вы охватили весь спектр вопросов, которые намеревались задать каждому из них, или вам не хватило времени? Вы подходили ко всем с одинаковыми мерками или отнеслись к кому-то строже, потому что устали, были раздражены или у вас выдался трудный день? Вы вели подробные записи, чтобы другие интервьюеры могли взять на вооружение ваши выводы?

Краткая процедура собеседования о работе затрагивает все эти вопросы, потому что сводит беспорядочные, нечеткие и усложненные рабочие ситуации к измеримым, сравнимым результатам. Представьте, что вы проводите собеседование с кандидатом на вакансию в группе техподдержки. Приемлемый ответ в категории «умение находить решения» таков: «Я починил аккумулятор в ноутбуке именно так, как просил мой клиент». А вот выдающийся ответ: «Поскольку мой клиент жаловался на недостаточный срок эксплуатации аккумулятора в прошлом и упомянул, что собирается в поездку, я предложил ему

запасной на всякий случай». Заполнение скучных рубрикаторов — ключ к количественному измерению и укрощению хаоса.

Если вы не желаете заниматься этим самостоятельно, несложно найти в интернете примеры вопросов для структурированного интервью и адаптировать их к своим нуждам. Воспользуйтесь ими. Вот увидите, эффективность ваших кадровых мер немедленно повысится.

Помните также, что ваша задача — не просто оценить кандидата. Вы должны стремиться к тому, чтобы он вас полюбил. Я не шучу. Вы должны сделать так, чтобы собеседование превратилось для него в замечательное приключение, он почувствовал, что вам небезразлично то, что волнует его, и вообще — чтобы это был лучший день в его жизни. Собеседования могут проходить скованно, потому что вам приходится вести интимную беседу с человеком, которого вы впервые видите, да и он сам в очень уязвимой позиции. Но не пожалейте времени и сделайте так, чтобы ваш собеседник в итоге почувствовал себя комфортно, и тогда он расскажет об этом другим. И вообще, именно так нужно всегда обращаться с людьми.

Иногда достаточно уделить немного времени свободному разговору. Вы знаете, как во время собеседования сосредоточиться на том, что нужно именно вам. Вы — занятой человек и стремитесь поскорее дать оценку каждому кандидату. Но ведь кандидаты в это время принимают гораздо более важное решение! Сотрудников у компании много, но работа у человека только одна. Я всегда обращаю внимание на то, что нужно спрашивать кандидатов, как проходят собеседования, и оставлять минимум минут десять, чтобы ответить на их вопросы.

После собеседования мы оцениваем кандидатов при помощи инструмента под названием VoxPop^[41] и выясняем, что они думают о самом процессе, а позже используем обратную связь для его усовершенствования. Пользуясь выводами, сделанными при помощи VoxPop, мы стараемся запланировать краткую экскурсию по офису, предложить вместе сходить на обед, если позволяет время, и требуем, чтобы каждый интервьюер уделил пять минут ответам на вопросы кандидатов. Кандидаты сообщали нам, что мы затягиваем процесс возмещения им расходов на поездку на собеседование, так что мы сократили это время более чем наполовину.

В отличие от тех времен, когда чуть не каждый обитатель Кремниевой долины готов был рассказать собственную душераздирающую историю об общении с Google, сегодня 80% тех, кто проходил у нас собеседование и получил *отказ*, говорят, что порекомендовали бы своим друзьям подать заявление в Google. Это просто замечательно, если учесть, что сами они не получили у нас работу.

И теперь вы знаете, как отвечать на вопросы. А как выорвать, на какие из них отвечать?

Мы всегда считали, что достаточно нанимать самых гениальных людей. Но команда, целиком состоящая из Гарри Каспаровых, не всегда годится для того, чтобы работать сообща над решением действительно масштабных задач. И вот в 2007 г. мы начали выискивать ключевые атрибуты, присущие 10 тыс. тех, кого мы наняли, и миллионам тех, кого отвергли. Помимо инженерных навыков (для технических специалистов) мы обнаружили, что есть четыре явных признака, предсказывающих кандидату успех в Google.

1. Общая когнитивная способность. Это неудивительно: нам нужны толковые ребята, умеющие учиться и приспосабливаться к новым ситуациям. Не забывайте, что здесь речь о понимании того, как именно кандидаты решают сложные проблемы в реальной жизни и как успешно они учатся, а не о проверке академических способностей и среднего балла.

2. Лидерство. И снова неудивительно, правда? Каждая компания нуждается в лидерах. Однако Google ищет лидеров особого типа — «спонтанных». Формальные определения здесь неуместны: в Google вряд ли вообще есть формальные лидеры. Помню, однажды мне задали вопрос, что означает моя должность «исполнительного спонсора» проекта, результатом которого стало 10%-ное увеличение вознаграждения каждому сотруднику. Я объяснил, что не только не знаю, но, с точки зрения Google, это полная бессмыслица. Вероятно, кто-то из новых сотрудников поставил эти слова рядом с моим именем, потому что название моей должности звучало как «старший вице-президент». Что касается моей роли в проекте, она ничем не отличалась от остальных: делиться своим мнением, проводить аналитические исследования и помогать в достижении результата. Мы в Google считаем, что в разных обстоятельствах могут потребоваться различные навыки, поэтому самые разные люди будут заступать на роль лидеров, делать свое дело и — что не менее важно — возвращаться в свою команду, когда нужда в их особых умениях отпадет. Мы испытываем сильное предубеждение к лидерам, которые выпячивают себя: произносят «я» чаще, чем «мы», и целиком сосредоточены на том, *чего* они достигли, а не на том, *как*.

3. «Гуглость». Нам нужны люди, которые будут процветать именно в Google. Здесь нет четкого набора атрибутов, но сюда входят такие характеристики, как умение повеселиться (кто этого не любит?), определенная доля смирения (трудно учиться чему-то, если не готов признать, что мог и ошибиться), добросовестность (нам нужны собственники, а не исполнители), способность комфортно себя чувствовать в неоднозначных ситуациях (мы не знаем, как будет развиваться наш бизнес, и плавание в водах Google сопряжено с неожиданностями), а также предыдущий жизненный опыт, связанный с чем-то интересным и требующим мужества.

4. Знания, необходимые для выполнения рабочих обязанностей. Пока наименее важное из отслеживаемых нами качеств — знания кандидата о работе, которую придется выполнять на конкретной должности. По нашему мнению, подтвержденному опытом, человек, который много лет — и успешно — выполнял одну и ту же работу, скорее определит аналогичную ситуацию в Google и применит решение, которое срабатывало у него раньше. Психолог Абрахам Маслоу писал: «Я полагаю, что если из всех инструментов у вас есть только молоток, то вы будете испытывать сильное искушение обращаться с любой вещью как с гвоздем»⁹⁰. Проблема данного подхода в том, что человек упускает возможность создать нечто новое. Наш опыт показывает, что любознательные люди, готовые учиться новому, практически всегда дают верные ответы, их шансы предложить новаторское решение намного выше^[42]. Да, для кандидатов на технические вакансии, например в подразделениях по инжинирингу или управлению продуктом, мы внимательно оцениваем знание информатики, но даже тогда стараемся принимать на работу тех, кто обладает общим (не ниже экспертного уровня) пониманием компьютеров, а не специализированными знаниями в одной области. Откровенно говоря, мы отошли от политики привлечения исключительно разносторонних людей, приняв на вооружение более тонкий подход. Теперь мы просматриваем свои закрома талантов и обеспечиваем сбалансированное соотношение экспертов и универсалов. Крупные компании могут позволить себе роскошь формировать отделы по принципу узкой специализации, но мы все равно внимательно отслеживаем ситуацию, чтобы обеспечить постоянный приток новых кадров, не обладающих зашоренным «экспертным» мышлением.

Как только мы определили для себя набор вышеприведенных атрибутов, то сразу же стали запрашивать обратную связь от интервьюеров для дальнейшего анализа. Не нужно было давать оценку *всех* атрибутов, но по крайней мере два независимых интервьюера должны были оценить *каждый*. Кроме того, мы требовали, чтобы письменный отчет о собеседовании включал в себя атрибуты, по которым давалась оценка, заданные вопросы, ответы кандидатов и оценки, данные интервьюером. Такой формат оказался очень плодотворным, дав возможность независимым аналитикам по итогам собеседования оценить каждого из кандидатов. Иными словами, если вы провели со мной собеседование и я вас не слишком впечатлил, но вы все же занесли на бумагу свои вопросы и мои ответы, позже другой аналитик мог дать собственную оценку уровня моих ответов. (Конечно, уровень детализации может порой угнетать — почти каждое собеседование в Google начинается вопросом интервьюера: «Вы не возражаете, если я буду вести записи?» Кое-кто даже делает заметки при помощи ноутбука, хотя это порой смущает кандидатов.) Этот подход не только дает кандидатам второй шанс, но и помогает оценить, насколько хорошо интервьюер умеет оценивать людей. Если мы выявляем повторяющуюся тенденцию

«непонимания» со стороны интервьюера, то либо учим его, как правильно, либо отстраняем от собеседований.

Постоянно проверяйте, действительно ли работает процедура рекрутирования

Вы можете сказать, что мы инвестируем немало средств в рекрутирование действительно великолепных кадров. Однако наш опыт подсказывает, что можно и лучше. В 1998 г. первый поисковый индекс Google содержал 26 млн уникальных веб-страниц. К 2000 г. их насчитывалось 1 млрд. А в 2008 г. — один триллион (1 000 000 000 000!).

По словам Джесс Альперт и Ниссана Хаджаджа из нашей команды по разработке поисковиков, мы сделали наш движок более всеобъемлющим и эффективным: «Наши системы проделали долгий путь со времени первого набора веб-данных, которые Google обрабатывал для ответа на запросы. Тогда мы все делали партиями: одна рабочая станция рассчитывала PageRank [алгоритм приоритизации поисковых результатов] для 26 млн страниц за пару часов, и этот набор страниц можно было использовать как индекс Google в течение определенного времени. На сегодняшний день [в 2008 г.] Google постоянно совершает обход сети, собирает обновленные данные на страницах и несколько раз в день полностью перерабатывает граф ссылок. Этот граф из триллиона ссылок похож на карту, где показан триллион перекрестков. Метафорически выражаясь, много раз за день мы просматриваем, что творится на каждом перекрестке всех дорог в США. Только наша «карта» в 50 тыс. раз больше США, и на ней во столько же раз больше дорог и перекрестков». И не забывайте — это было более пяти лет назад. Поисковый сервис Google Now, заработавший в 2012 г., содержит (предположительно) все, что вам нужно знать. Например, ваш телефон может добыть вам билет на ближайший рейс, сообщить, что на автостраде пробка и лучше объехать ее по боковой улице, или подсказать, что есть интересного поблизости.

Но усовершенствовать можно не только продукты. То же касается и машины кадров. Мы постоянно работаем над тем, чтобы найти баланс между темпами процесса, долей ошибок и качеством опыта как кандидатов, так и гуглеров. Например, Тодд Карлайл, ныне руководитель одной из наших бизнес-групп, а в то время — аналитик с докторской степенью в команде по подбору кадров Google, задался вопросом: а действительно ли процедура из 25 собеседований на одного кандидата приносит пользу. Он обнаружил, что четырех собеседований вполне достаточно, чтобы с вероятностью в 86% предсказать, стоит ли нанимать кандидата. Каждое дополнительное интервью повышало вероятность правильного решения всего на 1%. Получалось, что лишние интервью не стоили ни лишнего времени, которое затрачивала Google, ни лишних страданий кандидатов. Так что мы ввели «Правило четырех», ограничив число

собеседований с кандидатом в стенах компании (хотя бывают исключения). Только это изменение сократило среднее время процедуры рекрутирования до 47 дней по сравнению с 90–180 в прошлом, сэкономив нашим сотрудникам сотни тысяч часов рабочего времени.

Но даже сегодня мы не можем всегда быть уверены, что приняли правильное решение. Мы снова и снова просматриваем заявления отвергнутых кандидатов, чтобы оценить, были ли ошибки, и если да, мы их исправляем и извлекаем уроки. Наша программа пересмотра начинается с того, что мы вводим резюме всех сотрудников, занимающих определенную вакансию (например, разработчик программного обеспечения), в алгоритм, определяющий наиболее употребительные ключевые слова. Этот перечень потом рассматривается и дополняется специальной группой рекрутеров и менеджеров. Например, если IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers, Институт инженеров по электронике и электротехнике) оказывается общеупотребительным ключевым словом, то в перечень могут быть добавлены названия других профессиональных ассоциаций. Обновленный перечень прогоняется через другой алгоритм, который просматривает кандидатов за последние шесть месяцев и присваивает рейтинг каждому ключевому слову в зависимости от того, как часто оно встречается в резюме успешных и отвергнутых кандидатов. Наконец, мы сравниваем входящие резюме за следующие полгода с этими ключевыми словами с присвоенным рейтингом и отмечаем отвергнутых, которые набрали высокие баллы, чтобы наши рекрутеры снова на них взглянули. В 2010 г. мы прогнали через эту систему 300 тыс. резюме отвергнутых разработчиков ПО, просмотрели 10 тыс. из них и наняли 150 человек. Может показаться, что тут слишком много работы, однако результат в 1,5% в шесть раз выше, чем общий результат процедуры рекрутинга (0,25%).

Мы уделяем внимание не только потенциальным кандидатам. Интервьюеры тоже получают обратную связь по поводу их способности предсказывать, кого стоит принять на работу. Каждый интервьюер может просмотреть данные о том, какие баллы поставил в ходе собеседования и был ли данный кандидат принят.

Рейтинг кандидата: 3,9

Интервьюеры: Крейг Рубенс, менеджер по продажам

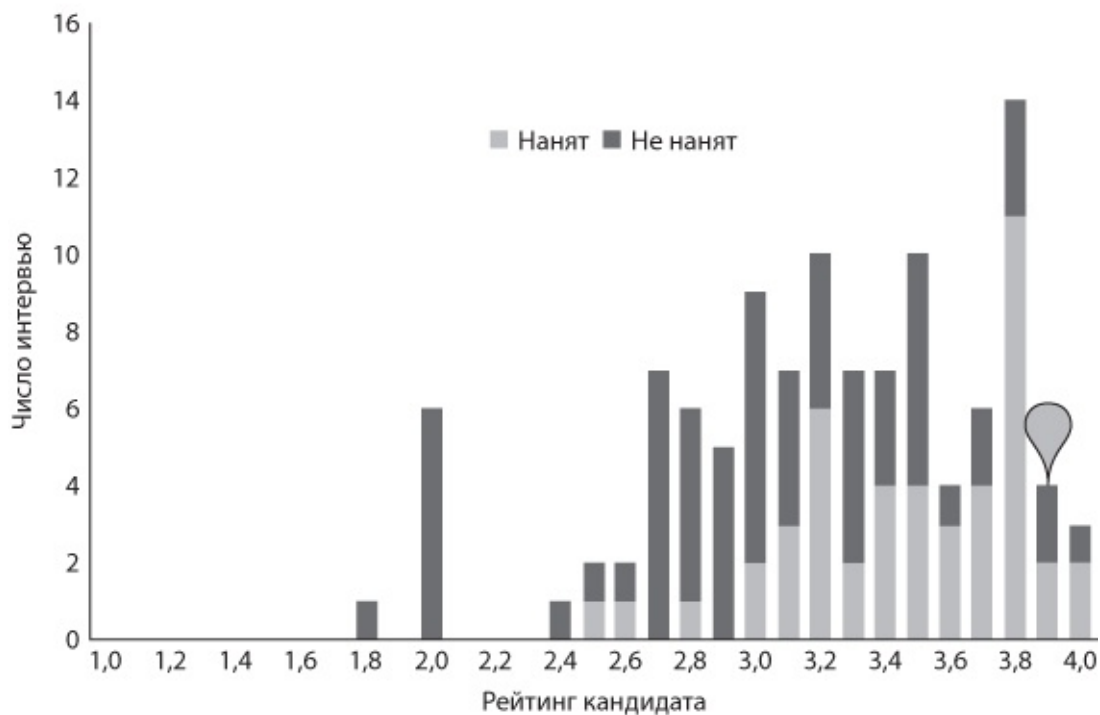
Опыт интервьюера: 117 собеседований, 111 собеседований на объекте



Последнее интервью

23 апреля 2013 г. 11:30 утра — на объекте

23 апреля 2013 г. 4:18 вечера — получена обратная связь

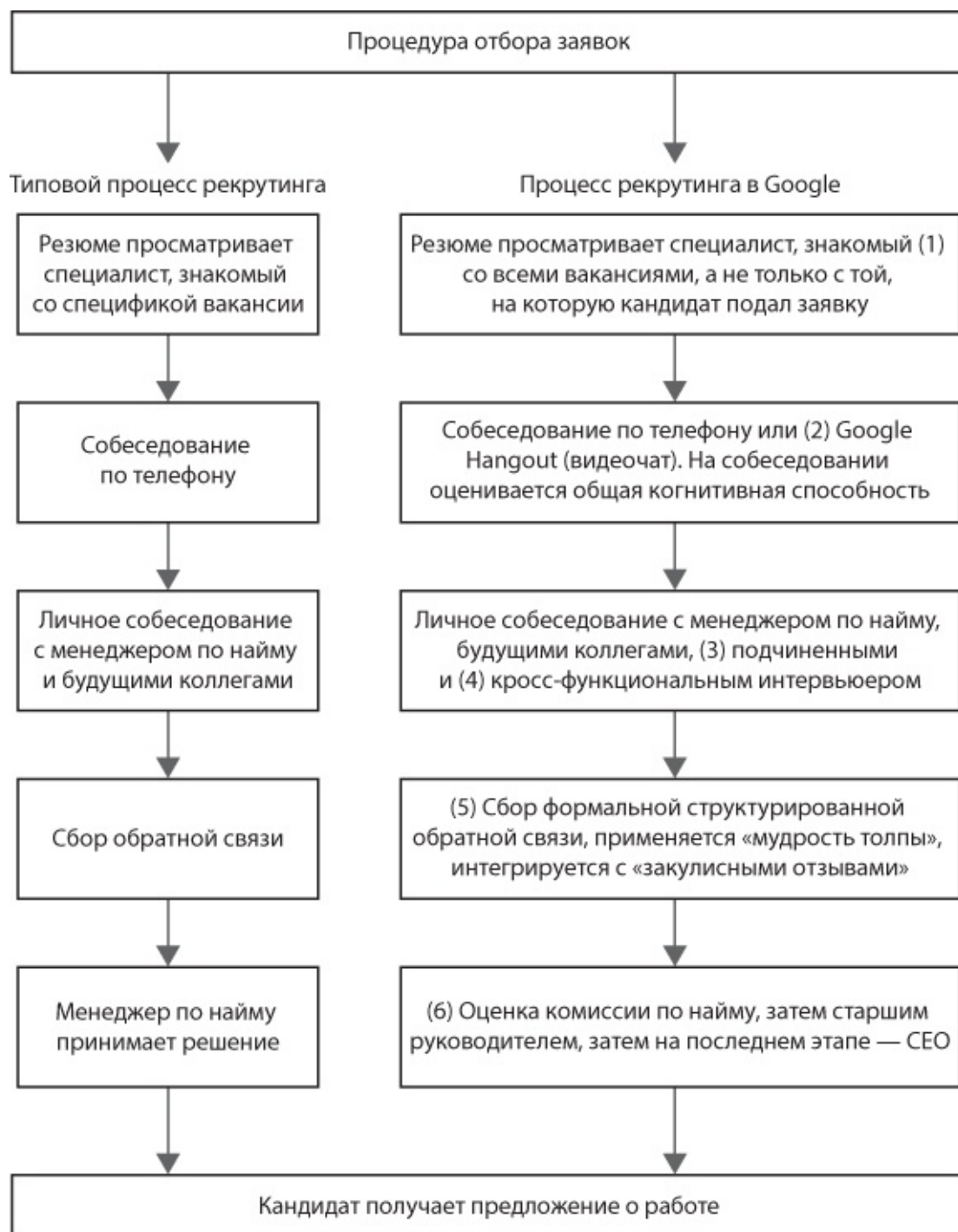


Графическое представление обратной связи для интервьюера © Google, Inc.

Так интервьюер видит, правильно ли оценил кандидатов, а значит, имеет возможность пересмотреть заметки о проведенных собеседованиях и понять, на что обратил внимание, а что упустил. Те, кто позже будет анализировать дело кандидата, смогут оценить, можно ли доверять интервьюеру или стоит проигнорировать его суждения.

В вопросе качества не идите на компромисс

До сих пор мы говорили о том, как искать кандидатов и проводить с ними собеседования. Но это лишь две стороны кадровой процедуры. На первый взгляд процесс рекрутинга во всех компаниях одинаков — к тому же довольно утомителен и скучен. Опубликуйте объявление о вакансии. Получите резюме. Просмотрите их. Проведите собеседования с кандидатами. Наймите одного из них. Скучно до зевоты... Но стоит копнуть чуть глубже, и вы увидите, что подход Google сильно отличается от прочих, как только первый кандидат выражает желание занять вакансию. Наш процесс отсеивания включает 6 уникальных этапов. Цель — убедиться, что планка качества не снижена и наши решения максимально непредвзяты.



Сравнение типичной процедуры найма с процедурой Google © Google, Inc.

Во-первых, кандидатов оценивают не линейные менеджеры, а специально назначенные рекрутеры. Наши рекрутеры — эксперты по чтению резюме «между строк». Это очень важно, если учесть, что мы получаем резюме из более чем сотни разных стран. Например, при оценке студентов колледжа средний академический балл может показаться очень важным фактором — но только не для кандидатов из Японии. Там вступительные экзамены в колледж основаны в основном на результатах государственных тестов, поэтому старшеклассники усиленно готовятся к этим тестам и часто посещают *juku* (дополнительные занятия), тратя на это 15–20 часов в неделю, и так годами. Но как только они

поступают в престижный университет, то вообще перестают обращать внимание на оценки. Так исторически сложилось, что студенты-японцы рассматривают это время как последнюю возможность насладиться свободой после напряженных лет *juku* и перед монотонными годами карьеры *salariman* («работник на жалованье» — термин, подразумевающий безусловное следование правилам, медленную рутину в течение определенного срока; словом, все то, что раньше было характерно для трудовой деятельности японцев). Как критерии рекрутингового процесса оценки, полученные в японских колледжах, практически бесполезны. Но знать, какой колледж окончил кандидат, полезно, по крайней мере при найме выпускников.

Кроме того, наши рекрутеры-профессионалы знакомы со спецификой множества вакансий в Google. И к серьезным достижениям компании можно отнести то, что сейчас ее бизнес охватывает такие направления, как поисковые сервисы, самодвижущиеся автомобили, футуристические очки, интернет-сервисы на основе оптико-волоконной связи, производство, видеостудии и венчурные инвестиции. Когда некто подает заявление о поступлении к вам на работу, то не всегда точно представляет, чем ваша компания занимается. На самом деле большинство крупных компаний имеют в штате специальные группы по рекрутингу для разных подразделений. Если кандидата не приняли на вакансию по управлению продуктом в одном подразделении, то он может оказаться отличным сотрудником группы маркетинга в другом. Только его кандидатуру уже не станут рассматривать, потому что рекрутеры двух подразделений между собой не общаются. В Google дело обстоит так: если человека не приняли на вакансию менеджера по продукту в отделе Android, то он может стать превосходным менеджером по продажам в отделе, работающем с телекоммуникационными компаниями. Наши рекрутеры имеют возможность отслеживать кандидатов в масштабах всей организации, для чего нужны как осведомленность обо всех вакансиях, так и понимание их сути. И если сейчас вакансий нет, рекрутеры возьмут сильных кандидатов на заметку и будут наготове, когда в них возникнет необходимость.

После того как резюме просмотрено и кандидат выбран, начинается второй этап кадрового процесса — удаленное собеседование. Такие собеседования проводить намного сложнее, чем лично, поскольку здесь трудно наладить связь с человеком и воспринять невербальные сигналы. Собеседования по телефону особенно сложны для тех, кто не умеет бегло говорить по-английски (английский — официальный язык нашей компании): сложнее добиться, чтобы тебя поняли. Мы предпочитаем использовать сервис Google Hangouts, предоставляющий возможность видеосвязи и обмена экранными сообщениями и досками, так что кандидаты на технические должности и интервьюеры могут вместе писать программные коды и анализировать их. Сервис Hangouts не требует специального оборудования, конференц-центров или загрузок программных средств. Кандидаты входят в приложение Google+ и видят

всплывающее окно, приглашающее войти в Hangout. Приложение также минимизирует затраты: удаленное собеседование намного дешевле личного и помогает сэкономить время как гуглерам, так и кандидатам. Наши рекрутеры проводят сотни таких конференций, а обычный рекрутер — всего пару.

Наши профессионалы осуществляют первичную оценку в удаленном режиме, благодаря чему мы получаем возможность провести строгий и надежный отбор по самым важным атрибутам. Часто на этом этапе оцениваются умение кандидата решать проблемы и способность к обучению. Мы делаем это на ранней стадии, чтобы следующие интервьюеры могли сосредоточиться на других атрибутах, таких как лидерство и способность комфортно себя чувствовать в неоднозначных ситуациях.

Замечу попутно, что профессиональные рекрутеры хорошо умеют справляться с нестандартными ситуациями, порой случающимися во время собеседования. Например, один кандидат пришел с мамой. А один кандидат на инженерную вакансию забыл надеть брючный ремень, и каждый раз, когда он поворачивался к доске, чтобы написать код, с него спадали штаны. Тогда ему на помощь пришел наш рекрутер, закаленный в битвах: одолжил собственный ремень.

Каждый раз, приходя на собеседования в разные компании, я встречался со своим потенциальным руководителем и несколькими коллегами. Но редко я виделся с теми, кто должен был работать под моим началом. В Google все как раз наоборот. Вероятно, вас встретит ваш будущий менеджер (если таковой имеется — в некоторых больших рабочих командах, например инженеров-программистов или специалистов по вопросам финансовой стратегии, нет менеджера по персоналу) и коллега, но гораздо важнее познакомиться с парой людей, которым предстоит стать вашими подчиненными. В определенном смысле их оценки важнее любых других: именно им придется с вами уживаться. Отсюда третье ключевое отличие нашего подхода: собеседование будущих подчиненных с потенциальным руководителем. При этом кандидаты получают мощный сигнал о том, что в Google отсутствует иерархический подход. Еще это помогает предотвратить кумовство, когда менеджеры набирают себе в команду старых приятелей. Мы обнаружили, что после собеседования с лучшими кандидатами у подчиненных остается ощущение подъема и готовности у них поучиться.

В-четвертых, мы дополнительно привлекаем к оценке «межфункционального интервьюера», который никак или почти никак не связан с той группой, в которой предположительно будет работать кандидат. Например, мы можем попросить сотрудника юридического отдела или группы по рекламным объявлениям (последняя разрабатывает технологию для наших рекламных продуктов) проинтервьюировать потенциального работника группы продаж. Получается непредвзятая оценка: гуглеры из другого подразделения мало заинтересованы в том, чтобы заполнить конкретную вакансию, но очень

заинтересованы в поддержании высокого качества процесса рекрутирования. Кроме того, они менее подвержены «ошибке тонких ломтиков», поскольку менее связаны с данным кандидатом, чем другие интервьюеры.

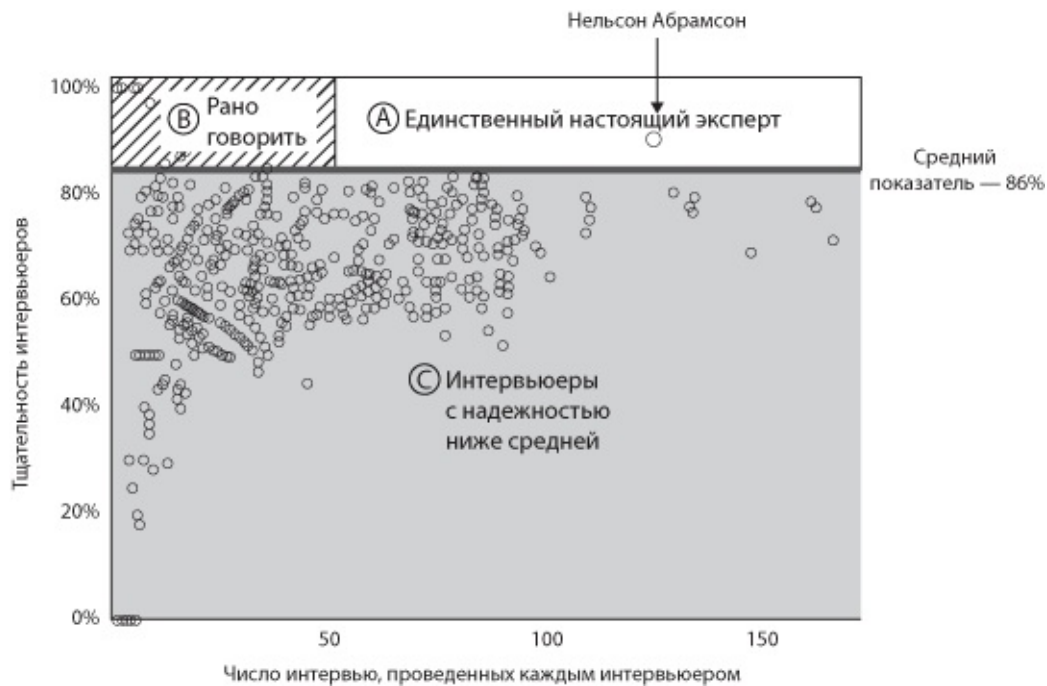


Диаграмма разброса, показывающая точность индивидуального собеседования (каждая точка — один интервьюер) по сравнению с 86%-ной точностью, полученной в результате усреднения баллов [\[43\]](#)

В-пятых, мы применяем нестандартный метод сбора обратной связи о кандидатах. Мы уже говорили, что обратная связь о собеседовании должна охватывать атрибуты процедуры рекрутирования, а также «закулисные» отзывы. Кроме того, мы объективно рассматриваем обратную связь о каждом кандидате. Отзыв подчиненного по меньшей мере так же, если не более, ценен, как и мнение менеджера по найму. Исследование Тодда Карлайла показало не только то, что оптимальное количество собеседований равно четырем, но и то, что оценка одного-единственного интервьюера не приносит пользу сама по себе.

Хотя, если честно, один такой гуглер был: Нельсон Абрамсон. Он обозначен одинокой точкой в правом верхнем углу графика. Но когда Тодд начал докапываться до сути, то обнаружил, что у Нельсона имелось выгодное преимущество. Он работал в наших информационных центрах — глобальной сети серверов, которые эффективно делают копии интернет-ресурсов, и поисковые результаты можно получить за доли секунды. Для этого требуется очень четкий набор навыков, а Нельсон проводил собеседования только с кандидатами на соответствующие должности. Кроме того, он был гуглером за номером 580, поэтому имел уже обширную практику. Но это был единственный случай, выявленный нами при анализе 5000 собеседований с кандидатами на инженерные должности. Как было обнаружено в других ситуациях [\[44\]](#), «мудрость толпы» была главной в принятии кадровых решений.

Мы продолжаем фиксировать баллы обратной связи об индивидуальных собеседованиях, но ориентируемся на средний балл⁹¹. Теперь конкретному человеку сложнее «забаллотировать» кандидата или принять решение «по политическим мотивам».

В-шестых, мы опираемся на мнения незаинтересованных рецензентов. Помимо структурированных интервью и атрибутов рекрутирования мы предусматриваем не менее трех уровней анализа для каждого кандидата. Комиссия по найму делает первичный просмотр и дает рекомендацию, переводить кандидата на следующий этап процесса или нет. Например, комиссия по найму в отделе People Operations состоит из директоров и вице-президентов, отвечающих за ключевые направления работы нашей команды. Члены комиссии по найму дают самоотвод, когда нужно оценить кандидатов, которые предположительно могут попасть в их команды. Они рассматривают по каждому человеку комплект документов объемом 40–60 страниц. Некоторые из ключевых элементов показаны на рисунке ниже.

Candidate's Name	Professional Relationship: Former manager
Name of Reference	Job Title: Managing Director, Head of Trading and Co-Head of Corporate Securities
Company Name: Fortress Investment Group	Phone Number: 415-284-7423

Check Comp

1. W

Role-related knowledge and experience

Leveraging on Google successfully is all about understanding the data that is collected on the consumers journey through our platforms. The ability to analyse this data and translate it to useful knowledge and insights for our clients is crucial for the role she is applying for and Google's

GCA Rubric: L4,5

Understands the Problem:

Solid

Identifies Solutions:

Borderline

Makes Sound Decisions:

Solid

ends in the large
ment companies
y create
ss is a crucial
the objective of
brings to the role

Offer Coversheet for

Position/Title: Children's Center, Infant Toddler Support Teacher Job Grade: N1 Location: US-SVL-TC3 VP: Offer ID: 74396

Recruiter: Lead Recruiter:

Candidate Summary

Type of Hire: Direct Hire

*

Education

School, Country	Selectivity	Degree, Field		Grad Date	Graduated?
San Jose State University		Undeclared		December 2003	NO
Online College		Associate Degree, Early Childhood Studies		May 2004	NO
California State University, Sacramento		Bachelor Arts, Child Development		May 2006	YES

Work History

Company/Organization	Position	Start Date	Term Date
Children's Creative Learning Centers, Inc. - Cisco Campus	Pre-Kindergarten Math and Phonics Instructor, Pre-Kindergarten Head Teacher, Preschool Head Teacher	November 2006	In Progress
Children's House of Los Alamos	Preschool Teacher/School Age Program Director	August 2006	June 2008

Years of Relevant Industry Experience: 4

Interview Data

Number of Interviews: 5

Average Score: 3.4

Additional Notes

Per Director of Benefits: I support hiring as an Infant Toddler Support Teacher at the Children's Center. received a BA from California State University, Sacramento in Child Development. She currently works at a play based center and is eager to join Google's program which is inspired by the principles of the Reggio Emilia approach and fosters collaborative learning and developmental growth. She has several years of experience working at Children's Creative Learning Centers at the Cisco Campus so she is familiar with the corporate element of working with employee sponsored child care. She also spoke strongly about working collaboratively with teachers, parents and children. Children's Center Director spoke with and thought the candidate was very poised and articulate displaying good values and core thinking that is in line with the Google Children's Centers. For these reasons, I think she would make a good Infant Toddler Support teacher at the Google Children's Centers.

RULE OF 7:

* Will report to: Site Director

* Manager's team size: 26

* People Manager?: No

GCA INTERVIEWER: Google Children's Center, Operations Manager

Выдержки из кадрового пакета © Google, Inc.

Если комиссия по найму отвергает кандидата, процесс завершается. Если она дает добро, ее обратная связь включается в кадровый пакет и направляется на рассмотрение старшего руководства. На еженедельных совещаниях (бывали недели, когда приходилось рассматривать более 300 кандидатов, а иногда их оказывалось всего 20) кандидаты рекомендуются для приема на работу или отвергаются, порой запрашивается дополнительная информация, как правило, для того, чтобы еще раз протестировать какой-то атрибут или пересмотреть уровень должности. Знаете, какова самая частая причина отказа на этом этапе?

Культура^[45]. У гуглеров могут быть самые разные политические убеждения, но компания всегда поддерживает прозрачность и право голоса, поскольку именно они определяют всю нашу деятельность. Как недавно сказал Джефф Хубер об одном из кандидатов, «он просто великолепен — высокие баллы за собеседование на техническую вакансию, прекрасная квалификация, очень толковый парень, но такой упертый, что ни один из интервьюеров не желает иметь его в своей команде. Отличный кандидат — но не для Google».

Если высшие руководители дают добро, список рекомендованных кандидатов недели направляют Ларри. В отчет входят ссылки на подробные кадровые пакеты по каждому из кандидатов, а также сводные данные о них, обратная связь и рекомендации с каждого уровня рассмотрения. Самая типичная обратная связь от Ларри такова: кандидат не соответствует нашей планке рекрутирования или же креативность, судя по портфолио, не на высоте. Важнее то, что обратная связь — послание компании от Ларри, которое гласит: высшее руководство подходит к набору кадров серьезно, и наша обязанность — делать качественную работу. А новые гуглеры (у нас их называют «ньюглеры») всегда в восторге, когда узнают, что Ларри лично рассматривал их кандидатуры.

Если бы мы придерживались более традиционной процедуры найма, то, скорее всего, процесс занимал бы неделю-две вместо сегодняшних шести. Да, мы вполне можем действовать быстрее, если нужно: каждые несколько недель мы проводим ускоренную процедуру для кандидатов, получивших предложение от другой компании, на которое нужно быстро ответить^[46]. А еще у нас есть однодневные программы рекрутинга в кампусах колледжей в США и Индии, в ходе которых мы проверяем, нельзя ли повысить процент согласия кандидатов на наши предложения. Пока ускоренная процедура не помогает привлечь более опытных кандидатов или повысить долю принятых предложений. Поэтому мы по-прежнему ориентируемся на поиск способов привлечь нужных людей, которых могли раньше просмотреть, а не на ускоренные темпы.

Итоги: как нанимать лучших

Вам любопытно, приходится ли гуглерам тратить на это много времени? Приходится.

Но не столько, сколько вам кажется. Есть четыре простых принципа, которые помогут даже самой крошечной команде добиться существенных кадровых успехов.

Пока штат нашей компании не перевалил за 20 тыс., большинство наших сотрудников тратило в неделю 4–10 часов на рекрутирование, а высшее руководство свободно могло заниматься этим целый день в неделю, то есть 80–200 тыс. рабочих часов в год уходило на подбор кадров. Причем не включая время, затраченное специальными группами по рекрутингу. Но это было необходимо, чтобы расти быстрыми темпами и при этом не идти на

компромиссы по части качества. Если честно, в то время лучших вариантов у нас не было. Понадобились годы исследований и экспериментов, чтобы понять, как рекрутировать эффективнее.

В 2013 г., когда в компании было примерно 40 тыс. сотрудников, среднестатистический гуглер тратил на рекрутирование полтора часа в неделю, при этом объемы найма новых кадров увеличились примерно вдвое с тех пор, как нас было 20 тыс. Мы примерно на 75% сократили время, которое тратили гуглеры на наем одного кандидата. И мы продолжаем работать над снижением временных затрат и повышением эффективности управления группами рекрутинга и их тайм-менеджмента.

Но пока лучший рекрутинговый метод — создать команду замечательных людей. Джонатан Розенберг имел обыкновение хранить в своем офисе резюме 200 гуглеров. Если кандидат вот-вот должен был вступить в ряды компании, Джонатан отдавал ему всю эту кипу и говорил: «Вот с ними вам придется работать». Эти гуглеры имели самый разный уровень образования, полученного в том числе в лучших школах мира; они являлись создателями новаторских продуктов и технологий, таких как JavaScript, BigTable и MapReduce; они работали в самых революционных компаниях; среди них спортсмены-олимпийцы, лауреаты премии Тьюринга и обладатели «Оскара»; артисты Cirque du Soleil, чемпионы по скоростной сборке пирамид из стаканчиков (капстекингу) и кубика Рубика, фокусники, спортсмены-триатлонисты, волонтеры, ветераны и вообще люди, добившиеся успеха практически во всех хитроумных областях, которые вы можете себе представить. Разумеется, кандидат тут спрашивал: «Наверное, вы очень тщательно подобрали эти резюме». На что Джонатан честно отвечал, что это произвольная выборка резюме тех людей, которые создают продукты Google. И он еще не упустил ни одного кандидата.

Как же подходить к созданию собственной машины по самовоспроизводству кадров?

1. Установите высокую планку качества. Прежде чем приступать к рекрутированию, решите, какие атрибуты выбрать, и определите, как будет выглядеть идеальная группа сотрудников. Есть хорошее ключевое правило: нанимайте только тех, кто лучше вас. Не идите на компромисс. Никогда.

2. Сами ищите кандидатов. Задачу вам упростят такие ресурсы, как LinkedIn, Google+, базы данных выпускников и профессиональные ассоциации.

3. Объективно оценивайте кандидатов. Привлекайте к собеседованиям подчиненных и коллег. Убедитесь, что интервьюеры делают адекватные записи. Сделайте так, чтобы реальное решение о найме принимала группа непредвзятых людей. Время от времени возвращайтесь к своим записям и сравнивайте их с успехами нового сотрудника, чтобы отточить собственное мастерство оценки.

4. Приведите кандидатам убедительные доводы в пользу вступления в команду. Расскажите, почему то, чем вы занимаетесь, действительно важно, и

познакомьте кандидата с выдающимися людьми, с которыми ему предстоит работать.

На бумаге все выглядит несложно, но могу вам сказать по собственному опыту, что на деле все намного труднее. Менеджеры из себя выходят при мысли о том, что им нельзя нанимать подчиненных. Интервьюеры раздражаются, когда их просят следовать формату проведения собеседования или предоставления обратной связи. Люди выражают несогласие с информацией, которая идет вразрез с их интуитивным мнением, и заявляют, что планка качества не обязательно должна быть высокой для каждой вакансии.

Не поддавайтесь на прессинг.

Сражайтесь за качество.

Я часто слышу: «Мне просто нужна секретарша, которая будет отвечать на звонки и организовывать совещания. Мне нужен не алмаз, а просто тот, кто способен выполнять такую работу». Но это порочная логика. Выдающаяся секретарша или ассистент обеспечивают менеджеру мощную поддержку, помогая лучше планировать время, расставлять приоритеты и организовывать выполнение важных и менее важных задач, а еще они — лицо своего менеджера в глазах всех, кто общается с ним. Это очень важные обязанности, а различия между исключительной секретаршей и просто средней глубоки, как море. И поверьте, я знаю, о чем говорю, потому что мне довелось работать с лучшей из них — Ханной Ча.

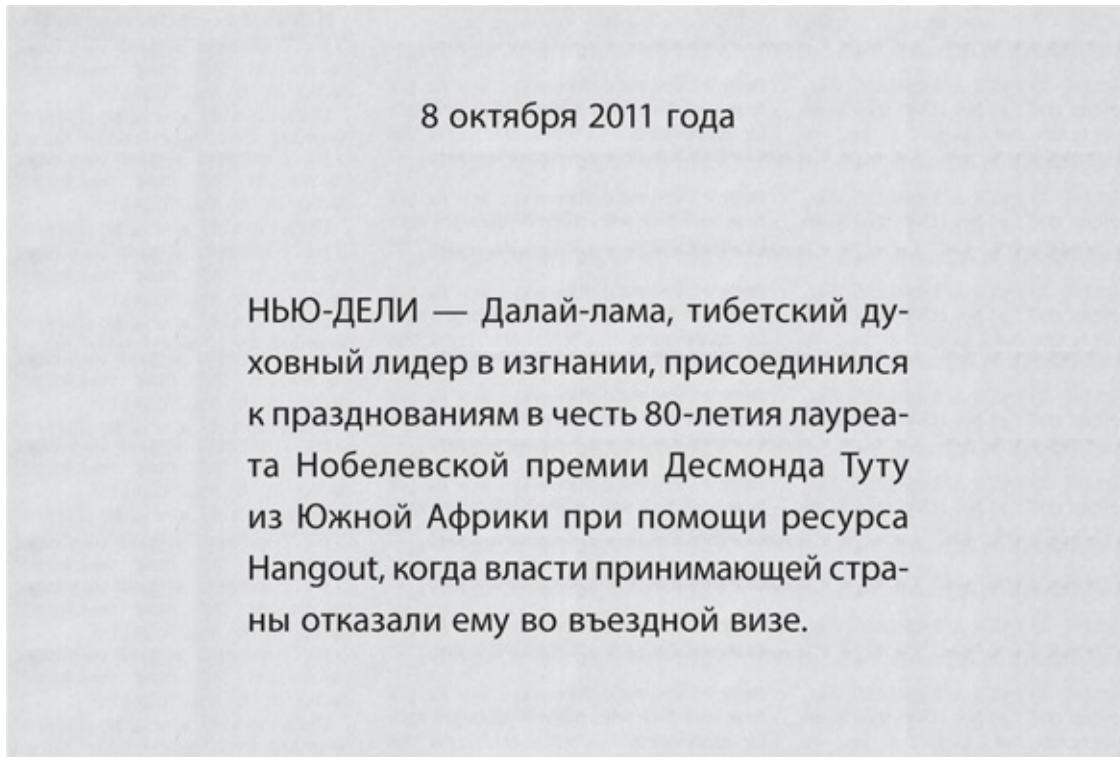
Если вы твердо намерены провести преобразования в своей команде или компании, лучший (и единственный) способ — нанимать лучших. Вам нужны терпение и воля, но дело того стоит. Направьте силы всех своих сотрудников на дело рекрутирования. И никогда не сдавайтесь.

Такой подход к формированию кадрового состава имеет еще одно преимущество. В большинстве организаций сотрудника сначала принимают на работу, а потом он должен доказать, на что способен. Google так твердо верит в то, что процедура рекрутинга обеспечит кадры должного качества, что новые сотрудники с первого дня пользуются доверием и становятся полноправными членами своих команд.

Вот отличная иллюстрация. В 2011 г. архиепископ Десмонд Туту пригласил Далай-ламу произнести вступительную речь в Центре мира Десмонда Туту в честь 80-го дня рождения архиепископа. И архиепископ, и Далай-лама были лауреатами Нобелевской премии мира, так что их встреча обещала стать событием исторической значимости. Но, как утверждают, после давления со стороны китайских властей правление Африканского национального конгресса решило не выдавать Далай-ламе въездную визу⁹². Архиепископ Туту пришел в негодование: «Наше правительство — которое представляет меня! — заявляет, что не поддерживает жителей Тибета, которых так жестоко угнетает Китай. Президент Зума — нет, вы и ваше правительство не имеете права представлять меня». Лорен Грувс — один из ньюглеров, который неделей ранее запустил свой

первый продукт в Google, был командирован в Тибет, а затем в ЮАР. Там он организовал встречу архиепископа и Далай-ламы при помощи Google Hangout, дав им возможность побеседовать лицом к лицу, пусть их и разделяли тысячи миль. Это было главным событием 8 октября⁹³.

На следующий день мы опубликовали в New York Times объявление на полный газетный разворот.



Объявление в New York Times в честь успешного сеанса Hangout между Далай-ламой и Десмондом Туту © Google, Inc.

Оригинал с подписями Далай-ламы и архиепископа Туту висит в наших офисах. Модератор конференции объяснял: «Конечно, очень жаль, что Его Святейшество не может присутствовать лично, но мы бесконечно благодарны миру новых технологий, который пришел к нам и дал возможность провести эту беседу».

И все благодаря Лорену, который стал гуглером всего пять дней назад, но которому мы доверили организовать это важное событие.

Правила работы... для выбора новых сотрудников

- Установите высокую планку качества.
- Сами ищите кандидатов.
- Объективно оценивайте кандидатов.
- Приведите кандидатам убедительные доводы в пользу вступления в команду.

Отдайте лечебницу в руки пациентов

Отберите власть у менеджеров, пусть сотрудники управляются сами

Скажите, ваша руководитель вам доверяет? Уверен, что она не бросается прятать свои ценности, когда вы входите в кабинет. Но если вы считаете, что созрели для продвижения по карьерной лестнице, то скажите: она бы вас поддержала? Если бы вы пожелали иметь один свободный день в неделю, чтобы поработать над сторонним проектом или организовать курс лекций для других сотрудников, и при этом нашли бы способ обеспечить выполнение своих основных обязанностей, — вам бы предоставили такую возможность? Есть ли лимит больничных, которые вы можете взять?

А главное — вы доверяете руководителю? Будет ли она поддерживать вас, сражаться за вас, помогать вам в работе? Если вы подумываете о переходе на новое место, вам легко будет поговорить с ней об этом?

Именно о таком боссе все мы мечтаем, но мечты сбываются у немногих. Мы в Google всегда скептически относились к своему руководству. Вот что думают многие инженеры: начальство — дилбертианская прослойка^[47], которая годится лишь на то, чтобы защищать людей, занятых настоящей работой, от еще менее информированной верхушки.

Но, как показали наши исследования под названием «Проект “Кислород”», о котором я расскажу в главе 8, менеджеры на самом деле делают много полезного. Так что мы не настроены скептически по отношению к ним. Скорее, мы совершенно не доверяем феномену власти и тому, как высшие всегда упивались ею.

Такой традиционный руководитель будет контролировать все: размер вашего жалованья, ваше продвижение по карьерной лестнице, время прихода и ухода с работы, занятость, а в наши дни — даже то, как вы проводите вечера и выходные. Руководство не обязательно будет наслаждаться такого рода властью, однако вероятность есть всегда. Обеспокоенность проблемой упивающихся властью боссов проходит красной нитью в современной культуре — от Майкла Скотта из сериала «Офис» до недавней серии книг вроде «М***кам вход воспрещен» и «М***ки финишируют первыми»^[48] (первая учит, как избежать работы под начальством придурков, а вторая — что такое быть придурком)^[49].

Когда я работал в GE, то знал одну даму-руководителя, которую звали, скажем, Эллен. Она быстро продвигалась в компании и вскоре получила назначение на высокую должность. Однажды утром она ворвалась в офис и бросила на стол секретарши маленький бумажный пакет. «Лиза, не могла бы ты

отвезти это моему доктору? Мне нужно отдать образец стула на анализ». В пакете находился еще теплый продукт утреннего ритуала Эллен.

И она не видела в своем поступке ничего странного. Ведь она была занятой руководителем, а секретарша для того и нужна, чтобы развозить по городу экскременты босса и повышать эффективность ее деятельности.

Возможно, вам приходилось слышать такую фразу: «Власть развращает; абсолютная власть развращает абсолютно»⁹⁴. Когда в 1887 г. лорд Эктон написал эти слова, то глубоко проник в природу лидерства. Он дискутировал с Мэнделлом Крейтоном, историком и служителем англиканской церкви, который написал историю инквизиции, где утверждал, что Папа Римский и король свободны от ответственности и наказаний за грехи. Эктон привел тогда еще более сильный аргумент, чем тот, что известен всем.

Не могу принять ваше правило, согласно которому Папу и короля не должно судить одной мерой с другими и что они по определению не могут совершать неверных деяний. Любое предубеждение служит подрыву власти, укрепляясь по мере того, как власть возрастает... Великие мира сего почти всегда — дурные люди, даже если они всего лишь влияют, а не проявляют власть: и это еще более верно, когда вы добавляете возможность или определенность разлагающего воздействия власти. Нет худшей ереси, чем утверждение, что должность возводит лицо, занимающее ее, в ранг святых. Ведь здесь мы приходим к тому, что... цель всегда оправдывает средства.

Эктон не просто делает академическое заключение о том, что власть развращает. Он восклицает: нет, власть имущих следует судить строже, чем остальных.

На этом фоне действия Эллен не кажутся странными. Ведь, если на то пошло, разве она не трудилась в поте лица, не жертвовала собой, чтобы добиться руководящего поста? Она ужасно занятой человек, и если секретарша может сэкономить ей даже четверть часа, разве это не пойдет на благо GE — ведь Эллен сможет посвятить ценное время тому, чтобы увеличить доходы акционеров! И если говорить о приоритете профессиональных интересов над личными — что ж, сама Эллен постоянно занималась делами компании в личное время. И посодействовать ей в личных делах — все равно что в профессиональных, разве нет?

Нет. Руководители — вовсе не плохие люди. Но все мы подвержены искушениям, которые даруют удобства бытия и малые радости власти.

В то же время ответственность за создание (и сопротивление!) иерархии не должна ложиться только на плечи менеджеров. Мы, сотрудники, часто создаем собственные иерархии.

Один из вызовов, который бросает нам работа в Google, — желание, чтобы все думали и действовали как собственники, а не наемные работники. Люди, однако, склонны отступать перед авторитетами, жить в иерархической системе и сосредотачиваться на своих узких интересах. Подумайте о собраниях, которые посещаете. Держу пари, что самое влиятельное лицо всегда в итоге восседает во

главе стола. Что, по-вашему, такие люди скажут из офиса в офис, стремясь прибыть первыми и занять лучшее место?

В следующий раз приглядитесь повнимательнее. Участники, собираясь на совещание, оставляют место во главе стола свободным. Этот пример иллюстрирует тонкую, незаметную природу иерархии, которую создают люди. Без приказов, дискуссий, даже сами того не осознавая, мы оставляем место «высшим».

Я вижу это и в Google; правда, тут есть одна изюминка. Кое-кто из высшего руководства старается противостоять этой тенденции, усаживаясь в центре стола для совещаний. Кент Уокер, наш главный юрисконсульт, поступает так регулярно. «Отчасти я стараюсь создать иллюзию Круглого стола короля Артура — меньше иерархичности, больше намерения вовлечь людей в общий разговор, а не в обмен фразами со мной одним»^[50].

Но все равно бывают совещания, когда место во главе стола остается свободным.

Человеческие существа отлично умеют следовать правилам. До 2007 г. лозунг кадровой политики Google звучал так: «Наймите столько выдающихся сотрудников, сколько сумеете». В 2007 г. мы начали представлять бюджетную смету на рекрутинг, поскольку нанимали больше людей, чем могли «освоить». Теперь каждой команде назначался годовой лимит на привлечение новых кадров. Я был поражен, как стремительно мы перешли от «менталитета изобилия» к «менталитету скудости»: вакансии стали драгоценным ресурсом, который следовало беречь. Они оставались открытыми дольше, чем раньше, поскольку команды желали убедиться, что получают лучших кандидатов. Переводы внутри компании стали более трудным делом, потому что теперь для этого следовало найти свободное местечко в штатном расписании.

Но система сейчас работает куда лучше. Мы ответили на ряд вызовов, изменив правила так, чтобы некоторым командам в случае нужды разрешалось превысить смету — если, например, кто-то из гуглеров желал поменять команду. Кроме того, у большинства руководителей есть бюджетный резерв, чтобы всегда иметь возможность нанять дополнительные кадры. Но вот что меня в то время просто поражало: даже в компании, предоставляющей сотрудникам столько свободы действий, ввод в действие простых правил приводил к серьезным поведенческим изменениям.

Лучшие гуглеры действуют по своему разумению и нарушают правила, если это разумно. Вот элементарный пример. Мы разрешаем гуглерам приводить в корпоративные кафе гостей, но ограничиваем их количество двумя в месяц. Если кто-то по случаю приведет и своих родителей, и детей — нет проблем. Лучше, чтобы сотрудники время от времени прекрасно проводили время, чем жестко следовали правилам.

Изменения затронули и бюджетную политику. Смысл любой сметы — в том, чтобы вы ее придерживались. Но в Google всегда — всегда! — есть место для

исключительных людей, даже если они выбиваются из сметы. И все равно многие из нас исполнены такого врожденного пиетета перед правилами, что даже это предложение звучит как призыв к революции.

О том же заявил Стэнли Милгрэм, который в 1960-е провел экспериментальные исследования, вызвавшие горячие споры. Он хотел найти ответ на вопрос: «Как человечество могло допустить Холокост?» Как стало возможно, чтобы миллионы людей были погублены — и не против воли общества, но при его активной и пассивной поддержке? Неужели человечество настолько подчинено авторитету власти, чтобы совершать деяние, не поддающееся разумению?

Милгрэм провел эксперимент на проверку памяти. Подопытные должны были ударить током скрытого от них «обучаемого», если тот забывал слова, которым его обучали. При каждой неудаче подопытный по команде включал ток, каждый раз увеличивая напряжение на 15 вольт, в диапазоне от 15 до 420 вольт. Два последних выключателя, обозначенные XXX, соответствовали напряжению в 435 и 450 вольт. Каждый раз подопытный слышал в записи, как «обучаемый» вскрикивает, потом кричит в голос. При напряжении в 300 вольт «обучаемые» начинали колотить в стену и жаловаться, что у них плохо с сердцем. После 315 вольт они замолкали. Эксперимент завершался, когда подопытный отказывался прикасаться к выключателям или «обучаемого» било током в 450 вольт (в некоторых вариантах эксперимента — до трех раз). Чтобы дойти до этого уровня, требовался 31 удар током.

В первом эксперименте Милгрэма в качестве подопытных участвовал 41 человек. 21 из них прошел весь процесс до 450 вольт. После первых 19 ударов током «обучаемые» замолкали. И все же 65% участников продолжали отдавать указания и включали ток еще 12 раз даже после того, как «обучаемый» полностью прекращал реагировать на команды. Из тех 14 человек, кто не дошел до конца, ни один не попросил закончить эксперимент, даже не сходил посмотреть, как себя чувствует его жертва, не спросив предварительно разрешения⁹⁵.

(Ключ в том, что на самом деле никого не били током. Выключатели не действовали, а крики были записаны на пленку.)^[51]

Руководители склонны усиливать и применять власть.

Подчиненные — повиноваться приказам.

И в голове не укладывается, что многие из нас одновременно играют сразу две роли: руководителя и подчиненного. Каждому из нас приходилось испытывать и стресс большого босса, контролирующего все и вся, и ужас от того, что тебе не подчиняются.

Сейчас вы, возможно, подумали: «Ух ты, как все плохо!»

Но во тьме брезжит надежда.

Задайте себе главный вопрос: доверяет ли вам ваш руководитель? Если вы верите, что ваши сотрудники в целом хорошо знают свое дело, а компания

хорошо справляется с рекрутированием, не бойтесь предоставить своим подчиненным свободу.

Помните, что основное значение слова *asylum* — «убежище»^[52]. Одна из благородных мотиваций для создания рабочего окружения состоит в том, что оно должно стать таким убежищем, где люди могут свободно творить, строить и расти. Почему бы не позволить обитателям самим управлять убежищем (или, если угодно, пациентам — психбольницей)?

Первый шаг к наделению людей правящими полномочиями — обеспечение возможности высказываться без опаски. В Японии есть поговорка: «Деру куги ва утареру» («Торчащий гвоздь забивают по шляпку») — это предупреждение о необходимости быть как все.

Вот почему мы стараемся отобрать у менеджеров столько власти, сколько возможно. Чем неформальнее их авторитет, тем меньше необходимость применять к команде принцип кнута и пряника и тем выше стимул для использования новаторского подхода подчиненными.

Устраните символы статуса

Мы говорили о том, что в Google руководитель не имеет права нанимать кого-то единолично. Далее я расскажу вам, что мы также не разрешаем менеджерам принимать решения об уровне вознаграждения и карьерном продвижении без учета мнения других. Но создание условий для наделения полномочиями всех, когда сотрудники ощущают себя и действуют как собственники, требует не только управления рекрутингом и карьерными продвижениями в инновационном стиле. Чтобы снизить до минимума врожденную человеческую склонность к подчиненности, мы стараемся устранить признаки власти и статуса. Например, в Google есть всего четыре значимых и видимых уровня: сотрудник, который вносит индивидуальный вклад в результаты компании; менеджер; директор (менеджер менеджеров); член высшего руководства. Существует также параллельная линейка для технических специалистов, которые в течение своей карьеры остаются самостоятельными сотрудниками. Продвижение по этим уровням — функция от объема личного вклада, влияния и лидерства каждого отдельного лица. Люди, разумеется, заботятся о карьере, и продвижение на уровень директора и члена руководства — очень большое достижение.

Когда компания была меньше, мы открыто проводили различие между двумя директорскими уровнями; так, должность рангом ниже могла именоваться «Директор по инжинирингу (Director, Engineering)», а рангом повыше — «Главный директор по инжинирингу (Engineering Director)». Мы обнаружили, что даже такое тонкое отличие, как порядок слов в названии должности, заставляло сотрудников сосредоточиться на разнице уровней. Поэтому такое отличие мы устранили.

По мере роста компании все сложнее сохранять прозрачность и одновременно придерживаться выбранной линии. Титулы, на которые мы налагаем полный запрет, например содержащие слова «глобальный» или «стратегия», глубоко въелись в суть компании. Мы запретили эпитет «глобальный», потому что он одновременно и самоочевиден, и самовохвалителен. Разве не каждая работа глобальна (ну, если только особо не указано обратное)? Слово «стратегия» не менее грандиозно. Стратегом был Сунь Цзы. И Александр Великий. Проработав много лет так называемым стратегическим консультантом, могу сказать вам, что поставить слово «стратегия» в название должности — великолепный способ привлечь кандидатов на вакансию, но суть работы от этого не меняется. В целях рекрутинга мы применяли политический подход к названию должностей, но потерпели неудачу, когда попытались очистить базу данных по персоналу от различных титулов, которые люди давали себе, вступив в наши ряды^[53]. Мы надеемся, что в результате наших усилий названия должностей стали значить у нас меньше, чем в большинстве других организаций.

Рэнди Кнафлик из Jawbone (см. [главу 4](#)) рассказывал мне, как он попытался позаимствовать практику снижения значимости титулов и как это сработало далеко не для всех: «В Google лидерство не равно титулу. Я часто даю лучшим исполнителям возможности поруководить и помогаю им научиться быть лидером, не именуясь таковым формально. Со временем стало легко продвинуть таких лидеров на должности по управлению персоналом, потому что они подробно изучили, как вызвать в людях стремление быть лидером и иметь лидера, а также стимулировать принятие решений в группе коллег. В Jawbone я попробовал применить нечто подобное, когда пригласил партнера по управлению персоналом из другой технологической компании. Я объяснил, что сперва он должен стать лидером, а титул получит потом. Но в первые же несколько недель я услышал тревожный сигнал. Он спросил меня: “Но как же я заставлю людей делать то, чего я хочу, если у меня нет статуса?” В общем, он продержался менее полугода».

Кроме того, мы устраняем и другие индикаторы и стимулы иерархии. Высшие члены руководства получают ровно те же привилегии, льготы и ресурсы, что и сотрудники без году неделя. У нас нет столовых, парковок или пенсий только для вышестоящих. Когда в 2011 г. мы учредили программу отсроченной компенсации (управляемый инвестиционный фонд Google), с помощью которой гуглеры имеют возможность инвестировать свои премии через наш финансовый отдел, мы решили сделать ее доступной всем, а не только членам высшего руководства, — в отличие от большинства компаний. В Европе, где не редкость предоставление руководству компенсации за использование личного автомобиля в служебных целях, мы предлагали такую же компенсацию всем сотрудникам и поддерживали ее размер на одинаковом уровне за счет снижения размера премий высшему руководству. Кое-кто поворчал, но нам было важнее

продемонстрировать равный подход ко всем, а не подчиняться принятым в отрасли практикам.

Если вы хотите выстроить неиерархическое окружение, вам нужны видимые символы, напоминающие о принятых ценностях. Иначе ваша человеческая натура неизбежно «восстановит первичные настройки». Символы и истории важны. Рон Нессен, пресс-секретарь президента Джеральда Форда, рассказывал о том, какого стиля придерживался его руководитель: «У него был пес по кличке Либерти. Однажды Либерти напрудил на коврик в Овальном кабинете, и один из моряков-стюардов бросился подчищать лужицу. Джерри Форд сказал: “Я сам. Позвольте, я сам сделаю это. Никто не должен убирать за чужой собакой”»⁹⁶.

Почему эта картина такая убедительная? Потому что самый влиятельный человек в США не только осознавал свою личную ответственность, но и ценил символическую ценность возможности продемонстрировать ее.

Вот почему важно, что Патрик Пишет носит джинсы и оранжевый рюкзак, а не костюм и дипломат. Да, он главный финансист Google, который отвечает за баланс между неукротимым стремлением компании к высоким и труднодостижимым целям и вдумчивым и ответственным управлением экономическими делами. Но он еще и доступный, теплый человек. Когда он носится по нашему кампусу на велосипеде, каждому ясно, что даже самые высшие лидеры — просто люди.



Фото предоставлено Бреттом Кросби

Патрик (слева) и я на одном из его байков

Принимайте решения на основании данных, а не менеджерских мнений

Помимо сведения к минимуму ловушек и влечения к власти мы в принятии решений полагаемся на данные. До того как прийти в Google, Омид Кордестани работал в Netscape. Вот что он нам рассказывал: «Джим Барксдейл, легендарный CEO Netscape, на одном из управленческих совещаний сказал: “Если у вас есть факты, представьте их, и мы ими воспользуемся. Но если у вас есть только мнения, лучше примем мое”».

Замечание Барксдейла одновременно и забавное, и тираническое, однако оно отлично доносит суть того, как именно мыслят большинство успешных менеджеров. Они (в идеале) стали менеджерами, потому что продемонстрировали умение выносить трезвые суждения. Может, стоит на них полагаться?

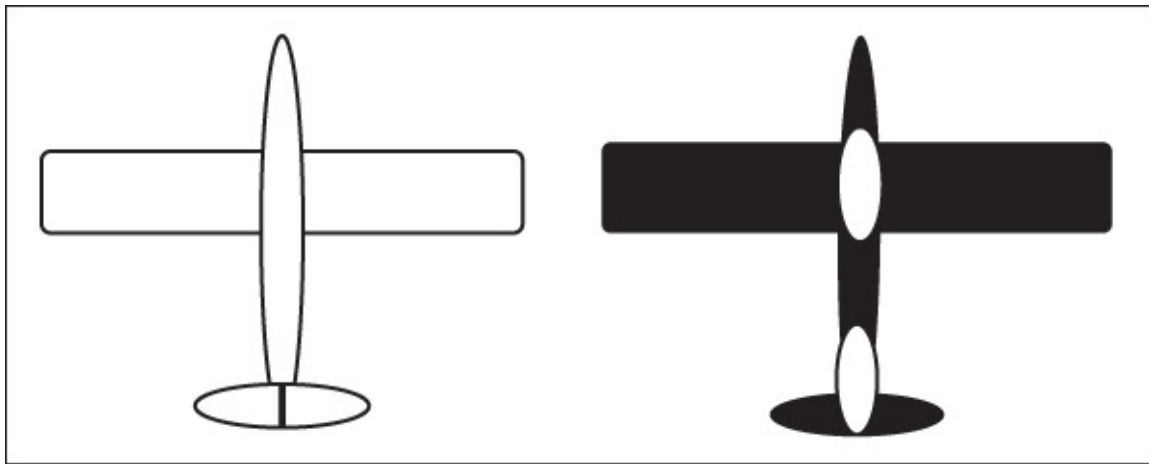
В то же время Барксдейл озвучил великолепную возможность, открытую всем нам как личностям. Принцип опоры на данные — а ведь каждая дискуссия должна опираться на них — в корне меняет традиционную роль менеджеров. Из тех, кто дает интуитивные суждения, они превращаются в тех, кто побуждает других к поиску истины, при этом самые полезные сведения становятся основой любого решения. В некотором смысле любое совещание превращается в живой пример гегелевской диалектики: докладчики озвучивают некий тезис, а собравшиеся представляют контраргумент, опровергают мнения, подвергают сомнению факты и испытывают решение на «вшивость». Результатом становится синтез, приближение к истине более высокого порядка, чем при опоре на простое провозглашение чьего-то мнения. Один из ключевых принципов Google всегда гласил: «Не играйте в политику. Используйте данные».

Хэл Вэриан говорил мне: «Опираться на данные полезно всем. Высшему руководству не придется тратить время на дебаты о том, какой цвет фона рекламного объявления лучше: желтый или синий. Проведите эксперимент. И у руководства останется время, чтобы побеспокоиться о вопросах, которые сложно выразить количественно. Как правило, это намного лучшее использование их временного ресурса».

Мы используем данные — доказательства, — чтобы поставить заслон слухам, предвзятости суждений и старому доброму упорствованию в заблуждениях. Один из способов — развенчивание мифов (приношу извинения Адаму Сэвиджу и Джейми Хайнеману и их замечательной телепрограмме «Разрушители мифов», где они проверяют на истинность мифы поп-культуры: «Можно ли сбежать с острова Алькатрас?»^[54], «Если идет дождь, когда вы намокнете быстрее: если будете бежать или идти?»^[55]). Под впечатлением шоу мы пытаемся проверять мифы, бытующие в компании, и по возможности развенчивать их.

Люди делают самого разного рода предположения (догадки) о том, как и что работает в организациях. Большинство этих догадок обусловлено ошибкой

выборки. Каноническая иллюстрация — работа Абрахама Уолда в период Второй мировой войны. Математик-венгр Уолд был членом Группы статистических исследований (она работала в Колумбийском университете, занимаясь во время войны исследованиями для правительства США). Ему поручили выяснить, что могут сделать военные, чтобы повысить процент выживаемости бомбардировщиков. Уолд изучил расположение пулевых отверстий на самолетах, возвращающихся с задания, чтобы определить, где дополнительная броня окажется наиболее эффективной. Согласно данным Национального музея Второй мировой войны⁹⁷, он нарисовал нижеприведенный график. Темные области на самолете на рисунке справа обозначают зону наибольшего скопления отверстий.



Созданная Уолдом иллюстрация повреждений бомбардировщика

Против всех правил интуиции Уолд вывел заключение, что укрепить стоит кабину и хвостовую часть. Он рассматривал только бомбардировщики, вернувшиеся с задания, которые получили пробоины в крыльях, носовой части и фюзеляже. Уолд осознал, что делает вывод на основе нерепрезентативной выборки. Бомбардировщики с пробоинами в кабине и хвостовой части не могли вернуться обратно. Именно здесь требовалось усилить защиту от пуль^[56].

Нерепрезентативность выборки касается нас всех. Например, согласно нашему ежегодному исследованию кадров за 2010 г., многие гуглеры на инженерных должностях считали, что компания не проявляет достаточной жесткости к плохим работникам. На деле же происходило вот что: в команде из десяти человек девять ориентировались на единственного отстающего и делали заключение, что никто ничего не делает, чтобы помочь ему исправиться или уволить его. Но они не знали, что творится в остальных пяти командах аналогичной численности, где отстающих нет; а кроме того, не всем известно, что и менеджеры, и сотрудники People Operations работают с отдельными сотрудниками, не привлекая к этому особого внимания. Это классический пример ошибки выборки, когда некто делает выводы на основании небольшого и неполноценного примера, который ему довелось наблюдать. В том случае уважение к личной жизни «отстающего» заставляло нас держать происходящее в

секрете, но я настоял на своем, и мы сообщили гуглерам, что постоянно держим руку на пульсе. Также мы включили реальные сведения, полученные от гуглеров, в учебные материалы и беседы об управлении производительностью.

В итоге инженерные специалисты-гуглеры стали намного позитивнее относиться к данному аспекту, присудив на 23 балла больше (из 100 возможных) следующему утверждению: «Мы в своей группе эффективно работаем с отстающими». Более того, гуглеры теперь рассказывают друг другу о прогрессе по этой части. В ходе недавнего обсуждения по электронной почте один гуглер пожаловался на некоего, по его мнению, халтурщика, на просчеты которого никто не обращал внимания. Другой, вступив в обсуждение, объяснил, что ему, вероятно, все-таки уделяли внимание, но «коты-юристы»⁹⁸ вряд ли позволили бы People Operations разглашать подробности всем и каждому. Истинно так!

Еще одна богатая почва для произрастания мифов — карьерные повышения. Мы в Google объявляем о повышениях, рассылая по электронной почте списки имен с краткими биографиями. Но мы — крупная компания, и невозможно знать каждого лично. Поэтому гуглеры сканируют эти списки и, естественно, ищут в них своих знакомых, чтобы их поздравить. При этом трудно удержаться от бессознательных предположений. «Я заметил, что Салли здесь значит, а Дэйв — нет. Должно быть, потому, что Салли работает с нашим финансовым директором». «Ух ты, гляди-ка — все имена из команды Android [по мобильным устройствам], продвинули только их... Никого не вижу из Infrastructure [дата-центров]. Похоже, важнее пользовательских интерфейсов ничего нет». Типичные выводы звучат так: чтобы получить повышение, нужно иметь своих людей в руководстве проектом, поскольку их голос весомее; хорошо работать по «горячему» продукту; один негативный отзыв может разрушить все надежды на продвижение; проекты, которые ведутся в штаб-квартире компании, заметнее, а значит, кто над ними работает — тому легче продвинуться. Список можно продолжать. Мы каждый год проводим среди гуглеров опрос, и каждый год нам говорят, что процесс продвижения несправедлив, что в отдельных офисах, проектах и вакансиях фаворитизм цветет буйным цветом.

Все эти сомнения были бы вполне логичны, не будь они основаны на неверных выводах. А это, к сожалению, так.

Когда гуглер решает поделиться своими наблюдениями с People Operations, мы выкладываем ему все данные. Но большинство об этом не просят — а у нас нет времени отвечать на каждый вопрос. Новые сотрудники приходят и делают одни и те же неверные выводы. И не только новички — даже гуглеры, которые уже провели в компании немало времени, сохраняют определенный (пусть и здоровый) скептицизм по поводу всех наших заверений. Разве команда по управлению персоналом работает не на руководство? Разве они не заинтересованы в том, чтобы успокаивать рядовых сотрудников?

Знакомьтесь: Брайан Онг и Джанет Чо. Сейчас Брайан руководит группой, которая отслеживает и измеряет все этапы нашего рекрутингового процесса. Но

несколько лет назад он входил в нашу команду кадровых аналитиков (People Analytics), которая должна была подкреплять данными принимаемые кадровые решения. Джанет — наш вице-президент, она отвечает за все кадровые вопросы, связанные с ключевыми направлениями продуктов: поисковые сервисы, реклама, дата-центры и Gmail. И вот они решили, что самый эффективный и «долгоиграющий» подход — просто делиться всей информацией о повышении с гуглерами. Они подобрали данные, организовали ряд бесед и записали их на видео, чтобы сотрудники могли ознакомиться с ними позже, а еще создали сайт, чтобы выкладывать всю эту информацию. Вышло вот что.

- Свои люди среди высшего руководства не так уж много значат. 51% тех, кто был выдвинут на повышение, его получил. Среди лиц со «своими людьми» повышение получили 54%. Да, чуть больше, но ненамного.
- Характер продукта значения не имеет. Время от времени отмечаются различия на несколько процентных пунктов, но в целом шансы на продвижение одинаковы у всех, независимо от продукта.
- Плохая обратная связь не губит шансы на карьерный рост. В кадровых документах почти каждого сотрудника, получившего повышение, есть конструктивная обратная связь. Если что-то и убивает чьи-то шансы, так это доказательства очень серьезных промахов, например неграмотно составленный или полный ошибок программный код. Еще один тревожный сигнал — подозрительное отсутствие информации. Дело о повышении без конструктивной обратной связи — настоящий звоночек для оценочной комиссии. Кандидаты на повышение должны без опаски просить и получать обратную связь, даже неблестящую: это не только не сбросит их со счетов, но и даст замечательный урок, который поможет усовершенствоваться в дальнейшем. Выходит, когда вы ставите людей перед фактом, они стремятся стать лучше.
- Продукт, над которым вы работаете, не влияет на вашу способность подниматься по карьерной лестнице. Например, процент повышений в нашей штаб-квартире в Маунтин-Вью практически такой же, как и везде.

Сайт периодически обновляется последними сведениями и новыми результатами аналитических исследований. Это много работы, но она важна для обеспечения объективности процедур. Возможно, было бы проще напирать на то, что процедура работоспособна и так. Но гораздо лучше раз и навсегда развеять мифы при помощи реальных фактов, а затем дать всем свободный доступ к этим фактам.

Мы постоянно тестируем не только продукты Google, но и себя, чтобы убедиться, что наши решения основаны на фактах. Мы стремимся продвигать хорошие идеи и отсеивать плохие, что дает нам больше свободы для экспериментов с самыми многообещающими из них. Так, в 2010 г. мы провели 516 усовершенствований в работе поисковой системы Google — Google Search. Одно такое ключевое улучшение с кодовым именем «Кофеин» (Caffeine)

обеспечило выдачу на 50% больше «свежих» результатов поиска. Google вовсе не просматривает всю сеть целиком каждый раз, когда кто-то вводит поисковый запрос. Мы проводим поиск заранее на разных сайтах и страницах по принципу приоритетности по таким критериям, как релевантность, качество и пр., а потом индексируем сайты, чтобы ответ на поисковый запрос выводился практически немедленно. Caffeine повысил скорость индексирования на 50%. После запуска он каждую секунду обрабатывал сотни тысяч страниц одновременно. Если их распечатать, получится кипа бумаги в 5 км высотой — причем за секунду⁹⁹.

Прежде чем внедрять усовершенствование, мы тестируем его и смотрим, как оно работает. Мы использовали А/В-тестирование, в ходе которого аналитикам показывали два набора поисковых результатов рядом в две колонки, а потом смотрели на их поведение и получали обратную связь о том, какие результаты лучше. Простой пример: тестирование рекламных объявлений на предмет того, какие из них — на синем или красном фоне — получают больше запросов от пользователей. Проблема может показаться мелкой, но немедленно вырастает в масштабах, если речь идет о брендах Coca-Cola или Pepsi. Также мы используем «однопроцентные тесты»: сперва представляем изменение 1% пользователей и смотрим, что получится, прежде чем «выводить его в народ». Только в 2010 г. мы провели 8157 А/В-тестов и более 2800 однопроцентных тестов. Каждый божий день в 2010 г. мы проводили более 30 экспериментов, чтобы выяснить, как лучше услужить пользователям. И все это для одного поискового продукта.

Мы применяем тот же подход к управлению человеческими ресурсами. Когда мы внедрили оценку руководства (периодическое исследование качества руководящего состава, подробнее см. [главу 8](#)), то провели А/В-тестирование, чтобы посмотреть, не будут ли гуглеры скорее склонны предоставлять менеджерам обратную связь, если письмо с оповещением об опросе будет подписано членом высшего руководства или сгенерированным именем «Группа ОР». Мы не увидели разницы в числе откликов, поэтому предпочли использовать сгенерированное имя: проще написать одно электронное письмо для всех, чем просить членов руководства составлять собственные.

Почти каждая ключевая программа, которую мы запускаем, вначале тестируется подгруппой. Помню, как мы перевалили за 20 тыс. сотрудников в штате; тогда мне впервые задали вопрос, беспокоит ли меня то, что Google теперь очень большая компания. «Нас всегда заботят вопросы культуры, — ответил я, — но достоинство большой компании в том, что мы можем теперь проводить сотни экспериментов, чтобы понять, что действительно делает гуглеров счастливыми». Каждый офис, каждая команда, каждый проект — возможность провести эксперимент и поучиться на его итогах. Эта один из крупнейших шансов, который упускают большие организации. Но то же справедливо и для компаний, которые насчитывают сотни, а не тысячи сотрудников. Очень часто руководство принимает решение, которое применяется ко всей организации в целом. А что если руководство ошибается?

Что если у кого-то есть идея получше? Что если какое-то решение будет работать в одной стране, а в другой нет? У меня в голове не укладывается, как можно не экспериментировать в этом направлении.

Почему не собрать вместе 10, 50, 100 человек и не попробовать что-то совсем новое? Или не испробовать это вначале на небольшой группе? Как говорил Билл Косби из мультика «Толстяк Альберт и дети Косби»^[57], «если не будешь внимателен, то получишь урок, прежде чем все закончится».

Дайте людям возможность самим определять форму своей работы и компании

Чтобы изымать у лидеров традиционные орудия власти и полагаться на факты при принятии решений, мы предоставляем гуглерам огромную свободу самим определять форму своей работы и компании. И Google вовсе не претендует в этом на первенство. Почти 65 лет 3М^[58] предоставляет своим сотрудникам право тратить до 15% рабочего времени на свои исследования. «3М верит, что творчество нуждается в свободе. Вот почему начиная с 1948 г. мы побуждали сотрудников тратить до 15% рабочего времени на их проекты. Мы разрешали им пользоваться ресурсами компании, формировать уникальные команды и следовать своим интуитивным озарениям в поисках решения проблем»¹⁰⁰. На основе этой программы возник известный проект Post-it Notes и был создан «умный» абразивный материал Trizact, который становится острее при использовании.

Мы предоставляем сотрудникам на собственные нужды 20% рабочего времени. Инженеры могут потратить 20% рабочих часов в неделю на разработку собственных, интересных им проектов, которые прямо не соотносятся с их основными заданиями, однако лежат в общем русле Google (а русло Google, как вы знаете, очень широко). Помимо инжиниринга мы формально не даем другим проектам такого же 20%-го права, но гуглеры часто находят время для своих детищ. Например, сотрудник отдела продаж Крис Жентиль решил помочь миноритарному бизнесу выйти в интернет (это потом стало его основной работой), а Анна Ботелло, в прошлом известная спортсменка по бальным танцам и член нашей группы по недвижимости, привлекла других гуглеров к проведению танцклассов для сотрудников компании.

Сезар Сенгупта, вице-президент по управлению продуктами и куратор нашей команды Chrome, в 2009 г. на внештатной основе занимался проектом по разработке панели инструментов и рабочего стола Google (Google Toolbar and Desktop) — загрузочных версий наших продуктов, встроенных в ваш браузер или компьютер. Когда команда Chrome приступила к разработке браузера, Сезар и еще несколько инженеров заинтересовались: а что будет, если применить дизайн Chrome к операционным системам, программам, которые управляют работой

вашего телефона, планшета или компьютера. Тогда компьютер загружался минут пять или больше. Отчасти дело в том, что по-прежнему вначале шла проверка устаревшего оборудования, которое больше не использовалось, например дисководов для гибких дисков. Сезар и его группа занялись неформальным проектом в рамках 20% рабочего времени, чтобы улучшить ситуацию. Они удалили ненужные этапы, создали платформу браузера Chrome и первый прототип ноутбука Chromebook. Этот прототип загружался за восемь секунд.

На деле пользование 20%-ным правом варьируется: кто-то практически все время уделяет сторонним проектам, а многие вообще не имеют таковых. Мы в шутку говорим, что на самом деле получается «120% времени», потому что люди занимаются своими проектами после основных обязанностей, а не вместо них. Более типична ситуация, когда успешный проект отнимает 5–10% чьего-то времени, и если прогресс виден, то его требуется все больше (и добровольцев тоже), пока проект не перейдет на стадию официального продукта.

Уровень пользования 20%-ным правом с годами то нарастал, то убывал. В последний раз, когда мы замеряли его, он составлял около 10%. В каком-то смысле важнее сама идея, а не ее реальное воплощение. Она работает вне рамок формального руководящего надзора, и всегда будет так, поскольку самые талантливые творцы не могут работать из-под палки.

Лучше всего, на мой взгляд, эту мысль сформулировал Райан Тейт из Wired¹⁰¹.

А вот чем оно [20% времени] не является: полноценной корпоративной программой с расписанной на бумаге концепцией, подробными инструкциями и назначенным менеджером. Никто не получает «пакет 20% времени» в качестве рабочего инструктажа и никого не заставляют непременно отвлекаться на сайд-проект. Это право, которое всегда реализовалось индивидуально, давая выход для творчества самым блистательным, беспокойным, настойчивым людям в компании — тем, кто намерен довести идею до завершения, невзирая ни на что.

Так, инженер Пол Бушейт 2,5 года работал над Gmail, прежде чем сумел убедить корпоративную верхушку (которую волновало, что Google слишком далеко уходит в своих исследованиях от поисковых проблем), что стоит запустить этот продукт.

Гуглеры не ограничиваются созданием продуктов. Они принимают активное участие в принятии решений по управлению компанией. Несколько лет назад мы дали группе из 30 инженеров анонимную информацию о рабочей результативности и оплате по всем инженерам и позволили ей решить, как именно распределить премиальные. Члены группы предпочли систему, больше ориентированную на принцип меритократии, или «власти более одаренных». Представим, например, двух инженеров. Оба показывают примерно одинаковые результаты, но один из них, придя в Google, более продуктивно сумел обговорить размер своего жалованья. Пусть он получает, скажем, 100 тыс. долларов в год, а другой, который не решился поторговаться, — 90 тыс. долларов. Поскольку работают они на одном уровне, оба получили премию в размере 20% оклада. Это

нечестно, возразили инженеры, потому что у первого премия 20 тыс. долларов, а у второго, который внес такой же вклад в общее дело, — всего 18 тыс. Поэтому мы изменили принцип выдачи премиальных: они теперь рассчитывались исходя не из фактического оклада, а из средней его величины для всех сотрудников на данной должности. Теперь оба инженера получали премию исходя из личного вклада в общее дело.

Кстати, это редкий случай. И однозначно подтверждено документально различие в среднем размере оклада между мужчинами и женщинами. Отчасти такой порядок определяется разницей в склонности тех и других обговаривать условия при найме на работу. Так, Линда Бэбкок из Университета Карнеги–Меллон и писатель Сара Лешеввер утверждают, что начальный размер жалованья у мужчин — выпускников Карнеги–Меллон со степенью MBA выше, чем у женщин: главным образом потому, что мужчины скорее начинают просить повысить им оклад. Условия обговаривают 57% мужчин и только 7% женщин¹⁰². Частично благодаря вкладу гуглеров наша система оплаты теперь имеет цель устранить такую структурную предвзятость и неравенство.

Но мы не всегда подходили к вопросам компенсации, использования специалистов, найма и прочих кадровых вопросов так же аналитически. В 2004 г., когда в штате насчитывалось около 2500 гуглеров, Ларри и Сергей почувствовали: компания разрослась настолько, что уже нельзя понять, насколько сотрудники довольны ситуацией, при помощи одного интуитивного подхода, если просто ходить по офису и разговаривать с сотрудниками, которых они знают лично. Решение было такое: Стейси Салливан должна побеседовать с каждым и прояснить ситуацию.

Стейси возразила против такого метода и предложила свой — так называемый «Опрос счастья» (Happiness Survey). Но участие в нем приняли менее половины персонала. А инженеры, считая, что могут справиться с делом лучше, запустили собственный конкурирующий опрос. Знаете, как он назывался? «Экстаз» (The Ecstasy). Почему? Потому что пришлось поднять планку выше (счастья показалось недостаточно). «Экстаз» был посвящен специфическим нуждам инженеров. Например, там задавались вопросы об использовании 20% рабочего времени, и технические сотрудники считали его более достойным доверия (еще бы, ведь его составляли инженеры!).

До 2007 г. эти опросы проводились параллельно, но имели ограниченную полезность, поскольку набор вопросов был разный и мы не имели возможности провести сравнение в масштабах компании. Мишель Донован (позже она будет работать над проектом «Кислород») решила найти лучший способ. Весь следующий год она провела в сотрудничестве с инженерами, специалистами по продажам и всеми, кто мог помочь в составлении опроса, который бы охватывал интересы всех гуглеров и отличался при этом научной строгостью и измеримостью по временному критерию. Так появился «Гуглгейст» (Googlegeist).

Googlegeist

Наш ежегодный опрос

Раздел 1: Я

Часть опроса, в которой участвуют все гуглеры, организована в четыре раздела. В первом вам задают вопросы на темы, относящиеся к вашему индивидуальному опыту в качестве гуглера.

Если вы предпочитаете не отвечать на вопрос, не знаете ответа или чувствуете, что это к вам не относится, выберите N/A.

	Категорически несогласен	Не со- гласен	Все равно	Согла- сен	Полностью согласен	Нет ответа
I'm excited about the work I'm doing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make good use of my skills and abilities in my role	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am working toward clear goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can see a clear link between my work and Google's objectives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work gives me a sense of personal accomplishment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work has high impact	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a good match between what my job offers me and what I want in my career	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Previous Next

Click "Next" to save your answers.

Первая страница опроса «Гуглгейст» 2014 г. © Google, Inc.

«Гуглгейст», он же «дух Google», стал выбором гуглеров (что неудивительно). Теперь он проводится ежегодно среди 40 с лишним тысяч наших сотрудников. Это могущественный механизм, с помощью которого гуглеры могут влиять на жизнь компании. Ежегодный «Гуглгейст» содержит около 100 вопросов, которые участники оценивают по пятибалльной шкале — от «полностью несогласен» до «полностью согласен», плюс несколько открытых вопросов.

Каждый год мы меняем 30–50% вопросов в зависимости от того, какие проблемы наиболее актуальны, но остальные сохраняем, чтобы отслеживать долгосрочные изменения. Примерно 90% гуглеров участвуют в опросе ежегодно. Мы стремимся, чтобы гуглеры давали честные ответы, поэтому опрос можно пройти двумя способами: конфиденциально и анонимно. «Конфиденциально» значит, что ваше имя не афишируется, но прочие данные, которые могут помочь в анализе корпоративной ситуации, остаются: например, место жительства, уровень должностных обязанностей, характер продукта. Мы будем знать, что данный гуглер — женщина, менеджер в проекте YouTube, работает в Сан-Бруно, но не узнаем, кто она. Единственные, кто увидит эти данные (без личных имен, разумеется), — основная команда «Гуглгейста», и мы никогда не оповещаем о результатах так, чтобы на их основании можно было опознать отвечающего. Следующая ступень — анонимный опрос, когда респондент предоставляет о себе персональные сведения только по собственному желанию.

«Гуглгейст» — инструмент, отличный от других, поскольку написан не обычными консультантами, а гуглерами с докторской степенью в разных областях: от планирования исследований до организационной психологии.

Результаты (и положительные, и отрицательные) в течение месяца становятся доступны всем сотрудникам компании. Кроме того, данный опрос — основа на будущий год для работы наших сотрудников по улучшению корпоративной культуры и рабочей эффективности Google. Любой менеджер, у которого больше трех респондентов, получает отчет, дублируемый MyGeist. Отчет (интерактивный инструмент в режиме онлайн) позволяет менеджерам рассмотреть и поделиться с другими персонализированными отчетами, в которых приводятся сводные результаты «Гуглгейста» по их подразделениям. Независимо от того, сколько человек насчитывает команда — три или тридцать, — менеджеры получают четкую картину своей деятельности по оценкам подчиненных. Одним кликом мышки менеджеры могут поделиться информацией на свой выбор со своими командами, подразделениями уровнем выше, избранным списком гуглеров или даже со всей Google. Большинство так и делают.

Можете назвать это «заколдованным кругом», а можете — «колесом Фортуны». Мы принимаем меры на основе полученных уроков, что побуждает гуглеров участвовать в будущих опросах и помогает лучше видеть области, нуждающиеся в улучшениях. Мы поддерживаем этот цикл, используя его по умолчанию. Отчеты каждого вице-президента, у которого сто и более респондентов, автоматически раскрываются всей компании. Эта идея привела бы в ужас главу компании, о котором мы говорили в главе 2 (помните, тот самый, который очень боялся проводить встречи в режиме вопросов и ответов с сотрудниками без заранее согласованного текста). В то же время ответы сотрудников анонимны (во избежание подхалимажа), а результаты менеджеров не влияют на результаты рабочей эффективности или решения об оплате. Мы хотим, чтобы наши сотрудники были откровенны до язвительности, а менеджеры приветствовали улучшения и не бросались защищаться от критики.

Тесса Помпа

Print

Домашняя страница

Обзор

Все пункты

Темы

Все пункты опросов сгруппированы по темам. Тематический балл — средний балл по пунктам в рамках темы. Процент благоприятных откликов по каждой теме сравнивается с общим баллом по Google в рамках вашего подразделения или продуктовой линейки, а также вице-президента и старшего вице-президента, если это возможно. Отличия в сравниваемых баллах, которые больше или равны 5%, выделены здесь зеленым или красным цветом. Если данных не имеется или вы лидер подразделения / продуктовой линейки, отображается значок «—». Описание каждой темы см. на странице «Часто задаваемые вопросы».

Орг.

Тема	Отклики	Процент положительных	В сравн. со средн. по Google
Коллеги	2684	91	+6
Менеджер	2721	89	0
Лидерство	2706	86	+5
Культура	2730	84	+9
Вознаграждение	2695	82	+2
Карьерное развитие	2649	82	-1
Благосостояние	2717	80	+1
Управление работой	2623	76	-2
Работа/роль	2641	72	-3

Пример персонализированного отчета Mygeist из опроса Googlegeist (2014 г.). Данные репрезентативны © Google, Inc.

Очень важно, что «Гуглгейст» сосредоточен только на значимых исходных результатах. В центре большинства опросов персонала — степень занятости сотрудников¹⁰³. Как говорит Прасад Сети, «это весьма туманная концепция, которую очень любят кадровики, но которая на самом деле мало что объясняет. Пусть ваши сотрудники заняты в течение 80% рабочего времени — и о чем это говорит?»¹⁵⁹ По данным компании Corporate Executive Board, «значимость занятости персонала считается сомнительной как в академических кругах, так и среди практиков... Термин используется в разных ситуациях в отношении психологических состояний, свойств и видов поведения, а также их предпосылок и последствий»¹⁰⁴. Оценка вовлеченности не подскажет, куда вкладывать ограниченные ресурсы денег и времени. Сосредоточиться на программах охраны здоровья? Или качестве руководства? Или содержании работ? Вы этого никогда не узнаете.

А «Гуглгейст» сосредоточен на самых важных переменных исходного результата, среди которых инновация (обеспечение условий, в которых высоко ценятся и поощряются как постоянное совершенствование существующих продуктов, так и грандиозные идеи и фантазии); исполнение (умение быстро запустить высококачественный продукт) и сохранение (умение удержать нужных людей). Например, у нас есть пять вопросов, цель которых — предсказать, не собираются ли сотрудники нас покинуть. Если благоприятных ответов команды меньше 70%, мы знаем, что большинство членов команды подадут заявления об уходе в течение следующего года, если мы не вмешаемся. Если результаты по одному вопросу падают ниже 70%, это сигнал о возникновении проблемы. Тогда

гуглеры и члены руководства вместе с коллегами из People Operations стараются улучшить ситуацию в команде (правда, стоит заметить, что проблема никогда не упиралась в одного-единственного гуглера). Мы измеряем много других показателей: темпы исполнения и культуру; но прежде всего стремимся постоянно привлекать новых отличных работников и делать все возможное, чтобы те, кого мы так желали привлечь в команду, оставались с Google надолго.

Наши действия серьезно повлияли на ситуацию. Мы теперь умеем прогнозировать области, где нарастают трения, и поддерживать текучесть персонала на стабильно низком уровне и в хорошие, и в плохие времена. Гуглеры по-прежнему считают, что в компании высок уровень инноваций, а сами они могут вносить вклад в общую миссию. Если сравнить текущую ситуацию с данными пятилетней давности, то теперь гуглеры на 20% больше уверены, что компания понимает их карьерные цели; они на 25% более довольны скоростью принятия решений (которая может упасть донельзя — сами знаете, как процветает бюрократия в больших компаниях); ощущение, что в компании к ним относятся с уважением, теперь на 5% выше (трудно добиться значительных улучшений, если этот показатель и так выше 90%).

При этом опрос показывает, что еще нужно поработать с вопросами благосостояния гуглеров, особенно возможности отдохнуть в нерабочее время. Мы всегда пытаемся стать лучше. Наш офис в Дублине разработал программу под названием «На Дублин спускается вечер» (Dublin Goes Dark); цель ее — побудить сотрудников заканчивать работу в шесть вечера и выходить в режим офлайн. Там даже организовали пункты для сдачи ноутбуков, чтобы люди не засиживались в электронной почте перед тем, как идти на отдых. Эксперимент сработал. Скромные усилия, начатые в 2011 г. People Operations, вылились в общедублинское мероприятие в 2013-м, в котором принял участие весь офис в полном составе — более 2000 человек. Хелен Тайнен, наш руководитель People Operations по Ирландии, сообщала: «В моем кабинете росла груда ноутбуков, и люди с хихиканьем заносят свои машины... Многие на завтра целый день болтали об этом и о том, как долго тянулся вечер. А ведь столько дел нужно переделать».

Еще «Гуглгейст» стал источником ключевых перемен в компании. Среди них — проект «Кислород», изменивший наш подход к управлению компанией (см. [главу 8](#)), и кардинальное изменение концепции оплаты труда, которое мы внедрили в 2010 г.: сюда входило 10%-ное повышение оклада всем в компании. До этого наши оклады были невысокими, но когда гуглеры начали покупать дома и заводить семьи, вопрос повышения фиксированной суммы стал животрепещущим. Мы увидели, что уровень удовлетворенности оплатой начал падать, и приняли меры. (Жаль только, что Ларри с Сергеем, которые получают в виде фиксированного оклада всего по доллару в год, отвергли мое предложение повысить им жалованье на 10%... до 1 доллара и 10 центов.)

Но компании, славу которой всегда приносил запуск новых продуктов, «Гуглгейст» помог увидеть, что мы упускали из виду самые фундаментальные потребности.

По данным 2007 и 2008 гг., гуглеры-технари считали, что люди, делавшие не столь яркую, но важную работу, не получали достаточного признания. Например, инженеры Google одновременно пополняют базу программных кодов. Только представьте себе на мгновение: тысячи людей постоянно вносят изменения в работу продуктов Google — одновременно. Небольшие повторы и проблемы быстро множатся и замедляют работу продуктов, делают их избыточно сложными и полными ошибок.

Термин «работоспособность кода» (code health) означает поддержку общей устойчивости и масштабируемости кода для минимизации указанной проблемы. (Масштабируемость (scalability) — жаргон технарей, который мы используем, когда говорим о возможности разработать небольшое решение, которое будет работать в масштабах всей планеты. Это означает, что нечто работает одинаково хорошо и для сотни, и для миллиарда пользователей.) Обеспечение работоспособности кода требует регулярных исследований и разработки методов снижения сложности, а также стремления к облегчению процесса разработки кодов Google. «Гуглгейст» показал, что мы не обращали на эту проблему достаточного внимания и плохо вознаграждали тех, кто пытался ее решить. Награда доставалась тем, кто разрабатывал большие объемы кодов, а не тем, кто создавал коды высшего качества.

Мы могли поставить общекорпоративные задачи по работоспособности кодов или создать новые рабочие места для специалистов, которые контролировали бы работу других. Наши СЕО могли приказать, чтобы каждый сотрудник в течение следующего месяца занялся только работоспособностью кодов.

Но группа инженеров по своему почину собралась вместе и решила заняться проблемой, коль скоро ее выявил «Гуглгейст». Во-первых, они постарались повысить значимость работоспособности кода за счет образовательных усилий и рекламы, используя такие средства, как открытые лекции Tech Talks, статьи в нашей внутренней сети и электронные сообщения через наш пользующийся популярностью внутренний сервис email-рассылок, где разъяснялась значимость работоспособности кода. Группа попросила лидеров технического направления, таких как Алан Юстас, включить вопросы работоспособности кода в публичные лекции и электронные рассылки об управлении рабочей эффективностью и карьерном продвижении. Во-вторых, инженеры в сотрудничестве с People Operations постарались сделать проблему работоспособности кодов ключевым пунктом повестки совещаний по оценке рабочей эффективности и комиссий по повышению, а также включить соответствующие вопросы в «Гуглгейст» для ежегодного измерения прогресса. В-третьих, они разработали инструменты для автоматического анализа работоспособности кодов. Например, наша

мюнхенская команда по работоспособности кодов создала инструмент для автоматического выявления неисполняемых кодов в C++ и Java. Если выявить и удалить неисполняемые («мертвые») коды, программы заработают быстрее и надежнее. Наконец, инженеры учредили «награду за гражданскую позицию» — возможность для гуглеров, внесших вклад в решение проблемы работоспособности кодов, получить признание от коллег и руководства, поскольку этот вклад идет на пользу всем.

Четыре года спустя инженеры стали на 34% более уверены в том, что время, затраченное на повышение работоспособности кодов, вознаграждается по заслугам. А главное, группа начала сообщать о небольших, но измеримых улучшениях рабочей результативности. Тому имелось две причины: не только база кодов их проекта становилась весомее, но и внешние системы, на которые опирался проект, усовершенствовались.

«Гуглгейст» регулярно выявляет новые возможности для усовершенствования в самых разных областях жизни Google. В нашем отделе продаж мы заметили спад удовлетворенности развитием карьеры среди ньюглеров — выпускников колледжей, работающих с малым бизнесом (например, с бутиком в деловом центре или ресторанчиком Tapas Joint в Бруклине). Сами гуглеры вместе с People Operations разработали пилотную программу для Европы. Она включала план ротации гуглеров по разным вакансиям, направлениям бизнеса и курсам обучения работе с продуктами; двухгодичный личный план развития; создание сетей по всему миру.

Первый набор в программу показал 18%-ное улучшение по критерию удовлетворенности карьерным развитием и некоторое улучшение показателей удержания сотрудников в компании. Поскольку пилотная программа прошла успешно, ее распространили на другие офисы Google в разных странах мира, и ее участниками уже стали почти 800 гуглеров.

Также мы периодически проводим программы «быстрого удара» (quick hit) по более узким целевым аспектам. Программа «Охотники за бюрократами» (Bureaucracy Busters) призвана высветить все раздражающие мелкие помехи, которые мешают жить и доводят порой до белого каления. Например, мы больше не используем бумажные квитанции финансовой отчетности — просто делаем скан и отсылаем его. Программа «Устраним лишние траты» (Waste Fix-It) помогает избавиться от привычек, подразумевающих трату денег впустую, например покупать больше принтеров, чем нужно. Мы просим гуглеров предлагать точечные программы, которые пойдут на пользу их коллегам и которые можно провести в течение двух-трех месяцев. В 2012 г. мы получили 1310 идей, за которые высказалось более 90 тыс. человек. Двадцать лучших были воплощены в жизнь. Многие не стали особым откровением: перестать рассылать бумажные чеки на оплату; сделать так, чтобы обязательные учебные курсы по этике и соблюдению норм не проводились в конце года, когда все заняты составлением новых «дорожных карт» по продуктам и бюджетных смет на

будущий год; разработать структурированные инструменты для проведения собеседований, которые будут автоматически выдавать нужные вопросы, чтобы не ломать голову над составлением своих корявых вариантов; обеспечивать больше служебного жилья в таких городах, как Нью-Йорк и Лондон, где гостиницы стоят дорого. Но все эти мелкие, точечные программы касались неуловимых, но раздражающих моментов, которые замедляли и загромождали жизнь в компании.

Если от людей ожидать малого, мало и получишь. Если ожидать многого...

Кто-то может возразить, что наделение властью всех сотрудников ведет к анархии или к ситуации, при которой — поскольку ценно мнение каждого — все имеют право давать возражения и свести общие усилия на нет; к ситуации, когда 10 тыс. человек охотно говорят «нет», но никто не хочет сказать «да». Любая проблема нуждается в решении и том, кто будет его принимать. При правильном руководстве такой подход вовсе не приводит к единогласию. Скорее, это основанная на фактах и проводимая в строгих рамках дискуссия с целью выявить лучшие идеи. Когда решение принимается, несогласные имеют достаточно информации, чтобы понять и отнестись с уважением к аргументам, лежащим в его основе, даже если результат их и не удовлетворил.

Этот подход работает почти всегда. А если нет, то нужно следовать простому правилу: выйдите на следующий уровень организационной структуры и изложите факты. Если и там ничего не решат, идите выше. А в Google Ларри Пейдж всегда сумеет разубить гордиев узел.

Может показаться, что этот совет не к месту. Ведь я так долго разливался соловьем, объясняя, почему не стоит давать руководителям власть. Но иерархия при принятии решения очень важна. Это единственный способ разубить гордиевы узлы и, бесспорно, одна из главных обязанностей руководства. Однако лидеры часто чересчур напористы. Оливье Сера из Азиатского банка развития писал следующее.

Микроменеджмент — порочный менеджмент... Люди занимаются им, чтобы смягчить беспокойство по поводу функционирования организации. Они чувствуют себя лучше, если постоянно направляют и контролируют действия других, — и, по сути, это показывает их эмоциональную незащищенность. Такой подход дает микроменеджерам иллюзию контроля (или собственной полезности). Еще один мотив — отсутствие доверия к умениям подчиненных. Микроменеджеры не верят, что их коллеги сумеют успешно завершить задание или справиться с ответственностью, даже если те и заявляют обратное¹⁰⁵.

Решения должны приниматься на нижнем уровне организационной структуры. Как пишет далее Сера, единственные вопросы, которые стоит передавать наверх, — те, которые «при наличии того же набора данных и информации» высшее руководство может решить иначе, чем рядовые

сотрудники. Не нужно быть компанией размером с Google и иметь ее аналитические возможности, чтобы раскрыть творческий потенциал сотрудников. Если вы лидер, то откажитесь от статусных символов. Так вы убедительнее всего донесете до коллектива, что вас заботит его мнение. Когда я работал в компании со штатом в 50 человек, наш директор по производству Тоби Смит сделал самую замечательную на свете вещь: дал мне возможность ощутить себя собственником компании, разделив со мной свой кабинет. Наблюдая, как он работает, я узнавал все больше о нашем бизнесе и о том, как взаимодействовать с людьми (разговор по телефону он всегда начинал словами «Как поживаете?», произнесенными поразительно теплым тоном), а еще набирался ума, следуя его советам о кабинетной жизни («Если покупаешь модельные туфли, бери сразу две пары и меняй почаще, тогда они не придут в негодность от постоянной носки»^[60]).

Есть бесплатные инструменты для проведения опросов, один из них встроен в Google Sheets. С его помощью вы можете спросить сотрудников, как у них дела и какие изменения они хотели бы внести. Небольшие пилотные программы дают возможность самым «громогласным» людям разобраться в сложностях ситуации. Жаловаться легко. А нести ответственность за реализацию своих идей зачастую намного труднее. Зато это помогает умерить слишком нереалистичные запросы.

Довольные люди генерируют лучшие идеи. Истина в том, что люди склонны действовать в соответствии с вашими ожиданиями, и высокими, и низкими. Эдвин Локк и Гэри Лэтам в своей книге «Теория постановки целей и выполнения задач» (A Theory of Goal Setting if Task Performance) от 1990 г. показали, что сложные, специфические цели («Попытайтесь добиться 90%-ной корректности») не только мотивируют лучше, чем расплывчатые увещевания или низкие ожидания («Сделайте что можете»), но и приводят к превосходным результатам. А следовательно, имеет смысл ожидать от людей большего.

Когда я работал в McKinsey & Company, у меня был руководитель по имени Эндрю, который требовал, чтобы мои рыночные анализы для клиентов были верхом совершенства. Но он не занимался микроменеджментом, не объяснял, как надо писать каждую страницу отчета или проводить анализ. Он просто ставил высокую планку.

В 1999 г. мы работали на компанию, предоставлявшую финансовые услуги, занимаясь одним из первых проектов электронной торговли в истории нашей компании. (Помните, что это?) Я принес Эндрю проект отчета, но вместо того, чтобы заняться редактированием, тот спросил: «Мне нужно это просматривать?» В глубине души я знал: хотя с моим отчетом все хорошо, он обязательно найдет что улучшить. Я сказал, что отчет еще не готов, и вернулся к себе, чтобы все доработать. Когда я пришел к Эндрю во второй раз, он снова задал тот же вопрос: «Мне нужно это просматривать?» И я снова ушел. В четвертый раз, когда все повторилось по той же схеме, я ответил: «Нет. Не нужно это просматривать. Можно сдавать клиенту».

Эндрю ответил: «Чудно. Отличная работа», — и отослал клиенту плоды моих трудов, не бросив на них ни единого взгляда.

Если вы ожидаете малого — мало и получите. Как писал позже автор бестселлера 1970-х «Чайка по имени Джонатан Ливингстон» Ричард Бах в своих «Иллюзиях»: «Отстаивайте свою ограниченность, и *будьте уверены* в том, что она при вас останется»¹⁰⁶. Менеджеры находят массу причин не доверять подчиненным. Большинство организаций ставят препоны на пути перемен и ослабляют волю сотрудников. Когда я говорю главам компаний, что многие гуглеры могут заявить о своем желании получить повышение или задать нашим СЕО любой вопрос, мне обычно отвечают: «Да, звучит прекрасно, но у нас не заработает. Люди не будут сосредотачиваться на выполнении реальной работы; сбор фактов замедлит нашу деятельность (!); юридический отдел не позволит; люди (те самые, которые “наш самый важный актив”) не сумеют принимать качественные решения; мне нравится иметь личное место для парковки»...

На самом деле все отлично работает. Просто нужно победить мелкие соблазны власти и побуждения «руководить и контролировать» всем и вся, которыми всегда сопровождается властный статус. Компании прилагают огромные усилия, чтобы найти замечательные кадры, а потом ограничивают им возможность внести вклад во что-то еще, кроме своих обязанностей.

Менеджеров всегда ужасает перспектива выпустить из рук бразды правления. Как ни крути, ваша карьера пойдет под откос, случись что не так. А вас поставили на должность именно потому, что вы лучше всего умеете именно руководить.

Мне тоже в свое время было трудно отпустить эти бразды. Но я заметил любопытный момент. Каждую неделю Ларри просит People Operations (и другие подразделения Google) составить небольшую сводку за прошедшую неделю для всех членов руководства. Это не оценка, просто способ дать всем возможность знать, что происходит. Вначале я каждый раз писал эту сводку сам. Потом я начал просить ребят из моей команды писать ее, а сам только просматривал и редактировал. В конце концов я поручил Прасаду просматривать документ и самостоятельно отсылать его.

С одной стороны, что тут такого: просто служебная записка. С другой — это единственная возможность постоянно рассказывать нашим СЕО о том, что делает команда People Operations. Отказавшись заниматься запиской, я отдал часть контролирующих полномочий. Но в обмен получил ценное время, которое мог потратить на другие насущные проблемы. А Прасад получил шанс заняться чем-то новым.

Менеджеры упускают из виду, что каждый раз, отказываясь от части властных полномочий, они обеспечивают команде превосходную возможность сделать новый шаг в развитии, а себе — время для ответа на новые вызовы реальности.

Выберите область, вызывающую у подчиненных стресс, и позвольте им заняться ею. Если есть ограничения — скажем, по времени или деньгам, —

скажите им. Откройтесь команде, дайте ей право голоса в определении направлений деятельности ее самой или всей компании. И вы удивитесь донельзя, когда увидите, чего они смогут достигнуть.

Правила работы... для передачи власти народу

- Устраните символы статуса.
- Принимайте решения на основании данных, а не менеджерских мнений.
- Дайте людям возможность самим определять форму своей работы и компании.
- Ожидайте многого.

Почему все терпеть не могут управление производительностью и как с этим справляемся мы

Повышайте производительность, сосредоточившись на личностном росте, а не рейтингах и наградах

В серии «Симпсонов» под названием «Забастовка учителей» (The PTA Disbands) учителя Спрингфилдской начальной школы устраивают забастовку, протестуя против низких ассигнований на зарплаты учителям, школьные принадлежности и питание. Школа закрывается, дети предоставлены самим себе. Некоторые целый день играют в видеоигры, другие начинают откалывать разные штуки. Второклассница Лиза Симпсон в панике.

Лиза: Но ведь без одобренного штатом учебного расписания и стандартизированных тестов я не смогу продолжать обучение.

Мардж Симпсон (ее мать): Детка, может, тебе стоит немного отдохнуть?

Лиза: Отдохнуть? Я не могу отдыхать! Я не могу сдать, пойти на попятный или... только два синонима? О боже! Я теряю находчивость!

Мардж: Ну, ты всегда пользовалась ею в последнюю очередь.

Через несколько дней Лиза чувствует себя еще хуже.

Лиза: Погляди на меня! Оцени меня, выстави мне рейтинг! Я умная, умная, умная — о, я такая крутая! Поставь мне балл!

Мардж: Дети меня беспокоят, Гомер. Лиза чересчур одержима всем этим. Сегодня утром я застала ее, когда она пыталась расчленить на составные части собственный дождевик.

Во всех нас есть что-то от Лизы Симпсон. Когда мы были детьми, нас строили по росту. Нам ставили оценки — «отлично», «удовлетворительно» или «требуется улучшение». Когда мы становимся старше, нас делят на группы в классе и заставляют сдавать экзамены, результаты которых сравнивают со средними по стране. Мы подаем заявление в университет и обращаем большое внимание на то, как котируется учебное заведение. Первые 20 лет жизни мы сравниваем себя с другими (или сравнивают нас).

Неудивительно, что, став взрослыми, мы воспроизводим те же условия на рабочем месте. Потому что мы знаем, как это сделать.

И Google в свое время не отличалась от других. Нам нужно было, чтобы люди знали о своих успехах, поэтому мы создали то, что может с первого взгляда показаться до уродства усложненной системой демонстрации положения дел. Постепенно решая кадровые вопросы, мы заметили нечто поразительное. Мы по-прежнему работаем над этой системой, как вы увидите позже; но я убежден, что мы до сих пор двигались в верном направлении. И если повезет, я смогу

избавить вас от изрядного количества проблем и неверных шагов, рассказав о наших ошибках и ухабах пройденного пути.

Сдаться на милость победителя

Сейчас основная проблема с системами управления производительностью заключается в том, что они подменили жизненно важное действие реального управления людьми. Элейн Пулакос, доктор психологии из Мичиганского государственного университета и президент PDRI (Project Definition Rating Index), ведущей консультационной фирмы в данной области, отмечала: «Важная часть проблемы в том, что управление производительностью свелось к заранее предписанным, часто не связанным между собой этапам в рамках формальных систем управления... Предположительно эти системы должны управлять... рутинными действиями, такими как обсуждение текущих ожиданий, постановка краткосрочных целей и обеспечение постоянного руководства. Но результаты этих действий оказываются все больше оторваны от формальных систем»¹⁰⁷.

Скажем то же другими словами: управление производительностью в том виде, как его практикует большинство организаций, превратилось в зажатый в жесткие рамки правил, бюрократизированный процесс, скорее «вещь в себе», а не инструмент, реально способный управлять производительностью. Исполнители его ненавидят. Менеджеры от них не отстают. Даже кадровые отделы его терпеть не могут.

Сосредоточенность на процессе вместо цели создает коварную возможность для лентяев манипулировать системой. Руководитель отдела продаж Дон, с которым я когда-то работал (на самом деле его зовут иначе), взял за привычку заходить ко мне в кабинет за три месяца до того, как по плану предполагались выставление оценок и выдача премий. Каждый раз в октябре он начинал ко мне подкатывать. «Похоже, год выдался сложным, но мы работаем в поте лица, чтобы справиться с трудностями». В ноябре риторика менялась: «Ребята из отдела продаж добились больших успехов, чем кажется: ведь в экономике сейчас нелегкие времена». В декабре нам расшифровывали все в деталях: «Отдел малого бизнеса выходит на 90%, но господи, ребята же сражались как львы, чтобы заключить все эти сделки. И кстати, я не верю, что в январе кто-то мог поставить такие сумасшедшие задачи. Это просто невыполнимо!»

Я не осознавал, какую игру ведет Дон, пока однажды мы не решили выплатить премии на квартал раньше обычного, а он об этом ничего не знал. В тот раз он появился в первый раз со своими докладами на полгода раньше. Честно говоря, тот факт, что он всегда старался сглаживать острые углы, превратил его в отличного коммивояжера; но весь этот эпизод открыл мне глаза на то, насколько система подвержена манипуляциям.

На самом деле никто не в восторге от текущего состояния дел с управлением производительностью. Компании WorldatWork и Sibson Consulting провели опрос

среди 750 руководителей высшего звена в области управления персоналом и выяснили, что 58% оценивали свои системы управления производительностью на троечку или хуже. Только 47% считали, что система помогает организации «достигать стратегических целей», и около 30% чувствовали, что сотрудники верят в систему¹⁰⁸.

На сегодняшний день самый распространенный выход — сдаться на милость победителя.

Adobe, Expedia, Juniper Networks (производитель компьютерной техники), Kelly Services (агентство по предоставлению временного персонала) и Microsoft отказались от учета показателей рабочей эффективности. Аргументация Adobe звучит так.

В ходе поездки в Индию страдающая от недосыпа [глава департамента HR Adobe Донна] Моррис дала интервью для статьи журналу Economist. Чувствуя себя «на грани», Моррис проговорила о растущем желании отменить аттестацию персонала. Чтобы по горячим следам обосновать свою позицию, Моррис вместе с департаментом Adobe по связям быстро опубликовала запись в блоге, которую потом перепостили в локальной сети компании. Сотрудники залпом бросились читать сообщение, которое стало одним из самых популярных материалов интранета Adobe. В компании разразилась бурная дискуссия на тему неудовлетворенности аттестацией персонала. По версии Моррис, основополагающая мысль звучала так: сотрудники «разочарованы тем, что считали недостаточным признанием их вклада в дело компании». Ей было очевидно, что предпринять.

«Мы очень быстро решили отменить процесс аттестации. Это означало, что больше не будет ежегодных формальных письменных процедур, — пишет Моррис. — Более того, следовало бы отменить и показатели рабочей эффективности, чтобы людей более не заботило, какие ярлыки на них навешивают».

Вместо традиционной процедуры оценки персонала Adobe летом 2012 г. внедрила так называемую The Check-In — неформальную систему обратной связи на постоянной основе в режиме реального времени¹⁰⁹.

Интуиция подсказывает, что это многообещающий подход. Работники недовольны, так давайте выбросим на помойку систему, которая им не нравится. Проще некуда.

Разве не лучше получать обратную связь постоянно, а не ждать целый год?

Но нет никаких подтверждений тому, что системы, которые нравятся, будут эффективнее. Академические исследования имеют один недостаток: непоследовательное осуществление измерений, когда «режим реального времени» может значить что угодно, от «немедленно» до «несколько дней спустя». Большинство систем обратной связи в режиме реального времени быстро превращаются в систему «ай молодца!», поскольку люди предпочитают говорить друг другу только приятное. Скажите, как часто ваши отзывы обрабатываются и используются так, чтобы реально повлиять на изменение в чем-то поведении? Фраза «ты отлично поработал на этом совещании» звучит гораздо более обобщенно, чем «я видел, что ты заметил, когда клиент отодвинулся от стола и потерял интерес к разговору, а ты отреагировал, спросив, нет ли у него замечаний. Ты отлично поработал, когда снова привлек его

внимание. Продолжай в том же духе, обращай внимание на язык тела участников совещаний».

Гораздо проще ограничиваться общими приятностями. Так обычно все и поступают.

Постановка целей

Даже в Google система далека от идеала. Согласно ежегодным опросам «Гуглгейст», удовлетворенность управлением производительностью всегда оценивалась ниже многих прочих областей. На начало 2013 г. всего 55% гуглеров дали этому процессу благоприятную оценку. Показатель, конечно, выше, чем типичные 33% в других компаниях, но все же хорошего мало. Две основные жалобы звучат так: процедура занимает слишком много времени, к тому же она недостаточно прозрачна, что сразу же поднимает проблему справедливого подхода.

Итак, что мы делаем правильно, чтобы наши сотрудники были в два раза довольнее системой, чем в других местах, — но все же недостаточно? И что мы делаем неправильно?

Система управления производительностью Google всегда начиналась с постановки целей. В начале 2000-х член совета директоров Джон Доерр познакомил меня с методом, который с большим успехом использовала Intel. Он назывался OKR (Objectives and key results) — «Цели и ключевые результаты». Результаты должны быть специфичными, измеримыми и верифицируемыми; если вы добились всего нужного, то достигли своей цели. Например, если цель — улучшить качество поиска в интернете на x процентов, значимыми ключевыми результатами будут улучшенная релевантность поиска (полезность результатов для пользователей) и период ожидания (скорость выдачи результатов). Важно иметь систему мер качества и эффективности, потому что иначе инженеры будут решать одну проблему за счет другой. Недостаточно выдать идеальный результат, если это займет три минуты. Нужно обеспечить одновременно и релевантность, и скорость.

Мы намеренно ставим амбициозные цели, которых достичь не сможем ни при каких обстоятельствах. Если вы достигаете всех целей — значит вы недостаточно агрессивно подходите к целеполаганию. Астро Теллер^[61], куратор Google[x], нашей команды — разработчика Glass (это очки-компьютер с экраном размером с ваш ноготь) и самодвижущихся автомобилей, описывает это так: «Хотите, чтобы ваша машина двигалась со скоростью 80 км в час, — прекрасно. Можно немножко ее усовершенствовать. Но если я захочу, чтобы она проехала 800 км на 4 л бензина, вам придется начать работу с нуля». Не все наши цели столь агрессивны, но в этом подходе есть мудрость. Как часто подчеркивает Ларри: «Если вы поставите сумасшедшую, амбициозную цель и не сумеете ее достичь, вы все равно придете к чему-то замечательному».

Поэтому в начале каждого квартала Ларри ставит OKR, побуждая всех прочих сделать так, чтобы их личные OKR подтягивались к общеугловским. Мы не позволяем идеальному становиться врагом хорошего. Если корпоративные цели вам известны, легко провести сравнение со своими собственными. Если они не совпадают — либо тому есть причина, либо вам придется изменить ориентиры. Кроме того, все персональные OKR доступны всем сотрудникам на корпоративном сайте — рядом с номерами телефонов и адресами офисов. Важно иметь возможность узнать, чем заняты другие люди и команды. Когда есть возможность увидеть общую картину целей Google и оценить свое место в общем процессе, мотивация сразу повышается. Наконец, OKR Ларри и его квартальный отчет об успехах компании — стандарт прозрачности информации и высокая планка наших целей.

Что касается целей, то академические исследования согласны с вашей интуицией: наличие целей улучшает результативность¹¹⁰. А вот часами заниматься распределением целей по уровням организационной иерархии — увы, бесполезно¹¹¹. Времени это занимает много, и все равно слишком сложно обеспечить взаимное соответствие всех поставленных целей. Мы применяем рыночный подход, который предусматривает сближение целей в долгосрочной перспективе, поскольку OKR высшего уровня известны, а остальные видимы. Команды, идущие не в ногу, сразу выделяются, а немногочисленными ключевыми инициативами, которые затрагивают всех, достаточно легко управлять напрямую. Что ж, и на том спасибо...

Измерение рабочей эффективности

До 2013 года эффективность каждого гуглера оценивалась по 41 критерию. Оценка производилась по шкале от 1,0 (ужасно) до 5,0 (великолепно). Грубо говоря, балл ниже 3,0 означал, что вы время от времени или постоянно не оправдываете ожиданий; от 3,0 до 3,4 — оправдываете; от 3,5 до 3,9 — превышаете ожидания; от 4,0 до 4,4 — намного превышаете; от 4,4 до 4,9 — «стремитесь к выдающимся успехам»; ну, и 5,0 — «великолепно». Средний балл составлял 3,3–3,4, а те, кто имел средний балл 3,7 или выше несколько кварталов подряд, часто получали повышение. В общем-то, ничего кардинально нового.

Рейтинги — не панацея¹¹². Наша 41-балльная шкала — плод нашего инженерного мышления. Различие между оценкой эффективности работника в 3,3 и 3,4 балла — вполне удовлетворительная точность. А если усреднять рейтинги за много кварталов, можно добиться почти неуловимой точности — от 3,325 до 3,350. Если вы считаете, что наши рейтинги доходят только до трех знаков после запятой, знайте, что на самом деле у нас имелась шкала для 4,001 балла! Мы разработали безумно сложную формулу, чтобы сотрудники были уверены: если твой рейтинг хоть чуточку выше, чем у кого-то еще, ты и вознаграждение получишь хоть ненамного, а больше. Но все это не сработало.

Несмотря на бесчисленные часы, потраченные на постановку рейтингов, когда приходило время для раздачи повышений или премий, в двух третях случаев менеджеры или другие оценщики меняли решения о вознаграждениях. Наши менеджеры каждый квартал тратили тысячи часов рабочего времени, присуждая рейтинги, которые оказывались до смешного точными и при этом не становились безошибочной основой для определения размеров жалованья.

То же четыре раза в год происходит и с измерением производительности. Мы взяли этот метод на вооружение по двум причинам: потому, что в годы стремительного роста он помогал управлять работой персонала, и потому, что мы хотели сделать так, чтобы оценки эффективности сотрудников всегда как можно точнее отражали реальное положение дел. И все же мы поняли, что каждый год тратим до 24 недель рабочего времени на присуждение, калибровку (ниже я поясню, что это такое, — это важно) или обнародование рейтингов. Кто-то из менеджеров заявлял, что периодичность процесса им по душе, потому что побуждает контролировать тех, чья результативность внезапно снизилась. Но это была только отговорка. Ведь никто не запрещал им контролировать отстающих и без формальных процедур; а какая трата времени — опрашивать 50 тыс. народу, чтобы выявить пять сотен, которые плетутся позади.

Большую часть 2013 года мы пытались найти лучший метод. Мы исследовали варианты, от отсутствия классификации должностей по уровням до системы с 800 таких уровней, чтобы каждый или почти каждый имел моральный стимул ожидать повышения каждый квартал. Мы рассматривали возможность оценивать производительность раз в год, квартал, месяц или в режиме реального времени. Мы исследовали рейтинговые системы со шкалами и в три балла, и в пятьдесят. Мы спорили о том, стоит ли обозначать каждую категорию производительности числом или дескриптором, и даже обдумывали вариант незначащего дескриптора, чтобы люди не заикливались на ярлыках. Я сам предложил несколько вариантов, где рейтинговые уровни именовались «аквамен», «красный треугольник» или «манго».

Суть системы заключалась в том, чтобы побудить людей не заикливаться на ней, поэтому использовались бессмысленные названия. Конечно, люди все равно будут приписывать ярлыкам значения. И, вероятно, начнут с предположения, что «Аквамен» — это очень плохо (он всегда проигрывает крутым героям). Мы созывали организационные комитеты и консультативные комиссии, даже выносили некоторые вопросы на общее голосование. В итоге стали ясны три момента.

Гораздо лучше манго



Иллюстрация Пола Козна

Гуглер Пол Козн создал эту иллюстрацию одного из моих предложений^{[113](#)}

1. Консенсус — недостижимая мечта. В отсутствие четких доказательств каждый считал себя экспертом и всякий вариант находил горячих сторонников. Люди имеют сильные убеждения по вопросам вроде того, сколько категорий производительности лучше: пять или шесть. Даже при попытке изменить наименее популярный в компании процесс не было никакой возможности найти решение, удовлетворяющее всех. Текущая система не нравилась почти никому, но любое другое решение казалось всем еще хуже!

2. Люди очень серьезно подходят к проблеме управления производительностью. Например, мы проводили среди гуглеров опрос, какие названия дать категориям производительности, и получили более 4200 отзывов. Самой явной тенденцией было стремление к серьезности и ясности, а вовсе не причудливости.

3. Нужен был эксперимент. В отсутствие проверенных систем нам пришлось разработать собственную, поработать с руководителями всех направлений Google и помочь им протестировать разные идеи. Группа YouTube попыталась рассортировать всех в порядке убывания эффективности и обнаружила, что один из двух наиболее эффективных сотрудников принадлежал по должности к среднему уровню. Потом он получил один из двух крупнейших пакетов акций в виде премии для группы YouTube. И хотя факт этой особой награды не афишировали, все узнали, что такие расхождения между уровнем должности и вознаграждением порой случаются^{[162](#)}. В остальных подразделениях мы старались

использовать шкалу из пяти категорий эффективности, которую менеджеры восприняли на 20% лучше, чем старый 41-балльный подход.

Не могу найти достаточно ярких выражений, чтобы рассказать вам, как трудно пришлось тогда команде People Operations. Наша работа, конечно, не вопрос жизни и смерти. Но люди возмущались, кричали, даже хлопали дверью. Один из вызовов Google, с которым мы постоянно сталкиваемся, — та великая свобода, которую мы даем гуглерам, потому что обращаем внимание на факты, а гуглеры огромное значение придают справедливости и обращению с людьми. Поэтому изменения вроде тех, о которых я вам рассказываю, — поистине геркулесов труд. Каждая из команд, которые мы опрашивали, выражала недовольство существующей системой — и каждая сопротивлялась, когда предлагалось что-то новое. Только в подразделении YouTube нам высказали дюжину различных идей о том, какие новые рейтинговые системы попробовать. Я очень горжусь той спокойной настойчивостью и тщательностью, с которыми команда People Operations продиралась через чащу всех этих перемен. Не менее благодарен я и тем командам, которые работали с нами бок о бок, помогая выбросить на свалку 15 лет корпоративных традиций, чтобы освободить место новому.

Взяв за основу проведенные эксперименты, в начале 2013 г. мы отказались от квартальных рейтингов в пользу полугодовых. Многие брюзжали и ворчали, но хотя бы в нас не кидались ничем тяжелым. Зато временные затраты сразу сократились наполовину.

В конце 2013 г. мы перевели более 6200 гуглеров, представляющих примерно 15% компании, на пятибалльную рейтинговую шкалу: «нуждается в улучшении», «стабильно оправдывает ожидания», «выше ожидаемого», «намного выше ожидаемого» и «великолепно». Похоже на те названия, что были раньше, но рейтинги более последовательны.

Мы действовали согласно одному из ключевых догматов медицины: *Primum non nocere*. Не навреди. На первом этапе изменений нашей целью было добиться такого же уровня удовлетворенности, справедливости и эффективности-процесса, что и при старой рейтинговой шкале. Мы выяснили, что как только удалось преодолеть изначальный скептицизм и разъяснить новую шкалу производительности («А почему это мой балл больше не 3,8? Я точно наработал на 3,8!»), мы сэкономили время, которое раньше приходилось тратить на стенания по поводу десятой доли балла. И менеджеры вынуждены были вести более осмысленные беседы с сотрудниками, а не прятаться за высказываниями вроде «В этом квартале ваш балл вырос на 0,1. Отличная работа, продолжайте в том же духе».

И каким же облегчением было увидеть, что снижение «прецизионности» не нанесло нам вреда. Мы провели сравнение между гуглерами, которых оценивали по 5- и 41-балльной шкалам. Задавались следующие вопросы.

- Удалось ли правильно определить отстающих?

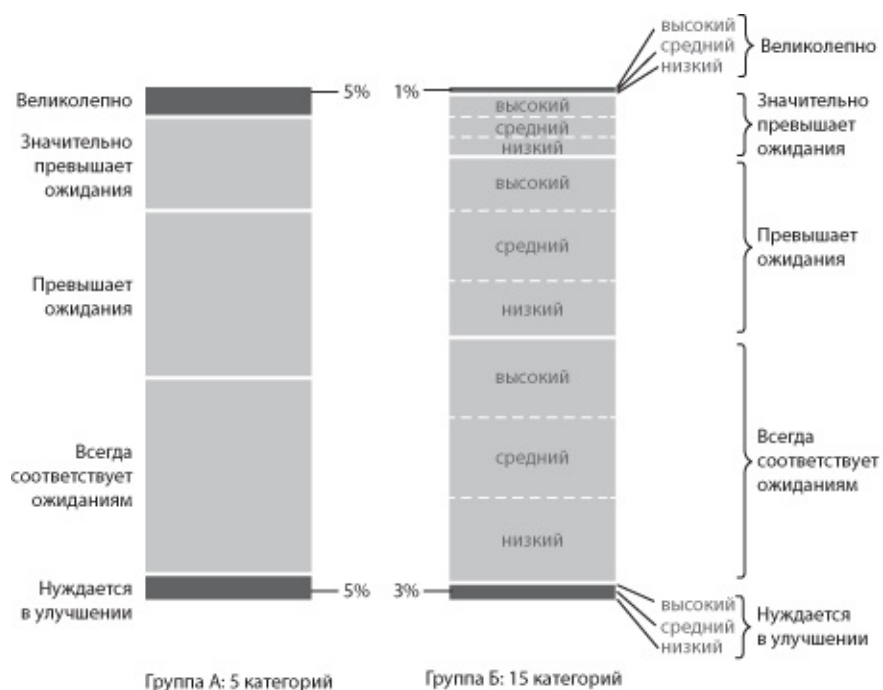
- Удалось ли правильно определить кандидатов на повышение?
- Носили ли обсуждения осмысленный характер?
- Можно ли считать процедуру справедливой?

По общему мнению, новая процедура оказалась не хуже прежней. Может показаться, что это пиррова победа, но я лично воспринял это с огромным облегчением. Ведь ответы гуглеров, участвовавших в опросе, подтвердили то, что мы подозревали и так: 41-балльная система была лишь иллюзией точности.

Большинство гуглеров признали, что часто невозможно определить разницу в рейтингах в пределах одной десятой балла. Например, не удалось достичь консенсуса в различиях между 3,1 и 3,2. По словам сотрудницы нашей лаборатории по человеческим ресурсам и инновациям (People and Innovation Lab) Меган Хат, «возникала ситуация, когда рейтинги нельзя было считать ни надежными, ни валидными. Одному и тому же человеку с одной и той же производительностью можно было поставить как 3,2, так и 3,3, в зависимости от оценщика и группы калибровки. Это и означает ненадежность рейтинга. А если человек получает 3,3, когда на самом деле его результат не выше 3,2, то рейтинг тоже нельзя считать валидным, поскольку он не отражает реального положения дел».

Получается, рейтинги на самом деле, как говорила Меган, «группировались с ошибкой занижения или завышения». Мы должны были говорить: «Джим, твой рейтинг на уровне где-то между 3,3 и 3,5». Но на практике выходило иное. Менеджеры брали получившееся число и приписывали ему фактическое значение. Так, если кто-то показал результат между 3,3 и 3,5, менеджер мог решить, что это означает повышение производительности, хотя на самом деле человек работал на прежнем уровне. Представьте себе, насколько хуже будет, если ваш рейтинг упал, а вам говорят, что вы стали хуже работать, когда на самом деле имеет место ошибка измерений.

А потом произошло кое-что любопытное. Мы разбили 6200 гуглеров по восьми различным группам внутри компании. Но было решено разделить три из них общей численностью более 1000 человек еще на пять дополнительных категорий. Например, одна из групп получила три подкатегории в каждой категории, и звездным гуглерам стали присваивать рейтинги «великолепно в высокой степени», «великолепно в средней степени» и «великолепно в низкой степени». На графике ниже показано итоговое распределение рейтингов, хотя я свел все подкатегории в пять основных, чтобы четче была видна разница между двумя подходами. В группе А пять категорий, в группе Б — пятнадцать.



Средние рейтинги в группах А и Б

По группе Б, несмотря на большее количество категорий эффективности, которые, как мы надеялись, должны были сильнее высветить разницу между сотрудниками, на деле различий получилось гораздо меньше, чем в группе А. В группе А 5% получили оценку «великолепно», а в группе В — только 1%. При этом обе команды в целом работали с одинаковой эффективностью. Они вносили сравнимый вклад в дело Google, и люди в обеих командах обладали равными качествами. Просто за счет добавления лишних рейтинговых категорий, из которых можно было выбрать, сотрудники группы Б неосознанно, непреднамеренно и некорректно решили, что среди них почти нет «суперзвезд». Сами того не желая, они исключили 80% лучших работников (4 из 5) из высшей рейтинговой категории.

Сейчас вся Google перешла на пятибалльную шкалу. В конце 2013 г. все еще было на стадии эксперимента, но первые результаты обнадеживали. Во-первых, сотрудники получали более последовательную обратную связь вместо туманных различий между 3,2 и 3,3. Во-вторых, результатом стал более широкий разброс оценок. Когда мы сократили категории производительности, менеджеры начали активнее давать оценки с краев шкалы. Несмотря на недоказанность результатов академических исследований на тему систем оценки производительности и нейтральные отзывы самих гуглеров, мы решили, что пять категорий лучше множества, по крайней мере по двум вышеназванным причинам.

К середине 2014 г. мы наблюдали еще больше положительных результатов. Мы решили, что различные должности предоставляют разные возможности воздействия. Если вы инженер, то ваш новый продукт принесет пользу сотне или миллиарду человек. Если вы рекрутер, то, как бы вы ни старались, вам не хватит времени, чтобы повлиять на миллиард человек. Когда мы перестали указывать,

как именно следует присуждать рейтинги рабочей эффективности, сформировались четыре разные схемы, которые лучше отражали реальные показатели производительности команд и сотрудников.

Кроме того, мы заметили, что менеджеры вдвое активнее стали присуждать рейтинги с краев шкалы. Тот факт, что больше сотрудников стали получать высший рейтинг, лучше отражал ситуацию (когда дочитаете до главы 10, узнаете, почему это так). А сократив по возможности в размерах «клеймо позора», связанное с пребыванием в нижней категории эффективности, мы упростили менеджерам возможность завязывать прямой, равнодушный диалог с отстающими о том, как исправить ситуацию.

После долгих дебатов и страхов по поводу перемен мы заменили «непрецизионную» и затратную рейтинговую систему абсолютно новой, которая была и проще, и точнее, требуя при этом столько же времени на калибровку результатов. Ну, честно говоря, дебаты и страхи есть до сих пор! Мы над этим работаем. Но нам уже удалось увидеть, что люди более комфортно себя чувствуют при новой системе и выше ее оценивают.

Я делюсь здесь с вами этим нововведением, так сказать, в режиме бета-версии, точно так же как мы выпускаем продукты, которые уже могут принести гораздо больше пользы, чем существующие, но которые еще не на 100% совершенны.

И все-таки необходимо отметить, что вопрос о том, сколько рейтинговых категорий вы будете использовать, не самый важный, пусть даже гуглеры принимали его так близко к сердцу. Не нужно предлагать 15 с лишним рейтинговых ярлыков. А вот три или шесть — в самый раз. Считайте, я на вашей стороне.

Как обеспечить справедливый подход

Но у оценки производительности есть душа, и имя ее — калибровка. Справедливо будет заявить, что без нее наша процедура оценки была бы гораздо менее справедливой, эффективной и убедительной. Я уверен, именно благодаря калибровке гуглеры стали вдвое довольнее нашей рейтинговой системой, чем сотрудники в других компаниях своими.

Так что же это?

Отличие рейтинговой системы Google было (и есть) в том, что решение принимает не только непосредственный руководитель. Он присуждает сотруднику примерный рейтинг (скажем, «превосходит ожидания»), основываясь на великолепных результатах OKR, но с учетом и прочих факторов — скажем, количества проведенных собеседований или смягчающих обстоятельств вроде экономического кризиса, который влияет на прибыли^[63]. Прежде чем этот примерный рейтинг получит статус итогового, группа менеджеров соберется

вместе и рассмотрит все примерные рейтинги сотрудников в ходе процедуры, которую мы именуем калибровкой.

Калибровка — лишняя стадия в процессе, однако она крайне важна для обеспечения справедливости. Оценки менеджеров сравниваются с оценками, которые присуждают менеджеры аналогичных команд, а потом все менеджеры коллективно рассматривают показатели сотрудников. Собирается группа в количестве 5 или 10 менеджеров, выносит на общее обсуждение результаты своих сотрудников (50–1000), рассматривает их и совместно утверждает справедливые рейтинги. Это позволяет нам устранить давление на менеджеров со стороны подчиненных, которое может исказить оценки. Кроме того, при этом конечные результаты отражают общие ожидания по части рабочей эффективности, так как менеджеры зачастую имеют разные ожидания относительно своих подчиненных и поэтому интерпретируют стандарты рабочей эффективности в собственном стиле, не лишенном идиосинкразии. Помните школьные годы — у одних учителей было легко получить хорошую оценку, а у других... Калибровка устраняет предвзятость, побуждая менеджеров обосновывать свои решения друг перед другом. Кроме того, она усиливает у сотрудников ощущение справедливого подхода¹¹⁴.

Воздействие калибровки на присуждение людям рейтингов по природе своей не отличается от стимула, заставляющего рекрутеров сравнивать заметки после собеседований с кандидатами. Цель одна: устранить источники личной необъективности. Даже в небольшой компании вы получите лучшие результаты при довольных сотрудниках, если оценки будут присуждаться в ходе группового обсуждения, а не по воле одного-единственного руководителя.

Но даже с калибровкой менеджеры, участвующие в групповых обсуждениях, могут принимать дурные решения. Когда мы оцениваем других, то незаметно совершаем ошибки, которые свойственны процессу принятия решений. Например, это ошибка новизны, когда вы переоцениваете недавний опыт только потому, что он еще свеж у вас в памяти. Если я провел с кем-то замечательную встречу на этой неделе, а на следующей участвую в калибровочной сессии, где рассматривается его кандидатура, то это наверняка повлияет на мою оценку, потому что я буду бессознательно опираться на недавний позитивный опыт взаимодействия. Мы постарались решить эту проблему, начиная большинство калибровочных заседаний с общего сообщения, посвященного самым распространенным ошибкам, которые свойственны оценщикам, и тому, как их избегать. Пример приведен ниже.

Каждое калибровочное заседание мы начинали с рассмотрения ошибок. Участвуя в заседаниях, я имел возможность заметить, что для устранения многих ошибок достаточно привлечь внимание менеджеров к этому явлению — пусть всего на секунду. Не менее важно и то, что такой подход помогал сформировать языковые и культурные нормы, предотвращающие указанные отклонения. Сегодня на калибровочном заседании часто можно услышать, как кто-то

прерывает разговор фразой: «Минутку. Это ошибка предвзятости. Нужно рассмотреть результативность за весь период, а не только за прошлую неделю».

Вы, наверное, уже ощутили, что даже сократив периодичность аттестации сотрудников и упростив рейтинговую шкалу, мы по-прежнему тратим немало времени на эту процедуру. Чтобы присудить примерные рейтинги команде, кликая на окошки меню в нашей программе управления производительностью, понадобится всего 10–30 минут; но калибровочная сессия может занять часа три или даже больше. Не каждого обсуждают лично. Удастся сэкономить время, обеспечив «калибровку самих калибраторов». Это делается так: берут для сравнения отдельных сотрудников, которые известны не только своему руководству, и используют их как точку отсчета или эталон. Калибраторы также обращают внимание на распределение рейтингов в разных командах — не чтобы добиться единообразия, а чтобы понять, почему в некоторых командах есть отличия. Например, одна команда может быть сильнее другой. Тогда большая часть времени посвящается рассмотрению случаев, которые по какой-то причине выделяются на фоне большинства, например необычно быстрый рост или падение производительности, крупные отклонения в рабочих результатах или рейтинги на границах шкалы эффективности.

Рекомендации по процессу калибровки, основанной на фактах		Сохранить данные калибровки семи типичных форм сознания
<i>Когнитивное искажение / групповая динамика</i>	<i>Описание</i>	<i>Пример</i>
Эффект единорога	Когда общее восхитительное или, напротив, ужасное впечатление о ком-то затемняет суждение на основе новых данных, которые указывают на обратное	Том всегда такой. Некоторые проблемы этого квартала. Он всегда звезда
Эффект новизны	Склонность помнить несколько последних поступков и придавать им непропорционально большое значение	У Тома ужасные пара недель. Он не может работать. Ничего не сделано
Фундаментальная ошибка атрибуции	Обращение слишком большого внимания на «способность» личности и недостаточного — на ситуацию/контекст, повлиявшие на результативность, или наоборот	Том провалил этот проект. У него недостаточно жесткий менеджер. Он классный, исключительный и заслуживает более высокой оценки. Том провалил этот проект. Докажите мне, что он не может работать. Где мы нашли этого человека?
Центральная тенденция	«Играть беспроборно», ставя рейтинг ближе к среднему	Ну, 3,7 — высокая оценка, как насчет 3,2? Вы по-прежнему даете оценку «превосходит ожидания»?
Тенденция оценивать вероятность по наличию примеров	Склонность принимать то, что легче всего приходит на ум, за то, что	Помню, первый раз я думал, что никогда меня так быстро не

Выдержка из раздаточного материала перед калибровочными обсуждениями © Google, Inc.

Многие компании вообще отказываются от рейтинговой системы, так почему же мы ее по-прежнему используем?

Думаю, все дело в справедливости.

Рейтинги — инструменты, средства, упрощающие менеджерам процесс принятия решений об оплате и карьерном продвижении. Я как сотрудник хочу, чтобы со мной обращались справедливо. Я не против, чтобы кто-то получал больше меня, если он работает больше. Но если кто-то работает не больше моего, а получает намного больше, я буду несчастен. А рейтинговая система для того и существует, чтобы я не волновался на этот счет. Еще она означает, что если кто-то проделал исключительную работу, то его будет судить по заслугам не только собственный руководитель, но и целая группа других на калибровочном заседании, и они вместе разработают и введут справедливый стандарт в масштабах компании. Кроме того, рейтинги упрощают продвижение. Как менеджер я могу верить, если мне говорят, что некто с оценкой «намного выше ожиданий» работает превосходно, — и неважно, занимает ли он вакансию в подразделениях Chrome, Glass или группе продаж. Как сотрудник я верю, что людей продвигают на основании их достоинств, а не внутренней политики. В маленьких командах всего этого не требуется — вы и так знаете, кто чего стоит. Но если штат вашей организации перевалил за несколько сотен, то сотрудники будут уютнее себя чувствовать, доверяя надежной системе, а не отдельным руководителям. И не потому, что те обязательно плохи или предвзяты. Просто рейтинговая процедура плюс калибровка во многом устраняют и то и другое.

Избегайте защитного поведения и мотивируйте стремление учиться с помощью простого фокуса

Но на одном справедливом присуждении рейтингов далеко не уедешь. Как менеджер вы стремитесь сообщить подчиненным не только каких результатов они добились, но и как добиваться большего в будущем. Встает вопрос: каков самый эффективный способ донести до людей эти два сообщения?

Отвечаем: в рамках двух индивидуальных обсуждений.

Ключ к личностному росту — внутренняя мотивация, но традиционные системы оценки производительности могут разрушить ее. Почти все стремятся расти и совершенствоваться. На этом основаны традиционные модели ученичества. Неопытный работник желает учиться. А проще всего для этого объединить его с более опытным партнером, который будет обучать мастерству. Помните, как вы начали учиться ездить на велосипеде, или плавать, или водить машину? Стремление к мастерству, достижениям — могущественный стимул.

Но введите внешние мотиваторы, такие как обещание продвижения или повышения, — и желание и способность учиться начнут сходиться на нет. В 1971 г. Эдвард Деси и Ричард Райан из Рочестерского университета привели несколько людей в лабораторию¹¹⁵. Каждому дали несколько кусочков пластмассовой трехмерной головоломки, которой можно придать «миллионы разных форм». В течение каждого из трех периодов длительностью в час участники опыта должны были воспроизвести четыре разные формы на основе данных им чертежей. Если кому-то не удавалось выполнить одно задание из четырех за 13 минут, экспериментатор подходил и помогал, доказывая, что все загадки решаемы. Справа лежали рисунки с другими возможными формами, а слева — последние выпуски New Yorker, Time и (помните, это было в 1970-х!) Playboy. Экспериментатор сидел в лаборатории вместе с участниками, за исключением восьмиминутного перерыва в середине каждого часового периода, когда он извинялся и выходил якобы для оценки результатов. При этом он говорил участникам: «Я уйду на несколько минут. Делайте что хотите, пока меня не будет». На самом деле именно этот момент был ключевым во всем эксперименте. Продолжат ли участники заниматься головоломками, когда останутся без надзора?

Члены контрольной группы потратили около 3,5 минуты (213 и 205 секунд) на каждую головоломку во время первых двух «безнадзорных» перерывов и четыре минуты (241 секунду) во время последнего. Участники экспериментальной группы во время первого перерыва потратили на головоломку в среднем четыре минуты (248 секунд). Перед началом второго часа им говорили, что они получают доллар за каждую собранную фигуру. С этим дополнительным стимулом участники тратили более пяти минут (313 секунд) на головоломку, то есть на 26% больше времени, чем в течение первого часового периода. Перед началом третьего часа им говорили, что денег хватило только на первый раунд, так что больше долларов не будет. Время, потраченное на каждую головоломку, упало до менее трех с половиной минут (198 секунд), то есть на 20% меньше, чем в первом раунде, и на 37% меньше, чем в раунде с оплатой.

Это было одно из первых, небольшое исследование, но оно показало как могущество мотивации, так и расхолаживающий эффект ее устранения. Деси и Райан сделали вывод, что ввод внешнего вознаграждения побудил людей относиться к заданию иначе, поскольку исчезла внутренняя мотивация.

Далее ученые утверждали, что внутренняя мотивация служит стимулом не только для повышения производительности, но и для улучшения личных результатов с точки зрения жизненной активности, самоуважения и благополучия¹¹⁶. В рабочей среде, где сотрудники имеют больше свободы, открывается возможность естественной внутренней мотивации, что, в свою очередь, повышает ощущение самостоятельности и личных способностей.

Аналогичная динамика проявляется там, где руководство ежегодно сообщает сотрудникам о результатах деятельности и повышении

вознаграждения. Если сотрудники сосредоточены на внешних наградах — продвижении по службе или повышении рейтинга, — то стремление учиться падает.

Как-то у меня в команде был сотрудник (назову его Сэм), который каждый квартал начинал как одержимый тревожиться из-за своего рейтинга. Если тот оказывался выше, его не волновало, почему он его заработал или какого поведения стоит придерживаться в будущем. А вот если рейтинг снижался или не менялся, он начинал доказывать, что я учел не все данные и поставил неправильную оценку. И Сэм продолжал спорить, пока не утомлял меня донельзя, и я в результате сдавался и повышал ему рейтинг. Мне стыдно в этом признаться, но, знаете, я не один такой.

На самом деле работники используют любой повод, чтобы с неугасимой энергией бороться за повышение рейтинга. Я как менеджер считаю для себя стимулом справедливо и честно оценивать сотрудников, чтобы в результате системы компании исправно функционировали. Стимул сотрудника, конечно же, в том, чтобы работать результативно; но еще — спорить, спорить, спорить со своим руководителем за повышение своего рейтинга (однако не слишком наседать, чтобы он не разозлился). Руководителю это ничего не стоит, кроме, возможно, компромисса с чувством честности и неподкупности (увы!), но для работника высокий рейтинг означает больше денег и возможностей. И он может потратить несколько часов в неделю, чтобы подготовить убедительную аргументацию, поскольку у руководителя не только не хватает времени, чтобы сделать это для всех сотрудников, но и никогда не будет столько информации, сколько у них. Ведь он не проводит рядом с подчиненным весь рабочий день. Поскольку рейтинги напрямую привязаны к открывающимся возможностям оплаты и карьерного продвижения, у каждого сотрудника есть стимул для эксплуатации рейтинговой системы.

И даже если я не спорю со своим руководителем, он постоянно беспокоится, что я начну это делать. В исследовании, которое проводила Маура Белливо из Университета Лонг-Айленда¹¹⁷, принимали участие 184 менеджера. Их попросили решить вопрос о повышении оклада группе сотрудников. Повышения отлично уложились в распределение рейтингов производительности. Потом участникам сказали, что из-за финансовой ситуации в компании средства ограничены, но предложили распределить такое же количество денег в виде повышения окладов. На этот раз 71% повышений получили мужчины, а женщины только 29% при аналогичной разбивке рейтингов. Менеджеры — обоего пола — присудили мужчинам больше, так как, по их мнению, женщин скорее убедит довод по поводу положения компании, чем мужчин. Они отдали мужчинам больше, чтобы избежать того, чего они так боялись: жесткого разговора.

Да уж, решение, простое донельзя.

Никогда не проводите беседы одновременно. Ежегодные оценки ставятся в ноябре, а обсуждения оплаты проходят месяцем позже. Каждый сотрудник в Google имеет право на премию в виде пакета акций, но решения принимаются полгода спустя.

Прасад Сети говорит: «Традиционные системы управления производительностью имеют один крупный недостаток. Они объединяют два аспекта, которые следуют отделить друг от друга: оценку результативности и развитие персонала. Оценка необходима, чтобы распределить конечные ресурсы вроде повышения жалованья или премиальных. Но аспект развития не менее важен, поскольку люди растут и совершенствуются»¹¹⁸. Если вы заинтересованы в их росте, не поднимайте оба вопроса одновременно. Пусть проблема развития персонала станет предметом постоянного обсуждения, а не сюрпризом в конце года.

Мудрость толпы... теперь важна не только в рекрутинге!

В главе 5 мы узнали, что лучшие решения о найме новых сотрудников основаны на коллективном мнении. Тот же принцип справедлив в отношении обучения и оценки тех, кто уже работает в компании¹¹⁹.

Вернемся к моему коллеге Сэму. Я имел возможность видеть только часть плодов его труда, так что он с полным основанием мог утверждать, что я не понимаю его работы во всей ее полноте. Но Сэм также имел мотив польстить мне, свою работу представить в самом благоприятном свете и при этом умалить достижения окружающих, чтобы казаться лучше на их фоне. И все это он выполнял в лучшем виде. Мне как его руководителю стало практически невозможно понять, какой же вклад в общее дело он вносил на самом деле.

А вот коллеги видели Сэма без всяких прикрас. Они считали его воинственным хитрецом и бесцеремонным хвастунишкой. Я узнал, что они думают на самом деле, потому что раз в год каждый гуглер получает обратную связь не только от своего руководителя, но и от коллег. Когда приходит время ежегодных опросов, гуглеры и их менеджеры выбирают оценщиков из числа коллег — не только одного уровня, но и рангом ниже.

Эта обратная связь может иметь сильный эффект. Одному руководителю, который старался пореже вмешиваться в проблемы за пределами своей компетенции, написали: «Каждое ваше слово — золото». Годы спустя он рассказал мне, что один маленький отзыв от коллег побудил его активнее участвовать в делах команды. Его руководитель говорил ему, что не надо бояться активнее высказывать свое мнение, однако тот же совет от коллег оказался могущественнее.

В 2013 г. мы также экспериментировали, стараясь придать специфичность анкетам обратной связи от коллег. До этого мы много лет использовали один и тот же формат: назовите три-пять задач, которые человек выполняет хорошо;

назовите три-пять задач, которые он может выполнять лучше. Теперь мы просили назвать только одну задачу, которой сотруднику стоит заниматься больше, и одну, которую он может выполнять иначе, чтобы получить лучший эффект. Мы полагали: если люди должны будут сосредоточиться на чем-то одном, они скорее добьются перемен, чем если будут распыляться.

← Самооценка Кому виден мой ответ • коллегам • нежелательные коллеги •

1

Проект/достижение

Моя роль Мое влияние ..

Мой основной вклад

осталось 512 символов

+ добавить проект

Что вы делаете действительно хорошо и планируете продолжать делать?

Выдержка из шаблонов обратной связи от коллег-гуглеров © Google, Inc.

Обычно мы просили людей перечислить все достижения за предыдущий год в одном свободном поле. Теперь мы стали просить их назвать конкретные проекты, свои функции в них и достижения. Мы выделили гуглерам 512 знаков для описания их деятельности по каждому проекту¹²⁰, решив, что если коллегам-оценщикам понадобятся более подробные объяснения, то они, скорее всего, вообще не в курсе, что это за проект. А если они еще не знают о проекте, то будут оценивать слова человека о себе, а не его работу. Коллеги затем должны были оценить (при помощи курсора на экране), насколько они знакомы с конкретным проектом и каков размер вклада сотрудника, а потом оставить комментарии. Теперь, по прошествии времени, мы понимаем, кто из предоставивших обратную связь дал надежную оценку. Тот же принцип мы применяем и к интервьюерам на собеседовании. Гуглеры свободно могут оспорить отклики по конкретным аспектам в любой момент, не дожидаясь назначенного срока.

Инструкция по обсуждению вопросов рабочей эффективности и развития персонала для менеджеров

Инструкция разработана в качестве основы, чтобы помочь вам подготовиться и продумать беседы о рабочей эффективности и развитии персонала с вашей командой. Вы можете воспользоваться ею при проведении полноценного опроса (например, обсуждении обратной связи от коллег и вашей письменной оценки менеджера) или контрольного мероприятия в середине года (например, раскрытие информации о последнем рейтинге).

Беседы о развитии персонала как неотъемлемая часть официальных циклов опросов о рабочей эффективности — только одна из ваших возможностей наладить взаимодействие с гуглерами. Обнаrodование обратной связи и обсуждение возможностей для роста с подчиненными должны стать частью ваших постоянных обязанностей. Вы также можете использовать эту базовую инструкцию для структурирования бесед о рабочей эффективности и развитии персонала в течение года на основе результатов прошлых обсуждений.

Ключевые темы для обсуждения

[Начало](#)

[1. Общая результативность](#)

[2. Что нужно продолжать делать, а также следующие шаги](#)

[3. Что нужно улучшить, а также следующие шаги](#)

[4. \(как вариант\) Долгосрочные цели](#)

[5. Краткий повтор](#)



Дополнительные ресурсы:

- Вы можете счесть полезной оптимизацию этой [маршрутной ведомости](#) по мере сбора сведений о каждом лице и/или предоставлении этой [рабочей ведомости](#) для информации вашему гуглеру
- Мы также распространили эту инструкцию для ведения обсуждений между гуглерами, чтобы помочь им в подготовке к беседам

Начало

Прежде чем углубляться в обсуждение, убедитесь, что цели ясны: что вы обсуждаете — полноценный опрос, включая обратную связь от коллег, последние полгода и соответствующие рейтинги результативности, или это контрольная встреча в середине цикла?

<p>Что затронуть</p> <ul style="list-style-type: none"> • Устно сформулируйте цель и структуру обсуждения • Подготовьте примеры для оживления беседы • Задавайте вопросы и побуждайте гуглера открыто высказываться 	<p>Предметы для обсуждения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прошлые беседы о развитии персонала с вашим гуглером • Как гуглеру лучше всего получать и интегрировать обратную связь? Если вы не уверены, возможно, стоит это обсудить • Подумайте о потенциальных искажениях и о том, как с ними бороться. Помогут чек-листы на go/bbPerf
---	--

Выдержка из руководства по ведению обсуждения для менеджеров © Google, Inc.

Чтобы беседы работников с менеджерами приносили больше пользы, мы разработали одностраничный раздаточный материал, которым пользуемся при обсуждении рабочей эффективности. И опять-таки нашей целью было придать обсуждениям конкретность и измеримость. Для верности мы раздавали материалы сотрудникам. Да, мы надеялись, что менеджеры станут затрагивать важные темы, но не повредит, если другая сторона также будет готова вести дискуссию.

Я был удивлен — даже, можно сказать, поражен (ведь я обязан был все это знать!), — когда оказалось, что всего несколько небольших изменений привели к такому сильному эффекту в масштабах всей компании. Придание шаблонам большей конкретики на 27% сократило время на написание опросов, и в первый

раз 75% коллег ощутили, что опросы приносят пользу, — на 26% больше, чем в предыдущем году. Те, кто вместе с менеджерами использовал руководство по обсуждению, на 14% позитивнее оценили обсуждения, чем остальные. Как написал один восторженный гуглер: «Невероятно! Этот вариант гораздо проще и занимает НАСТОЛЬКО меньше времени! Спасибо, что сэкономили мне сентябрь!» Эксперименты придали нам самим уверенность и добавили доверия гуглеров, так что в 2014 г. было решено обкатать систему в масштабах компании. И гуглеры были довольны. 80% теперь согласны, что обратная связь в такой форме — хорошее вложение времени (два года назад такое мнение высказывали только 50%). Еще не идеальный результат, но все же огромное улучшение.

При продвижении смотрите на результаты в целом

В большинстве компаний дело обстоит так: добился высоких рейтингов — получи повышение. Часто решение принимает ваш руководитель или вас переводят на новую должность с новым названием. В Google все не так. Вы, наверное, уже догадались, что решение о продвижении по службе, как и о присуждении рейтинга, принимают комиссии. Они рассматривают кандидатуры и проводят калибровку, сравнивая с теми, кто получил повышение в прежние годы, и беря за основу четко определенные стандарты, чтобы все было по справедливости.

Но Google не была бы Google, если бы не полагалась на мудрость толпы. Обратная связь от коллег — неотъемлемая часть пакета повышений, который рассматривают наши комиссии.

Система Google имеет еще одну характерную особенность. Гуглеры, работающие в инжиниринге или управлении продуктами, имеют право предложить свои кандидатуры на повышение^[64]. Вот интересно: мы обнаружили, что женщины менее склонны пользоваться этой возможностью, но если это случается, их продвигают менее активно, чем мужчин. Это похоже на тенденцию, которую можно наблюдать в школе: мальчики в целом чаще тянут руку, желая ответить на вопрос. А девочки склонны выжидать, чтобы быть уверенными в ответе, даже если они знают его не реже мальчиков, а то и чаще¹²¹.

Еще мы обнаружили, что если женщин слегка подтолкнуть или намекнуть (Алан Юстас рассказал об этом в электронном письме всему техническому подразделению Google), они начинают самовывдвигаться на повышения одинаково с мужчинами. В последней служебной записке Алан обнародовал статистику повышений по критериям пола и должностного уровня. Мне очень понравились эти строки.

Хочу поделиться со всеми последней информацией о том, какие мы предпринимаем усилия, чтобы побудить женщин самовывдвинуться на повышение. Это важный вопрос, который я принимаю очень близко к сердцу. Каждый гуглер, который созрел для повышения, должен смело называть свое имя, и менеджеры играют важную роль, побуждая людей к этому... Мы знаем, что со временем мелкие

проявления предвзятости (о нас самих и о тех, кто вокруг) нарастают и множатся, и чтобы их преодолеть, нужны осознанные усилия... Для контроля этого вопроса мы проанализировали данные о повышениях за три цикла, чтобы выявить существенные пробелы... Я продолжу делиться с вами информацией, чтобы наши усилия по решению проблемы были прозрачны и открыты всем и мы могли поддерживать положительную динамику.

Конечно, продвигают далеко не всех и далеко не всегда дело в половой принадлежности. Если вы не получили повышения, комиссия объясняет, что следует сделать, чтобы повысить свои шансы в будущем. Когда вы читаете об этом, все кажется таким очевидным. А ведь такой подход крайне редко применяется на практике. При наших размерах нужны сотни инженеров, чтобы сформировать комиссии, а процедура повышения может занимать два-три дня на каждый цикл. Мы обнаружили, что, возможно, из-за популистского подхода к формированию комиссий затраченное время и тот факт, что члены комиссий не пользуются никакими льготами, кроме возможности вынести правильное решение (что справедливо и для наших комиссий по найму), инженеры скорее оценивают данную процедуру как справедливую, в отличие от остальных.

Новая надежда

Единственные виденные мной организации, которые тратят столько же времени на управление рабочей эффективностью и продвижениями, — колледжи и партнерства. И в тех и в других продвижение по службе построено так, что в процессе вы становитесь чем-то вроде члена дружной семьи, будь вы штатный профессор или партнер. Предложение о долгосрочном сотрудничестве делается при этом особенно тщательно.

С таким же тщанием мы в Google подходим к рассмотрению кандидатур — в нашей ситуации это необходимо. За последние пять лет прибыли и штатный состав компании росли примерно на 20–30% в год. Мы делаем все от нас зависящее, чтобы нанимать людей с подтвержденной склонностью к обучению, а потом стремимся способствовать их быстрому росту. Обеспечение нашим сотрудникам возможностей развития — вовсе не роскошь. Это необходимое условие выживания. И фундаментальные принципы, которые нам пришлось разработать, говорят с людьми на понятном языке.

Во-первых, правильно формулируйте цели. Сообщите о них всем. Пусть они будут амбициозными.

Во-вторых, собирайте отклики от коллег. Есть ряд онлайн-инструментов, не последний из которых — Google Sheets, позволяющий создавать опросы и сводить результаты (введите в строке своего браузера Google Spreadsheets survey form (опросная форма Google Spreadsheets)). Люди не любят, когда на них вешают ярлыки (за исключением выдающихся). Но им нравится полезная информация, помогающая лучше выполнять работу. Вот этот момент большинство компаний упускает из виду. В каждой есть какая-нибудь система

оценки, на основании которой потом распределяются награды. Но мало где имеются упорядоченные механизмы, способствующие развитию персонала.

В-третьих, включите в процедуру оценки процесс калибровки в любой форме. Мы предпочитаем совещания, где менеджеры, собравшись вместе, коллективно оценивают результативность сотрудников. Это занимает больше времени, зато обеспечивает надежный и справедливый процесс оценки и принятия решений. Есть и дополнительный эффект: в целом для корпоративной культуры хорошо, когда люди находятся вместе, поддерживают общение и подтверждают приверженность нашим ценностям. Личные встречи особенно эффективны в компаниях, где работает до 10 тыс. человек. Для этого нужно иметь достаточное количество конференц-залов, чтобы всем хватило места. Мы следуем этому правилу, и оно работает для 50 тыс. человек с лишком — потому что идет всем на пользу.

В-четвертых, проводите обсуждения вопросов оплаты отдельно от вопросов развития персонала. Объединение этих вопросов подрывает стремление учиться. И это справедливо для компаний любого размера.

Есть и другие аспекты управления производительностью: количество рейтинговых категорий эффективности, обозначение категорий числами или словами, периодичность присуждения рейтингов и форма процедуры (онлайн или на бумаге). Но все это не так важно. После долгих дней, посвященных почти пустынным уединениям и размышлениям (не говоря об искушениях дьявола), мы определили набор рейтингов и темп процесса, которые хороши именно для нас; однако нет доказательств в пользу той или иной системы. Поэтому, если вы не собираетесь проводить аналогичные эксперименты, как это делали мы в поисках различий в результатах, я бы не стал волноваться из-за мелких проблем. Лучше сосредоточьтесь на том, что действительно важно: справедливой калибровке результатов с учетом поставленных целей и серьезном подходе к возможности для сотрудников добиться улучшений. Лиза Симпсон, живущая в каждом из нас, хочет, чтобы ее оценивали, потому что желает быть лучшей. Она хочет расти. И вам нужно рассказать ей, как этого добиться.

Правила работы... по управлению производительностью

- Правильно формулируйте цели.
- Собирайте обратную связь от коллег.
- Используйте процесс калибровки итоговых рейтингов.
- Проводите обсуждения вопросов оплаты отдельно от вопросов развития персонала.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Ссылки

[1] Концепция управления производством, разработанная в 1986 г. в компании Motorola. В основе ее — улучшение качества результатов, минимизация дефектов и отклонений; используются методы управления качеством, измеримые цели и результаты, предполагается создание особых групп, занимающихся устранением проблем. *Прим. ред.*

[2] Open source означает программное обеспечение, которое бесплатно для пользователей и доступно для модификаций. Например, программа для чтения электронных книг компании Amazon — Kindle работает на модифицированной версии системы Android.

[3] Сергей окончил школу на год раньше и за три года прошел курс колледжа.

[4] Один из знаменательных уроков из истории Google таков: чтобы добиться успеха, нужно иметь гениальную идею, потрясаяще точно выбрать время, собрать талантливых людей... ну, и без удачи — просто никуда. В то время Ларри и Сергею так не казалось, но провал попыток продать компанию обернулся грандиозным подарком судьбы — так же, как их счастливая встреча на экскурсии по кампусу и десятки других событий. Легко заявлять, что успех пришел к нам потому, что мы оказались умнее или работали больше. Все совсем не так. Хороший ум и упорная работа — конечно, необходимое, но не достаточное условие успеха. Есть еще и удача. Как будто кнопка «Мне повезет» на домашней страничке в интернете приобретает новое значение.

[5] Но организацией рабочих мест нового типа занимались не только представители сильного пола. Мадлен Вионне, дизайнер одежды и предприниматель из Парижа, пошла работать ученицей портнихи, когда ей исполнилось двенадцать. В 1912 г., в 36 лет, она основала дом мод своего имени, а в следующее десятилетие ввела в обиход косой крой (coup en biais), заменивший зауженные облегающие корсеты. Даже в разгар Великой депрессии ее работники, по словам профессора Северо-Западного университета Деборы Коэн, «получали бесплатное медицинское и стоматологическое обслуживание, отпуск по беременности и уходу за детьми и оплачиваемый отпуск».
(Источники: <http://www.vionnet.com/madeleine-vionnet>; <http://www.the-atlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-way-we-look-now/359803/>.)

[6] Лев Толстой, «Анна Каренина». А вот концовка этой фразы, как вы наверняка помните, довольно мрачная: «Каждая несчастливая семья несчастлива по-своему».

[7] Вот эти истины. Сосредоточься на пользователе, а остальное приложится. Лучше делать что-то одно, но очень и очень хорошо. Быстро — лучше, чем медленно. Демократия в интернете есть. Не нужно сидеть за компьютером, чтобы получить ответ. Можно заработать, и не творя зла. Новая информация есть всегда. Потребность в информации пересекает все границы. Можно быть серьезным и без костюма. Быть просто великим недостаточно.

[8] Канье Уэст (род. 1977) и Бейонсе Ноулз (род. 1981) — популярные современные американские поп-исполнители. *Прим. ред.*

[9] К счастью, этот «прикол» не приводит к закрытию запущенных программ или перезагрузке компьютера, так что опасаться нечего. *Прим. ред.*

[10] Объективности ради стоит сказать, что и гуглеры, и пользователи обеспокоены безопасностью частной информации при фотографировании с уровня улиц. Мы стараемся это учесть. Например, по умолчанию мы затемняем лица и таблички с регистрационными номерами для обеспечения анонимности, как вы можете убедиться, изучив изображение Тадж-Махала. Наши алгоритмы, возможно, излишне тщательны, а еще мы сохраняем анонимность наших друзей, не относящихся к человеческому роду.

[11] Такие вопросы, а также информация от наших пользователей привели к тому, что в 2014 г. было принято решение дать людям возможность использовать в Google псевдонимы вместо настоящих имен.

[12] Это выражение ввел в язык компьютерной индустрии Пол Мориц из Microsoft в 1998 г., когда в электронном письме настаивал на использовании собственного серверного продукта Microsoft. Однако руководители Mars, производителя кормов для домашних животных Kal Kan, задолго до этого прославились тем, что в буквальном смысле питались едой для собак, которую изготавливала их компания. Джоэль Бреннер из Independent писал в номере от 26 июля 1992 г. в статье Life on Mars («Жизнь на “Марсе”»): «Мы находимся в цехе нарезки подразделения кормов для домашних животных компании Mars в Верноне. Без всяких колебаний [вице-президент по продажам Джон] Мюррей запускает свои ухоженные руки в корм для собак, хватает влажный коричневый комочек из густой подливки и отправляет его в рот. “Очень вкусно и соблазнительно для животных, — отмечает он. — Действительно, на вкус как холодная похлебка”». В середине 1990-х я был в том же цехе — и наблюдал ту же картину.

[13] 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.

[14] «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 Leage) — 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.*

[15] 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).

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

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

[18] Подробнее см.: <http://branded.ru/jce/articles/143-equis>.

[19] 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.*

[20] 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”».

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

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

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

[24] 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.*

[25] Весной 2012 г. мы начали использовать алгоритмы лучшего соответствия кандидатов и должностей. К середине 2013 г. эффективность процесса рекрутирования достигла 28% (на каждую тысячу кандидатов приходилось на 28% больше нанятых, чем раньше).

[26] Эту фразу впервые произнесла Роос Вонк, профессор университета Радбоуд в Нидерландах. В своей работе, замечательно озаглавленной «Эффект раболепия. Подозрительность и нелюбовь к тем, кто заискивает перед вышестоящими» (The Slime Effect: Suspicion and Dislike of Likeable Behavior Toward Superiors // Journal of Personality and Social Psychology, 1998. Vol. 74, No. 4. Pp. 849–864), она обыграла датское выражение: «лизать тех, кто выше, и пинать тех, кто ниже». В ее работе были описаны несколько экспериментов. Целью первого было продемонстрировать, что люди, которые ведут себя так, «а) чрезвычайно нелюбимы и б) славятся своим подхалимажем».

[27] Если вам интересно, ответ — 7 427 466 391.

[28] Это десятизначные числа в последовательности знаков после запятой константы e , сумма — 49. $f(5)$ — 5966290435.

[29] В 2013 г. мы заглянули в свои кадровые записи и убедились, что так и есть. Хотя рекламный щит не помог никого нанять напрямую, но 25 нынешних гуглеров сказали, что по крайней мере видели его. Все они подумали, что это просто шутка. Вот что заметил один из них: «Загадки — это здорово, но повесить щит с длинной криптограммой вдоль автострады — не лучший способ рекламы». И небезопасный!

[30] Хотя мы всегда требовали школьные баллы и выписки, мы учитывали ограничения, о которых я расскажу в главе 5. Мы всегда пытались как можно разумнее подходить к оценке кандидата в целом.

[31] Среди них — Салар Камангар, Урс Хольцль, Джефф Дин и Санджай Гхемават (наши вице-президенты и старейшие гуглеры), Джен Фицпатрик, Бен Смит и Бен Гомес (вице-президенты по инжинирингу), Стейси Салливан (вице-президент и руководитель по культуре), Мэтт Каттс (глава нашей команды по спаму и один из самых известных, популярных и блестящих мыслителей-гуглеров), Миз Макграт (руководитель команды, отвечающей за качество рекламных объявлений), Кришна Бхарат (создатель Google News и основатель нашего сайта в Бангалоре) и многие другие.

[32] Рэнди позаимствовал наименование своей нынешней должности у нас, и я очень этому рад.

[33] Авторство этого афоризма в разных источниках приписывается и Коко Шанель, и Бернарду Шоу. *Прим. ред.*

[34] Предвзятость подтверждения — один из многих способов, с помощью которых бессознательное вынуждает нас — пусть непреднамеренно — выносить неверные решения. В попытке построить менее предвзятую и более приемлемую для всех рабочую среду мы в Google стремились снизить до минимума предубежденность. Об усилиях в этом направлении мы рассказали в статье «Вы не знаете то, что вы не знаете. Как наше неосознанное мышление ухудшает рабочую среду» (How Our Unconscious Minds Undermine the Workplace. Google (официальный блог), 25 сентября 2014 г. // <http://googleblog.blogspot.ru/2014/09/you-dont-know-what-you-dont-know-how.html>).

[35] «Правильный» ответ таков: если от заданного вопроса вы уменьшаетесь в объеме (теряете вес), но больше он ни на что не влияет, то отношение силы к массе растет и вы можете просто выпрыгнуть из блендера. Прежде чем дать правильный ответ, герои Винса Вона и Оуэна Уилсона также предположили, что блендер сломается (а это они знали, потому что сами когда-то продавали блендеры) и они спасутся. А затем? «Вы выпустите в мир двух парней размером

с десятицентовик! — воскликнули они. — Подумайте об открывающихся возможностях! Починка солнечных очков? Да мы запросто справимся с этими крошечными винтиками! А может, засунуть нас в маленькие субмарины, которые запускают в тела людей, и они борются с болезнями?.. Я думал, мы застряли в этом блендере. А теперь мы будем спасать жизни? Вот это да!»

[36] Я немного упрощаю. Точнее, r^2 — это мера, определяющая, насколько эффективно одна или более переменных могут предсказать конечный результат. Если значение r^2 статистически значимо и составляет около 100% (что редко случается в социологических исследованиях, учитывая житейскую кутерьму!), можно уверенно предсказать конечный результат с учетом других данных, использованных при моделировании. Если значение r^2 ближе к 0, точность предсказаний будет ниже. Значения r^2 основаны на исходной корреляции переменных, или вероятности того, что некие события произойдут одновременно. Ни r^2 , ни корреляция не являются показателями причинно-следственной связи. Иными словами, большая положительная корреляция (например, $r^2 = 0,9$) не означает, что А — причина В только потому, что А и В произошли одновременно. Если я отправляюсь на пробежку каждый день в шесть утра (о, если бы я мог себя заставить!), а перед этим вывожу во двор своего песика, время моих пробежек коррелирует с прогулкой собаки (и наоборот), поскольку они происходят одновременно, но ни одно событие из двух не является причиной другого. Если бы вы имели в распоряжении достаточно большой набор данных, могли контролировать другие факторы и провели статистическую проверку, чтобы убедиться в корректности результатов, тогда корреляция была бы замечательной точкой отсчета, чтобы выносить суждения о том, что работает, а что нет. При найме сотрудников результаты собеседования, разумеется, не обуславливают производительность, хотя — при условии контроля других переменных — могут помочь предсказать, насколько хорош окажется кандидат для той или иной вакансии.

[37] К сожалению, исследование Россер показало различие, но не объяснило его причины. Одно из них таково: юноши и девушки находятся в равном положении, отвечая на все вопросы теста, но представители каждого пола становятся жертвами «угрозы стереотипов» — психологического феномена, когда люди ведут себя в соответствии со стереотипами, которые им приписывают. Например, исследования показали: если участники тестирования информированы о стереотипах до его начала, их результаты меняются. В ходе одного фундаментального исследования группе девушек до начала теста по математике сообщили, что результаты отражают гендерные различия. И различия действительно появились: девушки показали худшие результаты, чем юноши. Когда другой группе девушек сообщили, что тест не предполагает гендерных различий, их не было выявлено. (Источник: Spencer S. J., Steele C. M., Quinn D. M. Stereotype Threat and Women's Math Performance. Journal of

Experimental Social Psychology, 1999. Vol. 35, No. 1. Pp. 4–28.) Дальнейшие изыскания подтвердили разрыв в гендерном составе в тесте SAT, а также продемонстрировали расовую необъективность. См., например: Hill C., St. Rose A. Where the Girls Are: The Facts About Gender Equity in Education // American Association of University Women, 2008. См. также: Santelices M. V., Wilson M. Unfair Treatment? The Case of Freedle, the SAT, and the Standardization Approach to Differential Item Functioning // Harvard Educational Review, 2010. Vol. 80, No. 1. Pp. 106–134.

[38] В 2014 г. Совет колледжей, который занимается разработкой и проведением SAT, объявил об очередном усовершенствовании с целью устранения вышеназванной проблемы, а также ряда других. Но даже если усилия увенчаются успехом, это не поможет тем, кто уже учится в колледже, подает заявления о приеме в аспирантуру, уже работает, — в общем, всем, кто вряд ли будет пересдавать SAT. Источник: Balf T. The Story Behind the SAT Overhaul // New York Times Magazine, 2014. March 6.

[39] Мелисса Харрелл, доктор наук и член нашей команды кадровых аналитиков, добавляет: «Переход на структурированные интервью был очевидным выбором: они позволяют намного лучше прогнозировать будущие успехи в работе. Вдобавок этот подход лучше обеспечивает многообразие, поскольку спланированные вопросы и выставление баллов по категориям снижают нашу зависимость от подсознательных суждений». Источник: личная переписка, 7 октября 2014 г.

[40] Они также известны как «шкала субъективных оценок, ориентированных на поведение».

[41] VoxPop — сокращенно vox populi, в переводе с латыни «глас народа».

[42] Разумеется, есть вакансии, где необходим узкоспецифический опыт. Вы же не хотите, чтобы ваш налоговый отдел был целиком укомплектован людьми, не знающими, как оформить налоговый возврат. Но и в таких отделах мы стараемся разбавлять штат специалистов людьми с различным опытом и способностью к инновационному мышлению.

[43] Точность оценки определена как процент кандидатов, которых интервьюер желал бы нанять и которые наняты. В группе А одно имя — Нельсон Абрамсон, единственный, кому удалось возвыситься над «мудростью толпы». Интервьюеры группы В, видимо, дают оценки точнее, чем «толпа», но числа проведенных собеседований недостаточно, чтобы статистически подтвердить, что дело в таланте, а не в простой удаче. Большинство отдельных лиц обеспечивают точность ниже «толпы» и попадают в группу С.

[44] Например, Скотт Пейдж из Мичиганского университета показал, что средний результат догадок финансовой команды президента Обамы о поведении рынков намного точнее, чем анализ, выполненный небольшой группой экономистов Федеральной резервной службы. Другой пример — программа «Кто хочет стать миллионером», где вопрос к залу обеспечивает правильный ответ в 95% случаев, по словам бывшего ведущего Реджиса Филбина. PageRank от Google — алгоритм приоритизации поисковых результатов — во многом полагается на мудрость толпы.

[45] В данном случае слово «культура» означает атрибуты, описанные ранее в этой главе. В их числе — добросовестность, способность комфортно себя чувствовать в неоднозначных ситуациях и т. д. Кроме того, речь идет о привлечении на работу самых разных людей во избежание одностороннего подхода.

[46] Их называют «взрывными предложениями», потому что предложение снимается («взрывается»), если не принято до определенной даты. Такие программы типичны для рекрутирования в колледжах, однако их все чаще применяют в Кремниевой долине. Думаю, такая процедура подразумевает необъективный прессинг кандидатов, которые должны иметь возможность свободно и без давления принять лучшее для себя решение. В конце концов, сотрудников у компании много, а работа у человека только одна. И он должен быть уверен, что это именно то, что нужно. Роберт Робинсон, в то время профессор Гарварда, рассказал, как противостоять «взрывному предложению», в своей статье, опубликованной в 1995 г., под названием «Отказаться от взрывного предложения. Гамбит с дальним прицелом» (Negotiation Journal. Vol. 11, No. 3. Pp. 277–285). В названии есть аллюзия на «Звездный путь: Следующее поколение», эпизод под названием «Встреча в “Далекой точке”». Капитана звездолета «Энтерпрайз» судит инопланетный судья, который приказывает стражам: «Солдаты, вы нажмете курки [на своем оружии], если преступник в ответ произнесет что-либо, кроме слова “виновен”». Его следующий вопрос капитану Пикару таков: «Преступник, вы признаете себя виновным?» Пикар отвечает: «Виновен, предположительно». Поскольку Пикар теперь одновременно и не виновен («предположительно»), и не мертв, принудительное условие становится недействительным.

Идея Робинсона в том, чтобы применить тот же подход к «взрывным предложениям»: «Я принимаю предложение — предварительно». А гамбит в том, чтобы высказать разумное условие (например, «при условии, что я смогу познакомиться с человеком, под руководством которого буду работать» или «при условии, что я не получу лучшего предложения от компании, которого в данный момент ожидаю»). Такая установка устранил условие конкретного срока. «Как только условие жесткого срока устранено, — утверждает Робинсон, — исчезает и вероятность угрозы».

[47] «Дилберт» — название серии комиксов, созданных Скоттом Адамсом, и имя их главного героя; собирательный образ инженера, работающего в хай-тек-компании и любящего технологии больше, чем людей. *Прим. перев.*

[48] Саттон Р. [Не работайте с м*даками](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

[49] Звездочки в названиях поставил я. Все-таки это книга для семейного чтения.

[50] Но Кент еще и достаточно честен, чтобы признать практическую пользу подобного подхода: «Отчасти дело в том, что я пишу повестку совещания на доске и так мне проще сосредоточиться на ней, если я начинаю отвлекаться».

[51] Исследования Милгрэма часто упоминают мимоходом, но подробности говорят сами за себя. Он провел не менее 19 экспериментов в разных вариантах. В эксперименте № 8 участвовали только женщины. Уровень подчинения у них был тот же, что и у мужчин, но женщины демонстрировали повышенный уровень стресса. Милгрэм писал, что независимо от пола «многие подопытные в ходе эксперимента проявляли признаки нервозности, особенно когда им нужно было повысить напряжение. Во многих случаях уровень стресса достигал экстремальных значений, которые редко можно наблюдать в социопсихологических лабораторных исследованиях. Подопытные потели, дрожали, заикались, кусали губы, стонали и царапали себя ногтями. Эти реакции на ход эксперимента — скорее правило, чем исключение... Хотя покорные подопытные продолжали бить “обучаемых” током, они часто испытывали сильнейший стресс. Некоторые выражали нежелание продолжать удары током выше 300 вольт и демонстрировали признаки страха, как у тех, кто открыто не повиновался экспериментаторам, но все равно исполнял указание». (Источник: Milgram S. Behavioral Study of Obedience // Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963. Vol. 67, No. 4. Pp. 371–378.)

Далее Милгрэм просил участников эксперимента оценить наличие долгосрочных эффектов. Поразительно, но 84% были «очень довольны» или «довольны» своим участием, а 15% дали нейтральную оценку. В одном часто цитируемом письме, которое Милгрэм процитировал в своей работе «Повиновение авторитетам» (Obedience to Authority. New York: Harper & Row, 1974), участник утверждал, что эксперимент сформировал у него совершенно новый уровень осознанного принятия решений: «Я участвовал в эксперименте в 1964 г. Я верил, что на самом деле причиняю кому-то боль, но не понимал, почему все-таки делаю это. Мало кто по-настоящему осознает, действует ли он согласно собственным убеждениям или просто покоряется авторитету». Проводились обширные исследования, где изучались, развивались и критиковались выводы Милгрэма. Например, см. работы Алекса Хаслэма (Университет Квинсленда) и Стивена Рейхера (Университет Сент-Эндрюс).

[52] Asylum (англ.) — психиатрическая лечебница, а также убежище, приют. *Прим. перев.*

[53] Да, в Google вы можете сами выбрать себе титул.

[54] Да.

[55] Будете идти — намокнете быстрее.

[56] Также это пример смещения по выживаемости, где анализ искажается за счет того, что во внимание принимаются только выжившие, а не все население. Аналитики, исследующие эффективность стартапов и хедж-фондов, часто делают такую ошибку, поскольку рассматривают только компании, еще находящиеся на плаву, игнорируя те, которые уже потерпели крах или закрылись. При этом эффективность стартапов и хедж-фондов кажется красочнее, чем на самом деле. И, конечно, если вы будете слишком полагаться на эту книгу, то продемонстрируете пример ошибки смещения по выживаемости. Важно учиться на примере неудачливых компаний. В отделе People Operations мы стараемся в своих аналитических исследованиях по возможности избежать смещения по выживаемости. Например, мы протестировали некоторые из своих кадровых практик (двойным слепым методом), приглашая на работу отвергнутых кандидатов, чтобы посмотреть, чего они добьются.

[57] «Толстяк Альберт и дети Косби» (Fat Albert and the Cosby Kids) — американский комедийный мультипликационный сериал, созданный в 1972–1985 гг. *Прим. ред.*

[58] 3M (Minnesota Mining and Manufacturing Company) — американская публичная производственная компания, основанная в 1902 г. Создатель многих инновационных продуктов, в числе самых известных — клейкая лента, магнитная лента для звукозаписи, диапроектор, клейкие листочки для заметок и др. *Прим. ред.*

[59] Как бывший специалист-консультант могу подтвердить, что многие воспринимают концепцию занятости как панацею. Занятость оценивается с помощью коротких анкет, в которых, как правило, есть такие утверждения: «Мой лучший друг — один из моих коллег по работе», «За последние семь дней я получил похвалу или признание за хорошо сделанную работу» или «Я интересен как личность моему руководителю или коллеге». Одна организация заявляет, что компании с очень высоким уровнем занятости имеют показатели роста чистого дохода в расчете на акцию в 3,9 раза выше; показатели прогулов — на 37% ниже; текучесть персонала — на 25–49% ниже; уровень краж среди работников — на 25% ниже; на 49% меньше производственных травм; на 60%

меньше дефектов качества и т. д. Похоже, одна-единственная похвала за последнюю неделю приносит огромную пользу!

Мои друзья среди высшего руководства отделов по управлению персоналом отмечают, что опросы о занятости почти ничего не говорят о том, как улучшить ситуацию. Если вы получили низкие баллы, сможете ли вы повысить их, убедив работников стать лучшими друзьями? А если показатели прибыли низкие, можно ли их увеличить, начав раздавать похвалы направо и налево? Мы в Google тоже измеряем некоторые из подобных показателей (в числе десятков других), но не сваливаем их в одну кучу с такой всеобъемлющей конструкцией, как вовлеченность персонала. Мы добиваемся лучших результатов, стараясь разобраться в таких специфических аспектах, как развитие карьеры или качество руководства.

[60] Я по-прежнему ношу две пары полуботинок, купленных в 1994 г.

[61] Астро — не настоящее имя. При рождении родители называли его Эрик, но в старших классах он сделал себе стрижку «площадка», проведя год в Беркли со своим дедом-физиком Эдвардом Теллером. Друзья решили, что его голова теперь похожа на искусственный газон — по-английски AstroTurf, — и прозвище прилипло. Сходство имени с должностью — чистая случайность.

[62] Вспоминается максима Алана Юстаса, который утверждал, что один великий инженер стоит 300 средних, а традиционные системы оценки и оплаты основаны скорее на месте в иерархии, чем на реальном вкладе.

[63] Это важно. OKR *влияют* на рейтинги производительности, но не *определяют* их.

[64] Кое-кто из моих близких друзей работает в отделе продаж. Но должен подчеркнуть, что специалисты по продажам намного активнее стремятся к карьерному росту, чем инженеры. Неинженерам это может показаться невероятным, но факт остается фактом: инженеров в большинстве своем не завораживают стимулы вроде должностного уровня и статуса. Они просто хотят создавать крутые штуки. И, в отличие от нетехнарей, совсем не одержимы желанием взобраться на новую ступеньку карьерной лестницы. Когда я в последний раз обсуждал проблему самовыдвижения с некоторыми нашими лидерами направления продаж, они выражали беспокойство, считая, что такой подход спровоцирует поток самовыдвижений. Я в ответ возразил, что после пары-другой примеров плановой высококачественной обратной связи, которая разъяснит людям, почему их не продвигают, система заработает. Я еще не добился всеобщего полного согласия со своей аргументацией, но продолжаю сражаться изо всех сил!

Примечания

1. US Bureau of Labor Statistics. Charts from the American Time Use Survey. По состоянию на 23 октября 2013 г. // <http://www.bls.gov/tus/charts/>.
2. Byrne J. A. How Jack Welch Runs GE // BusinessWeek, 1998. June 8 // <http://www.businessweek.com/1998/23/b3581001.htm>.
3. Сведения об имени не разглашаются. Конфиденциальные сведения, предоставленные автору. 2006–2007 гг.
4. Уилл Оремус, старший обозреватель по технологиям журнала Slate, чтобы подчеркнуть революционный характер Gmail, написал следующее: «В течение 10 лет конкуренты Google столь ревностно копировали Gmail, что сейчас уже трудно вспомнить, какой ужасной была электронная почта до ее появления. Страницы выглядели громоздко, загружались медленно, поисковые функции работали отвратительно, а спам разросся до ужасающих масштабов. Не было возможности организовывать сообщения по веткам. Функции хранения истощились, и если вы превышали допустимый объем, нужно было тратить часы на расчистку старых сообщений или покупать у провайдера дополнительное пространство. Gmail, разработанная на основе Ajax вместо простецкого HTML, показала нам, что веб-приложения могут работать так же гладко, как и программы на вашем компьютере. А еще она продемонстрировала нам всю мощь хранения информации в облаке. 1 апреля 2014 г. // http://www.slate.com/blogs/future_tense/2014/04/01/gmail_s_10th_birthday_the_google_april_fool_s_joke_that_changed_tech_history.html.
5. Raybould J. Unveiling LinkedIn's 100 Most InDemand Employers of 2013 // LinkedIn (official blog), 2013, October 16 // <http://blog.linkedin.com/2013/10/16/-unveiling-linkedins-100-most-indemand-employers-of-2013/>.
6. Точные показатели найма в разные годы варьируют.
7. Harvard Admitted Students Profile. Harvard University, по состоянию на март 2015 г. // <https://college.harvard.edu/admissions/admissions-statistics>.
8. Yale Facts and Statistics. Yale University, по состоянию на март 2015 г. // [http://oir.yale.edu/sites/default/files/FACTSHEET_\(2014-15\)_2.pdf](http://oir.yale.edu/sites/default/files/FACTSHEET_(2014-15)_2.pdf).
9. Admission Statistics. Princeton University Undergraduate Admission, по состоянию на март 2015 г. // http://www.princeton.edu/admission/applyingforadmission/admission_statistics/.
10. Источник: Google, Inc.

11. Fortune's 100 Best Companies to Work For®. Great Place to Work Institute, по состоянию на март 2015 г. // <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/north-america/united-states/fortunes-100-best-companies-to-work-for/441-2005>.
12. «Wegmans объявила о рекордном числе получателей стипендий на обучение от работодателей в 2012 году». Wegmans, 7 июня 2012 г. // <https://www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/PressReleaseDetailView?productId=742304&storeId=10052&catalogId=10002&langId=-i>.
13. Butler S., Hammadi S. Rana Plaza factory disaster: Victims still waiting for compensation // theguardian.com, 2013. October 23 // <http://www.theguardian.com/world/2013/oct/23/rana-plaza-factory-disaster-compensation-bangladesh>.
14. «Офисное пространство», режиссер Майк Джадж (1999 г., кинокомпания 20th Century Fox).
15. Locke R., Kochan T., Romis M., Qin F. Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organization and Labour Standards at Nike's Suppliers // International Labour Review, 2007. Vol. 146, No. 1–2. Pp. 21–40.
16. Birdi K., Clegg C., Patterson M. et al. The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study // Personnel Psychology, 2008. Vol. 61. Pp. 467–501.
17. В эту четверку входили Френсис Аптон, Чарльз Бэтчелдор, Людвиг Бом и Джон Круэзи. См. Six teams that changed the world // Fortune, 2006. May 31 // http://money.cnn.com/2006/05/31/magazines/fortune/sixteams_greatteams_fortune_061206/.
18. Mowbray N. Oprah's path to power // The Observer, 2003. March 2 // <http://www.theguardian.com/media/2003/mar/02/pressandpublishing.usnews1>.
19. Lashinsky A. Larry Page: Google should be like a family // Fortune, 2012. January 19 // <http://fortune.com/2012/01/19/larry-page-google-should-be-like-a-family/>.
20. Larry Page's University of Michigan Commencement: <http://googlepress.blogspot.com/2009/05/larry-pages-university-of-michigan.html>.
21. Malseed M. The Story of Sergey Brin // Moment, February-March 2007 // <http://www.momentmag.com/the-story-of-sergey-brin/>.
22. Levy S. In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. New York: Simon & Schuster, 2011.

23. Battelle J. The Birth of Google // Wired, 2005. August // <http://www.wired.com/wired/archive/13.08/battelle.html>; Our History in Depth. Google // <http://www.google.com/about/company/history/>.

24. Эти вложения в итоге должны были стоить свыше 1 млрд долларов. Каждое из них. Инвестиции Бехтольшайма и Черитона не были первым источником поддержки будущей компании Google. Национальный научный фонд США финансировал новое начинание еще раньше, хотя и не напрямую, в рамках своего проекта Национальной цифровой библиотеки. 1 сентября 1994 г. профессора Гектор Гарсия-Молина и Терри Виноград получили грант библиотеки на разработку проекта Stanford Integrated Digital Library Project. Целью проекта была «разработка технологий реализации единой, интегрированной и “универсальной” библиотеки, обеспечивающей унифицированный доступ к большому числу развивающихся сетевых источников и собраний информации... [в том числе] самой полной, от личных подборок до собраний, которые сегодня можно найти в традиционных библиотеках, и крупных баз научных данных. Технология, которая будет разработана в рамках проекта, обеспечит связующее звено, которое объединит это мировое собрание пользовательских данных в единое целое измеримым и экономичным, рентабельным способом». Дипломные исследования Ларри финансировались из средств гранта, как и некоторые ранние работы стартапа, который впоследствии стал называться Google. Исследования Сергея также финансировались программой научных исследований студентов-выпускников (Graduate Research Fellowship). См. On the Origins of Google. National Science Foundation // http://www.nsf.gov/discoveries/disc_summ.jsp?cntn_id=100660.

25. Code of Conduct // Google, <http://investor.google.com/corporate/code-of-conduct.html#II>.

26. Форд Г. [Моя жизнь, мои достижения](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

27. Green H. The Company Town: The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy. New York: Basic Books, 2010.

28. About Hershey: Our Proud History. Hershey Entertainment & Resorts // http://www.hersheypa.com/about_hershey/our_proud_history/about_milton_hershey.php.

29. American Experience: Henry Ford. WGBH Educational Foundation, первая передача вышла в эфир в марте 2013 г. Автор сценария, продюсер и режиссер — Сара Кольт. Также см.: Lee A. Henry Ford and the Jews. New York: Stein and Day, 1980. Форду также принадлежала Dearborn Independent — еженедельная газета, где регулярно выходили антисемитские статьи и редакторские передовицы (частично за подписью самого Форда). Некоторые из них были опубликованы

отдельным изданием в четырех томах под общим названием «Международное еврейство. Мировая проблема» (1920–1922).

30. Antonio M. D. Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams. New York: Simon & Schuster, 2007. Городская газета Херши, которая начала выходить, когда в городе насчитывалось всего 250 жителей, публиковала разного рода сентенции, например: «Расовое самоубийство [то есть межрасовые браки] — величайшее зло нашего времени». Это выдержка из заметки, где говорилось о «миссис Джордж Херрик, матери первого “евгенического” ребенка Новой Англии» (Hershey's Weekly, 26 декабря 1912 г.). Милтонская школа Херши была учреждена для «бедных, с хорошим здоровьем, белых сирот мужского пола (Milton Hershey School Deed of Trust, 15 ноября 1909 г.).

31. Gertner J. True Innovation // New York Times, 2012. February 25 // http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html?pagewanted=all&_r=o.

32. Gertner J. The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation, reprint edition. New York: Penguin, 2013.

33. Pierce J. R. Mervin Joe Kelly, 1894–1971. Washington, DC: National Academy of Sciences, 1975 // <http://www.nasonline.org/publications/biographical-memoirs/memoir-pdfs/kelly-mervin.pdf>.

34. Google Search Now Supports Cherokee // Google (official blog), 2011. March 25 // <http://googleblog.blogspot.com/2011/03/google-search-now-supports-choerokee.html>.

35. Some Weekend Work That Will (Hopefully) Enable More Egyptians to Be Heard // Google (official blog), 2011. January 31 // <http://googleblog.blogspot.com/2011/01/-some-weekend-work-that-will-hopefully.html>.

36. Lashinsky, Larry Page: Google should be like a family.

37. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007.

38. «Гуглгейст» (Googlegeist), наш ежегодный опросник для сотрудников, 2013 г.

39. По прогнозам блога RescueTime, в тот день посетители нашего сайта провели в общей сложности 5 300 000 часов (по 26 секунд каждый), играя на гитаре Леса Пола. Google Doodle Strikes Again! 5.35 Million Hours Strummed // RescueTime (blog) 2011. June 9 // <http://blog.rescuetime.com/2011/06/09/google-doodle-strikes-again/>.

- 40.** Сравните это с целью проекта Stanford Integrated Digital Library (см. выше). Похоже, правда?
- 41.** IBM Mission Statement // <http://www.slideshare.net/waqarasif67/ibm-mission-statement>.
- 42.** Mission & Values. McDonald's // http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/-our_company/mission_and_values.html.
- 43.** The Power of Purpose. Procter & Gamble // http://www.pg.com/en_US/company/-purpose_people/index.shtml.
- 44.** Timeline of Google Street View, по состоянию на 19 мая 2014 г. // http://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Google_Street_View.
- 45.** South Base Camp, Mt. Everest // https://www.google.com/maps/@28.007168,-86.86105,3a,75y,92.93h,87.22t/data=!3m5!1ei!3m3!1sUdU6omw_CrN8sm-7NWUnpcw!2eo!3e2.
- 46.** Heron Island // <https://www.google.com/maps/views/streetview/oceans?gl=us>.
- 47.** Salesses P., Schechtner K., Hidalgo C. A. The Collaborative Image of the City: Mapping the Inequality of Urban Perception // PLOS ONE, 2013. July 24 // <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0068400>.
- 48.** В общем, я раскрыл вам инсайдерскую информацию. Google Capital инвестировала в Uber. А когда я уже работал над рукописью книги, Google приобрела Waze.
- 49.** Google Developers. Google, 2013. May 15 // <https://developers.google.com/-events/io/>.
- 50.** Грант А. [Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- 51.** Grant A. M., Campbell E. M., Chen G. et al. Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2007. Vol. 103, No. 1. Pp. 53–67.
- 52.** Kilgannon C. The Lox Sherpa of Russ & Daughters // New York Times, 2012. November 2 // http://www.nytimes.com/2012/11/04/nyregion/the-lox-sherpa-of-russ-daughters.html?_r=0,11/2/12.
- 53.** Wrzesniewski A., McCauley C., Rozin R., Schwarz B. Jobs, Careers, and Callings: People's Relation to Their Work // Journal of Research in Personality, 1997. Vol. 31. Pp. 21–33.

54. More R. How General Motors Lost its Focus — and its Way // Ivey Business Journal, May-June 2009 // <http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/how-general-motors-lost-its-focus-and-its-way#.UobINPlwp8E>.

55. Makary M. Unaccountable: What Hospitals Won't Tell You and How Transparency Can Revolutionize Health Care. New York: Bloomsbury Press, 2012.

56. Gross D. Bridgewater May Be the Hottest Hedge Fund for Harvard Grads, but It's Also the Weirdest // Daily Beast, 2013. March 7 // <http://www.thedailybeast.com/articles/2013/03/07/bridgewater-may-be-the-hottest-hedge-fund-for-harvard-grads-but-it-s-also-the-weirdest.html>.

57. Radical Transparency // LEADERS, July-September 2010 // [http://www.leaders-mag.com/issues/2010.3_Jul/Shaping The Future/Ray-Dalio-Bridgewater-Associates-Interview-Principles.html](http://www.leaders-mag.com/issues/2010.3_Jul/Shaping%20The%20Future/Ray-Dalio-Bridgewater-Associates-Interview-Principles.html).

58. Bernard T. S. Google to Add Pay to Cover a Tax for Same-Sex Benefits // New York Times, 2010. June 30 // http://www.nytimes.com/2010/07/01/your-money/01benefits.html?_r=2&.

59. Burris E. R. The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice // Academy of Management Journal, 2012. Vol. 55, No. 4. Pp. 851–875; Dooley R. S., Fryxell G. E. Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams // Academy of Management Journal, 1999. Vol. 42, No. 4. Pp. 389–402; Nemeth C. J. Managing Innovation: When Less Is More // California Management Review, 1997. Vol. 40, No. 1. Pp. 59–74; Argote L., Ingram P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms // Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2000. Vol. 82, No. 1. Pp. 150–169.

60. China Blocking Google // BBC News World Edition, 2002. September 2 // <http://news.bbc.co.Uk/2/hi/technology/2231101.stm>.

61. Bock L. Passion, Not Perks. Google, September 2011 // <http://www.thinkwith-google.com/articles/passion-not-perks.html>.

62. По заявлению Бриджет Лоулор, архивариуса Института Друкера, «эту фразу... часто приписывают Друкеру, однако мы не можем точно указать источник. Разумеется, возможно, что он произнес эти слова в одной из своих речей или лекций, но записей у нас нет».

63. Саймон Лэм из Университета Гонконга и Джон Шобрек из Мичиганского университета обнаружили, что изначальное умение выявить «лидеров общественного мнения» с целью внедрения изменений и руководящих норм влияет на ситуацию сильнее, чем использование в этих целях менеджеров или

случайно выбранных сотрудников. Ученые провели исследование в трех банковских подразделениях, где обкатывалась новая программа обучения обслуживанию клиентов. Там, где «лидеры общественного мнения» выбирались из «лидеров качественного обслуживания», клиенты, инспекторы и кассиры наблюдали значительные улучшения в качестве обслуживания, хотя качество обучения персонала было одинаковым везде. Lam S. S., Schaubroeck J. A Field Experiment Testing Frontline Opinion Leaders as Change Agents // Journal of Applied Psychology, 2000. Vol. 85, No. 6. Pp. 987–995.

64. Данные о заработной плате до 2013 г. с сайтов <http://www.stevetheump.com/-Payrolls.htm> и <http://www.baseballprospectus.com/compensation/cots/>. Данные о заработной плате за 2013 г.: USA Today, по состоянию на 15 декабря 2013 г. // <http://www.usatoday.com/sports/fantasy/baseball/salaries/2013/all/team/all/>. Данные о победителях с сайта <http://espn.go.com/mlb/worldseries/history/-winners>.

65. Waldstein D. Penny-Pinching in Pinstripes? Yes, the Yanks Are Reining in Pay // New York Times, 2013. March 11 // http://www.nytimes.com/2013/03/12/sports/-baseball/yankees-baseballs-big-spenders-are-reining-it-in.html?pagewanted=all&_r=0.

66. Milestones in Mayer's Tenure as Yahoo's Chief // New York Times, 2014. January 16 // <http://www.nytimes.com/interactive/2014/01/16/technology/marissa-mayer-yahoo-timeline.html>.

67. Stelter B. He Has Millions and a New Job at Yahoo. Soon, He'll Be 18 // New York Times, 2013. March 25 // <http://www.nytimes.com/2013/03/26/business/media/nick-daloisio-17-sells-summly-app-to-yahoo.html>; Roose K. Yahoo's Summly Acquisition Is About PR and Hiring, Not a 17-Year-Old's App // New York, 2013. March 26 // <http://nymag.com/daily/intelligencer/2013/03/yahoos-summly-acquisition-is-about-image.html>.

68. Yahoo Acquires Xobni App // Zacks Equity Research, 2013. July 5 // <http://finance.yahoo.com/news/yahoo-acquires-xobni-app-154002114.html>.

69. Vermeulen F. Most Acquisitions Fail — Really // Freaky Business (blog), 2008. January 3 // <http://freakvermeulen.blogspot.com/2007/11/random-rantings-2.html>.

70. Ambady and Rosenthal, Thin Slices и многие другие. Подробные цитаты приводятся в следующей главе. Некоторые исследователи обнаружили, что изображения отпечатываются всего за 10 секунд.

71. См. например: Wyatt C. Bush and Putin: Best of Friends // BBC News, 2001. June 16 // <http://news.bbc.co.Uk/2/hi/1392791.stm>.

72. Хотя эксперты расходятся во мнениях по поводу того, какая часть обучения проходит впустую, все практически единогласно утверждают, что оно вообще приносит мало толку. Джон Нейстром в 1985 г. проводил опрос среди членов Американского общества тренинга и развития. По их оценкам, около 40% полученных умений прилагается к делу непосредственно после обучения, но год спустя только 15% из них по-прежнему используется. Я бы еще подчеркнул, что сами тренеры склонны видеть все в розовом свете. Когда Нейстром и Мэри Брод в 1992 г. провели новое исследование, они обнаружили, что около 20% обучаемых применяли полученные знания, хотя Брод (2005 г.) позже уточняла, что показатель применения на практике полученных в рамках обучения навыков для большинства программ ближе к 10%. Тим Болдуин и Кевин Форд (1988 г.) также делают вывод, что «американская индустрия ежегодно тратит до 100 млрд долларов на тренинги и развитие персонала, но не более 10% этих расходов действительно идут на получение знаний, которые потом применяются в работе». Скотт Танненбаум и Гари Юкл (1992 г.) проявили еще меньше оптимизма: по их оценкам, только 5% обучаемых применяют на деле то, чему обучились. Недавние исследования Эдуардо Саласа, Танненбаума, Курта Крейгера и Кимберли Смит-Йентц (2012 г.) дают некоторую надежду. Обучение может быть гораздо эффективнее, однако для этого требуются определенные условия, в том числе атмосфера поддержки, формальное и неформальное поощрение использования навыков, полученных при обучении, автономия рабочего процесса, провозглашение качества как корпоративной ценности, а также большая свобода для сотрудников, стремящихся пробовать и применять на деле новые знания. Речь именно о таком рабочем окружении, создание которого мы здесь обсуждаем.

73. Einstein at the Patent Office. Swiss Federal Institute of Intellectual Property, по состоянию на 21 апреля 2011 г. // <https://www.ige.ch/en/about-us/einstein/einstein-at-the-patent-office.html>.

74. Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council, HR Budget and Efficiency Benchmarking Database, Arlington VA, 2012.

75. Pui-Wing Tam, Delaney K. Google's Growth Helps Ignite Silicon Valley Hiring Frenzy // Wall Street Journal, 2005. November 23 // <http://online.wsj.com/article/SB113271436430704916.html>; личные беседы.

76. Gladwell M. The Talent Myth: Are Smart People Overrated? // The New Yorker, 2002. July 22 // http://www.newyorker.com/archive/2002/07/22/020722fa_fact?-currentPage=all.

77. Warning: We Brake for Number Theory // Google (official blog), 2004. July 12 // <http://googleblog.blogspot.com/2004/07/warning-we-brake-for-number-theory.html>.

- [78.](#) Google Hiring Experience // Oliver Twist (blog), по состоянию на 17 января 2006 г. // <http://google-hiring-experience.blogspot.com/>.
- [79.](#) How Tough Is Google's Interview Process // Jason Salas' WebLog (blog), 2005. September 5 // <http://weblogs.asp.net/jasonsalas/archive/2005/09/04/424378.aspx>.
- [80.](#) Самые ранние исследования по этой теме были опубликованы в 1958 г. Б. М. Спрингбеттом из Университета Манитобы. Хотя выборка была очень мала, ученый обнаружил, что решения обычно принимаются в первые четыре минуты собеседования. Дальнейшие исследования: Ambady N., Rosenthal R. Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis // Psychological Bulletin, 1992. No. 2. Pp. 256–274; Barrick M. R., Swider B. W., Stewart G. L. Initial Evaluations in the Interview: Relationships with Subsequent Interviewer Evaluations and Employment Offers // Journal of Applied Psychology, 2010. Vol. 95, No. 6. Pp. 1163–1172; Barrick M. R., Dustin S. L., Giluk T. L. et al. Candidate Characteristics Driving Initial Impressions During Rapport Building: Implications for Employment Interview Validity // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2012. Vol. 85, No. 2. Pp. 330–352.
- [81.](#) Prickett J. T., Gada-Jain N., Bernieri F. J. The Importance of First Impressions in a Job Interview. Работа представлена на ежегодной встрече Психологической ассоциации Среднего Запада, Чикаго, май 2000 г.
- [82.](#) Confirmation bias // http://en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias#CITEREFPlousi993, приводятся цитаты из работы: Плаус С. Психология оценки и принятия решений. — М.: Филинь, 1998.
- [83.](#) Gladwell M. The New-Boy Network // The New Yorker, 2000. May 29. Pp. 68–86.
- [84.](#) Munk N., Oliver S. Think Fast! // Forbes, 1997. Vol. 159, No. 6. Pp. 146–150. Gilhooly K. J., Murphy P. Differentiating Insight from Non-Insight Problems // Thinking & Reasoning, 2005. Vol. 11, No. 3. Pp. 279–302.
- [85.](#) Schmidt F. L., Hunter J. E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings // Psychological Bulletin, 1998. Vol. 124, No. 2. Pp. 262–274. Значения r^2 , приведенные в данной главе, рассчитаны на основе коэффициентов корреляции с поправками (r).
- [86.](#) Rosser P. The SAT Gender Gap: Identifying the Causes. Washington, DC: Center for Women Policy Studies, 1989.
- [87.](#) Long A. Survey Affirms Pitzer Policy Not to Require Standardized Tests // The Student Life, 2014. February 28.

88. McDaniel M. A., Whetzel D. L., Schmidt F. L., Maurer S. D. The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology, 1994. Vol. 79, No. 4. Pp. 599–616; Wiesner W. H., Cronshaw S. F. A Meta-Analytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview // Journal of Occupational Psychology, 1998. Vol. 61, No. 4. Pp. 275–290.

89. Как и все хорошие качества, добросовестность, доведенная до абсурда, становится вредна, превращаясь из тщательного планирования, целеполагания и упорства в окостенелость и компульсивный перфекционизм. Пока что мы не встречались с подобной проблемой, однако планируем уделить ей внимание в будущем.

90. Maslow A. H. The Psychology of Science: A Reconnaissance. New York: Joanna Cotler Books, 1966. P. 15.

91. Каждый интервьюер присуждал кандидату баллы от 0,0 до 4,0, а потом проводилось усреднение для получения единого балла. 3,0 номинально означал, что кандидата следует пригласить на работу, но на практике почти все нанятые имели балл от 3,2 до 3,6. Среднего балла 4,0 не получал никто и никогда.

92. Smith D. Desmond Tutu Attacks South African Government over Dalai Lama Visit // Guardian, 2011. October 4 // <http://www.theguardian.com/world/2011/oct/04/tutu-attacks-anc-dalai-lama-visa>.

93. Видео можно посмотреть здесь: <http://www.youtube.com/watch?v=97bZu-tXLq4>.

94. Dalberg J. E. E. Lord Acton, Letter to Bishop Mandell Creighton, April 5, 1887 // Historical Essays and Studies, eds. John Neville Figgis and Reginald Vere Laurence. London: Macmillan, 1907. P. 504.

95. Discovering Psychology with Philip Zimbardo, PhD, updated edition, Power of the Situation, 10 минут 59 секунд с начала видео // <http://www.learner.org/series/-discoveringpsychology/19/e19expand.html>.

96. Smith R. N. Ron Nessen. Gerald R. Ford Oral History Project // <http://geraldrford-foundation.org/centennial/oralhistory/ron-nessen/>.

97. SciTech Tuesday: Abraham Wald, Seeing the Unseen. Сообщение Энни Тете, координатора по естественным наукам, технологиям, инженерному делу и математике в Национальном музее Второй мировой войны. См. блог музея, 13 ноября 2012 г.: <http://www.nww2m.com/2012/11/scitech-tuesday-abraham-wald-seeing-the-unseen/>. Репринт работы Уолда можно найти здесь: <http://cna.org/sites/default/files/research/0204320000.pdf>.

98. «Кот-юрист», lawyercat — так на гугловском сленге называют трудолюбивых и зорких гуглеров из юридической службы. И да, гуглеры часто сопровождают фотографией кота (в пиджаке, галстуке и тугом белом воротничке) внутренние дискуссии, которые могут завернуть на покрытую мраком территорию профессиональных тайнств.

99. Our New Search Index: Caffeine. Google (официальный блог), 2010. June 8 // <http://googleblog.blogspot.com/2010/06/our-new-search-index-caffeine.html>.

100. Time to Think. 3M // http://solutions.3m.com/innovation/en_US/stories/time-to-think.

101. Tate R. Google Couldn't Kill 20 Percent Time Even If It Wanted To // Wired, 2013. August 21 // <http://www.wired.com/business/2013/08/20-percent-time-will-never-die/>.

102. Babcock L., Laschever S., Gelfand M., Small D. Nice Girls Don't Ask // Harvard Business Review, October 2003 // <http://hbr.org/2003/10/nice-girls-dont-ask/>.
Babcock L., Laschever S. Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003.

103. Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio? Gallup Consulting, Employment Engagement Overview Brochure, November 17, 2013.

104. Macey W. H., Schneider B. The Meaning of Employee Engagement // Industrial and Organizational Psychology, 2008. Vol. 1, No. 1. Pp. 3–30.

105. Serrat O. The Travails of Micromanagement. Washington, DC: Asian Development Bank, 2011 // <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/view-content.cgi?article=1208&context=intl>.

106. Бах Р. Иллюзии, или Приключения Мессии, который Мессией быть не хотел. Киев: София, 2014.

107. Pulakos E. D., O'Leary R. S. Why Is Performance Management Broken? // Industrial and Organizational Psychology, 2011. Vol. 4, No. 2. Pp. 146–164.

108. Results of the 2010 Study on the State of Performance Management. Sibson Consulting, 2010 // <http://www.sibson.com/publications/surveysandstudies/-2010SPM.pdf>.

109. Ramirez J. C. Rethinking the Review // Human Resource Executive HREOnline, 2013. July 24 // <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534355695>.

110. Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting of Task Performance. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.

[111.](#) Bezuijen X. M. van Dam K., van den Berg P. T., Thierry H. How Leaders Stimulate Employee Learning: A Leader-Member Exchange Approach // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010. Vol. 83, No. 3. Pp. 673–693; Blatt B., Confessore S., Kallenberg G., Greenberg L. Verbal Interaction Analysis: Viewing Feedback Through a Different Lens // Teaching and Learning in Medicine, 2008. Vol. 20, No. 4. Pp. 329–333.

[112.](#) Pulakos E. D., O’Leary R. S. Why Is Performance Management Broken? // Industrial and Organizational Psychology, 2011. Vol. 4, No. 2. Pp. 146–164.

[113.](#) Для всех гуглеров, кто это читает: использование мема одобрено Полом Коэном, Колином Макмилленом и GCPA. Что происходит на Memegen, там и остается!

[114.](#) Ashford S. J. Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective // Academy of Management Journal, 1986. Vol. 29, No. 3. Pp. 465–487; Atwater L. E., Brett J. F., Charles A. C. Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice // Human Resource Management, 2007. Vol. 46, No. 2. Pp. 285–307; Azevedo R., Bernard R. M. A Meta-Analysis of the Effects of Feedback in Computer-Based Instruction // Journal of Educational Computing Research, 1995. Vol. 13, No. 2. Pp. 111–127; Baron R. A. Criticism (Informal Negative Feedback) As a Source of Perceived Unfairness in Organizations: Effects, Mechanisms, and Countermeasures // in Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management (Applied Psychology Series), ed. Russell Cropanzano. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1993. Pp. 155–170; Fedor D. B., Davis W. D., Maslyn J. M., Mathieson K. Performance Improvement Efforts in Response to Negative Feedback: The Roles of Source Power and Recipient Self-Esteem // Journal of Management, 2001. Vol. 27, No. 1. Pp. 79–97; Bolton G. E., Katok E., Ockenfels A. How Effective Are Electronic Reputation Mechanisms? An Experimental Investigation // Management Science, 2004. Vol. 50, No. 11. Pp. 1587–1602. Dellarocas C. The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms // Management Science, 2003. Vol. 49, No. 10. Pp. 1407–1424.

[115.](#) Deci E. L. Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation // Journal of Personality and Social Psychology, 1971. Vol. 18, No. 1. Pp. 105–115.

[116.](#) Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum, 1985; Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation // Psychological Bulletin, 1999. Vol. 125, No. 6. Pp. 627–668; Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being // American Psychologist, 2000. Vol. 55, No. 1. Pp. 68–78.

[117.](#) Belliveau M. A. Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs. Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women // Organization Science, 2012. Vol. 23, No. 4. Pp. 1154–1174 // <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1110.0691>.

[118.](#) Личная беседа.

[119.](#) Atwater, Brett, Charles. Multisource Feedback; Blatt, Confessore, Kallenberg, Greenberg. Verbal Interaction Analysis; Brett J. F., Atwater L. E. 360° Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness // Journal of Applied Psychology, 2001. Vol. 86, No. 5. Pp. 930–942.

[120.](#) Инженеры, разрабатывавшие прототип этой системы, остановились на 512 знаках. Изначально они хотели использовать 256 знаков, частично из-за того, что байт (единство двоичных символов, или битов) может содержать одно из 256 значений. Но потом было решено, что 256 знаков недостаточно, поэтому удвоили количество (также 256 — это 2^8 , 512 — 2^9).

[121.](#) Bailey D. H., Littlefield A., Geary D. C. The Co-development of Skill at and Preference for Use of Retrieval-Based Processes for Solving Addition Problems: Individual and Sex Differences from First to Sixth Grades // Journal of Experimental Child Psychology, 2012. Vol. 113, No. 1. Pp. 78–92.