

РАБОТА РУЛИТ!

ПОЧЕМУ
БОЛЬШИНСТВО
ЛЮДЕЙ В МИРЕ
ХОТЯТ РАБОТАТЬ
ИМЕННО В GOOGLE

ЛАСЛО
БОК

Эту книгу хорошо дополняют:

Месяц в небе

Инна Кузнецова

Доставляя счастье

Тони Шей

Обнимите своих сотрудников

Джек Митчелл

Laszlo Bock

Work Rules!

Insights from Inside Google
That Will Transform How You Live and Lead

Twelve
2015

Ласло Бок

Работа рулит!

Почему большинство людей в мире
хотят работать именно в Google

Перевод с английского Ольги Поборцевой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

УДК 65.01:004.738.5

ББК 65.290с51

Б78

Издано с разрешения Andrew Nurnberg Literary Agency
На русском языке публикуется впервые

Бок, Ласло

Б78 Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. / Ласло Бок ; пер. с англ. О. Поборцевой — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 384 с.

ISBN 978-5-00057-668-7

В этой книге вы найдете рассказ от первого лица обо всех кадровых секретах Google: как в компании ищут и нанимают правильных сотрудников и как сохраняют и мотивируют персонал. Прочитав ее, вы узнаете, какие кадровые решения превратили Google в компанию, где царят свобода, целеустремленность и творчество, где ценят и слушают сотрудников и куда большинство людей мечтают попасть на работу. Рецепты успеха Google работают как для больших, так и для маленьких компаний. Ими могут воспользоваться и руководители, и сотрудники.

УДК 65.01:004.738.5

ББК 65.290С51

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-668-7

© Laszlo Bock, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Оглавление

Предисловие. Кошмар кадровика	12
Введение. Почему правила Google работают и для вас	17
Глава 1. Как стать отцом-основателем	25
Вы — основатель	33
Глава 2. «Стратегия — служанка культуры»	35
Миссия имеет значение	39
Если вы верите, что люди в целом хорошие, не бойтесь делиться с ними информацией	47
Мы все хотим быть хозяевами своей судьбы	52
Проверьте культурные принципы в деле — и они приобретут ценность	54
Дайте людям свободу, и они вас удивят	56
Глава 3. Лейк-Вобегон, где все новые сотрудники уровнем выше среднего	59
Глава 4. В поисках лучших	73
Все началось с основателей	73
В былые времена: изумительные сотрудники, но черепашья скорость	75
Иголки в огромном стоге сена: как найти лучших кандидатов среди семи миллиардов жителей планеты	81
Какой ужас — наши сотрудники не знакомы со всеми и каждым на планете!	82
Глава 5. Не доверяйте чутью	89
Век науки дает ответ	92
Теперь вы знаете, как отвечать на вопросы. А как выбрать, на какие из них отвечать?	99
Постоянно проверяйте, действительно ли работает процедура рекрутирования	102

В вопросе качества не идите на компромисс	104
Итоги: как нанимать лучших	112
Глава 6. Отдайте лечебницу в руки пациентов	117
Устраните символы статуса	123
Принимайте решения на основании данных, а не менеджерских мнений	125
Дайте людям возможность самим определять форму своей работы и компании	132
Если от людей ожидать малого, мало и получишь. Если ожидать многого	142
Глава 7. Почему все терпеть не могут управление производительностью и как с этим справляемся мы	146
Сдаться на милость победителя	147
Постановка целей	149
Измерение рабочей эффективности	151
Как обеспечить справедливый подход	158
Избегайте защитного поведения и мотивируйте стремление учиться с помощью простого фокуса	161
Мудрость толпы... теперь важна не только в рекрутинге!	164
При продвижении смотрите на результаты в целом	167
Новая надежда	169
Глава 8. На разных концах шкалы, или «Два хвоста»	171
Помогите нуждающимся	175
Рассматривайте своих звезд под микроскопом	179
Управляйте «двумя хвостами»	192
Глава 9. Как создать самообучаемую систему	195
Человек учится лучше не из-под палки	196
Набирайте преподавательский состав в своем окружении	199
Вкладывайте только в программы, которые меняют поведение	208
Домашняя работа	212
Глава 10. Не нужно платить по справедливости	214
Не нужно платить по справедливости. Ваши лучшие люди лучше, чем вы думаете, и стоят больше, чем вы им платите	222

Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения	230
Пусть выражать любовь станет легче	236
Вознаграждайте неудачу, если она содержательна	239
Ваш акт веры: как применить четыре принципа на практике	243
Глава 11. Лучшее всегда бесплатно (ну, или почти)	245
Повышайте эффективность профессиональной и личной жизни	246
Сообщество Google и сопредельных территорий	248
Стимулирование инноваций	253
Найдите способ сказать «да»	257
Будьте рядом, когда в вас особенно нуждаются	261
Глава 12. Подталкивайте их слегка... или посильнее	265
Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: мудрость прежде всего	273
Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: как стать богаче	283
Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: mens sana in corpore sano	287
Стройте планы расчетливо и целенаправленно	294
Глава 13. Не все так радужно	296
Цена прозрачности	298
Не принимайте ничего как должное	299
«Тупое следование чему-либо — удел глупцов»	302
Цените чудиков	305
Умейте за деревьями видеть лес	305
Политика на десерт, или Нельзя понравиться всем	307
Акт веры	310
Глава 14. С чего можно начать уже завтра	312
1. Сделайте свою работу осмысленной	316
2. Доверяйте своим людям	316
3. Нанимайте только тех, кто лучше вас	317
4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью»	318

5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах»	319
6. Будьте бережливым и щедрым	319
7. Не платите по справедливости	320
8. Подталкивайте	320
9. Руководите растущими ожиданиями	322
10. Получайте удовольствие!	
А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала	322
 Послесловие только для фанатов HR.	
Как создать первую в мире команду People Operations	324
Стремиться достичь нирваны	325
Использовать данные для предсказания и создания будущего	331
Неуклонно совершенствоваться	334
Ставка на нетрадиционные команды	334
People Operations против HR	338
 Правила работы	340
Примечания	343
Благодарности	368
Об авторе	371

*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 распрекрасные 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 Имметту, 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 Имметте 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»^{*} — инструментарий по повышению качества и эффективности — и уделял большое внимание человеческому фактору. Имелт, 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

^{*} 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.

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 бóльшую, 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 сработают 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* 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 быстроедействие 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

* 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.

Loop, 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 Ишхан 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 согласится? 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 гордый 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 бóльшая 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 бóльшую 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 университет* и уже учился в аспирантуре. Теперь он вы-

* Сергей окончил школу на год раньше и за три года прошел курс колледжа.

звался 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*.

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,

* Один из знаменательных уроков из истории Google таков: чтобы добиться успеха, нужно иметь гениальную идею, потрясающе 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.

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*.

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-

* 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 bias*), заменивший зауженные облегающие корсеты. Даже в разгар Великой депрессии ее работники, по словам профессора Северо-Западного университета Деборы Козн, «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.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-way-we-look-now/359803/>.)

основателями». Это были те самые блистательные гуглеры первых лет, которые руководили нашими проектами по рекламе, YouTube и поисковикам 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. Перемотаем 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»*. То же справедливо и для всех успешных организаций.

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

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, Опры 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

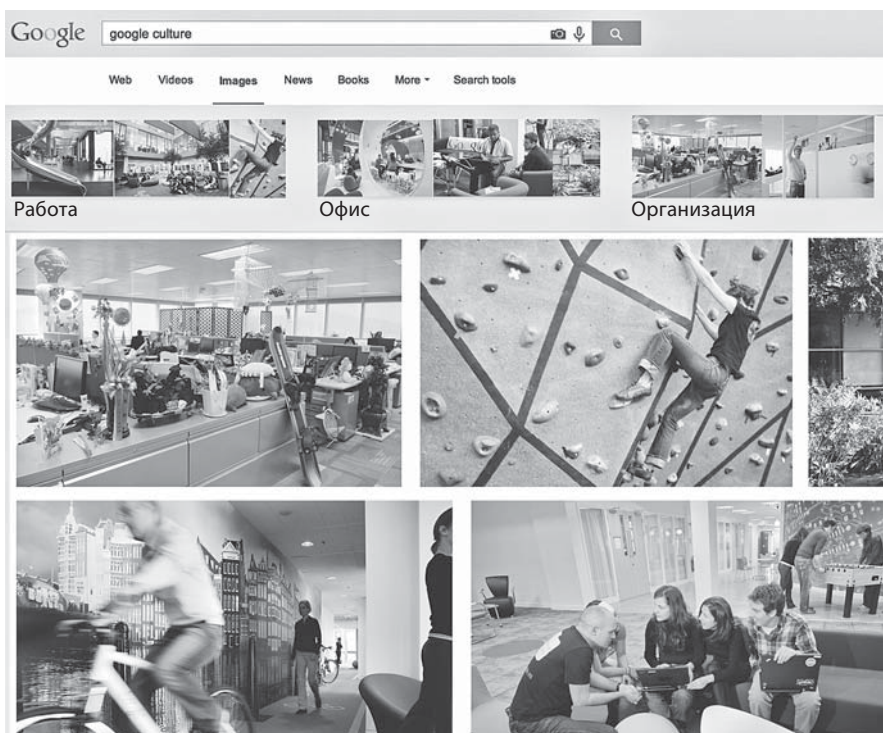
На работе мне приходится получать множество весьма своеобразных посылок — обычно от людей, которые хотели бы работать в Google. Мне присылали футболки, на которых трафаретным методом были отпечатаны резюме; приходили пазлы и даже... тапочки (от того, кто «горит желанием просочиться в дом»... — намек 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 всеупотребительное слово, которым пользуются гуглеры, чтобы описать нашу корпоративную культуру³⁸. (Обычно я на-

строен 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 бизнес*.

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. — этакое лукавое неформальное извещение в адрес Ларри и Сергея.

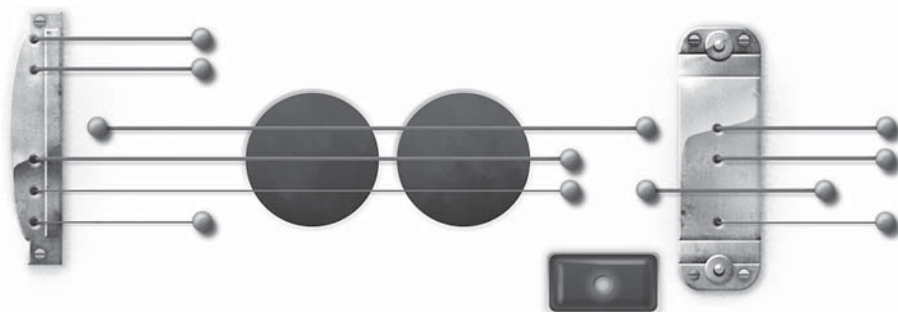


«Гугл-дудл» The Burning Man © Google, Inc.

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 кнопку, 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 часов³⁹.

* 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.



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*?»

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 или в браузер Chrome, посмотрите, что случится, если вы наберете в строке поиска Do a Barrel Roll («сделай бочку»)**.

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

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

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

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.

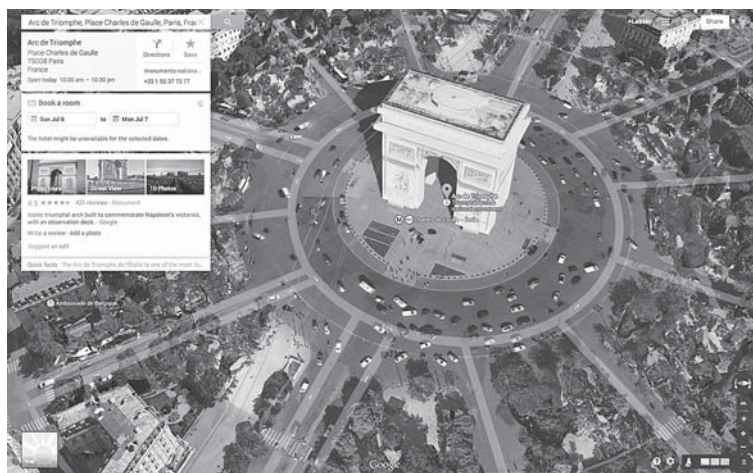
А главное — наша миссия недостижима, поскольку постоянно будет поступать новая информация, которую нужно организовать, и новые способы извлечь из нее пользу. Это создает стимулы для непрерывного обновления и продвижения в новые, неизведанные области. Миссия «стать лидером рынка» уже не вдохновляет, как 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 аэрофото съемки, 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.**

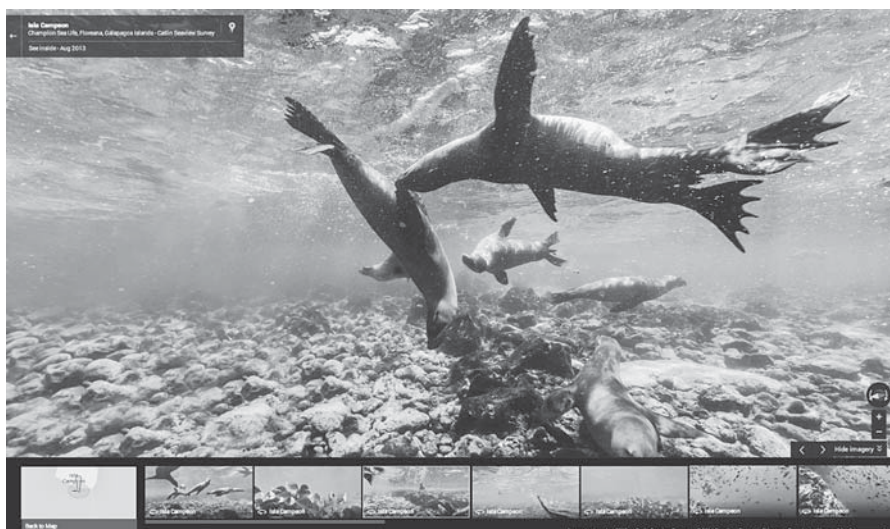


Триумфальная арка. Вид с улицы. Google Street View © Google, Inc.

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 пройдут 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 Салесес, 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 еженедельно⁴⁹.



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,

* 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.

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 поддерживали 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 мощность 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?»)*. Можно задать любой вопрос, и каждый заслуживает ответа.

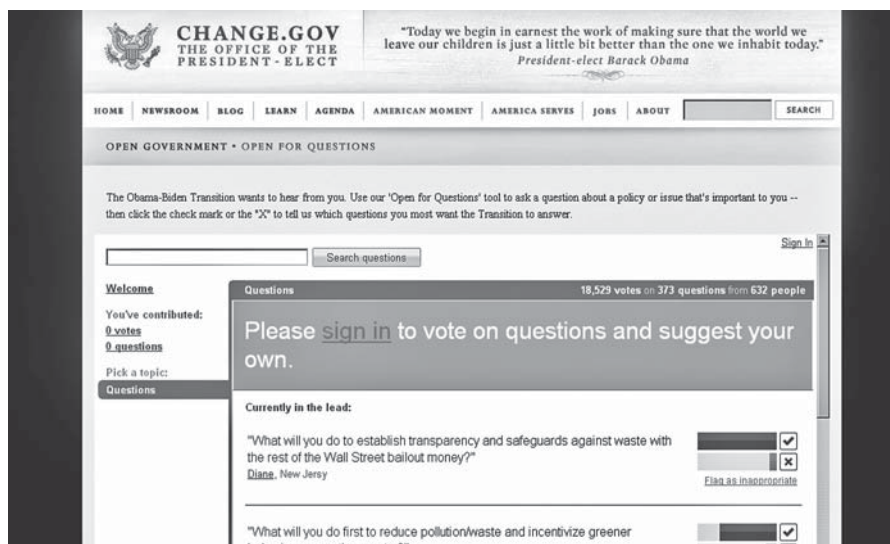
Даже выбор вопросов упирается в прозрачность — здесь используется инструмент, который называется (довольно коряво) «Вопросы в Google+ Hangouts». Пользователи могут не только задавать вопросы, но и обсуждать их и голосовать за них. В рамках подобного краудсорсинга вопросы ранжируются, отражая интересы 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. Кульминации ситуация достигла, когда в GM оказалось пять ключевых направлений по продаже автомобилей и все автомашины в той или иной степени конкурировали друг с другом.

* 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.

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*. «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.

* 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.

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 Агизэй 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 поприступствовать 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 яростные 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 царил 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 неизбежным 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.

Глава 3

Лейк-Вобегон, где все новые сотрудники уровнем выше среднего

Почему наем новых сотрудников — главная кадровая задача любой организации

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Более двух третей слияний и поглощений не приносят прибыли, если оставить на плаву их продукты и деловые структуры⁶⁹. Поэтому «наймо-поглощенные» сотрудники должны быть особенными, чтобы стратегия заработала. Я не утверждаю, что 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 признаться. Топ-менеджеры скажут вам, что набирают лучших, а потом холят, лелеют и растят из них чемпионов. Но есть три повода сомневаться в таких заявлениях.

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

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

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

Но это не так.

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

Но мы не только считаем себя замечательными интервьюерами. Мы убеждаем себя, что выбранный нами кандидат — тоже выше среднего уровня. Ведь иначе мы не предложили бы ему работу. Но существует поразительный диссонанс между 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.

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

Вся наша кадровая стратегия принесла средние результаты.

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

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

Возьмите Альберта Эйнштейна — он даже не мог получить работу учителя, а потом провалился на конкурсе в Патентное бюро Швейцарии. Он не посещал никаких курсов, которые превратили бы его в величайшего патентного клерка в истории Швейцарии. Он не получил ни степеней, ни наград за преподавание. Успех пришел к нему потому, что ежедневные обязанности не требовали больших интеллектуальных усилий⁷³. И он 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 найм
В расчете на одного сотрудника, долл.	606,36	456,44
Процент от общих затрат на персонал	18,3	13,6
Процент от прибыли	0,18	0,15

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

Мы в Googleдвигаем 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 пор помню, что сказал мне руководитель моего отдела в GE в мой последний день в компании: «Ласло, этот Google — симпатичная маленькая фирмочка. Желаю удачи, но если дело не пойдет, позвони, я найду тебе работу».

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

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

Во-первых: рекрутируйте медленнее.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Урок «Мифа о талантах» состоял не в том, чтобы «не нанимать 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 Хольцля (один из первой десятки работников Google, ныне наш старший вице-президент по технической инфраструктуре) заложили основы системы рекрутирования Google. Вначале было желание нанимать только самых смысленых. Позже мы доработали процедуру, потому что интеллект сам по себе не добавит творческой жилки и не сделает командным игроком. Но все же нам было с чего начать.

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

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

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

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

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

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 черепашня 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*. 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**.

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

* 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).

** 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».

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 криптограммой⁷⁷.

Тот, кто правильно решал ее*, получал ссылку на сайт со второй загадкой.

* Если вам интересно, ответ — 7 427 466 391.

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

$$\begin{aligned} f(1) &= 7182818284 \\ f(2) &= 8182845904 \\ f(3) &= 8747135266 \\ f(4) &= 7427466391 \\ f(5) &= \end{aligned}$$

Вторая загадка © Google, Inc.

Тот, кто смог решить вторую загадку*, 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**. 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

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

** 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!

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*.

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.

* 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.

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 посмотреть 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 планок 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 Войцки, 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*. Вообще-то редкость, чтобы первые

* 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

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, имея 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

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.

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 повесить 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 накалом 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 решились 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 вопросов («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 отсеивании 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)* 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

* Рэнди позаимствовал наименование своей нынешней должности у нас, и я очень этому рад.

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»*. 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

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

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*. 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

* 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>).

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*.

* «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 растёт и вы можете просто выпрыгнуть из блендера. Прежде чем дать правильный ответ, герои Винса Вона и Оуэна Уилсона также предположили, что блендер сломается

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*. 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...

(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!»

* 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.

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»)*. Такого рода исследования проводились много раз, и всегда делался вывод, что, хотя стандартизированные тесты совершенствуются, они по-прежнему далеки от идеала**.

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

* К сожалению, исследование Россера 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.

** 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.

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.

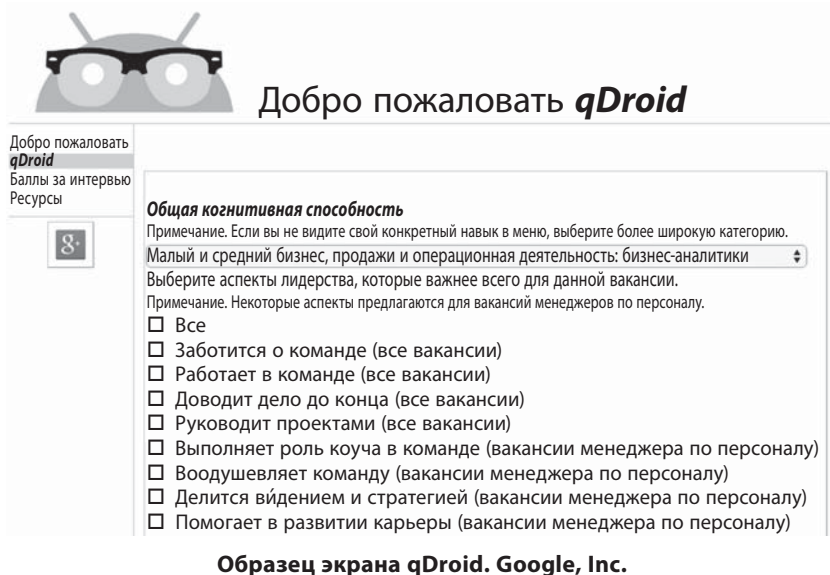
Есть способ лучше. Исследования показывают, что сочетания оценочных методов работают лучше, чем какой-то один из них. Например, тест на общую когнитивную способность (прогнозирует 26% результативности) в сочетании с оценкой добросовестности (10%) лучше способен предсказать, какой кандидат добьется лучших 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*.

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.



Добро пожаловать qDroid

Добро пожаловать
qDroid
Баллы за интервью
Ресурсы

Общая когнитивная способность
Примечание. Если вы не видите свой конкретный навык в меню, выберите более широкую категорию.
Малый и средний бизнес, продажи и операционная деятельность: бизнес-аналитики
Выберите аспекты лидерства, которые важнее всего для данной вакансии.
Примечание. Некоторые аспекты предлагаются для вакансий менеджеров по персоналу.

- ☐ 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)
- ☐ 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 исполь-

* 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.

зовать 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*. Наша версия оценки общей когнитивной способности включает пять составных элементов, начиная с того, насколько хорошо кандидат понимает поставленную проблему.

* Они также известны как «шкала субъективных оценок, ориентированных на поведение».

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 на 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* 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.

Теперь вы знаете, как отвечать на вопросы.
А как выбрать, 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.

* VoxPop — сокращенно vox populi, в переводе с латыни «глас народа».

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*. 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

* 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.

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

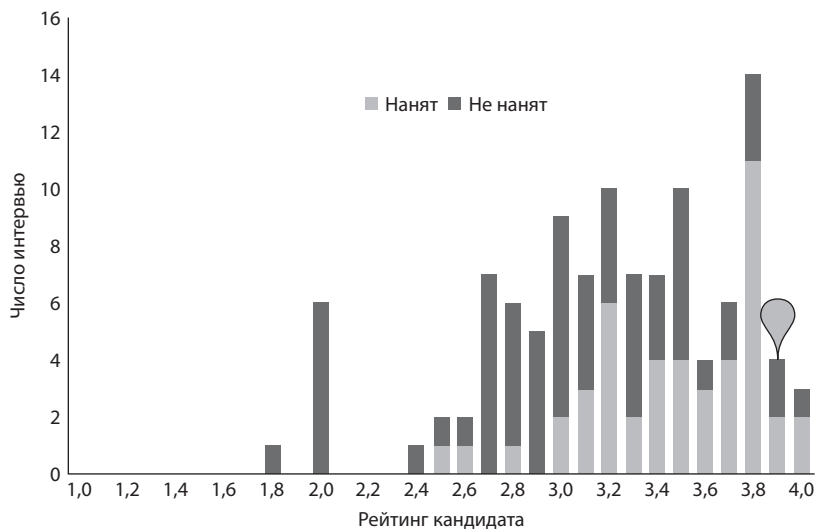
Опыт интервьюера: 117 собеседований, 111 собеседований на объекте



Последнее интервью

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

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



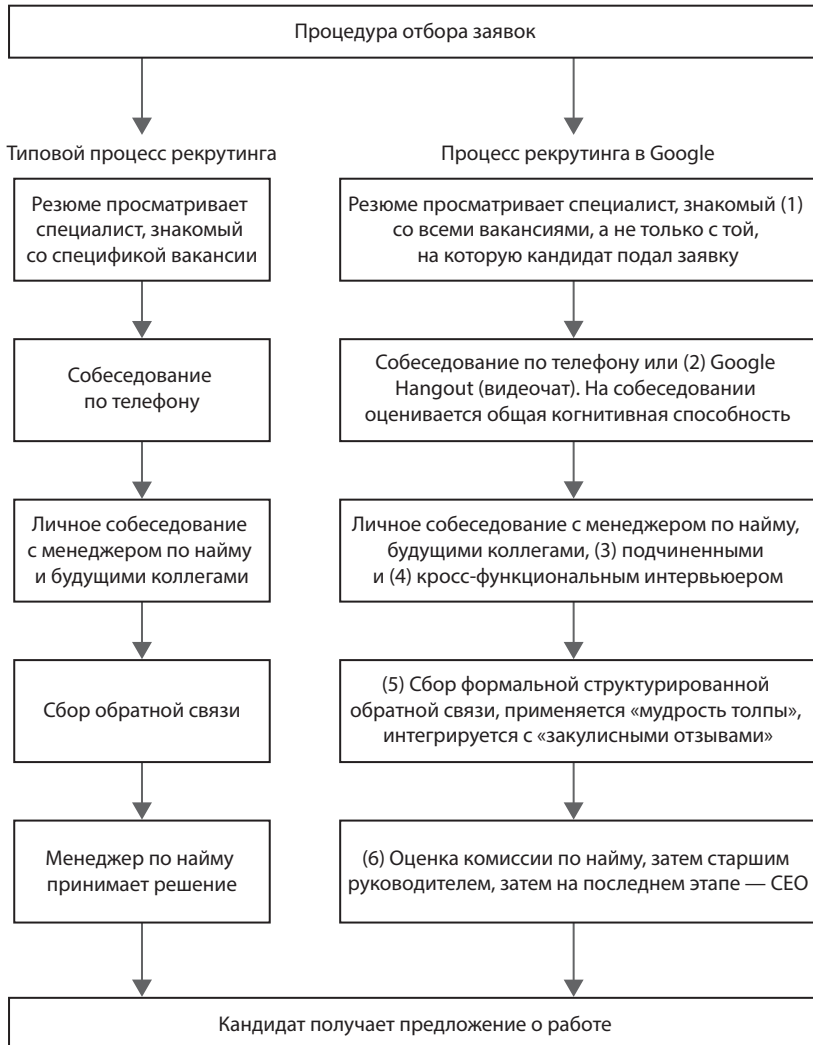
Графическое представление обратной связи для интервьюера © Google, Inc.

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 *salariiman* («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 что 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.

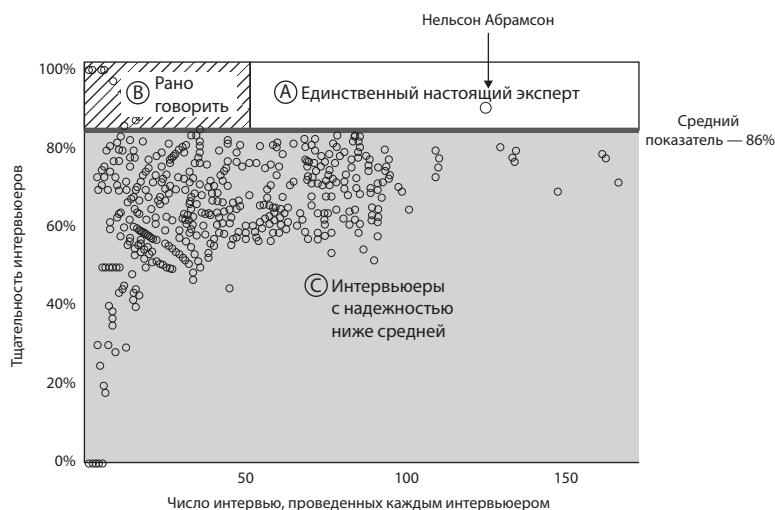


Диаграмма разброса, показывающая точность индивидуального собеседования (каждая точка — один интервьюер) по сравнению с 86%-ной точностью, полученной в результате усреднения баллов*

* 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.

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*, «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 коман-

* 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.

ды. 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

Offer Coversheet for

Position/Title: Children's Center, Infant Toddler Support Teacher Job Grade: NI Location: US-SVL-TC3 VP: Offer ID: 74398

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's 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 2008	In Progress
Children's House of Los Altos	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: 25
- * People Manager?: No

GCA INTERVIEWER: Google Children's Center, Operations Manager

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*. 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 «нюглеры») 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**.

* 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.

** 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

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

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».

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, средне-статистический 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 приступить 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.

8 октября 2011 года

НЬЮ-ДЕЛИ — Далай-лама, тибетский духовный лидер в изгнании, присоединился к празднованиям в честь 80-летия лауреата Нобелевской премии Десмонда Туту из Южной Африки при помощи ресурса Hangout, когда власти принимающей страны отказали ему во въездной визе.

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.

Глава 6

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*, 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

* «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.*

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 жалования, 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»* (первая учит, как избежать работы под начальством придурков, а вторая — что такое быть придурком)**.

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

* Sutton R. I. The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't. Business Plus, 2010; Max T. Assholes Finish First. Gallery Books, 2011.

** Звездочки в названиях поставил я. Все-таки это книга для семейного чтения.

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 занята 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 сосредоточиваться 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 юристконсульт, 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»*.

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.

* 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».

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 завершился, 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.)*

* 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

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»*. 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.

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).

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

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

титолов, которые люди давали себе, вступив в наши ряды*. 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 заставляю 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

* Да, в Google вы можете сами выбрать себе титул.

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».

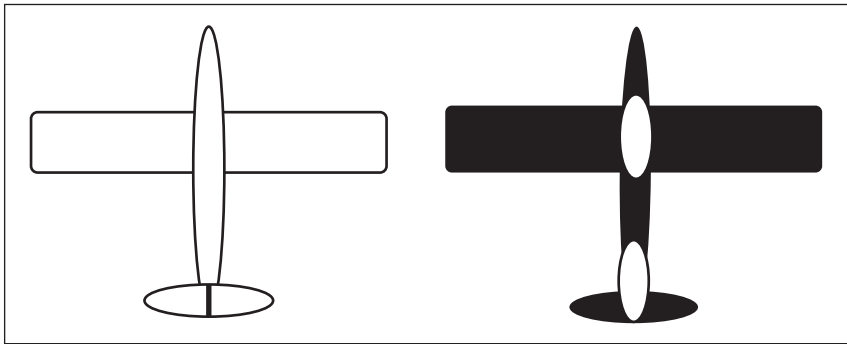
Хэл Вэриан говорил мне: «Опираться на данные полезно всем. Высшему руководству не придется тратить время на дебаты о том, какой цвет фона рекламного объявления лучше: желтый или синий. Проведите эксперимент. И у руководства останется время, чтобы побеспокоиться о вопросах, которые сложно выразить количественно. 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?»*, «Если идет дождь, когда вы намокнете быстрее: если будете бежать или идти?»**). Под впечатлением шоу мы пытаемся проверять мифы, бытующие в компании, и по возможности развенчивать их.

* Да.

** Будете идти — намокнете быстрее.

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 ниже-приведенный 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*.

* 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

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

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.

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 повышениях 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 напираться 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»*, «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 ЗМ** предоставляет своим сотрудникам право тратить до 15% рабочего времени на свои исследования. «ЗМ 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.

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

** ЗМ (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.*

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 измеряли 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 жалования. 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 Лешевер утверждают, что начальный размер жалования 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	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I make good use of my skills and abilities in my role	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am working toward clear goals	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I can see a clear link between my work and Google's objectives	☐	☐	☐	☐	☐	☐
My work gives me a sense of personal accomplishment	☐	☐	☐	☐	☐	☐
My work has high impact	☐	☐	☐	☐	☐	☐
There is a good match between what my job offers me and what I want in my career	☐	☐	☐	☐	☐	☐



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, оставляются: 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 открытвенны до язвительности, а менеджеры приветствовали улучшения и не бросались защищаться от критики.



**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?»* По данным компании Corporate Executive Board,

* 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

«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 упирается 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.

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.

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 до нуля — 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. Скрампные 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 гора ноутбуков, и люди с хихиканьем заносили 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 CEO 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 имелося 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 *Taras 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 бюрократиями» (*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 обяза-

тельные 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 разрубить 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 разрубить 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»^{*}).

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 разобратся 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 увещания или низкие ожидания («Сделайте что можете»), но и приводят к превосходным результатам. А следовательно, имеет смысл ожидать от людей большего.

^{*} Я по-прежнему ношу две пары полуботинок, купленных в 1994 г.

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 CEO 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.

Глава 7

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 улучшений». 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 бóльших успехов, чем кажется: ведь в экономике сейчас нелегкие времена». В декабре нам расшифровывали все в деталях: «Отдел малого бизнеса выходит на 90%, но господа, 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 Доеерр 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*, 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 общегугловским.

* 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.

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. Кое-кто 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 закидывались 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 закидываться 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 Коэна

Гуглер Пол Коэн создал эту иллюстрацию одного из моих предложений¹¹³

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*. 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 брызжали 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 вы-

* 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.

яснили, 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.

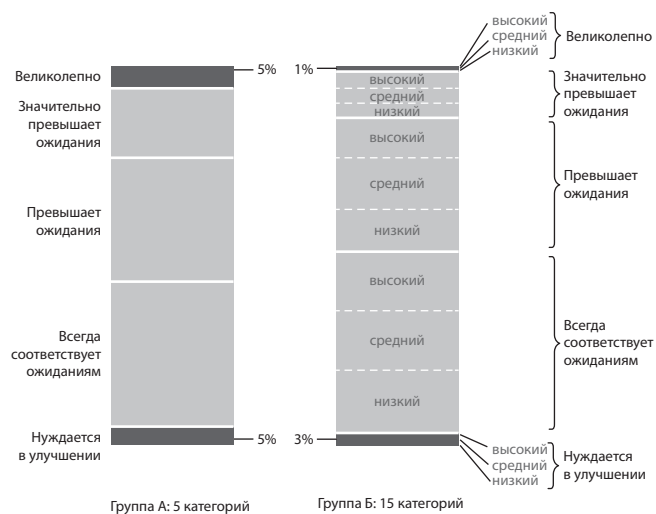
- Удалось ли правильно определить отстающих?
- Удалось ли правильно определить кандидатов на повышение?
- Носили ли обсуждения осмысленный характер?
- Можно ли считать процедуру справедливой?

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, «возникла 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 Б — 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, неравнодушный 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*. 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 лишённом 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

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

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 беспроигрышно», 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 приходит на ум чаще	Помню, первый раз я думал, что никогда меня так быстро не повышали. Он фанат своего дела

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 насаждать, 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 жалования 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.

The image shows a screenshot of a Google feedback form template. At the top, there are navigation tabs: "Самооценка" (Self-assessment), "Кому виден мой ответ" (Who sees my answer), "коллегам" (Colleagues), and "нежелательные коллеги" (Unwanted colleagues). Below the tabs, there is a section for adding projects. It starts with a label "1 Проект/достижение" followed by a text input field. Below this, there are two rows: "Моя роль" (My role) with a text input field, and "Мое влияние" (My influence) with a dropdown menu. Below these is a label "Мой основной вклад" (My main contribution) followed by a large text area. At the bottom of this section, it says "осталось 512 символов" (512 characters left) and there is a button "+ добавить проект" (+ add project). Below this section is another question: "Что вы делаете действительно хорошо и планируете продолжать делать?" (What are you doing really well at and planning to continue doing?) followed by a text input field.

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.

[go/letstalkperf](https://www.google.com/go/letstalkperf)

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, раскрытии 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 честь полезной оптимизацию этой [маршрутной ведомости](#) по мере сбора сведений о каждом лице и/или предоставление 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?

Что затронуть • Устно сформулируйте цель и структуру обсуждения • Подготовьте примеры для оживления беседы • Задавайте вопросы и побуждайте гуглера открыто высказываться	Предметы для обсуждения • 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*. Вот интересно: мы обнару-

* 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

жили, 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 повесить 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 за-

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 самовывдвижения с некоторыми нашими лидерами направления продаж, они выражали беспокойство, считая, что такой подход спровоцирует поток самовывдвижений. 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 из всех сил!

нимать 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.

Глава 8

На разных концах шкалы, или «Два хвоста»

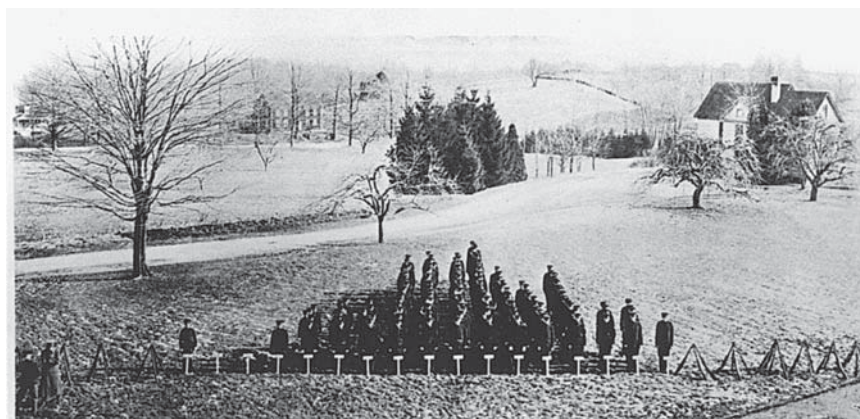
Главные возможности связаны с лучшими и худшими сотрудниками

У вашей команды есть два «хвоста».

Все измеримое сводится к следованию правилу сортировки: от низшего к высшему, от малого к большому, от близкого к дальнему. Помните, когда вы были ребенком, учитель просил класс построиться по росту? Я всегда был среди тех, кто выше. Тогда рассортировать нас было легко. В классе из 30 человек бывали двое-трое, которые точно знали, что их место всегда в правом краю, и еще несколько самых маленьких, которых всегда отправляли налево. А еще было 20 или больше ребят примерно одного роста, с разницей сантиметров в пять, которые сбивались в кучу, лихорадочно пытаясь выстроиться в линию.

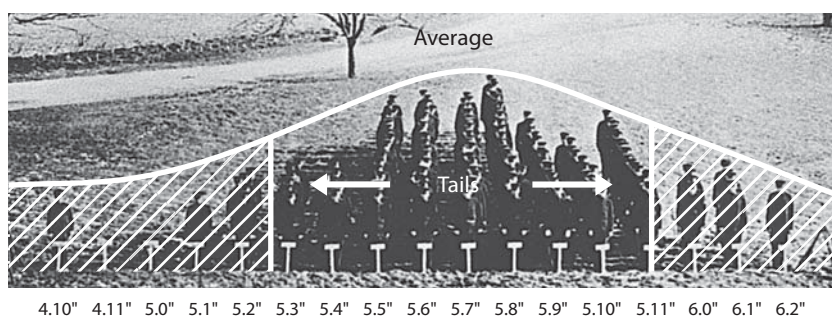
Наверное, уже сотню лет учителя сортируют учеников по росту и, похоже, получают от этого удовольствие.

В 1914 г. Альберт Блэксли из учебного заведения, ныне известного как Коннектикут-колледж, попросил студентов выстроиться в шеренгу по росту. Как, наверное, и у вас в классе, большинство студентов в итоге собрались в середине, а несколько человек оказались на разных концах ряда. Показатели роста студентов колледжа обычно соответствуют разбивке в диапазоне от 4 футов 10 дюймов до 6 футов 2 дюймов (от 150 до 190 см); как вы видите, концентрация выше всего в центре.



Число студентов в каждом ряду	1	0	0	1	5	7	7	22	25	26	27	17	11	17	4	4	1
Рост (футы, дюймы) в ряду	4:10	4:11	5:0	5:1	5:2	5:3	5:4	5:5	5:6	5:7	5:8	5:9	5:10	5:11	6:0	6:1	6:2

Реальная гистограмма для 175 студентов колледжа мужского пола¹²²



Рост студентов соответствует нормальному распределению, где два «хвоста» с обоих концов представлены студентами с «экстремальными» показателями роста



То же справедливо и для гуглеров. Мы просили их построиться по росту, и в результате получили нормальное распределение с такими же «хвостами». Гуглеры изрядно повеселились, выполняя задание: я такого не ожидал, если честно¹²³

Фотографии предоставлены отделом архивов и особых коллекций Исследовательского центра Томаса Додда, библиотеки Коннектикутского университета

Фотографии предоставлены отделом архивов и особых коллекций Исследовательского центра Томаса Додда, библиотеки Коннектикутского университета

Любая разбивка описывает паттерн, полученный на основе данных. Показатели роста лучше всего описывает нормальное распределение. Оно также известно как колоколообразная кривая из-за формы и как гауссова кривая — по имени Карла Фридриха Гаусса, который описал его в своей работе в 1809 г.¹²⁴

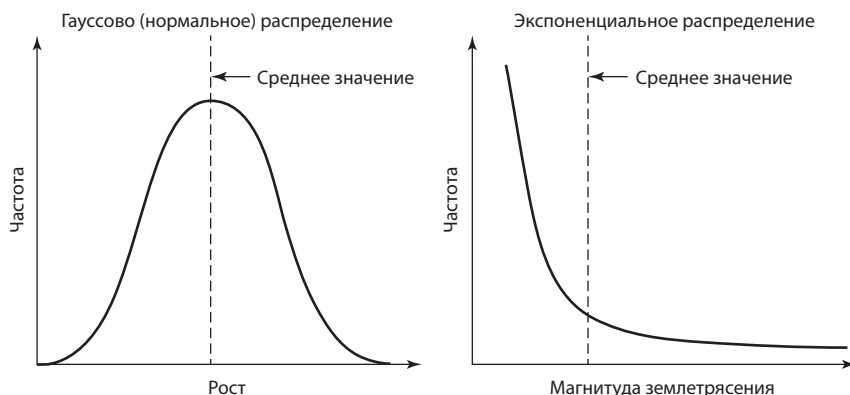
«Хвосты» в разбивке — члены команды с показателями роста, выпадающими на концы шкалы: скажем, менее 163 см и более 180 см. Это те самые «верхние» и «нижние» 10%, которые представлены в разбивке на примере ниже.

Гауссово распределение (гауссиана) очень популярно у ученых и представителей бизнеса. С его помощью можно описать распределение многих параметров: рост, вес, экстраверсия и интроверсия, ширина древесных стволов, размер снежинок, скорость автомобилей на трассе, процент дефектов изготовления, количество входящих звонков в клиентскую службу и т.д. Более того, все, что распределяется по гауссиане, имеет среднее и стандартное отклонения, с помощью которых можно предсказывать будущее поведение объекта или явления. Стандартное отклонение описывает вероятность определенного числа вариаций (или отклонений). Например, женщины в США имеют средний рост 163 см¹²⁵, а стандартное отклонение составляет менее 5 см. Это значит, что 68% женщин имеют рост от 155 до 170 см. Это одно стандартное отклонение. 95% значений находится в пределах двух стандартных отклонений от среднего — от 147 до 178 см. А 99,7% находятся не далее чем в трех стандартных отклонениях от среднего: от 137 до 188 см. Если вы проверите, как обстоят дела у вас в офисе или по соседству, то увидите, что в целом все именно так. (Средний рост мужчин составляет 178 см примерно с тем же диапазоном примерно в 5 см на каждое стандартное отклонение. Вы могли заметить, что на фото Блэкли средний рост мужчин — 170 см. Благодаря улучшениям в питании за последние 100 лет американцы стали выше.)

Но в достоинстве гауссова распределения также кроется и его недостаток. Им так легко пользоваться и оно явно описывает так много различных явлений, что применяется даже тогда, когда некорректно отражает реальность. Гауссово распределение как средство прогнозирования занижает периодичность наступления значимых природных и экономических событий (сильные землетрясения, ураганы и колебания на фондовом рынке), критические расхождения в экономических результатах для людей (увеличивающаяся пропасть между 1% самых богатых и 1% самых бедных) и исключительные результаты, которых добиваются отдельные люди

(Майкл Джордан в сравнении с другими баскетболистами его поколения). Землетрясение 2011 г. в Японии (с магнитудой 9 баллов), размер состояния Билла Гейтса (свыше 70 млрд долларов), даже население Нью-Йорка (8,3 млн человек) заметно отличаются от средних значений, и вряд ли гауссова модель сможет это предсказать в качестве вероятного сценария, хотя, как мы знаем, все это реальные факты¹²⁶.

Статистически эти явления лучше всего описывает экспоненциальная кривая. На рисунке ниже она представлена рядом с гауссовой кривой.



Сравнение распределения показателей роста людей и магнитуды землетрясений. Рост отклоняется от средних значений примерно в половину с обеих сторон (выше среднего и ниже среднего). А подавляющее большинство землетрясений имеет магнитуду ниже среднего

Большинство компаний управляет кадрами на основе нормального распределения: большинство сотрудников получают ярлык «нормальных», а самые плохие и лучшие отправляются в «хвосты». «Хвосты» так же несимметричны, как и при распределении по росту, потому что отстающих увольняют, а самых плохих даже на порог не пускают; так что левый «хвост» короче. Кроме того, компании обращаются с кадрами так, как если бы реальность соответствовала распределению по гауссиане. Это неправильно.

На деле производительность в организациях для большинства должностей распределяется по экспоненте. Эрман Агуинус и Эрнест О'Бойл из Университета Индианы и Университета Айовы разъясняют: «Вместо большой группы средних исполнителей, которые преобладают... по закону больших чисел, наблюдается ситуация, при которой основную работу выполняет небольшая группа элитных сотрудников»¹²⁷. Большинство

организаций и недооценивают, и недостаточно вознаграждают заслуги лучших работников, даже не осознавая этого. В главе 10 я объясню, почему это так, и покажу, как можно лучше управлять кадрами и вознаграждать их.

Пока достаточно указать, что у каждой команды есть «хвосты» — люди, которые располагаются с обоих концов кривой распределения рабочей эффективности. Большинство компаний избавляются от «исполнителей нижнего хвоста», которые живут в постоянном страхе совершить ошибку и каждую минуту ожидают увольнения. У «исполнителей верхнего хвоста» жизнь — просто сказка: продвижения, бонусы и восхваления от коллег и начальства.

Помогите нуждающимся

Большинство компаний упускают из виду, что люди из «нижнего хвоста» олицетворяют грандиозную возможность повысить производительность компании, а представители «верхнего хвоста» могут объяснить, как ее реализовать.

Джек Уэлч обеспечил популярность модели управления «вверх или вон», представленной на первых страницах этой книги, когда аттестация сотрудников в General Electric проводилась каждый год и по ее результатам 10% худших увольнялись: либо вы будете продвигаться вверх в своей организации, либо вылетите.

Но разве это не затратный подход? Компания тратит время и деньги, чтобы набрать новые кадры. Они зачастую обходятся дороже старых, их нужно учить новым обязанностям — и иногда безуспешно! Профессор Борис Гройсберг из Гарвардской школы бизнеса провел исследование, в котором участвовали тысячи аналитиков из инвестиционных банков. Он заключил, что «звездные аналитики демонстрируют внезапный и продолжительный спад эффективности», переходя в другую компанию¹²⁸. Их предыдущие успехи во многом зависели от коллег, доступных ресурсов, вживания в корпоративную культуру и даже личной репутации или созданного ими бренда.

В идеальной ситуации вы бы с самого начала нанимали только подходящих людей, а при наличии объективного, откалиброванного рекрутингового процесса вы, возможно, уже недалеко от цели. Но даже тогда вы наделаете ошибок, и они отдрейфуют на нижний край кривой эффективности.

Мы в Google регулярно выявляем около 5% отстающих. Эти люди образуют нижний «хвост» кривой распределения эффективности. Отметим, что это происходит вне рамок формального процесса управления производительностью. Мы не ищем поводов уволить людей: мы ищем тех, кто нуждается в помощи.

Признаюсь, что у нас нет абсолютно надежной меры результатов каждой работы и мы не форсируем разбивку рейтингов, потому что разные команды выполняют задачи на разных уровнях. Было бы безумием заставлять лидера команды, состоящей из суперзвезд, навешивать на кого-то из подчиненных ярлык отстающего. Так что это процесс, зависящий от человеческого фактора, а не повинующийся алгоритму; здесь и менеджеры, и команда People Operations ориентируются на конкретных людей. На практике «нижний хвост» включает тех, кому «требуется улучшения», и так называемых скиммеров*. Это люди, которые долго умудряются скользить на грани между «нижним хвостом» и «соответствует ожиданиям». Так, мы отслеживаем всего 5% на высших уровнях организационной структуры. В некоторых группах в эту категорию не попадает никто, в некоторых — более 5%. Мы задались вопросом: а не уволить ли таких личностей, как во многих других компаниях? Но при этом пришлось бы каждый год отбраковывать 20% действующего состава (по 5% в квартал). Кроме того, это означало бы, что наш рекрутинговый процесс неработоспособен. Если бы мы с успехом искали и находили не просто «мозги на палочке», а блестящих, способных к адаптации, сознательных гуглеров, то в регулярной отбраковке не было бы нужды.

Поэтому, вместо того чтобы пойти по традиционному пути и наградить плохих исполнителей «поцелуем смерти», мы решили применить другой подход. Наша цель — объяснить всем и каждому в категории «нижние 5%», что они в этой категории. Такую беседу вести непросто. Но можно облегчить задачу, донеся до отстающих сообщение: «Вы в числе 5% худших работников Google. Знаю, звучит неприятно. Говорю это потому, что хочу помочь вам улучшить ситуацию и вырасти как специалисту».

Это не разговор по принципу «справляйся или выметайся»; это деликатное общение, имеющее целью помочь человеку добиться личностного развития. Один мой коллега однажды назвал это «сострадательным прагматизмом». Плохие результаты редко бывают следствием того, что человек некомпетентен или просто бьяка. Обычно корень проблемы кроется в отсутствии навыков (что иногда можно исправить, а иногда нет) или воли

* От английского skim — легкое скольжение, скольжение по поверхности. *Прим. ред.*

(если отсутствует мотивация к выполнению работы). Последний случай может быть проблемой личности, а может — полезным индикатором, указывающим на то, что в команде есть проблемы посерьезнее, на которые следует обратить внимание.

Наш подход, нивелирующий значение определенных знаний и навыков для назначения на должность, делает нас в некотором смысле уязвимыми: мы любим нанимать людей, которые не очень хорошо представляют, как взяться за предлагаемую работу. Мы верим, что почти все они в итоге разберутся в деле, а в процессе, возможно, изобретут что-нибудь новенькое, в отличие от сотрудников, функционирующих по принципу «иди туда, сделай то».

Если им это не удастся, мы сначала предлагаем коучинг и обучение, чтобы развить их способности. Обратите внимание, как сильно это отличается от типовых принципов набора кадров, когда человека сначала нанимают на должность, а потом пытаются вырастить звезду. Наше вмешательство распространяется на маленькую горстку людей, которые испытывают наибольшие трудности, а не весь персонал компании сразу.

Если это не работает, мы стараемся найти человеку другое место в Google. Как правило, в итоге личная результативность сотрудника подрастает до среднего уровня. Может показаться, что это немного, но взгляните вот с какой стороны. В группе из 100 человек Джим был среди пяти худших. После указанных мер он переместился на 50-е место¹²⁹. Не суперзвезда, конечно; но теперь результаты Джима выше, чем у 49 других сотрудников, а раньше таких было всего трое или четверо. Чего добьется ваша компания, если все худшие продемонстрируют такие же улучшения? А если даже эти последние 49 человек в целом показывают результаты лучше, чем в среднем по организации?

Из категории «последних» кое-кто уходит сам, кого-то мы вынуждены увольнять. Жестоко, но в итоге они остаются довольны, поскольку мы проявили понимание, пытались им помочь, а под конец дали время найти себе другое место.

Однажды мне пришлось уволить сотрудника из своей команды. Уходя, он сказал: «Я бы никогда не смог дорасти до вашей должности». Я ответил: «Смог бы — только в компании, где требования другие». Три года спустя он позвонил мне, чтобы поделиться новостью: его назначили на должность руководителя отдела по управлению персоналом в компании из списка топ-500 по версии Fortune; он был в восторге. Он рассказал, что темп работы чуть помедленнее, чем в Google, но ему это вполне подходит. И он сумел

стать доверенным советником главы компании исключительно благодаря своему размеренному, вдумчивому стилю работы.

Подобный принцип вложения усилий в «нижний хвост» кривой распределения означает, что ваши команды демонстрируют улучшения... и весьма неплохие. Люди либо существенно повышают результативность, либо уходят и добиваются успеха где-то еще.

Что показательно: даже «Джек-Нейтрон», как называли Уэлча из-за потока отстранений и увольнений, которыми сопровождалось его пребывание на посту главы GE, смягчил подход, когда рассказывал о нем в поздние годы. В 2006 г. он изобрел принцип сортировки сотрудников под названием *rank-and-yank* (что-то вроде «сортирнём и ухнем», или «сортрируй и выбрасывай»).

Согласно мифу о распределении под названием «сортрируй и выбрасывай», нижние 10% подлежат увольнению. В жизни так бывает редко. Более типична иная ситуация: когда человек пребывает в нижних 10% длительное время, менеджер проводит с ним беседу о возможности увольнения. Конечно, иногда отстающий увольняться не желает. Но, будучи поставлен перед лицом суровой реальности и мнением организации, большинство предпочитает уйти по собственному желанию. Часто эти люди находят компанию, которой больше подходят их умения и где их ценят выше³⁰.

Далее Уэлч утверждает, что прямо изложить работнику положение дел — проявление доброты.

Сравните это с компаниями, где менеджеры во имя высшей доброты позволяют сотрудникам, особенно отстающим, годами плестись в хвосте. Потом наступает кризис. Отстающие среднего возраста всегда оказываются первыми кандидатами на увольнение. Одного за другим менеджер вызывает их для беседы, которая обычно проходит так:

— Джо, боюсь, тебе придется уйти.

— Как! Почему я?

— Ну... ты ведь никогда не демонстрировал особых успехов.

— Я работаю здесь 20 лет! Почему вы ни разу мне об этом не говорили?

Действительно, почему? Скажи он об этом раньше, человек сумел бы найти работу, где у него было бы будущее. А теперь, когда ему стукнуло 45 или 50, он должен идти на биржу труда, где конкуренция в наши дни намного выше. Вот это действительно жестоко³¹.

Я особо указываю на то, что наша система выявления «нижних 5%» — совсем не то, что «групповое ранжирование» работников: метод

принудительного распределения по категориям рабочей эффективности в пределах фиксированной разбивки. Подобный подход по капле отравляет корпоративную культуру. Сотрудники вступают друг с другом в яростную борьбу, чтобы не оказаться на дне. В 2012 г. Курт Эйхенвальд опубликовал в журнале *Vanity Fair* уничтожающую сатиру в обвинение принципа группового ранжирования¹³².

Все сотрудники Microsoft, и нынешние, и бывшие, с которыми я беседовал, — все — называли групповое ранжирование самым деструктивным процессом в компании, в результате которого множество людей просто вышибли за дверь... «Если вы были членом команды из 10 человек, то с первого дня вас ставили перед фактом: неважно, кто и насколько хорош, все равно двое получают великолепные оценки, семеро — средние, а один — ужасные, — говорит бывший разработчик программного обеспечения. — В итоге люди начинают конкурировать друг с другом, а не с другими компаниями».

В ноябре 2013 г. глава HR-департамента Microsoft Лиза Бруммель разослала сотрудникам по электронной почте уведомления об отмене не только группового ранжирования, но и *всех* рейтингов вообще¹³³.

Как я писал в главе 2, если вы верите, что сотрудники в целом знают свое дело и достойны доверия, будьте с ними честны и открыты. Это также значит, что вы должны сообщать им, если они отстают по результатам работы. Но если вы хотите создать рабочую обстановку, пронизанную духом общей миссии и ориентированную на значимые цели, нужно понимать людей и обращаться с ними соответственно. Большинство отстающих знают, что они отстающие, и стремятся стать лучше. Важно дать им шанс.

Рассматривайте своих звезд под микроскопом

В то же время «верхний хвост», то есть лучшие работники, чувствуют себя в компании иначе, чем среднестатистические или посредственные. По нашим данным, они считают, что комфортнее выполнять задания, чем не выполнять; чувствуют, что их ценят, а их работа более значима, и уходят из компании в пять раз реже, чем сотрудники с худшими результатами. Почему? Да потому, что лучшие живут в заколдованном круге великих побед, отличной обратной связи, новых достижений и хвалебных отзывов. Они каждый день купаются в лучах всеобщей любви, так что любые дополнительные программы, которые вы готовы предложить, не сделают их еще счастливее.

Гораздо важнее, что вы должны учиться у лучших*.

В любой компании лучшие сотрудники — семена ее будущих успехов. Немногие берут на себя труд изучить их «под микроскопом». Это яркий пример упущенных возможностей: как доказал Борис Гройсберг, высокая результативность во многом зависит от контекста. Бенчмаркинг и проверенные практики — всего лишь методы, сработавшие где-то еще, и не факт, что они будут эффективны у вас.

Естественный вывод из заключений Гройсберга должен звучать так: выясните точно, что именно позволило вашим лучшим сотрудникам добиться успеха именно в вашей уникальной среде. Если выяснится, что успех зависит от специфических местных условий, то полезнее всего будет изучить взаимосвязь между высокой результативностью и этими условиями.

Как вы, должно быть, уже поняли, мы в Google изучаем своих лучших людей самым пристальным образом. В 2008 г. Дженнифер Курковски и Брайан Велле основали Лаборатории по человеческим ресурсам и инновациям (People and Innovation Lab, PiLab) — внутреннюю исследовательскую группу и мозговой центр, получивший задание продвинуть науку о том, как люди воспринимают и выполняют свою работу. Многие сотрудники PiLab имеют докторскую степень по психологии, социологии, организационному поведению и экономике. Их назначили на руководящие должности, чтобы дать возможность применить свои исследовательские навыки к хитроумным проблемам и вызовам большой организации. Классическим примером могут стать Нил Пател и Мишель Донован. Мишель во многом способствовала изменению нашего подхода к управлению производительностью, а Нил — лидер нашей Лаборатории продвинутых технологий и программ (Advanced Technologies and Programs). Их первоначальный план исследований показывает, что можно выяснить, изучив своих лучших людей.

* Важно также сравнивать лучших и худших. Кэтрин Декас из нашей Лаборатории по человеческим ресурсам и инновациям поясняет: «Если вы внимательно взглянете на тех, с кем пытаетесь соперничать, то, возможно, сделаете вывод, что ключевые поведенческие качества, способствующие их успеху, присущи почти каждому из них. Звучит вполне резонно. Но есть также возможность, что и худшие работники обладают подобными качествами, однако вы об этом не узнаете, пока не подвергнете их тщательной проверке. Если не изучить поведение других групп, то можно легко прийти к неверному заключению о том, какие именно поведенческие модели ведут к успеху... На техническом языке это называется “выборка на основе зависимой переменной”». Это еще один вариант ошибки выборки, которую мы рассматривали в главе 6. Вот почему «проверенные методы» часто ведут к неверным заключениям.

Проект «Кислород» был изначально задуман для того, чтобы доказать, что менеджеры не играют никакой роли. Но выяснилось, что хорошие менеджеры играют решающую роль.

- Проект «Талантливая молодежь» (Gifted Youngsters) имел целью выяснить, чем действия тех, кто показывает стабильно высокие результаты в течение длительного времени, отличаются от действий прочих. Исследователи сравнили 4% лучших и 96% остальных, а потом подвергли пристальному анализу лучшие 0,5%, сравнив их с остальными 99,5%.
- Проект Honeydew Enterprise, названный в честь Бунзена Ханидью, бесстрашного новатора из «Маппет-шоу», должен был помочь понять поведенческие модели и методы, которые сильнее всего способствовали и, напротив, сдерживали инновационную жилку инженеров-программистов.
- В рамках проекта «Милгрэм» исследовались самые эффективные методы внедрения в социальные сети для изучения ситуации в Google. (Проект был назван в честь упомянутого Стэнли Милгрэма, который изучал проблемы подчинения. Дженнифер Курковски говорила мне: «Он провел первичный маломасштабный эксперимент, когда участникам, выбранным случайно в городах Омаха и Уичито, предлагалось передать по цепочке письма определенному получателю в Бостоне. Среднее количество передач из рук в руки составило 5,5. Так родилась общепризнанная теория «шести рукопожатий».)

Проект «Кислород» серьезно повлиял на Google. Своим названием он обязан вопросу, который однажды задала Мишель: «Что если бы у каждого сотрудника Google был замечательный менеджер? Не просто нормальный или хороший, а такой, который действительно понимал бы подчиненных и делал так, чтобы каждый день они шли на работу как на праздник. Какой тогда стала бы наша компания?» Нил имел обыкновение называть свои проекты по элементам периодической таблицы Менделеева. Мишель предложила кислород, потому что «толковый менеджер необходим как воздух. И если мы дадим людям лучших менеджеров, это будет подобно глотку свежего воздуха».

Какова была задача проекта «Кислород»? Проверить гипотезу о том, что качество менеджера не влияет на результативность его команды. Нил разъяснял: «Мы знали, что команде приходится быть осторожной. Google предъявляет высокие требования к доказательству положений, которые в других компаниях почитались бы за очевидную истину. Простых коррекций здесь недостаточно. Поэтому мы стали искать доказательство

обратного: того, что менеджеры на самом деле *не важны*. К счастью, в этом мы не преуспели»¹³⁴.

Инженеры Google твердо верили в то, что менеджеры не очень-то важны. На первый взгляд абсурдно. Но постарайтесь понять, сколько инженеров терпеть не могут начальства. Они не любят менеджеров и, конечно, не хотят становиться менеджерами.

В общем, инженеры считают, что менеджеры — в лучшем случае неизбежное зло, а вообще-то они только лезут под руку, наводят бюрократию и все портят. Это убеждение укоренилось настолько глубоко, что в 2002 г. Ларри и Сергей упразднили все менеджерские вакансии в компании.

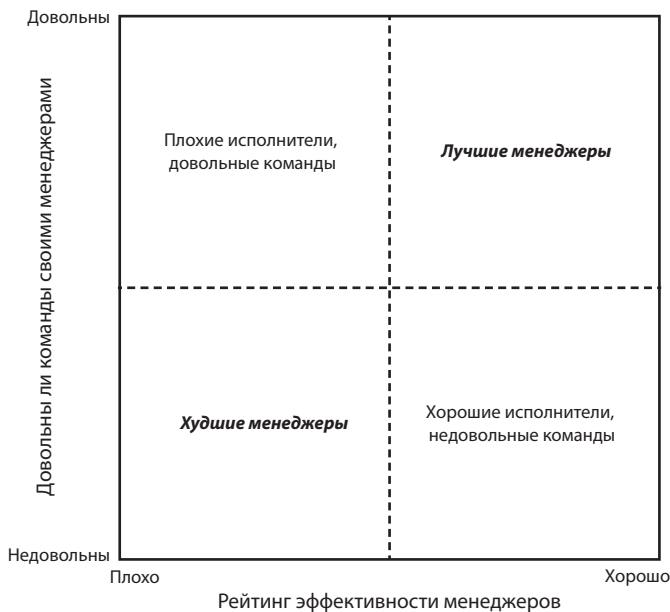
На тот момент у нас было более 300 инженеров, и все занимавшие менеджерские должности были освобождены от управленческих обязанностей. Их переподчинили Уэйну Росингу. Эксперимент продержался недолго. Уэйна завалили запросами на утверждение финансовых смет и требованиями вмешаться в конфликты между сотрудниками, так что через шесть недель менеджеры вернулись на свои посты¹³⁵.

Ясно, что для чего-то менеджеры были нужны; но в 2009 г. врожденное недоверие инженерных работников к руководству вспыхнуло с новой силой. За это время мы набрали свыше 19 тыс. новых сотрудников, большая часть которых пришла к нам из традиционного окружения, где менеджеры являли собой в основном бесполезное, а порой и деструктивное звено. Мы заметили эту проблему и в рекрутинговом процессе, особенно за пределами США. Наше рекрутинговое кредо гласило: любой менеджер в инженерном подразделении должен быть по меньшей мере так же технически подкован, как и его команда*. Если дело обстояло иначе, менеджер терял уважение подчиненных и получал ярлык NOOP. Этот термин, заимствованный из компьютерной лексики, означает по operation performed — «пустая команда». Хотя в США имелись компании, практиковавшие параллельное отслеживание результативности отдельных технических специалистов и менеджеров (IBM, например, впервые применила принцип продвижения по службе для сотрудников, вносящих индивидуальный вклад в достижения компании, при котором специалист может получать такие же награды и титулы, как и менеджер, только на основе достижений в технической области), в Азии и Западной Европе гораздо типичнее была ситуация, когда инженеры, выдвинутые на руководящие должности, отстранялись от занятий инженер-

* Хотя мы любим нанимать смысленных универсалов, есть области, например инженерия, налоги или юриспруденция, где необходим определенный базовый уровень знаний.

ными проблемами (по крайней мере на постоянной основе). В результате мы часто отклоняли кандидатов на высшие позиции, из которых могли получиться хорошие менеджеры, но которые были слишком далеки от технических проблем.

У каждого свое видение хороших и плохих менеджеров, но подобный стандарт страдает субъективностью. Мишель и Нил хотели обеспечить целостный подход при сравнениях, поэтому взяли за основу два количественных источника данных: рейтинги результативности и результаты «Гуглгейста». Они рассчитали средний рейтинг для каждого менеджера по данным за три предыдущих оценочных периода. Чтобы понять, как команды оценивают качество менеджеров, были проанализированы результаты «Гуглгейста», когда всех в компании просили ответить, что они думают о рабочей эффективности, поведении и поддержке своего руководства. Итак, наших менеджеров распределили по четырем квадрантам.



Первичное распределение менеджерского состава по проекту «Кислород»

Суть была в том, чтобы получить истинное представление о лучших из лучших и худших из худших. Что сделали менеджеры, чтобы результаты отличались так сильно? Чтобы найти ответ, исследователи проанализировали экстремумы результативности. Из тысячи с лишним менеджеров только 140 оказались среди лучших 25% как сотрудники и согласно результатам «Гуглгейста». Еще меньше — 67 человек — оказались среди худших 25%

по обоим критериям. По крайней мере это был обнадеживающий признак: в категории «лучшие из лучших» оказалось в два раза больше менеджеров, чем среди «худших из худших».



Дальнейшая детализация для выявления менеджеров, попавших в группу «верхних» или «нижних» 25% по обоим критериям: удовлетворенности и результативности

Чтобы попасть в верхние 25%, достаточно было, чтобы 86% членов вашей команды (чуть выше среднего показателя в 84%) высказались о вас положительно. Отсечка в нижнем квартиле* находилась на уровне 78% — тоже недалеко от среднего. Пока выходило, что инженеры правы. Отличия между лучшими и худшими менеджерами были невелики.

Но Мишель и Нил решили копнуть глубже. Когда они детально проанализировали факторы, положительно влияющие на уровень удовлетворенности сотрудников менеджерами, то высветились четкие и довольно значительные отличия. По десятку параметров «Гуглгейста» гуглеры, имеющие лучших менеджеров, показали результаты на 5–18% выше по сравнению с командами худших менеджеров. Среди прочего они продемонстрировали значительно большую уверенность в следующих аспектах.

* Точка на шкале, ниже которой лежит часть распределения вероятностей случайной величины, равная 0,25.

- Карьерные решения принимаются справедливо. Рабочая результативность оценивается честно, а получившие повышение его заслужили.
- Личных карьерных целей можно достичь, а менеджер — помощник, защитник и советчик.
- Работа выполняется эффективно. Решения принимаются быстро, ресурсы распределяются правильно, все перспективы принимаются во внимание.
- Члены команды обращаются друг с другом без оглядки на положение в должностной иерархии и с уважением, принимают решения с опорой на факты, а не политические соображения, и проявляют открытость в отношении работы и убеждений.
- Сотрудников привлекают к принятию решений и дают им полномочия для воплощения решений в жизнь.
- Они свободно могут сами находить баланс между работой и личной жизнью.

Кроме того, команды, работающие с лучшими менеджерами, показывали лучшие результаты при меньшей текучести кадров. Таким образом, качество менеджеров было лучшим индикатором, помогающим понять, уйдут ли сотрудники или останутся в компании, и отличным доказательством известной поговорки: «Люди уходят не из компании — они уходят от плохого руководства».

Некоторые, однако, возражали, что во всей компании нашлось только 207 «лучших» и «худших» менеджеров — слишком малая выборка. Как можно уверенно утверждать, что причиной выявленных отличий были сами менеджеры? Может, кто-то из них случайно оказался в более сильной и довольной команде. Единственным способом проверить, действительно ли отличия в показателях результативности и удовлетворенности зависели от менеджеров, было случайным образом осуществить переброску людей между командами, а остальное оставить без изменений. Тогда будет видно, приведет ли перемена менеджера к каким-нибудь изменениям. Но даже Google не настолько безумна, чтобы с закрытыми глазами перемешать команды и менеджеров ради науки. Вы согласны?

К счастью, этого не понадобилось. Гуглеры сами провели для нас этот эксперимент, меняя команды. Инженеры могут в течение года свободно переходить из одной проектной группы в другую — но им неизвестно, числится ли будущий руководитель среди «лучших» или «худших». В 2008 г. 65 гуглеров перешли от «лучших» менеджеров к «худшим», а еще 65 — наоборот. Все они были самыми типичными сотрудниками, которые работали хорошо и были довольны своей компанией.

И менеджеры имели значение — еще какое! 65 человек, перешедших к худшим менеджерам, показали значительно более низкие результаты по 34 из 42 позиций «Гуглгейста». На следующий год те, кто перешел к лучшим менеджерам, продемонстрировали значительные улучшения по 6 из 42 позиций.

Наибольшие изменения наблюдались по вопросам, которыми измерялись удержание людей в компании, доверие к системе управления производительностью и карьерному развитию. Переход к худшему менеджеру сам по себе был достаточным поводом для перемены отношения сотрудника к жизни в Google, постепенно снижая доверие к компании и заставляя задумываться об уходе.

Так что менеджеры имели значение. И не только — удивительно, но они значили очень даже много. Теперь мы знали своих лучших и худших менеджеров, но не знали, чем отличаются их действия. Наш анализ был описательным, а не предписывающим. Как определить, что лучшие менеджеры делают не так, как худшие? И как потом превратить полученные знания в инструмент для неуклонного повышения качества менеджеров Google?

Доказав, что не каждый проект требует команды, целиком состоящей из башковитых ученых, мы, чтобы выяснить, чем же лучшие отличаются от худших, применили простой подход: мы их спросили. Были назначены собеседования выборочной группы менеджеров с гуглерами, которым дали руководства по проведению интервью, но не сказали, с какими менеджерами они беседуют (хорошими, плохими или средними). Такой принцип именуется «двойным слепым методом»: он должен уберечь интервьюера от проявлений предвзятости к интервьюируемому, а последний не знает, к какой категории его отнесли. Иными словами, и интервьюер, и интервьюируемый «слепы» в рамках эксперимента. Мишель и Нил обосновали свои выводы, проведя сравнение с рекомендациями на получение нашей «Награды лучшему менеджеру» (это программа, в рамках которой выбирают 20 лучших менеджеров на основе рекомендаций, написанных гуглерами), с комментариями сотрудников о своих менеджерах в «Гуглгейсте» и обратной связью коллег, предоставляемой менеджерам. Нужно было понять, действительно ли модели поведения, которые менеджеры считали причинами своего успеха или провала, влияли и на гуглеров.

Исследование выявило восемь общих атрибутов, которые были свойственны менеджерам с высшими баллами, но не проявлялись у менеджеров с низшими оценками.

Восемь атрибутов проекта «Кислород» © Google, Inc.

1. Быть хорошим тренером.
2. Делегировать полномочия и не заниматься микроменеджментом.
3. Выказывать интерес/участие к успеху и личному благополучию членов команды.
4. Быть очень продуктивным / ориентированным на результат.
5. Быть успешным в коммуникации — слушать и делиться информацией.
6. Помогать команде в карьерном развитии.
7. Иметь четкое видение/стратегию для команды.
8. Иметь важные технические навыки, помогающие в обучении команды.

Теперь у нас была инструкция по созданию отличных менеджеров; но, откровенно говоря, она представляла собой список довольно скучных и непротиворечивых утверждений. Чтобы придать ему значимость и, главное, превратить его в инструмент улучшения рабочей результативности компании, нужно было придать ему специфики. Ну вот, например: разумеется, лучшие из менеджеров — прекрасные коучи! На первый взгляд это очевидно. Но большинство менеджеров, которые берут на себя труд проводить регулярные беседы с глазу на глаз, приходят и задают вопрос: «Ну, как прошла неделя?» А многие вообще не организуют встреч один на один, где бы они вместе с сотрудником, как равные партнеры, занимались выявлением проблем и высказывали идеи с обязательным учетом сильных сторон сотрудника. Большинство не считают нужным одновременно похвалить подчиненного и определить области, требующие улучшений. Мы особо указываем менеджерам, что при подготовке к разговору им стоит тщательно продумать, каковы индивидуальные сильные стороны сотрудника и какие уникальные обстоятельства приходится учитывать, а потом в ходе разговора больше задавать вопросы, а не диктовать ответы. И неожиданно мы обнаружили, что технический опыт — наименее важный атрибут среди восьми поведенческих проявлений великих менеджеров. Не сделайте ошибку — этот атрибут важен. Руководитель инженерной группы, не умеющий составлять коды, не удержится на такой должности в Google. Но среди атрибутов, отличающих лучших, способность вносить вклад в технические работы имела для подчиненных наименьшее значение.

Кроме того, мы должны были довести руководство до уровня автоматизма. Атул Гаванде, постоянный корреспондент *New Yorker* и автор книги «Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям»*, подчеркивает могущество чек-листов. Впервые я натолкнулся

* Издана на русском языке: Гаванде А. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям. М.: Альпина Паблишер, 2014. *Прим. ред.*

на его работы в 2009 г. Это была статья «Чек-лист»¹³⁶, где рассказывалось об опытном полете «Модели 299» — бомбардировщика дальнего действия нового поколения, разработанного корпорацией Boeing в 1935 г. Он мог «нести в пять раз больше бомб, чем требовалось армии... летать быстрее и почти в два раза дальше бомбардировщиков предыдущего поколения». Но была одна проблема: он разбился.

Самолет был намного сложнее конкурирующих моделей, и в первом полете опытный пилот «забыл отключить новый механизм блокировки системы управления рулями направления и высоты». Это привело к гибели двух из пяти членов экипажа. Армия выдала решение: усилить подготовку. Это был чек-лист. Гаванде делает заключение: «Имея при себе чек-лист, пилоты налетали на “Модели 299” 2,9 млн км без единого несчастного случая... удвоили [это достижение] на B-17... [и] добились решающего преимущества в воздухе во время Второй мировой войны, что позволило осуществить разгромные бомбардировки нацистской Германии». Далее Гаванде утверждал, что медицина сейчас вступает в аналогичную стадию: повышенная сложность технологий превосходит человеческие возможности, а чек-листы спасают жизни.

Читая эти строки, я понимал, что управление также представляет собой феноменально сложный механизм. Требовать от лидера, чтобы он был плодотворным генератором идей, финансовым гением, волшебником рынка и вдохновенным менеджером — пожалуй, перебор. Но если мы попробуем свести требования к хорошему руководству до чек-листа, не придется тратить миллионы долларов на обучение или пытаться втолковать людям, почему один стиль руководства лучше другого. Не стоит пытаться изменить менеджеров как таковых. Можно изменить их стиль поведения.

Итак, Мишель, Нил и растущая с каждым днем команда People Operations создали систему подкрепляющих сигналов, целью которой было улучшение качества руководства в Google. В самом открытом из опросов — полугодовой «Обратной связи снизу вверх» (Upward Feedback Survey) — команды должны дать анонимную обратную связь о своих менеджерах.

**Пример отчета по менеджерам в рамках опроса
«Обратная связь снизу вверх» © Google, Inc.**

1. Мой менеджер дает мне практические рекомендации, помогающие мне повысить производительность.
2. Мой менеджер не занимается микроменеджментом (то есть не закидывается на мелких вопросах, которые должны решаться на других уровнях).
3. Мой менеджер проявляет внимание ко мне как к человеку.

4. Мой менеджер помогает команде сосредоточиться на главных результатах.
5. Мой менеджер регулярно предоставляет релевантную информацию от своего менеджера и высшего руководства.
6. Мой менеджер провел со мной серьезную дискуссию о моем карьерном развитии за последние полгода.
7. Мой менеджер ставит перед нашей командой четкие цели.
8. У моего менеджера есть технические знания (кодирование — для технического отдела, бухгалтерия — для финансового), необходимые для эффективного управления мной.
9. Я порекомендую своего менеджера другим гуглерам.

Сам опрос представляет собой чек-лист. Если вы демонстрируете все аспекты поведения, указанные в списке, то вы — замечательный менеджер.

Результаты доводятся до менеджеров в следующем виде.

Отчет по оценке руководства для Крейга Рубенса

Процент благоприятных отзывов: 91%

Верхний квартиль, итог: 93%

Нижний квартиль, итог: 75%

Благоприятно Нейтрально Неблагоприятно

☒ процент гуглеров, выбравших «согласен / полностью согласен» по данной позиции

☐ процент гуглеров, выбравших «нейтрально» по данной позиции

☐ процент гуглеров, выбравших «не согласен / полностью не согласен» по данной позиции

Подробные результаты

Здесь представлены результаты ваших подчиненных на 1 января 2015 г.

Отображены текущие позиции, по которым было дано три и более ответа.

Фильтр:

№	Позиция	№	Благоприятно, %	По сравнению с первичными благоприятными отзывами	По сравнению с благоприятными отзывами Global Business	По сравнению с I кв. 2013 г.
1	Мой менеджер не занимается микроменеджментом (мелкими проблемами, которые следует решать на других уровнях)	6	100	0 По сравнению с I кв. 2013 г. «Гуглгейст» 0 По сравнению с III кв. 2012 г. Оценка руководства	+17	
2	Мой менеджер умеет находить баланс между предоставлением свободы действий и готовностью дать совет	6	100	+20 По сравнению с III кв. 2012 г. Оценка руководства	+12	
3	Мой менеджер открыто дает понять, что доверяет команде	6	100	0 По сравнению с I кв. 2012 г. Оценка руководства	+15	
4	Мой менеджер проявляет интерес ко мне как к личности	6	100	+14 По сравнению с I кв. 2012 г. «Гуглгейст»	+9	

Пример отчета по менеджерам в рамках опроса «Обратная связь снизу вверх».
Показательные данные © Google, Inc.

Обратите внимание, что результаты предоставляются менеджерам для их развития, но не влияют напрямую на рейтинги эффективности или размер вознаграждения. Я сам лишился этого аргумента воздействия на свою команду. Когда мы запускали «Обратную связь снизу вверх», я думал, что этот опрос даст возможность очистить Google от худших менеджеров — тех, кто причинял больше всего неприятностей подчиненным и тянул вниз нас всех. Стейси Салливан возражала: если мы так и поступим, менеджеры начнут мухлевать в опросах: либо станут прессовать команды, требуя высоких рейтингов, либо будут в превентивном порядке увольнять тех, кто проявляет недовольство и ставит низкие оценки. Стейси и кое-кто еще утверждали, что если мы желаем, чтобы люди мыслили незашоренно и меняли свое поведение, нужно превратить опрос в инструмент помощи, цель которого — способствовать развитию, а не быть кнутом и пряником.

Стейси была права. Очень важно развести по разным углам ринга обратную связь, имеющую целью развитие, и ту, цель которой — дать оценку. Позже мы проверили интуитивные выводы Стейси, и я с облегчением наблюдал, как люди используют опрос по назначению. Даже когда сами менеджеры присуждали подчиненным низкие рейтинги эффективности, подчиненные не мстили, голосуя против менеджеров в следующем цикле опроса.

Если менеджерам нужна помощь, чтобы добиться улучшений в какой-то области, а чек-лист тут бессилён, то они могут записаться на курсы, которые мы со временем разработали для каждого из атрибутов. Курс «Менеджер как коуч» помогает повысить баллы за коучинг в среднем на 13%. Курс «Беседы о карьере» повышает рейтинги карьерного развития на 10% отчасти потому, что менеджеры учатся вести собеседования о карьере с сотрудниками иначе. Дело не в том, что гуглер чего-то просит, а менеджер обещает это дать. Вместо сделки «ты мне, я тебе» процесс превращается в упражнение по решению проблем, результатом которого становится разделение ответственности. Это работа, которую менеджер и гуглер должны выполнять совместно.

Сегодня большинство менеджеров сообщают членам своих команд о собственных результатах. Мы этого не требуем, но время от времени включаем в анкету для подчиненных вопрос, делается это или нет. Побуждаемые нашими требованиями открытости и этими небольшими намеками, большинство менеджеров предпочитают обнародовать результаты. Они рассылают отчеты и потом устраивают обсуждения о том, как улучшить свои результаты с помощью советов от подчиненных. Это замечательный пример

инверсии типичных взаимоотношений «начальник — подчиненный». Лучший способ добиться улучшений — поговорить с теми, кто дал обратную связь, и попросить их конкретно указать, на какие именно изменения они надеются.

Когда я в первый раз раскрыл свои результаты (которые были ниже среднего по моей команде), то был в ужасе. Я же отвечаю именно за эти проблемы в масштабах всей компании! Считается, что я эксперт! А мои баллы показывают, что мое поведение не отвечает моим же амбициям. Ответы моих подчиненных на 15 вопросов, которые мы задавали в тот год, были на 77% положительные. Звучит вроде неплохо, пока вы не в курсе, что менеджеры из высшего квадранта получили 92% положительных отзывов, а из низшего — 72%. Так, особо низкие отзывы я получил по позиции «Мой менеджер помог мне понять, почему я получил именно такую оценку результативности»: 50% положительных. Только 80% моих непосредственных подчиненных порекомендовали меня другим гуглерам как руководителя.

Я твердо пообещал своей команде поработать над предоставлением более четкой обратной связи, больше времени уделять общению с ней и в целом приложить усилия, чтобы стать для нее лучшим лидером. Люди это оценили. Кое-кто постарался меня ободрить: «Спасибо, что делитесь информацией о себе и верно ставите планку ожиданий для других. Я был одним из тех, кто написал замечания. Рад буду обсудить их во время следующей личной встречи!» Со временем моя команда стала чувствовать себя довольнее и работать лучше, а мои баллы повысились. Я по-прежнему далек от идеала (90% в среднем — пока мой потолок), но мне удалось до 100% повысить свой рейтинг по предоставлению качественной обратной связи и 100% моих подчиненных теперь порекомендовали бы меня как руководителя.

Для Google такой результат — устойчивое повышение качества руководителя. С 2010 по 2012 г. средний положительный балл менеджеров Google повысился с 83 до 88%. Даже отстающие добились улучшений, получая 77% положительных отзывов вместо 70%. Иными словами, наши менеджеры из низшего квадранта подтянулись практически к средним показателям позапрошлого года. Быть плохим менеджером теперь труднее. И теперь, когда мы знаем, что качество менеджеров влияет на результативность, удовлетворенность и желание остаться в компании, Google будет с каждым днем становиться все лучше.

Возможно, вы все это прочли, откинулись на спинку кресла и сказали себе: «Эти парни сами себя обманывают. Никто никогда не поставит руководителю справедливую оценку. Даже анонимно. Даже если это не повлияет

на зарплату и повышение. Несмотря на все программы обучения и попытки нанимать лучшие кадры. Люди просто устроены иначе, и кто-нибудь когда-нибудь все равно пытается обдурить систему. Представим, что менеджер снизил подчиненному рейтинг. Неужели этот подчиненный не попытается ему отплатить негативным отзывом, когда объявят следующий опрос?»

Что ж, приходится признать, что здесь есть доля истины. Мэри Стиммлер, сотрудница нашей PiLab, в свое время избрала темой докторской диссертации вопрос о том, почему люди делают выбор, который повышает риск неудачи. (А еще Мэри Кейт — победительница трех конкурсов штата Калифорния по выпечке крекеров.) Так вот, она проанализировала показатели и нашла, что этот аспект на самом деле дает определенное воздействие. Изменение рейтингов результативности сотрудников в плюс-минус 0,1 по нашей старой рейтинговой шкале в 41 балл коррелировало с изменением ими рейтингов их менеджеров в рамках обратной связи снизу вверх на 0,03 по шкале в 100 баллов. Иными словами, эффект наблюдается, но такой незначительный, что можно его не принимать во внимание. На деле большинство людей поступают правильно.

Управляйте «двумя хвостами»

Я так подробно рассказал о проекте «Кислород» и «нижних» 5% по трем причинам.

Во-первых, это наглядно иллюстрирует, чему можно научиться и чего достичь, сосредоточившись на двух краях шкалы результативности. Курс на средних менеджеров и бесполезен, и непоказателен. А вот сравнение экстремумов позволило нам выявить значимые различия в поведении и результатах, а затем положить их в основу процесса устойчивых улучшений в том, как люди воспринимают Google.

Во-вторых, это хорошая иллюстрация утверждения о сострадательном прагматизме. Если раскрыть карты перед теми, кто находится в нижней части статистической кривой эффективности, не привязывая результаты к вопросам оплаты или карьеры, это мотивирует их и подтолкнет в правильном направлении. Сотни менеджеров были поставлены перед фактом, что они — не очень хорошие руководители. Обратная связь снизу вверх заменила интуитивное чутье («Я знаю, что не являюсь хорошим менеджером») реальными фактами («Моя команда говорит мне, что я мог бы стать лучше»). Большинство менеджеров в ответ спрашивали, как им стать лучше, потому что результаты были представлены им в такой форме, а еще потому, что сильная команда HR-спецов (которые не только оказывают

профессиональную поддержку сотням гуглеров, но и функционируют как коучи и адвокаты сотрудников «в одном флаконе») спокойно реагировала, когда отстающие менеджеры обнародовали свои результаты.

В-третьих и последних, то же может воспроизвести у себя любая команда. Я предпочел вложить ценные ресурсы в создание PiLab, вместо того чтобы финансировать более традиционные направления HR, такие как профессиональное обучение. Но есть путь покороче.

1. Позаботьтесь об обновлениях в своей организации. Все утверждают, что так и делают, но мало кто принимает реальные меры. Как лидер команды, менеджер или руководитель высшего звена вы должны иметь искреннее желание действовать в зависимости от полученных результатов, если нужно, изменить свое поведение, а еще — всегда сохранять эти вопросы в фокусе личного внимания.

2. Собирайте данные. Рассортируйте своих менеджеров по эффективности и результатам опросов сотрудников и посмотрите, отличаются ли показатели. Потом побеседуйте с ними и с их подчиненными, чтобы выяснить причины. Если у вас небольшая команда или организация, спросите людей, какие качества они считают ценными для лучших менеджеров. А можете все это опустить и сразу начать с чек-листа проекта «Кислород».

3. Дважды в год проводите опросы среди сотрудников и смотрите, как себя показывают менеджеры. Многие компании имеют специальные формы опросов. Мы, разумеется, опираемся на продукты Google, особенно Google Sheets, при помощи которого рассылаем опросные листы («Формы») — их легко использовать и экспортировать, а еще они дешевы.

4. Пусть люди, продемонстрировавшие лучшие показатели по каждому атрибуту, поучат остальных. Мы просим обладателей «Награды лучшему менеджеру» обучать других, и это неотъемлемое условие ее присуждения.

Фокус на «двух хвостах» более, чем что-либо еще, определяется ограничениями. Если организация усиленно вкладывается в рекрутинг (а я надеюсь, что убедил вас в необходимости этого), то меньше средств остается на формальные программы обучения, премии руководящему составу и другие традиционные формы стимулирования персонала. Более того, внимание нужно уделять тем представителям «двух хвостов», от которых можно ожидать наибольших улучшений результативности. Мало проку вкладываться в исполнителя с 40%-ной результативностью, чтобы перевести его в категорию 50%, а вот вариант от 5% к 50% многого стоит.

Если вы начнете дотошно изучать свои лучшие кадры, а затем разработаете программы для измерения и усиления их самых важных атрибутов в масштабах компании, это приведет к коренным переменам в организации.

А если вы еще и сумеете добиться существенных улучшений у отстающих, то считайте, что вам удалось создать циклический процесс неуклонного усовершенствования.

Вице-президент Европейского направления продаж Себастьян Маротт перешел в Google из Oracle и почти сразу столкнулся с особо сложной проблемой.

Мои первые баллы в рамках «Оценки руководства» (UFS) были полным провалом. Я спросил себя: «Я вообще подхожу для этой компании? Может, стоит вернуться в Oracle?» Наблюдалось какое-то непонятное несоответствие: мой руководитель поставил мне хорошие баллы в первой моей оценке эффективности, а вот баллы оценки руководства были просто ужасные. В Oracle все, что имело значение, сразу же отражалось на показателях. Моей первой реакцией была мысль, что мне попалась не та команда. Я подумал: они просто не поняли, что нам нужно сделать, чтобы победить. Но потом я решил не гнать лошадей и попросил о встрече с одним из своих коллег по отделу персонала. Мы прошлись по всем комментариям и выработали план. Я сосредоточился на общении со своей командой и постарался придать больше открытости нашей долгосрочной стратегии. За два цикла опросов мои рейтинги выросли с 46% до 86%. Это было нелегко, но дело того стоило, мягко говоря. Я пришел в компанию, думая стать одним из старших специалистов по продажам, а теперь я ощущаю себя как и должно генеральному управляющему¹³⁷.

Теперь Себастьян — один из наших лучших и самых популярных лидеров.

Правила работы... по управлению «двумя хвостами»

- Помогите нуждающимся.
- Рассматривайте своих звезд под микроскопом.
- Используйте опросы и чек-листы, чтобы установить истину и вызвать у людей стремление стать лучше.
- Подайте пример, обнародовав результаты своей обратной связи и действуя на ее основе.

Глава 9

Как создать самообучаемую систему

Ваши лучшие наставники уже работают у вас... Так пусть учат!

В 2011 г. американские компании потратили 156,2 млрд долларов на программы обучения¹³⁸. Умопомрачительная сумма! 135 стран имеют ВВП ниже этой цифры. Примерно половина денег пошла на программы, которые проводили сами компании, а вторая — на сторонние мероприятия. Среднестатистический сотрудник в течение года 31 час провел на обучении (более получаса в неделю). При этом большая часть денег и времени тратится впустую.

И не потому, что учебные программы плохи. Нет адекватной системы, позволяющей измерить, чему люди действительно научились и как в результате изменилось их поведение. Подумайте об этом вот под каким углом. Если вы тратите 30 минут в неделю на занятия по карате, вряд ли через год вы получите черный пояс, но все же усвоите какие-то базовые блоки и удары. Если вы 30 минут в неделю экспериментируете с рецептами выпечки, вряд ли через год вас возьмут шеф-поваром в элитный ресторан, однако вы научитесь печь аппетитные блины и по утрам на выходные станете любимцем своего семейства и друзей*.

* Я серьезно. Блинчики — самая простая в мире вещь, их можно сотворить из чего угодно. Возьмите две чашки муки, по столовой ложке пекарского порошка и сахара и половину чайной ложки соли. (А лучше положите вдвое больше сахара — ням-ням!) В другой миске смешайте яйцо и две чашки молока. Затем смешайте все вместе. Перемешивайте до тех пор, пока не появятся воздушные пузырьки и маленькие комочки. Пузырьки сделают ваши блинчики легкими и воздушными, а комочки

Но если вы работаете в США, то ваша компания в среднем тратит больше 30 минут, чтобы научить вас... чему-то. Оглядываясь на годы, проведенные и в маленьких, и в больших профессиональных организациях, могу сказать, что мне трудно точно указать, в чем именно мне помогло формальное обучение. (Единственным исключением был тренинг McKinsey & Company, следовавший принципам обучения, о которых рассказывается в данной главе.)

За 2009/2010 учебный год США потратили 638 млрд долларов на дошкольное обучение¹³⁹, то есть примерно в четыре раза больше, чем компании вложили в обучение сотрудников. Государственные школы уделяют в расчете на каждого ученика в год в 10 раз больше учебного времени, а также учреждают дополнительные программы развития, например спортивные секции и научные клубы. И держу пари, что каждый, кто читает эту книгу, согласится, что за 10 школьных лет научился большему, чем за 10 лет корпоративных программ обучения.

Но зачем тогда так много средств вкладывается в корпоративную подготовку, если результат настолько незначителен? Да потому, что большая часть корпоративного обучения имеет неправильные цели, проводится не теми людьми, а его результативность измеряется некорректно.

Человек учится лучше не из-под палки

В середине 1990-х, до того как стать профессиональным футболистом и основать девелоперскую компанию, Деймон Данн учился в Стэнфордском университете. Он вспоминал, как однажды в студенческие годы шел на вечеринку своей общины¹⁴⁰. Было 11 вечера, темно, кампус накрыл проливной дождь. Деймон заметил на тренировочном поле одинокую фигуру, методично ударяющую по мячикам для гольфа. Тук. Тук. Тук.

Четыре часа спустя, в три утра, Деймон возвращался с вечеринки в общежитие. Тук. Тук. Человек был еще там и все еще стучал по мячикам. Деймон подошел.

— Тайгер, что ты делаешь? Сейчас ведь три утра!

— В Северной Калифорнии нечасто идут дожди, — ответил мальчик, которому суждено было стать одним из самых известных гольфистов

исчезнут. Может, вы решите, что надо сбивать тесто еще? Не нужно. Поверьте мне. По желанию добавьте в смесь чернику или ломтики бананов и убедитесь, что они покрыты тестом. Готовьте на горячей сковороде на масле. Получается так же быстро, как и с использованием блинной муки или в ресторане, но намного, намного вкуснее! Это мой собственный рецепт, но я разработал его на основе идей Марка Биттмана и Альтона Брауна.

в истории*. — Это единственная возможность потренироваться играть, когда дождливо.

Конечно, от великого спортсмена вполне возможно ожидать такой дошности. Но поразительно другое: узкоспецифический участок профессиональной техники, которому он уделил внимание. Он ведь не тренировался ударами из бункера или песочной ямы. Он провел четыре часа под дождем, практикуя один и тот же удар из одного и того же положения, добиваясь совершенства в очень особом навыке.

Похоже, что это — именно это — лучший способ чему-то научиться. Каноническая мудрость гласит, что нужно потратить 10 тыс. часов, чтобы стать экспертом. Но Андерс Эриксон, напротив, пришел к заключению, что дело не в количестве потраченного времени, а в том, как именно вы его тратите. Он приводит доказательства того, что люди, достигающие мастерства в своей области, будь то игра на скрипке, хирургия, спорт¹⁴¹ или даже конкурс на знание орфографии¹⁴², подходят к учебе иначе, чем прочие. Они разбивают учебный процесс на мелкие действия: например, часами тренируют один и тот же удар по мячу под дождем, снова, снова, неустанно. И каждый раз они смотрят, что получается, вносят мелкие — порой незаметные — поправки и совершенствуются. Эриксон называет это «осознанной практикой»: намеренное повторение одних и тех же небольших заданий, немедленная обратная связь, корректировка и эксперименты.

Простых тренировок без обратной связи и экспериментов недостаточно. Когда в школьные годы я был в команде пловцов, мы среди прочего соревновались на утомительной дистанции в 200 ярдов (182 м) смешанным стилем: по 50 ярдов (45,5 м) баттерфляем, на спине, брассом и вольным стилем. Я принял участие потому, что плавал быстрее приятелей, а мой дядя играл в поло за национальную команду Румынии, так что я решил, что у меня будет естественное преимущество. Но в сравнении с настоящими пловцами — ребятами, которые с шести лет были в командах по плаванию и тренировались круглый год, — я выглядел ужасно. С детских лет и до старших классов мои результаты улучшились почти на 30%, но мне приходилось прилагать запредельные усилия, чтобы из шести соревнующихся приходиться пятым.

Эриксон, думаю, сразу сказал бы, в чем моя проблема. Я тренировался дважды в день, проплывал все дистанции, которые задавал тренер, но не мог учить сам себя, а тренер не считал нужным тратить на меня даже несколько минут, чтобы помочь усовершенствовать технику. Я не знал, что такое

* Речь о Тайгере Вудсе (настоящее имя Элдрик Вудс, род. 1975). Прим. ред.

осознанная практика. В результате мне удалось в чем-то стать лучше, но шанса выйти на высокий уровень не было.

Компания McKinsey имела обыкновение отправлять всех консультантов, отработавших два года, на свой семинар по вовлеченности для лидеров (Engagement Leadership Workshop) — недельное мероприятие, в котором принимали участие около 50 человек одновременно. Занятия проходили в течение года в Швейцарии, Сингапуре и США. Меня, конечно, послали в Нью-Джерси. Среди навыков, которым нас обучали, было умение совладать с разъяренным клиентом. Во-первых, инструкторы сообщили нам основные принципы (не паникуйте; дайте клиенту время справиться с эмоциями и т. д.), а потом мы отрабатывали ролевые ситуации и обсуждали их. В конце нам раздали видеокассеты с записями ролевой игры, чтобы мы четко могли видеть, как вели себя. И это повторялось снова и снова. Это был очень трудоемкий и напряженный метод обучения, однако он сработал.

А теперь вспомните последний учебный курс, который проходили. Может, в конце вам давали тест, а может, просили найти решение проблемы, работая в команде. Но скажите, насколько лучше вы бы усвоили содержание, если бы получили специфическую обратную связь, а потом должны были еще три раза повторить задание?

Подобные повторы и сосредоточенность на процессе обучения могут показаться дорогостоящим мероприятием. Но это не так. Как мы увидим позже, большинство организаций измеряют результативность обучения в единицах затраченного времени вместо перемен в поведении. Можно повысить отдачу от вложенных средств, если давать меньший учебный объем, но добиться, чтобы люди его усвоили, чем тратить бесчисленные часы на «обучение» тому, что немедленно вылетит из головы.

Целенаправленность также относится и к долговременному обучению. Учителя младших классов в моем городе, проработав два года, становятся штатными сотрудниками. После этого повышение жалования зависит только от стажа. Не существует значимых стандартов эффективности, а уволить сотрудника почти невозможно. У учителей нет стимула просматривать свои заметки, и зачастую они десятки лет преподают одно и то же. У меня был учитель по истории США, который 25 лет преподавал свой предмет, и не менее 20 из них содержание его лекций не менялось ни на слово. Он имел 25 лет стажа, и 20 из них были похожи один на другой. Повторение без обратной связи, а в его случае — и без всякой мотивации. За два десятка лет он не добился никаких улучшений.

Если ваша должность не предполагает быстрых перемен, это универсальная ловушка. Трудно все время учиться и сохранять мотивацию, когда

сегодняшний день в точности походит на вчерашний. Однако вы сможете поддерживать темп обучения в своей команде при помощи очень простой, но полезной привычки. В 1994 г., когда мы оба были консультантами, мне повезло поработать с Фрэнком Вагнером, который ныне является одним из лидеров People Operations компании Google. За несколько минут перед каждой встречей с клиентом он отводил меня в сторонку и задавал вопросы: «Каковы наши цели на этой встрече?», «Как ты полагаешь, как отреагируют клиенты?», «Как ты планируешь осветить вот эту сложную тему?» Мы проводили встречу, и по пути обратно в офис он снова бомбардировал меня вопросами, прося ответа: «Как сработал твой подход?», «Чему ты научился?», «Что бы ты в следующий раз попытался сделать иначе?» Я тоже задавал Фрэнку вопросы о межличностной динамике во время совещания и о том, почему он форсировал этот вопрос, а не другой. Я делил с ним ответственность за свое постоянное улучшение.

Каждая встреча заканчивалась обратной связью «по горячим следам» и планированием того, что делать по-прежнему, а что в следующий раз поменять. Я больше не консультант, но часто проделываю то же до и после встреч нашей команды с другими гуглерами. В деле непрерывного повышения результативности команды это волшебное средство, а занимает всего несколько минут, и готовиться не надо. Еще при этом люди учатся использовать компанию друг друга как поле для эксперимента, где можно задавать вопросы, пробовать новые подходы, наблюдать за тем, что получилось, и пытаться снова.

Набирайте преподавательский состав в своем окружении

Я не могу точно указать вам, чему именно следует обучать вашу команду или компанию. Все зависит от ваших целей. Я не могу сказать вам, какой метод обучения лучше — личный или дистанционный, самообучение или занятия в классе. Все будет зависеть от того, как ваши сотрудники учатся лучше и необходимо ли им усвоить специфические навыки, нужные в работе, вроде нового языка программирования, или более общие — например, как добиться слаженности в команде.

Но я могу точно указать вам, где искать лучших учителей.

Они сидят за столом рядом с вами.

Точно говорю: в вашей организации есть люди, обладающие знаниями эксперта в каждой области вашего бизнеса... или по крайней мере достаточно точными, чтобы учить других.

Нам всем знакома концепция максимума и минимума. В теории вы хотите, чтобы обучение проводил лучший наставник — с максимальным опытом. Но математика представляет более утонченную концепцию: принцип локального максимума. Это наибольшее значение в пределах ограниченного диапазона. Самое большое число — бесконечность, но самое большое число в диапазоне от 1 до 10 — 10. Многие считают лучшим виолончелистом в мире Йо-Йо Ма. В Южной Корее самый известный виолончелист — очень одаренный Ян Сун Вон. Ян — это локальный максимум.

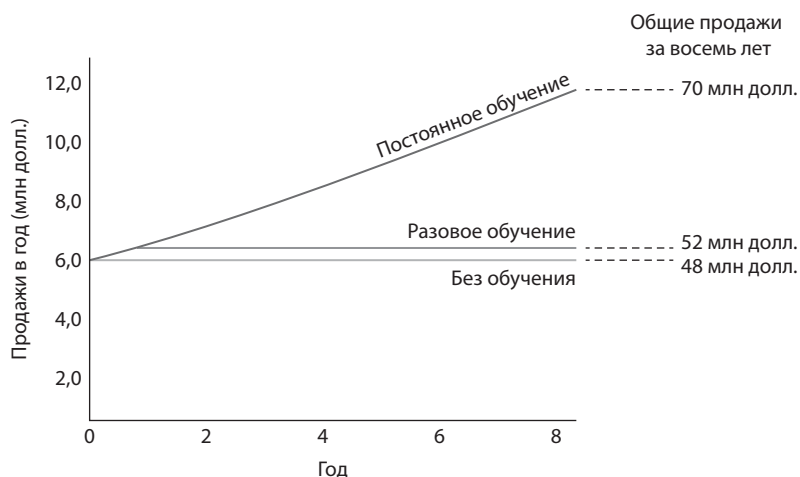
В вашей компании непременно найдется лучший менеджер по продажам по критерию общего объема. Если вы обратитесь к нему с просьбой поучить других вместо того, чтобы приглашать кого-то со стороны, вы получите учителя, который разбирается в продажах лучше остальных ваших сотрудников и вдобавок понимает специфическую ситуацию вашей компании и ее клиентов. Помните вывод Гройсберга? Редко бывает так, чтобы человек, переходя из одной компании в другую, имел везде исключительный успех. Если вы имеете целью революционным образом изменить результативность отдела продаж, то вряд ли добьетесь этого, посылая своих менеджеров по продажам на дорогостоящие семинары, которые проводит человек, занимающийся продажами где-то еще. Ведь специфика вашей компании действительно важна.

Но, возможно, вы не хотите, чтобы ваш лучший специалист по продажам тратил время на обучение других. Разве он не должен сосредоточиться только на продажах? Я бы возразил, что это недальновидно. Рабочая результативность отдельного человека — линейная функция, а обучение — геометрическая. Я поясню, что имею в виду.

Представим, что ваш лучший менеджер по продажам обеспечивает ежегодный объем в 1 млн долларов, а еще 10 других продают каждый год на 500 тыс. Вы решаете, что ваш лучший менеджер будет тратить ежегодно 10% рабочего времени (пять недель в год) на обучение других. Эти пять недель он будет функционировать как наставник, то есть следить, как работают его подопечные, и давать им конкретные советы, как лучше выполнять небольшие частные задачи в сфере продаж.

Еще до начала любого формального обучения ваша прибыль составит 6 млн долларов ($1 \text{ млн} + 10 \times 500 \text{ тыс.}$). За первый год наставничества вашей звезды она принесет вам прибыль всего в 900 млн долларов, поскольку 10% времени будет учить, а не продавать. Но если ей удастся добиться улучшений у других менеджеров всего в 10%, каждый из них продаст на 550 тыс., и общая прибыль вашей компании составит 6,4 млн долларов.

Во второй год, если обучение не будет продолжено, ваш лучший менеджер продаст на 1 млн долларов, но другие при этом, добившись 10%-ных улучшений, продадут уже на 550 тыс. каждый — всего на 6,5 млн. Ваша звезда потратила в первый год меньше времени на продажи, а прибыли пошли вверх. И уже навсегда. Но если бы во второй год она по-прежнему уделяла 10% своего времени на обучение других и те добились нового 10%-ного улучшения и продали на 605 тыс. долларов каждый, общий объем продаж составил бы 6,95 млн долларов. Продажи в компании выросли на 16% (и на 21% для ваших новичков-продажников) за два года. При таком темпе новички удвоят свои объемы продаж всего за восемь лет (0, 121, 133, 146, 161, 177 и 195% на начало восьмого года). Объемы растут в геометрической прогрессии*.



Общие продажи компании при различных сценариях обучения

И, как показывает этот приближенный прогноз, все это совершенно бесплатно. Достижения исполнителей ниже рангом с избытком компенсируют снижение продаж звезд.

Вам даже не придется для выполнения функции наставников выводить последних из рабочей обстановки. Если вы разобьете навык совершения продаж на поднавыки, то найдутся разные люди, которые будут лучшими

* Вы можете заметить, что разница в индивидуальных объемах продаж из года в год увеличивается. Результаты второго года в 10 раз выше первого (0 против 100), а результаты восьмого года — в 18 раз выше седьмого (195 против 177). Но даже если темпы роста останутся на уровне 10%, цифра будет каждый год расти. Если вы построите график ежегодного роста прибыли, то получите кривую, которая будет с каждым годом все быстрее уходить вверх.

в «холодных продажах», переговорах, закрытии сделок и поддержании взаимоотношений. И лучший в своей области должен учить остальных.

На это же указывал более 30 лет назад Энди Гроув, бывший CEO компании Intel.

Обучение сотрудников является одним из тех видов деятельности, обладающих высочайшим рычажным воздействием, которые в состоянии осуществить руководитель. Представим на мгновение, что вам потребуется прочитать серию из четырех лекций для сотрудников вашего отдела. Выделим по три часа подготовки на каждый час занятий — всего, таким образом, 12 часов работы. Скажем, в вашем классе будет десять учеников. В следующем году они проработают для вашей организации в сумме примерно 20 000 часов. Если ваши усилия по их обучению приведут в результате к росту их производительности всего на 1%, ваша компания получит эквивалент в 200 часов дополнительной работы против затраченных вами 12 часов¹⁴³.

Для того, кто учится, иметь реальных практиков в роли наставников всегда эффективнее, чем слушать академиков, профессиональных коучей или консультантов. Академики и коучи, как правило, дают теоретические знания. Они знают, как все должно работать, но не имеют реального опыта. Консультанты предлагают поверхностные знания «из третьих рук», часто выдернутые из эталонных отчетов другого консультанта или полученные из опыта нескольких месяцев работы с клиентами. Здесь есть все, кроме опыта, проверенного практикой.

Можно получить ценные знания, если выборочно поработать с экспертами, поучиться у них и попытаться совместно адаптировать результаты для вашей организации. Например, Тони Шварц и его «Проект “Энергия”» помогли нам добиться улучшений в благосостоянии гуглеров, а Дэниел Коулмен помог разработать программы психологической вовлеченности, о которых я расскажу ниже. Но зачастую обучение целиком передается на откуп сторонним организациям.

В целом намного полезнее учиться у людей, которые выполняют аналогичную работу именно сегодня, могут дать ответ на более глубокие вопросы и привести животрепещущие актуальные примеры. Они лучше понимают ваш контекст, всегда рядом, чтобы дать отклик, и почти никогда не стоят лишних денег.

Гуглер по имени Чед-Мень Тан, или Мень, как его чаще называют («Я стал использовать прозвище, когда осознал, что американцам сложно произносить имена длиной более одного слога»)¹⁴⁴, был нашим сотрудником за номером 107. С 2000 по 2008 г. он работал инженером-программистом и занимался мобильными поисковыми системами, а потом, все еще работая

в Google, полностью изменил свою жизнь и деятельность, сосредоточившись на стремлении добиться мира во всем мире через распространение идеи психологической вовлеченности. Джон Кабат-Зинн, почетный профессор Медицинской школы Массачусетского университета, определяет ее как «засвидетельствовать все, что воспринимается нашим умом или телом, признать это, не осуждая и не бросаясь вдогонку, понять, что наши суждения — всего лишь неизбежные и вечно узкие мыслишки о происходящем вокруг нас»¹⁴⁵. Простой способ обрести вовлеченность — спокойно посидеть две минуты, сосредоточившись на процессе дыхания. Это также должно улучшить когнитивное функционирование и способность принимать решения.

В качестве эксперимента в конце 2013 г. я пригласил гуглера Билла Дуэйна — бывшего инженера, превратившегося в гуру психологической вовлеченности, — чтобы он начал мои еженедельные встречи с персоналом с определенного упражнения. Я хотел вначале поэкспериментировать на нас самих, а если бы это сработало, то перенести эксперимент на более широкие группы гуглеров — а может, и на всю компанию.

В первую неделю мы слушали свое дыхание, потом отслеживали мысли, возникающие в это время у нас в голове, и пытались обращать внимание на свои эмоции и телесные ощущения от них. Через месяц я спросил команду, хотят ли они продолжения. Все отозвались положительно и даже настаивали. Было сказано, что наши встречи стали более целенаправленными, осмысленными и менее агрессивными. И несмотря на то что пришлось тратить какое-то время на медитацию, мы стали работать эффективнее и каждую неделю выполняли план с опережением.

Чтобы распространить принципы психологической вовлеченности в масштабах компании, Меня разработал курс «Поиск изнутри». Гуглеры оказались особо восприимчивыми к учению Меня, потому что он много лет работал инженером в США и Сингапуре и мог со знанием дела говорить о стрессах, имевших место в Google, и о том, как психологическая вовлеченность изменила его жизнь. Потом он написал книгу, посвященную данной теме, и основал институт лидерства «Поиск изнутри», которым и руководит, работая на полставки в Google («всего 40 часов в неделю», шутит он)¹⁴⁶. Его курс, книга и институт помогают «способствовать становлению эффективных лидеров новаторского толка при помощи научно подтвержденного курса обучения психологической вовлеченности и эмоциональной рассудительности».

Билл Дуэйн, в прошлом инженер по надежности сайта (в переводе с гугловского это означает, что его обязанность — следить за безотказной работой Google.com), руководит командой по психологической вовлеченности.

Согласно Биллу, бизнес — это «машина, где люди играют роль составных элементов», а психологическая вовлеченность — это «WD-40* для компании, смазка, которая используется в тех местах, где возникает трение между гуглерами»¹⁴⁷. Билл также разговаривает с другими инженерами в духе деликатной авторитарности, поскольку уже на себе испытал то, что они переживают каждый день.

Мень и Билл не единственные, кто для себя решил, что их главная задача (помимо выдающейся работы в своей экспертной области) — учить других. У нас есть более широкая программа под названием G2G, или GooglenGoogler, в рамках которой гуглеры в массовом порядке обучают друг друга. В 2013 г. факультет G2G провел 2200 различных занятий более чем для 21 тыс. гуглеров, а в качестве учителей выступили почти 3000 человек. Некоторые занятия проводились не раз, причем разными инструкторами. Большинство гуглеров посетили более одного занятия, а всего количество участников составило свыше 110 тыс.

Преподавание в G2G отвлекает гуглеров от ежедневных обязанностей, но многие занятия длятся всего несколько часов и проводятся раз в квартал, поэтому затраты времени преподавательского состава и студентов можно назвать скромными. Занятия — глоток свежего воздуха, возможность изменить обстановку, и люди, возвращаясь к работе, функционируют продуктивнее. Как и в случае с 20% рабочего времени на личные проекты, G2G обеспечивает веселую, творческую рабочую обстановку, в которой люди в полной мере вносят вклад в деятельность компании. Траты ресурсов невелики, а дивиденды огромны.

Темы занятий самые разные: от сугубо технарских (разработка поискового алгоритма; семинедельный курс мини-MBA) до чисто развлекательных (хождение по канату; огнедышащие факиры; история велосипеда). Вот кое-какие темы из самых популярных.

— **Основы психосоматики.** Эмми Колвин, одна из наших терапевтов-массажистов, ведет 30-минутные занятия, где участники практикуют десяток поз цигун (китайская практика в русле тайчи) и сидячую медитацию. Сейчас занятия проводятся в 16 городах мира, часто при помощи сервиса Hangout. Один инженер сказал Эмми: «Когда я начал осознавать, в чем нуждается мое физическое тело, пока мозг занят написанием программных кодов, это здорово помогло мне снизить

* Известный аэрозольный препарат одноименной американской компании, первоначально разрабатывавшийся как водоотталкивающее/антикоррозионное средство, но имеющее ряд иных возможностей применения в быту. *Прим. ред.*

стресс, меньше утомляться и получать наслаждение от своей работы».

- **Продавая, используйте харизму.** Лидер по продажам Адам Грин учит гуглеров, как перейти от основ написания хорошего текста к более умудренным аспектам презентации, таким как тональность голоса, язык телодвижений и применение тактики смещения. Хотите пример? «Если вы поймали себя на том, что постоянно что-то вертите в руках или держите их в карманах, попробуйте встать за стул или кафедру и прочно взяться за них руками — тогда будет создаваться впечатление, что вы уверены в себе. Это поможет снять нервность». Еще одна цитата: «Чтобы отучить себя от разных “э-э-э” во время презентации, используйте физическое смещение. Каждый раз в переходный момент сделайте какое-нибудь небольшое физическое действие, например подвиньте ручку. Сознательное усилие (перемещение ручки) отвлечет ваш мозг от вербального заполнения паузы».

- **I2P (Введение в программирование для неинженеров).** Альберт Хван — руководитель группы по инструментарию в People Operations. Придя в Google в 2008 г. со степенью в экономике, он сам научился программированию. «Мне поручили проект, в ходе которого нужно было соотнести сотни имен гуглеров с местоположением офисов и наименованиями должностей. Я быстро осознал, что всего несколько программных скриптов ускорят работу и помогут снизить число ошибок. Я начал изучать язык Python. Мои коллеги, видя, что мои новоприобретенные технические навыки сэкономили всем нам время, попросили научить их кодированию; вот так, перед доской в маленькой комнате для совещаний, родился I2P». С тех пор более 200 гуглеров посетили семинар Альберта. Один из его учеников применил полученные знания, чтобы помочь гуглерам найти предложения о бесплатных прививках от гриппа на рабочем месте, и тысячи людей воспользовались этой возможностью. А поскольку за каждую прививку для сотрудников мы перечисляем средства на вакцины от менингита и пневмонии для детей из развивающихся стран, новое программное средство помогло тысячам детям получить прививки¹⁴⁸.

Не нужно создавать что-то такое же формальное и популярное, как G2G, чтобы учиться у тех, кто рядом. Гуглеры имеют сотни других возможностей учиться и учить, и их вы сможете легко использовать в своем окружении при наличии мотивированных сотрудников. Например, у нас

более 30 технических советников — опытных лидеров, которые проводят занятия один на один в помощь гуглерам из технических подразделений. Эти советники-волонтеры были выбраны за обширный опыт и понимание специфики Google. Их главная задача — слушать. Один из них, Чи Чу, так описывает свой опыт в ипостаси технического советника.

Каждый раз это сплошная нервотрепка. Я с самого начала ощущаю сильное напряжение. Совершенно не понимаю, о чем меня будут спрашивать. Вариантов масса. А если я не найду что сказать?.. Но когда разговор начинается, очень часто начинаешь чувствовать особую связь, просто слушая то, что тебе хотят высказать. Я не знаю контекста, не имею четкого мнения о том, что им нужно предпринять. И личной заинтересованности в конечном решении у меня тоже нет, поэтому я больше слушаю и стараюсь наладить контакт. Это сильно отличается от бесед с непосредственными подчиненными и коллегами. Тут на самом деле весь смысл в рефлексии — в контакте с человеком, а не с проектом.

А люди порой нуждаются именно в ком-то непредвзятом, кому можно выговориться без опаски. Слово Чи.

Помню, как я однажды консультировал женщину, инженера на высокой должности. Она уже подумывала об увольнении, решив, что зашла в тупик. Кто-то убедил ее побеседовать с техническим советником. Мы запланировали беседу на 50 минут, а в результате проговорили 2,5 часа. Она выложила мне многое. Я не строил из себя мудрого советчика. Просто выслушал ее, а потом устроил совместный мозговой штурм, обсудив разные возможности. Она сумела принять решения и устранить свои проблемы. На самом деле ей не было нужно, чтобы кто-то говорил ей, что делать. Достаточно было выслушать и ободрить. Она до сих пор работает в компании.

Меня удивило, что советники не только во многом помогали своим подопечным, но и сами получали пользу. Постоянно занимаясь консультированием, лидеры Google развивают умение выслушать и посочувствовать, а стало быть, и навыки самоанализа. Звучит элементарно, но польза, которую они получают на этих сессиях, имеет кумулятивный эффект. Нарбатывая навыки, они утверждают себя как лучшие менеджеры, лидеры и даже супруги. Обратите внимание: это вовсе не программа отдела кадров, хотя мы и берем на себя административные обязанности по ее проведению. Менеджер Шеннон Махон подчеркивает: «Все ноу-хау в том, что программой занимаются инженеры, а не People Operations». Гуглеры создали ее друг для друга.

Есть и волонтеры, играющие роль гуру, которые меньше сосредоточены на личностных проблемах и больше — на проблемах лидерства

и управления в масштабах компании. Бекки Коттон, в то время член команды Google по онлайн-платежным системам, была нашим первым карьерным гуру — человеком, к которому каждый мог обратиться за советом по карьерному вопросу. Не было ни процедуры отбора, ни обучающих программ. Она просто решила, что будет этим заниматься. И для начала Бекки оповестила всех по электронной почте, что выделяет особые часы приема для тех, кто нуждается в совете по карьерным проблемам. Со временем спрос на подобные консультации возрос, к Бекки присоединились другие карьерные гуру, и в 2013 г. более тысячи гуглеров воспользовались их помощью.

Сегодня у нас есть гуру по лидерству (частью мы набираем их из числа ежегодных обладателей «Награды лучшему менеджеру»); гуру по продажам (например, чтобы гуглер, работающий в автомобильной индустрии в Италии, мог получить совет у гуру из Японии); гуру для тех, кто ждет ребенка, и молодых родителей; и, разумеется, гуру по психологической вовлеченности. Принцип взаимного коучинга гуглеров не только экономит деньги (мне рассказывали, что услуги кое-кого из сторонних коучей обходятся в 300 долларов в час и более), но и способствует сплоченности в нашем сообществе. Бекки утверждает: «Много что можно автоматизировать, но только не взаимоотношения». Бекки по-прежнему консультирует 150 человек ежегодно. Она говорит, что люди постоянно останавливают ее в коридоре, чтобы сказать: «Меня бы сейчас не было в Google, если бы не вы, Бекки».

Начать очень легко — достаточно, как Люси ван Пельт из комиксов Peanuts*, повесить на двери табличку «Доктор принимает». За прошедшие годы Люси сотрудничала с рядом технологических компаний из списка Fortune 500, помогая им запустить собственные «гуру-программы». Профессиональный менеджер по персоналу Сэм Хайдер и менеджер по продукту Карен Макдэниел, оба из компании по разработке финансового программного обеспечения Intuit, уже это сделали. Сэм вспоминает: «Мы узнали о программе карьерных гуру Google на саммите по карьерному развитию, который проводила Google, и подумали, что это может оказаться простым и гибким ответом на проблему [необходимость давать консультации по карьере в формате “один на один” по всему миру]. Мы поэкспериментировали с небольшими группами, чтобы обкатать идею, а потом стали применять ее наряду с программой, которая уже работала в нашей финансовой

* Peanuts («Мелочь пузатая») — серия ежедневных американских комиксов, созданных Чарльзом Шульцем и выходивших с 1950 по 2000 г.; существует одноименный мультсериал, выходящий на экраны с 1965 г. *Прим. ред.*

организации. В следующие несколько месяцев новая практика приобрела популярность и стала применяться на глобальном уровне».

Если вы желаете раскрыть громадный потенциал своей организации в сфере обучения и ученичества, нужно создать правильные условия. Организации всегда склонны демонстрировать более высокую потребность в развитии персонала, чем способны удовлетворить, и Google — не исключение. На глобальном совещании нашей команды по вопросам развития один из тренеров по продажам спросил, будет ли им предоставлено больше средств на их деятельность. Я ответил так.

Нет. Спрос на то, что вы способны сделать, всегда будет превышать реальные результаты, потому что суть вашей работы — помогать людям учиться и становиться лучше. Вы всегда будете стремиться к большему, потому что вы — человек вдумчивый и добросовестный. Поэтому вы станете переживать, что не можете добиться большего. Хуже того, Google всегда будет хотеть от вас большего. И совсем плохо — компания растет и развивается, и вам, хочешь не хочешь, придется отказаться от того, что любите вы и ваши драгоценные гуглеры. Ведь будут другие, более важные вещи. И вам придется ими заняться. Вы — очень ценный ресурс. Перед нами стоит вызов: вместе выяснить, как помочь нашим гуглерам учиться друг у друга.

Вкладывайте только в программы, которые меняют поведение

Понять, как используются деньги и время, отведенные на обучение, просто. Гораздо труднее измерить эффект обучения, и практикуется это гораздо реже. Оценивая временные затраты за последние 40 с лишним лет, специалисты по HR пришли к выводу: 70% обучения дает непосредственный опыт работы, 20% — коучинг и наставничество и еще 10% — формальные занятия в классе¹⁴⁹. Самые разнообразные компании, такие как Gap¹⁵⁰, консультанты из PwC¹⁵¹ и Dell¹⁵², рассказывают о своих программах развития «70/20/10» на корпоративных сайтах*.

* Обратите внимание, что Google, по странному совпадению, использовала те же пропорции, чтобы устанавливать приоритеты финансирования с 2005 по 2011 г. 70% инженеров и ресурсов отводилось на ключевые продукты в области поисковых систем и рекламных объявлений; 20% уходило на продукты, не принадлежавшие к категории ключевых, например новостные приложения и карты Google; и еще 10% шло на вспомогательные программы вроде самодвижущихся автомобилей. Разработал этот подход Сергей Брин, а Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг ввели его в практику. Эрик, Джонатан и Алан Игл подробно описали «подход 70/20/10» в своей книге «Как работает Google» (Schmidt E., Rosenberg J. How Google Works. Grand Central Publishing, 2014).

Но правило 70/20/10, которое использует большинство профессионалов в области обучения, не работает.

Во-первых, непонятно, что нужно делать. Означают ли 70%, что люди должны просто в рабочем порядке, занимаясь повседневными делами, выяснять, что и как? Или эта пропорция относится к переводу людей на другие должности, чтобы они могли осваивать новые навыки? Может, речь о том, чтобы поручать людям трудные задания? И чем все эти подходы лучше других?

Во-вторых, даже если вы знаете, что вам нужно делать, как это измерить? Я не встречал компанию, где бы от менеджеров требовалось отмечать время, затраченное на обучение своих команд. Компании могут ответить, сколько времени и денег затрачено на занятия в классах, но все прочее — чистое гадание. В худшем случае утверждение, что 70% обучения проходит на рабочем месте, — просто отмазка. То есть удобная оценка «на пальцах», которая позволяет кадровикам утверждать, что обучение идет, не предъявляя тому никаких доказательств.

В-третьих, нет твердых доказательств тому, что распределение ресурсов на обучение работает в этом случае. Скотт Дерю и Кристофер Майерс из Мичиганского университета, проведя тщательное исследование литературы по данному вопросу, утверждают: «Во-первых и главных, нет никаких эмпирических свидетельств в пользу данного утверждения, но и ученые, и практики постоянно приводят его как доказанный факт»¹⁵³.

К счастью, есть более эффективный подход к измерению результатов учебных программ; и, что справедливо для множества великих идей по управлению персоналом, он далеко не нов. В 1959 г. Дональд Киркпатрик, профессор Висконсинского университета и бывший президент Американского общества по обучению и развитию, предложил модель, предусматривающую четыре уровня измерения результативности учебных программ: реакция, обучение, поведение и результаты.

Модель Киркпатрика обладает свойством, присущим многим блистательным идеям: как только ее объяснят, все кажется очевидным.

Уровень первый — реакция — служит для оценки того, как участники программы обучения реагируют на нее. Как прекрасно, когда вы проводите курс и в конце получаете позитивную обратную связь от учеников! Если вы консультант или профессор, то люди, которые хорошо проводят время на занятиях и сообщают, что, по их ощущениям, действительно чему-то научились, — лучшие лоббисты вашей программы, которые обеспечат вам и занятость, и будущие доходы. Профессор Школы бизнеса Стэнфордского университета Фрэнк Флинн как-то рассказал мне, как добиться высоких

оценок от студентов: «Рассказывайте им анекдоты и разные истории. Студенты от этого в восторге». Потом он объяснил, что существует постоянная зависимость между вовлеченностью слушателей и умением делиться знаниями. Истории из жизни утоляют естественную жажду повествования, присущую роду человеческому: жажду мудрого слова, дошедшего до нас через многие поколения в мифах и фольклоре. Истории — неотъемлемый атрибут эффективного обучения.

Но мысли ваших студентов о ваших занятиях ничего не говорят о том, сумели ли они там чему-то научиться. Более того, сами студенты часто не обладают достаточной квалификацией, чтобы оценить качество курса. На занятиях они должны сосредоточиться на учебном процессе, а не на оценке того, соблюдается ли баланс между групповыми и индивидуальными упражнениями.

Уровень два — обучение — оценивает изменения в знаниях или поведении участников, как правило, при помощи тестов или опросов в конце учебной программы. Каждый, кто сдавал экзамен на получение водительских прав, поймет, о чем речь. Это уже громадное улучшение после уровня один: теперь мы можем объективно оценить отзывы класса. Недостаток в том, что со временем выученные уроки начинают забываться. Хуже того, если после обучения вы возвращаетесь обратно, в неизменные условия, новые знания быстро стираются из памяти. Представьте, что вы только что окончили курс по изготовлению керамики, успешно вылепив и проведя обжиг глазурованного горшка. Если у вас не будет возможности повторить свой подвиг, вы утратите новоприобретенные навыки и, конечно, не станете их возобновлять.

Третий уровень модели Киркпатрика — поведение — самое могущественное звено его системы. Здесь оценивается изменение поведенческих характеристик в результате обучения. В основу этой простой концепции заложены несколько очень умных посылок. Чтобы оценить перемены в поведении, нужно выждать некоторое время после окончания обучения, чтобы уроки внедрились в долговременную память, — в отличие, например, от материала, который был второпях выучен, чтобы сдать экзамен, а потом немедленно забыт. Кроме того, третий уровень основан на непрерывном внешнем подтверждении. Идеальный способ оценки поведенческих изменений — получить обратную связь не только от участников программы, но и от тех, кто рядом с ними. Возможность услышать мнение со стороны помогает всесторонне оценить поведение студентов и одновременно побудить последних более объективно оценить собственные

результаты. Например, если вы попросите менеджеров по продажам дать оценку их способностям, то подавляющее большинство скажет: «Я — среди лучших в своем деле». Если же вы оповестите менеджеров, что собираетесь задать тот же вопрос их клиентам, то получите более скромный и честный ответ.

Наконец, уровень четыре оценивает реальные результаты учебной программы. Вы стали продавать лучше? Стали лучшим лидером? Написанные вами программные коды выглядят красивее?

Американский хирургический колледж, взявший на вооружение модель Киркпатрика, ставит целью выявить «любые улучшения в здоровье и благополучии пациентов и клиентов как прямой результат образовательных программ»¹⁵⁴. Представьте себе офтальмолога, специализирующегося на лазерной коррекции зрения, где лазер используется для изменения формы роговицы и исправления недостатков зрения. Можно замерить изменения в состоянии пациентов после того, как врач обучится новому методу, зафиксировав время выздоровления, количество осложнений и степень восстановления зрения.

Намного сложнее измерить воздействие обучения на менее формализованные виды работ или более общие навыки. Можно разработать фантастически сложные статистические модели, чтобы установить зависимость между обучением и его результатами, и мы в Google часто так и делаем. Вообще-то мы просто вынуждены это делать просто потому, что иначе инженеры нам не поверят!

Но для большинства компаний подойдет более короткий путь. Отвлечитесь от школярской математики и просто сравните рабочую эффективность одинаковых групп после того, как одна из них пройдет обучение.

Сначала определите, каких целей предполагается достичь с помощью учебной программы. Пусть это будет увеличение объема продаж. Разделите команду или компанию на две группы, по возможности одинаковые. Этого трудно достичь вне лабораторного эксперимента, но по крайней мере постарайтесь устранить очевидные различия по таким критериям, как географический регион, ассортимент продуктов, стаж работы, гендерный состав и т.д.

Теперь назначьте одну из групп контрольной. Это значит, что она должна оставаться в неизменных условиях. Ни классов, ни тренингов, ни особого внимания. Вторая группа будет экспериментальной, вот ей и предстоит обучение.

Потом ждите.

Если обе группы сравнимы по составу и единственное различие между ними — курс обучения, то любые изменения в объемах продаж — результат обучения*.

Однако этот экспериментальный подход может самым нелогичным и неожиданным образом вызвать у вас отторжение. В чем же дело? А в том, что если у вас есть проблема, вы стремитесь решить ее в полном объеме и прямо сейчас. Как я рассказывал в главе 8, менеджеры, прошедшие наш тренинг «Менеджер как коуч», улучшили свои рейтинги по коучингу на 13%. Мы целый год выжидали, чтобы понять, действительно ли тренинг приносит пользу, и вышло так, что тысячи гуглеров упустили возможность поучаствовать в этой полезной программе.

Когда я еще работал в другой компании, каждый год сотрудникам предлагался новый обязательный тренинг по продажам, который — как утверждалось — должен был повысить рабочую эффективность. Но еще не факт, что если вы заставите каждого поучаствовать в мероприятии, которое, как вам кажется, сработает, то оно действительно сработает. С умом подготовленный эксперимент и терпение, чтобы выждать и измерить результаты, покажут вам реальное положение дел. Программа обучения может сработать, а может и нет. Единственный способ узнать наверняка — провести эксперимент с одной группой и сравнить с результатами другой.

Домашняя работа

Человек начинает учиться, как только появляется на свет. Но люди редко задумываются о том, как сделать учебу эффективной. Если подойти к вопросу прагматически, можно ускорить темпы обучения в организации или разбить желаемые навыки на ряд элементов поменьше и обеспечить оперативную и специфическую обратную связь. Но очень много организаций пытаются слишком быстро обучать слишком широким навыкам. А измерение результатов обучения (а не количества людей, которым

* Поскольку вы работаете с группами, сравнимыми по составу, есть и другой подход: пусть каждая учится по-своему. Контрольной группы при этом не будет, и можно попытаться совместить несколько аспектов в одном. Но и этот подход не лишен недостатка: сложнее понять, какие внешние факторы влияют на результаты. Например, если обе группы демонстрируют улучшения, что стало причиной: то, что обе программы обучения сработали? А может, просто экономика пошла вверх и продавать стало легче? Есть также вероятность, что различия в результатах обусловлены случайными вариациями. Чтобы это проверить, можно воспользоваться статистическими измерениями, но есть и неколичественный метод: провести эксперимент больше одного раза или с дополнительными группами.

понравился процесс) очень четко (со временем!) покажет вам, что работает, а что нет.

Но мы хотим не просто учиться. Мы любим учить. Не нужно ходить далеко — посмотрите на свое семейство. Родители учат, дети учатся. И если вы — родитель, то знаете, что часто ребенок становится учителем, а вы учитесь у него.

Говорят, что Фрэнк Оппенгеймер, младший брат знаменитого физика Роберта Оппенгеймера, однажды сказал: «Лучший способ научиться — это учить самому».¹⁵⁵ И он был прав. Чтобы быть хорошим учителем, приходится думать о содержании обучения. Вы должны быть мастером в своем деле и уметь элегантно передать мастерство кому-то еще.

Но есть и более глубокая причина, чтобы сотрудники выступали в ипостаси учителей друг для друга. Если вы дадите им возможность обучать, то дадите и цель. Даже если они не видят смысла в своих повседневных обязанностях, процесс передачи знаний воодушевляет обоих участников.

Организация, основанная на взаимном обучении, начинается с признания того, что все мы хотим расти сами и помогать расти другим. Но во многих компаниях сотрудники — те, кто учится, а профессионалы — те, кто учит.

Почему бы людям не выступать в обеих ролях?

Правила работы... по построению организации, основанной на взаимном обучении

- Возьмите на вооружение четкий метод: разбейте занятия на небольшие простые части с четкой обратной связью и повторяйте их снова и снова.
- Пусть ваши лучшие сотрудники станут учителями.
- Вкладывайте средства только в такие курсы, где можно измерить изменения в поведении.

Глава 10

Не нужно платить по справедливости

Почему можно платить людям по-разному, если их должности одинаковы

Мне, к сожалению, не довелось поработать с Уэйном Розингом, нашим первым вице-президентом по инжинирингу. Он ушел из компании до того, как я в нее пришел. Но рассказы о нем по-прежнему бродят в кулуарах Google. Мой любимый — о том, как Уэйн выступил перед нашими инженерами с речью за несколько недель до первого IPO. Он говорил, что нужно сохранять верность корпоративным ценностям, ориентироваться на пользователя, а еще о том, что IPO — просто очередной день в жизни Google, назавтра мы снова вернемся к работе и продолжим создавать разные крутые штуки для наших клиентов. Люди станут богаче, кое-кто — неизмеримо богаче. Но это не должно изменить нашу суть. Чтобы подчеркнуть последний тезис, Уэйн добавил: «Если после IPO я замечу на нашей парковке хоть один BMW, лучше покупайте сразу два, потому что я возьму бейсбольную биту и разобью лобовое стекло».

Хотя IPO сделало многих гуглеров миллионерами, мы много лет оставались сравнительно свободными от искусов демонстративного потребления. Такая «показуха наоборот» — в большей степени отражение исторической корпоративной культуры инженеров Кремниевой долины, чем особенность Google. В поисках корней журналист New York Times Дэвид Стрейтфилд уводит нас к основанию Кремниевой долины в 1957 г.¹⁵⁶, когда Роберт Нойс, Гордон Мур, Юджин Клейнер и еще пять специалистов основали компанию Fairchild Semiconductor и разработали метод массового

производства кремниевых транзисторов¹⁵⁷. Стрейтфилд говорит о «компании нового типа... суть которой — открытость и риск. Жесткой иерархии Восток был положен конец. Как и демонстративному потреблению». «Деньги не есть что-то реальное, — позже скажет Нойс своему отцу. — Это просто способ заработать очки»¹⁵⁸. Кредо Кремниевой долины долгое время звучало так: «Работай изо всех сил, но не выпендривайся».

Конечно, в последние годы многое поменялось, даже в Google. Потоки миллиардных IPO таких компаний, как Facebook, LinkedIn и Twitter, и появление вторичных рынков, где сотрудники компаний, вскоре выходящих на IPO, могут продавать акции на много миллиардов, наводнили Кремниевую долину большими деньгами, спортивными электромобилями Tesla Roadster за 100 тыс. долларов и домами стоимостью в миллионы. Что ж, пусть. Вот как журналист Ник Билтон говорит о нынешнем кредо Кремниевой долины.

В Нью-Йорке люди одеваются, чтобы произвести впечатление. В Сан-Франциско гордятся тем, что надевают толстовку и джинсы и идут в пятизвездочные рестораны (хотя глянцево-журнальные это запрещают).

В Нью-Йорке люди похваляются тем, сколько у них денег.

В Сан-Франциско? Конечно, Лоренс Эллисон, глава Oracle и обладатель Кубка Америки, только рад выставить свое богатство на всеобщее обозрение. Но большинство богатых людей стараются это скрыть из опасений, что это пойдет вразрез с кредо Кремниевой долины: «Мы здесь, чтобы сделать мир лучше». (Я знаю одного основателя успешной компании, который ездит на старенькой Honda 1985 года на аэродром, где втайне содержится его личный вертолет.)¹⁵⁹

Но Уэйн не просто хотел дать совет, как избежать приступа ненасытности, которым часто сопровождается финансовый успех. Мы воспитывались в принципах воздержания от чванливости с первых дней, когда сидели за столами, сделанными из положенных на козлы деревянных досок, и до списанных горнолыжных подъемников-гондол и вагонов монорельса, которые выкупали и использовали в качестве конференц-залов в своих офисах в Цюрихе и Сиднее¹⁶⁰.

Что касается наших продуктов, то примером истинного следования кредо была чистая, лаконичная поисковая страница. На тот момент это казалось революционным. Раньше все верили, что пользователям нужен единый портал (помните веб-порталы?) для всего и вся в сети, который включал бы в себя десятки других порталов. Ларри и Сергей думали иначе. А что если было бы достаточно ввести в поисковую строку то, что требуется найти, и результат, как по волшебству, появится перед тобой?



Списанный монорельс в нашем офисе в Сиднее © Google, Inc.

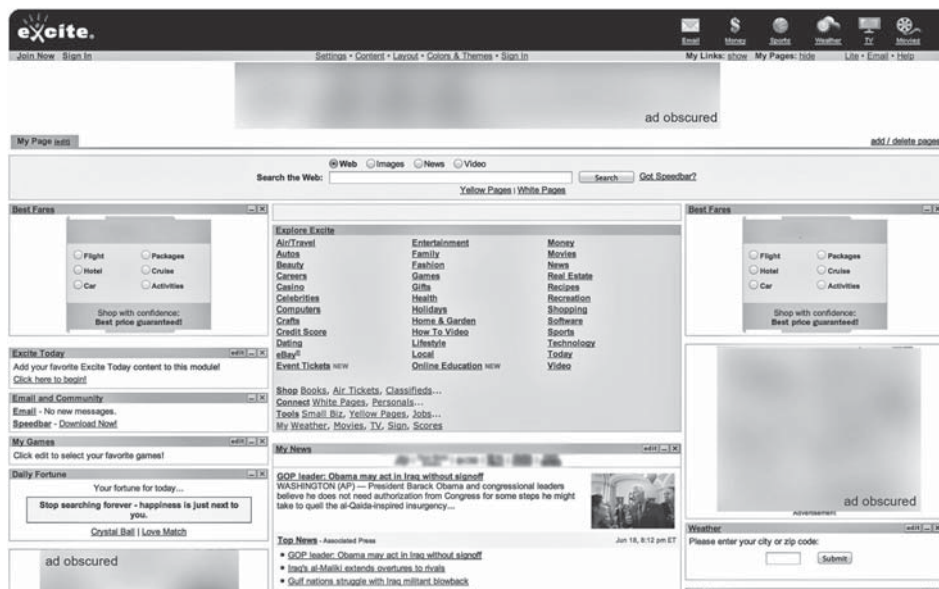


Списанная гондола в офисе в Цюрихе © Google, Inc.

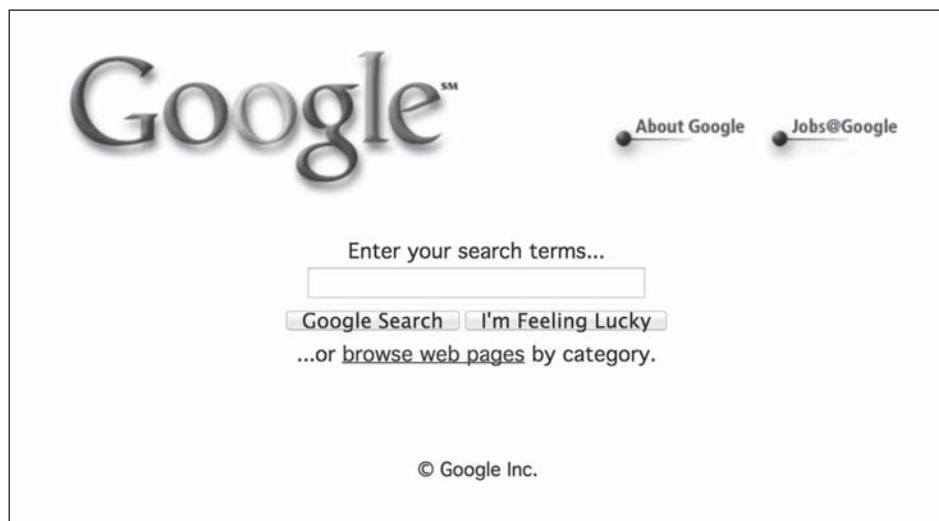
Вот как выглядела наша домашняя страница в сравнении с двумя главными конкурентами на 29 февраля 2000 г.¹⁶¹



Домашняя страница Lycos.com в 2000 г.



Домашняя страница Excite.com в 2000 г.



Домашняя страница Google.com в 2000 г. © Google, Inc.

Наша экономная презентация имела столь неортодоксальный вид, что одна из первых проблем, с которыми мы столкнулись, была такой: пользователи смотрели на страничку Google Web — и ничего не вводили. А мы не могли понять почему, пока не сделали следующий шаг и не провели обучающий курс для пользователей в ближайшем колледже, где могли воочию понаблюдать, как студенты пытаются совладать с Google. Со слов Мариссы Майер, в те времена сотрудника Google, а ныне — CEO Yahoo, люди настолько привыкли к громоздким сайтам, которые «вспыхивали, вертелись и требовали дать тычка обезьянке», что думали, будто нужно сделать еще несколько ходов¹⁶². Они не вели поиск, потому что ждали, когда страница закончит загружаться. Вице-президент по инжинирингу Джен Фицпатрик добавляет: «В конце концов мы поместили значок авторского права внизу страницы — не потому, что так уж в этом нуждались, а просто чтобы заявить: “Всё, это конец”. Так что значок решил проблему».

Сергей как-то пошутил: домашняя страничка Google такая пустая потому, что он сам не слишком разбирается в HTML — языке программирования, с помощью которого создаются веб-страницы. Джен говорит, что на деле «это стало предметом особой гордости и выражением намерения дизайнеров не отвлекать вас понапрасну. Нашей задачей было привести вас отсюда куда вам надо со скоростью света — или так быстро, как сможем. Пользователям стало проще работать: они меньше отвлекались, страница грузилась быстрее, а путь к месту назначения занимал меньше времени»¹⁶³.

Уэйн выказал беспокойство по поводу того, как IPO может изменить корпоративную культуру, и это о многом говорило: ведь Google всегда серьезно подходила к вопросу о том, как именно платить людям — справедливо и в соответствии с нашими ценностями. На самом деле мы как управленческая команда всегда тратили больше времени на обдумывание вопросов компенсаций, чем на все прочие, кроме рекрутинга. Помните, рекрутинг всегда на первом месте: если вы нанимаете людей, которые лучше вас, то прочие кадровые вопросы, как правило, утрясаются сами собой.

В первые год-два с деньгами было туго. Но даже когда мы поняли, что можно раздавать рекламу в интернете на аукционной основе (только представьте!) и к нам потекли средства, все равно было сложно начать платить людям самое высокое жалованье в нашей истории. До первого публичного размещения акций Google средний размер жалованья членов руководства составлял примерно 140 тыс. долларов. С одной стороны, это куча денег, с другой — она предназначалась только для лучших. А в регионах, где жили наши сотрудники, — скажем, в округах Санта-Клара или Сан-Матео — стоимость жизни была одной из самых высоких по стране. Средний размер жалованья по компании у нас был ниже среднего дохода домохозяйств по региону — 87 тыс. долларов¹⁶⁴.

Почти всем новым сотрудникам урезали жалованье. Как я упоминал в главе 3, мы даже использовали этот прием в качестве рекрутингового фильтра, полагая, что лишь те, кто стремится к риску и имеет авантюрную жилку, согласятся, чтобы им урезали зарплату на 20, 50 или даже 100 тыс. долларов в год. Новички должны были пройти тест. Они могли отказаться от 5 тыс. из жалованья в обмен на 5000 дополнительных опционов на акции. (Все, кто пошел на эту сделку, сегодня стали на 5 млн долларов богаче*.)

Google разрослась, и мы поняли, что придется менять систему оплаты. Низкое жалованье и обещания награды в виде акций не могли привлечь самые яркие таланты, по крайней мере удержат их навсегда. В 2005 г. журналист Алан Дойчман взял у Сергея интервью на эту тему.

Когда в компании всего несколько сот человек, по словам Брина, акции — хороший стимул, поскольку все получают достаточно опционов и имеют шанс неплохо заработать. Но «если сотрудников уже тысячи, такая льгота перестает работать столь же эффективно», потому что людей много и опционы распределяются между ними слишком тонким слоем. «А люди хотят получать действительно хорошее вознаграждение». Хотя Google насчитывает ныне около 3000 сотрудников по всему

* Сплит наших акций на 2014 г. — 2 к 1, так что первые гуглеры сегодня имеют по 10 тыс. акций.

миру, Сергей говорит: «Я считаю, что вознаграждение должно быть скорее по типу стартапа [меньше денег и больше опционов на акции]. Не полностью, потому что риск теперь значительно ниже. Но все же именно так. Мы обеспечиваем апсайд* — может, не в точности, может, чуть меньше — и большие шансы на успех».

Также мы стремились сделать так, чтобы наши сотрудники не теряли амбиций и оставались слегка «голодными», чтобы добиваться высоких результатов. Мы пристально изучали опыт других технологических компаний, «штампующих» миллионеров. Как отметил Дойчман, «в 90-е в Microsoft инженеры и специалисты по маркетингу ходили по офису со значками с надписью “fuifv”. Что означают первые две буквы, догадайтесь сами. Последние три означали: “I’m fully vested” (Я полностью обеспечен)».

Вот уж чего мы совсем не хотели!

Почти все следующее десятилетие мы потратили на то, чтобы в дополнение ко всем необходимым факторам рабочей среды и внутренним наградам (наша миссия, внимание к прозрачности, влиятельное право голоса гуглеров в обсуждении работы компании, свобода исследований, возможность учиться на собственных ошибках, физическое пространство, побуждающее к сотрудничеству) привести в соответствие и внешние награды. Все свелось к четырем принципам.

1. Не нужно платить по справедливости.
2. Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения.
3. Пусть выражать любовь станет легче.
4. Вознаграждайте неудачу, если она содержательна.

Небольшая оговорка: в этой главе я буду называть очень большие числа. Кое-что — результат округления, чтобы сделать математическую часть самоочевидной и не утонуть в отвлекающих деталях. Но некоторые описывают возможности, которые Google предлагала сотрудникам. Наши основатели всегда проявляли щедрость. Они верят в необходимость разделять с сотрудниками ценности, которые производит компания. В результате здесь реально заработать огромные деньги или получить их в качестве награды.

Большинство технологических компаний, достигнув аналогичных с нами размеров, прекращают выдавать всем сотрудникам поголовно крупные награды в виде акций. Теперь они выдаются членам руководства, а размер наград рядовому составу стремится к нулю. За пределами нашей отрасли

* Апсайд — движение обменного курса в направлении сверх цены исполнения, зафиксированной в опционе. *Прим. перев.*

я знал компанию, где было принято награждать пакетами акций стоимостью в сотни и тысячи миллионов долларов топ-менеджеров (0,3% персонала), стоимостью в 10 тыс. долларов — младших руководителей (следующий 1%), а 98,7% сотрудников не получали ничего. Вместо того чтобы вознаграждать лучших, компания отсыпала деньжат высокому начальству. Помню, как один топ-менеджер сказал мне по секрету, что не уйдет в отставку, пока не заработает пенсию в 500 тыс. долларов в год (но у него есть оправдание: он действительно замечательный работник).

В Google все имеют право на награду в виде акций: любой сотрудник, на любом уровне организационной иерархии, в любой стране. Могут быть различия в награде, на которую вы имеете право, в зависимости от должности или местного рынка, но основной критерий, определяющий то, что вы получаете, — ваша результативность. Мы не обязаны распространять награду на всех, но мы это делаем. У нас хороший бизнес, и мы поступаем правильно.

Я отдаю себе отчет в том, что Google в привилегированном положении. Помню, как сам работал за 3,35 доллара в час и какое облегчение ощутил, когда нашел работу, за которую платили 4,25 доллара. А когда я нашел должность с твердым окладом в 34 тыс. долларов в год, то решил, что отныне навечно защищен от финансовых неурядиц. Получив первый чек на зарплату, я пошел в ресторан пообедать — и в первый в жизни раз почувствовал себя настолько богатым, чтобы заказать и аперитив, и выпивку вместе с основным блюдом. Жуткая расточительность!

А компании в низкоприбыльных отраслях обнаружили, что хорошо платить людям, даже если никто их к тому не обязывает, — очень разумное решение. Costco и Wal-Mart's Sam's Club — розничные торговые предприятия типа «склад-магазин». В 2006 г. Уэйн Кассио из Колорадского университета в Денвере провел сравнение двух компаний¹⁶⁵.

Сравнение Sam's Club и Costco

	Sam's Club	Costco
Магазины	551	338
Работники	110 200	67 600
Средняя зарплата	10–12 долл./час*	17 долл./час

* Wal-Mart не раскрывает размер оплаты в Sam's Club, но, по данным Кассио, цифры примерно те же.

Помимо повышенной зарплаты, Costco распределяла 92% премий между 82% работников, которые тогда имели медицинскую страховку. 91% работников были включены в пенсионную программу, средний размер инвестиций

компании в нее составлял 1330 долларов на человека. Несмотря на столь затратную структуру, Costco, имевшая весьма состоятельную клиентскую базу и реализующая дорогостоящий товар, имела операционный доход в размере 21 805 долларов на сотрудника с почасовой оплатой, в отличие от 11 615 долларов дохода Sam's Club: зарплата на 55% выше, а прибыль на 88% больше. Согласно объяснению Кассио, «в обмен на щедрую оплату и премии Costco получила самых лояльных и производительных сотрудников в ритейлинговой индустрии при... самом низком уровне служебных хищений... Стабильный, продуктивный персонал Costco с лихвой оправдывает свою высокую стоимость».

А сейчас я хочу поделиться кое-какими особо щепетильными подробностями того, как Google решила эту частную проблему, — не для того, чтобы порисоваться успехами компании, а просто потому, что в процессе мы наделали ошибок, решая, как именно подойти к вопросу о вознаграждении. Попутно мы пришли к пониманию таких явлений, как оплата и справедливость, правосудие и счастье. Мы кое-что узнали о том, как отмечать успехи, не взращивая в людях зависть. Мы воспользовались опытом других и убедились, что на самом деле то, в чем люди видят свое счастье, не всегда приносит им таковое. Я очень надеюсь, что нам удалось выучить кое-какие уроки, которые можно применять в любом рабочем окружении (как в Costco), чтобы обрести больше свободы, удовлетворенности и возможностей отметить людей за достигнутые успехи.

Не нужно платить по справедливости.
Ваши лучшие люди лучше, чем вы думаете,
и стоят больше, чем вы им платите

В тщетной попытке быть «справедливыми» большинство компаний изобретают системы вознаграждений, которые должны поощрять лучших, а также тех, кто готов вот-вот уйти. Вот первый и крайне важный принцип: повернитесь спиной к общепринятым практикам, пусть сначала вам и будет некомфортно.

Так называемые проверенные компенсационные методы начинаются со сбора данных по рынку для каждой вакансии, а потом вычисляются граничные уровни, помогающие контролировать, насколько размер оплаты отдельного сотрудника может отклониться от среднерыночной суммы и размера оплаты других. Как правило, компании считают допустимым отклонения от рыночного уровня на 20% (в обе стороны), а для лучших из лучших — возможно, на 30% выше рынка. Жалование среднего работника

может в год расти на 2–3%, исключительного — на 5–10% в зависимости от компании. Но здесь результат искажается. Если вы — исключительный работник, то получаете ряд надбавок к окладу, затем рост вашего жалования замедляется и в конечном счете останавливается, когда его размер начинает приближаться к верхнему концу допустимой шкалы.

Итак, представим, что вы отлично работаете и вносите большой вклад в процветание компании как лучший менеджер по продажам, блестящий бухгалтер или толковый инженер. В первый год вам повышают жалование на 10%, а в следующий — уже только на 7%, затем, положим, на 5%... и вскоре ваше жалование будет расти так же, как и у среднего работника, либо вы попадете в «красный круг» (по терминологии кадровиков) и вообще перестанете получать прибавку! Такие же ограничения применимы и к системе бонусов и пакетов акций, которая практикуется в большинстве организаций. Своевременное продвижение по службе, возможно, еще на какое-то время удержит вас в компании, но вскоре и на новой ступеньке карьерной лестницы вы упретесь в потолок.

Что-то тут недоработано! Большинство компаний именно так строит систему оплаты, чтобы контролировать расходы, и еще потому, что руководство полагает, будто есть предел росту рабочей эффективности на одной должности. Но это не так. В своей книге «Общество, в котором победитель получает все»* Роберт Франк и Филип Кук предсказали, что все больше видов вакансий будет характеризоваться растущим неравенством вознаграждения, так как лучшие работники, которые всегда на виду, будут переходить в другие компании, а стало быть, получают больше возможностей требовать большую долю из того объема ценностей, который они создают для своих нанимателей. В точности то же вычислила команда Yankees: лучшие игроки не только стоят дороже других — они еще стабильно выдают исключительные результаты.

Проблема в том, что нередко чей-то личный вклад в общее дело увеличивается намного быстрее, чем его зарплата. Например, консалтинговая компания из «вышей лиги» может платить выпускнику со степенью MBA 100 тыс. долларов в год, а с клиентов брать по 2000 долларов в день (500 тыс. в год) — примерно в пять раз больше выплаченного жалования. На второй год выпускник будет зарабатывать 120–150 тыс., а сумма счета возрастет до 4000 долларов в день (1 млн долларов в год), что в восемь раз превысит его жалование. Независимо от того, обеспечивает ли этот консультант

* Frank R. H., Cook P. J. The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us. Penguin Books, 1996.

миллионную прибыль своему работодателю или клиенту, его доля в совместно заработанных ценностях снижается с каждым годом. Это исключительный пример, но именно такая схема практикуется в большинстве профессиональных компаний, оказывающих услуги клиентам. Действительно, экономист Эдвард Лазир из Стэнфордского университета утверждает, что людям на заре карьеры в среднем недоплачивают в сравнении с их вкладом в общее дело¹⁶⁶. Внутренние системы оплаты совершенствуются медленно и недостаточно гибки, чтобы платить лучшим работникам столько, сколько те на самом деле стоят.

Если вы — исключительный работник, то самое разумное в этой ситуации — уйти.

В крупных промышленных компаниях из списка Fortune Top 100 ротация на высоких должностях «уровня С» (сокращенное наименование которых включает в себя три буквы и начинается со слова chief — «главный») происходит примерно раз в 5–10 лет. Если вы исключительный работник в возрасте 30–40 лет, то примерно раз в 10 лет вы можете претендовать на одну из этих высших должностей в своей компании. А ваша зарплата будет расти скачкообразно: сначала вы получите несколько крупных прибавок, а потом столкнетесь с кадровой политикой, которая будет ограничивать вознаграждение, пока вы не получите следующее повышение. Для тех, кто учится и растет слишком быстро, и тех, кто показывает высшую результативность, единственный способ добиться оплаты, соответствующей вашему вкладу в общую прибыль, — покинуть монополизированный внутренний рынок и уйти в свободный полет. Найдите новую работу, попробуйте договориться об оплате, которой вы действительно заслуживаете, а потом уходите. Именно так все и происходит на рынке труда.

Почему компании создают системы, которые заставляют уходить самых лучших и талантливых? Потому что компании исходят из неверной посылки по поводу того, что справедливо, и при этом не обладают достаточным мужеством, чтобы быть честными со своими людьми. Справедливость в оплате не значит, что каждый, кто занимает должность определенного уровня, должен получать одинаково (или плюс-минус 20%).

Справедливость соблюдается там, где оплата равноценна вкладу*. Отсюда следует, что должны существовать громадные различия в размерах

* Принцип, в соответствии с которым большинство компаний платит работникам, характеризуется смещением понятий равенства и справедливости. Равенство очень важно там, где речь идет о личных правах или правосудии, но платить всем поровну — или близко к тому — значит переплачивать худшим и недоплачивать лучшим. У профессиональных кадровиков вряд ли найдется адекватный термин.

вознаграждения отдельных лиц. Помните аргумент Алана Юстаса, который я приводил в главе 3? Он говорил, что один выдающийся инженер стоит 300 середнячков. Билл Гейтс высказался еще агрессивнее. Говорят, ему принадлежат такие слова: «Выдающийся токарь стоит в несколько раз больше среднего; но блестящий инженер, создающий программные коды, стоит в 10 тысяч раз больше среднего программиста». Масштаб ценностей, которые создают инженеры-программисты, возможно, шире по сравнению с другими видами работ; но если великий бухгалтер и не стоит сотни средних, то трех-четырех — уж точно!

Но не принимайте мои слова на веру. В 1979 г. Фрэнк Шмидт из Офиса управления персоналом государственной службы США написал новаторскую работу, озаглавленную «Влияние проверенных процедур отбора на продуктивность рабочей силы»¹⁶⁷. Шмидт считал (о чем говорил и я в главах 3 и 4), что большинство процессов кадрового отбора неспособны выявить действительно талантливых кандидатов. Он утверждал: если бы ему удалось доказать, что наем лучших работников оправдывается финансовыми результатами, то организации смогли бы больше сосредоточиться на вопросах рекрутинга.

Шмидт провел исследование, взяв в качестве объекта программистов-компьютерщиков среднего уровня, работающих на федеральное правительство. Он задался вопросом, насколько больше ценностей создается теми, кого он назвал «выдающимися программистами», по сравнению со средними, определив их процентильный эквивалент как 85 и 50. Выдающиеся программисты ежегодно приносили прибыль на 11 тыс. долларов больше, чем средние, в ценах 1979 года.

Далее он попытался оценить, насколько больше ценностей получило бы государство, если бы более эффективно подбирало выдающихся программистов. Средняя сумма равнялась примерно 3 млн долларов в год. А если бы мы на федеральном уровне сумели оценить всех программистов в стране, то, согласно этой средней оценке, государство получило бы дополнительные 47 млн долларов.

Они утверждают, что «внутреннее равенство» требует ограничивать вознаграждение лучшим работникам: если платить одним больше других, получится «неравенство». Технически они правы. Неравенство — да; зато это будет справедливо. Самая точная формулировка сути данной главы: не надо платить поровну. Я, однако, предпочел вариант «не надо платить по справедливости», потому что такое утверждение лучше отражает смысл моего тезиса. А кроме того, масштабная дифференциация оплаты изначально покажется и неравенством (что верно), и несправедливостью (что не так) сотрудникам и менеджерам кадровых служб.

Шмидт ошибся только в одном. Лучшие работники создают гораздо больше ценностей, чем он предполагал. Алан Юстас и Билл Гейтс ближе подошли к истине.

Шмидт предполагал, что рабочие результаты распределяются по нормальной кривой. Но это не так.

Профессора Эрнест О'Бойл и Эрман Агуинус, с которыми мы познакомились в главе 8, писали в журнале *Personnel Psychology*, что рабочая результативность на самом деле распределяется по экспоненте¹⁶⁸ (см. начало главы 8). Самое крупное различие между нормальным (гауссовым) и экспоненциальным (степенным) распределением в том, что по какой-то причине нормальное распределение чаще всего неспособно предсказать вероятность экстремальных событий. Например, большинство финансовых моделей, применявшихся в банковской практике до экономического кризиса 2008 г., исходило из нормального распределения доходности фондового рынка. О'Бойл и Агуинус поясняли: «Если поведение фондовых рынков прогнозируется с учетом нормальной кривой, дневное падение финансовых рынков на 10% должно происходить не чаще раза в 500 лет... На деле такое происходит раз в пять лет».

Нассим Талеб в своей книге «Черный лебедь» подчеркивал то же, поясняя, что экстремальные события происходят с намного более высокой вероятностью, чем прогнозирует большинство банковских моделей¹⁶⁹. Колебания и спады случаются гораздо чаще, чем предсказывают кривые нормального распределения, но примерно с такой же частотой, как предсказывает степенной или другой подобный закон распределения.

Рабочая результативность отдельных лиц также следует степенному закону. Во многих областях несложно указать людей, результативность которых превосходит показатели их коллег на невероятные значения. CEO General Electric Джек Уэлч. CEO Apple и Pixar Стив Джобс. Уолт Дисней и его 26 «Оскаров» — больше, чем у любого другого¹⁷⁰. Бельгийский писатель Жорж Сименон создал 570 книг и рассказов (главный герой многих из них — детектив Жюль Мегре), тираж которых составил 500–700 млн экземпляров. Дама* Барбара Картленд из Великобритании опубликовала более 700 любовных романов, продажи составили от 500 млн до 1 млрд экземпляров¹⁷¹. (Эх, надо мне писать другие книги...) На начало 2014 г. Брюс Спрингстин был номинирован на премию «Грэмми» 49 раз, Бейонсе — 46 раз, U2 и Долли Партон — 45 раз, но всех их превзошли дирижер Джордж Шолти (74 раза)

* В 1990 г. Барбара Картленд была возведена в ранг дамы-командора ордена Британской империи. *Прим. перев.*

и Квинси Джонс (79 раз)¹⁷². Билл Рассел из Boston Celtics выиграл 11 чемпионатов НБА за 13 сезонов¹⁷³, Джек Никлаус выиграл в 18 серьезных чемпионатах по гольфу¹⁷⁴, а Билли Джин Кинг — 39 турниров Большого шлема¹⁷⁵.

О'Бойл и Агуинус провели пять исследований, объектами которых стали 633 263 ученых, представителя искусства и шоу-бизнеса, политиков и спортсменов. В сравнительной таблице ниже показано, сколько человек в каждой группе попало бы в 99,7 процентильного эквивалента согласно нормальному статистическому распределению и сколько — на самом деле.

**Нормальное распределение и его неспособность предсказать
некоторые виды рабочей результативности**

	Значение, спрогнозированное с учетом нормального распределения	Реальная картина
Ученые, опубликовавшие 10 и более работ	35	460
Артисты, имеющие 10 и более номинаций на премию «Грэмми»*	5	64
Члены Палаты представителей США, проработавшие 13 и более сроков**	13	172

* Аналогичная модель справедлива для «Оскаров», номинантов премии «Букер», номинантов Пулитцеровской премии, «Топ-500 песен» по версии Rolling Stone и 36 других наград.

** Аналогичная модель справедлива для legislatures штатов США и провинций Канады, парламентов Дании, Эстонии, Финляндии, Ирландии, Нидерландов, Великобритании и legislatures Новой Зеландии.

Когда мы награждаем работников своих компаний, интуиция подталкивает нас к той же ошибке, что сделал Шмидт при изучении программистов, работающих на правительство. Мы ставим знак равенства между средним и срединным, предполагая, что средний и среднестатистический работник — одно и то же. На самом деле большинство сотрудников показывают результаты ниже среднего.

- 66% ученых попадают в категорию «ниже среднего» по количеству опубликованных статей.
- 84% артистов, номинированных на премию «Эмми», попадают в категорию «ниже среднего» по количеству номинаций.
- 68% членов Палаты представителей США попадают в категорию «ниже среднего» по срокам пребывания в должности.
- 71% игроков НБА попадают в категорию «ниже среднего» по количеству набранных очков.

Обратите внимание: «ниже среднего» не значит «плохо». Это чистая математика. Как показывают данные, исключительные работники настолько выше многих прочих, что способны своими результатами подтянуть среднячков намного выше срединного уровня.

Единственная причина, по которой ваша организация или такая компания, как GE, демонстрируют распределение рабочих результатов по гауссиане, в том, что кадровики и руководство хотят, чтобы это выглядело именно так. Компании ожидают, что результаты будут соответствовать нормальному распределению, а оценщиков учат придерживаться этого правила. А значит, система оплаты обязана следовать гауссиане, что абсолютно не отвечает уровню ценностей, создаваемых отдельными людьми.

Если применить, как и полагается, степенной закон распределения, программист из 85-го процентильного эквивалента Шмидта создаст прибыль не на 11 тыс. долларов больше среднего программиста, а на 23 тыс. А в 1979 г. программисты из 99,7 процентильного эквивалента приносили прибыль аж на 140 тыс. больше средних. С поправкой на инфляцию эти работники из высшей категории создают почти на полмиллиона долларов больше ценностей¹⁷⁶. Оценка Алана Юстаса начинает казаться вполне справедливой.

О'Бойл и Агуинус проводят дальнейшую разбивку: «10% производительности приходится на верхний процентильный эквивалент, а 26% результатов выдают 5% работников верхнего края шкалы». Иными словами, исследователи обнаружили, что верхний 1% работников генерировал ценностей в 10 раз больше среднячков, а верхние 5% — в четыре раза больше.

Конечно, это правило выполняется не всегда. Как указывают О'Бойл и Агуинус, «разные отрасли и компании, основанные на ручном труде, которые используют технологии в ограниченном масштабе и устанавливают жесткие нормы минимальной и максимальной производительности», как раз могут считаться примерами нормального распределения рабочей результативности. В этих условиях возможности исключительных достижений крайне малы. Но ведь и в других местах гауссово распределение правит балом!

Как бы отреагировали вы, случись вам попасть в такую рабочую обстановку? Алан предложил мне простой тест. Он задался вопросом: «Сколько людей я готов отдать в обмен на одного-единственного Джеффа Дина или Санджая Гхемавата?» Если помните, Джефф и Санджай изобрели одну из технологий, которая сделала возможным существование Google, да и почти любой крупной компании в мире информационных технологий.

Сколько людей вы готовы отдать за своего лучшего работника? Если больше пяти, то, скорее всего, вы ему недоплачиваете. Если больше 10, то вы ему точно недоплачиваете.

У нас в Google тоже, безусловно, бывают ситуации, когда два человека делают одну и ту же работу, но и их вклад, и размер вознаграждения различаются в сотни раз. Например, бывали случаи, когда один человек получал акций на 10 тыс. долларов, а другой, работавший в той же области, — на 1 млн. Такие показатели — не норма, но разброс вознаграждения практически на каждом уровне может легко достигать 300–500%. Даже в этом случае остается много вариантов для тех, кто выделяется из общей массы. Часто гуглеры на «младших» уровнях добиваются гораздо большего, чем середнячки на «старших». Это естественный результат для тех, кто вносит большой вклад в дело компании, и система вознаграждений признает этот факт.

Чтобы такие головокружительные награды работали, вам необходимы два навыка. Во-первых, вы должны очень четко понимать, какой вклад в общее дело предполагает та или иная должность (а значит, осознавать, что очень многое зависит от контекста. Благоприятна ли ситуация на рынке? Какая доля успеха — результат коллективных трудов или влияния корпоративного бренда? Ваши успехи — эта победа на миг или на долгие времена?) Как только вы сумеете оценить значение своих усилий, можно будет взглянуть на наличный бюджет и решить, по какой форме должна строиться кривая вашего вознаграждения. Если лучший работник создает ценностей в 10 раз больше, чем средний, он не обязательно должен получать в 10 раз больше. Но держу пари, что раз в пять больше он заслужил¹⁷⁷. Если вы примете такую систему, единственный способ удержаться в бюджетных рамках — присуждать меньшую награду тем, кто работает хуже всех, или даже середнячкам. На первый взгляд это некрасиво, но пусть вас утешит мысль, что теперь вы предложили лучшим работникам стимул остаться с вами, а всем прочим — стремиться стать лучше.

Второе необходимое условие — заполучить менеджеров, которые будут достаточно разбираться в системе поощрений, чтобы вдумчиво разъяснить и получателям вознаграждений, и другим, которые могут спросить, не стоит ли им хлопнуть дверью, почему кто-то получил такую высокую премию и что каждый работник может добиться того же.

Иными словами, выдающиеся награды должны даваться по справедливости. Если вы неспособны разъяснить работникам основы большого разброса вознаграждений, не готовы дать им особые возможности для

повышения их результативности до такого же выдающегося уровня, то в вашей компании будут процветать зависть и чувство обиды.

Может, именно поэтому большинство компаний не считают нужным всем этим заниматься. Ведь это сколько трудов — разработать рейтинговую систему оплаты, где кто-то станет получать в два или десять раз больше другого! Но поверьте, намного труднее вам придется, когда вы увидите, как лучшие работники покидают компанию. Теперь вы спросите — а какие компании действительно платят работникам не по справедливости: те, где звезды получают намного выше середнячков, или те, где всем платят одинаково?

Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения

В ноябре 2004 г., через шесть лет после основания Google, но всего через три месяца после IPO, мы присудили первые «Награды основателей»¹⁷⁸. В письме основателей компании к акционерам в 2004 г. Сергей отметил следующее.

Мы глубоко убеждены, что нужно быть щедрыми к тем, кто вносит наибольший вклад в дело компании. Повсеместно распространена ситуация, когда те, кто делает великие дела, не получают должного вознаграждения. Иногда участие в прибылях понимается так широко, что размер индивидуального вознаграждения приводится в соответствие со средним по компании. В других случаях личный вклад не принимается во внимание. Но мы не хотим быть как все. Вот почему в прошлом квартале мы разработали программу «Награда основателей».

Награда предназначена для того, чтобы выдающиеся команды получали выдающиеся призы за свои достижения. Не существует единого эталона для измерения достижений, но есть главное правило: команда должна сделать то, что принесет выдающуюся пользу Google. Награда будет выдаваться в форме акций Google, стоимость которых со временем станет расти. Члены команд будут получать вознаграждения в зависимости от индивидуального вклада и участия, а самые крупные награды могут достигать нескольких миллионов долларов...

Google, как небольшая стартап-компания, предоставит сотрудникам значительный апсайд в зависимости от результатов их работы. Но в отличие от стартапов мы предоставим средства и возможности для того, чтобы результаты появились с гораздо большей долей вероятности.

Зная об IPO, произошедшем тремя месяцами ранее, гуглеры беспокоились, что те, кто пришел в компанию позже, будут работать столько же и создавать такие же ценности для пользователей, что и те, кто работает дольше, а награду получать по-другому. Руководство также сочло это несправедливым. У всех в подсознании бродила мысль: а не снизится ли

рабочая эффективность после IPO? Мы хотели наградить и воодушевить каждую команду, разделив с ними прибыль, которую они помогли создать. И правда, что может быть более волнующим и стимулирующим, чем возможность заработать миллионы долларов?

Две команды, одна из которых умела создавать толковые рекламные объявления для пользователей, а другая сумела договориться об очень важном сотрудничестве, получили в ноябре 2004 г. в виде наград акции на 12 млн долларов¹⁷⁹. На следующий год мы распределили свыше 45 млн долларов между 11 командами¹⁸⁰.

Это может прозвучать как полный бред, но программа снизила «процент счастья» среди гуглеров.

Мы — технологическая компания, и главные ценности для пользователей создаются гуглерами-технарями. Большинство нетехнического персонала, которые все без исключения делают замечательные вещи, просто не имеют в своем распоряжении инфраструктуры, чтобы каждый день влиять на 1,5 млн пользователей. По мере того как компания выпускала все больше продуктов, получателями «Награды основателей» становились в подавляющем большинстве инженеры и менеджеры по продуктам. И сразу половина компании, не принадлежащая к числу технических гениев, заговорила, что «Награда основателей» деморализует, потому что у них нет никаких шансов ее получить.

Но оказалось, что и многие технари не считали, будто у них есть возможность получить награду, потому что не все продукты имеют одинаковый эффект в глобальном масштабе, разными темпами выпускаются в продажу и результаты их не так легко измерить. Скажем, усовершенствование систем интернет-рекламы имело моментальный эффект, который легко измерить. Значит ли это, что оно более ценно или более сложно в исполнении, чем увеличение разрешения изображений в картах Google? А как насчет создания онлайн-инструментов взаимодействия для обработки текстов, вроде того, с помощью которого написана эта книга? Трудно сказать. Со временем многие технические специалисты стали рассматривать «Награду основателей» как нечто почти недостижимое, то, что приберегают для горстки команд-разработчиков ключевых продуктов.

Среди разработчиков продуктов, которым чаще других доставались «Награды основателей», постоянно шли дебаты о том, как провести грань между теми, кто получит признание, и теми, кто не получит. Представим себе многолетний проект по выпуску нового продукта, например Chrome, который должен стать самым безопасным и быстрым интернет-браузером в мире. Очевидно, тот, кто был в команде разработчиков весь срок проекта,

получит премию, а как насчет того, кто проработал только год? Разве ему ничего не причитается? А тому, кто был в команде всего полгода? А как насчет члена группы безопасности, который вносил ценный вклад в решение проблемы безопасности при работе с браузером? А специалисты по маркетингу, создавшие замечательные рекламные ролики о Chrome? (Если у вас есть дети, поищите видео под названием Dear Sophie*. Если вы не расплачетесь, вы сильнее меня.)

Присуждая награды, руководство из всех сил старалось определить тех, кто их заслуживает, но заведомо упускало кого-то из виду. В результате каждый раз этот процесс сопровождался зубовным скрежетом обойденных, которые вроде и работали в нужных областях, да из-за произвола судьбы не попали в список на раздачу.

А победившие, конечно, были счастливы донельзя?

В общем, не очень. Поскольку программа сопровождалась, скажем так, «крутым пиаром», люди думали, что каждый обладатель награды получит миллион. Бывали и такие цифры, но в основном — нет. Самая маленькая награда равнялась 5000 долларов. Я бы лично не отказался, но можете представить себе шок и разочарование тех, кто ждал, что им отсыпят миллион, а получил едва полпроцента этой суммы.

Но, разумеется, редкие счастливики, получившие желанный миллион, были в экстазе?

Да, конечно, они были счастливы. То есть дух захватывает, как счастливы. Всё, жизнь отныне переменялась.

А потом кое-кто (но не все) из наших лучших, самых творческих, самых вдумчивых разработчиков, создавших самые замечательные продукты в нашей истории, вдруг понимали, что во второй раз получить «Награду основателей» за такую же работу выйдет вряд ли, и немедленно уходили в новые проекты.

Сами того не желая, мы создали систему поощрений, которая снизила ощущение счастья практически во всей компании, и даже несколько счастливиц в итоге отказались продолжать очень важную новаторскую работу, которая принесла им награду!

Тогда мы потихоньку отказались от ежегодного присуждения наград, решив делать это раз в два года или еще реже. Конечно, всегда есть возможность, что мы учредим новую награду, но пока в этом нет необходимости.

Так что же, недостатки этой программы противоречат совету, который я дал вам раньше, а именно — платить выдающимся людям выдающиеся

* <http://www.youtube.com/watch?v=R4vkVHjdQk>.

деньги? Вовсе нет. Вы непременно должны предусмотреть выдающиеся награды. Просто нужно распределять их по справедливости.

Ошибка, которую мы допустили с «Наградой основателей», заключалась в том, что мы поставили во главу угла деньги, совершенно того не желая. Мы объявили, что собираемся присуждать «награды по типу стартапа». Мы сказали гуглерам, что награды будут достигать 1 млн долларов. Мы с тем же успехом могли предложить им вот что¹⁸¹.



Фотография предоставлена Тессой Помпа и Дайаной Фанк

**К счастью, система поощрений в Google более справедлива,
чем в этом воплощении мечты**

Системы поощрений основаны на несовершенной информации и управляются несовершенными людьми. Поэтому им неизбежно свойственны и ошибки, и несправедливость. Управляя своей программой, мы сделали слишком большой упор на деньги, и это, само собой, привело к вопросам о справедливости самой системы и ощущению неудовлетворенности.

В 1975 г. Джон Тибо и Лоренс Уокер, бывшие профессора Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл и Университета Вирджинии, в своей книге «Справедливый процесс» предложили идею справедливого процесса (хотя я признаю, что они не слишком позаботились о привлекательном названии для своей книги)¹⁸².

В более ранней литературе на эту тему бытовало мнение, что справедливость по определению делает людей счастливыми. Подразумевалось, что итоговое распределение материальных благ, наград, славы и всего остального справедливо.

Но реальность опровергала истинность данного утверждения. Это было как сказать, что нужно заботиться только о том, *сколько* товаров продает коммерсант, а не о том, *как именно* он это делает. На заре своей карьеры я работал с одним таким специалистом по продажам, который терроризировал коллег, лгал клиентам, но постоянно перевыполнял план продаж. В итоге он получал огромные премии. Но надо было принимать к сведению и то, как он делал свою работу, а не только его количественные достижения.

Тибо и Уокер дали этой идее название «справедливый процесс». С точки зрения распределения благ тот придурок-продажник получил свою громадную премию по справедливости. Но его коллеги были в ярости, поскольку с точки зрения справедливого процесса он все делал неправильно. Хуже того, компания косвенным образом поощряла такое поведение, вознаграждая его.

Доктор Катрин Декас из нашей PiLab так описывала вред от этой ситуации: «Представления о справедливости обладают великой силой. Они определяют практически все, что думают люди о происходящем на работе, но особенно — то, насколько ценят их труд, приносит ли работа ощущение счастья, доверяют ли они своим лидерам и ощущают ли лояльность по отношению к компании».

Только когда большинство коллег собрались вместе и пригрозили уходом, тому продавнику сделали выговор и его поведение улучшилось... отчасти.

Наша программа поощрений, пусть и ненамеренно, оказалась неспособна соблюсти оба вида справедливости. Мы составляли неправильные списки награжденных, а размер поощрений оказался не совсем пропорционален

достижениям — справедливое распределение благ не было соблюдено. Процедура определения награждаемых была непрозрачной, и создалось впечатление, что добрая половина компании выпала из поля зрения — экзамен на справедливый процесс также не был сдан. И неудивительно, что программа не сработала так, как мы надеялись.

Важно понимать, что системы выдающихся поощрений включают в себя элементы как справедливого распределения благ, так и справедливого процесса. Признав это, или, точнее, усвоив урок на собственном горьком опыте, мы перестроили программы поощрений. Мы решили, что наши общедоступные программы, выстроенные по принципу «сверху вниз», должны действительно быть открыты всем в компании. Вместо того чтобы просто попросить руководителей технических подразделений представить списки кандидатов на награду, мы обратились к главам отделов продаж, финансов, связей с общественностью и других нетехнических подразделений, чтобы те представили команды к награждению.

Кроме того, мы сместили фокус программ от денежного вознаграждения к практическому. Это была глубинная перемена к лучшему. Награды в виде возможностей и материальных призов люди воспринимают иначе, чем деньги. Наличные ценятся на когнитивном уровне. Награда в виде «звонкой монеты» оценивается расчетным путем — вы сравниваете ее с размером своего оклада или представляете, что на нее можно купить. Больше она или меньше суммы чека на зарплату? Смогу я купить на нее мобильный телефон? А новую машину? И поскольку деньги — вещь измеримая и многофункциональная, их с одинаковым успехом и тратят на важные вещи, и транжирят на дорожные туфли или сеанс массажа, эйфория от получения награды быстро улетучивается. Неденежные награды, будь то какое-то мероприятие (обед на двоих) или подарок (планшет Nexus 7), запускают эмоциональный отклик. Их получатели сосредоточены на возможности, которую даст награда, а не на расчетах в денежном эквиваленте¹⁸³.

Мы сделали этот вывод из научных исследований, но побаивались испытать в Google. Когда мы задали гуглерам вопрос о том, что бы они предпочли, все однозначно высказались в пользу денежных, а не вещественных наград (с преобладанием в 15%); оказалось, что 31% опрошенных считают деньги более значимой наградой, чем вещи. Еще точнее — по мнению гуглеров, именно деньги давали им наибольшее ощущение счастья. Но, как разъяснял Дэн Гилберт в своей потрясающей книге «Спотыкаясь о счастье»*,

* Издана на русском языке: Гилберт Д. Спотыкаясь о счастье. М.: Альпина Паблишер, 2015. Прим. ред.

мы не слишком хорошо умеем предсказывать, что именно — и насколько именно — сделает нас счастливыми.

Итак, мы решились на эксперимент. Был определен период, в течение которого контрольные группы гуглеров продолжали получать награды наличными. В экспериментальных группах кандидатам на поощрение предоставлялись оплаченные туры, корпоративные вечеринки и подарки на ту же сумму, что и денежные награды. Вместо того чтобы выдать опционы на акции, мы послали сотрудников на Гавайи. Вместо того чтобы распределять награды на небольшие суммы, мы оплатили поездки на курорт, обеды в ресторане для лучших команд или домашнее телевидение Google.

Результат был поразителен. Вместо того чтобы прибежать к нам с жалобами на то, что им не выдали денежных наград, экспериментальная группа почувствовала себя счастливее. Намного. Согласно опросу, такие награды принесли на 28% больше радости, стали на 28% более запоминающимися и на 15% более осмысленными. И это сказали все: даже те, кто получил в виде награды коллективную поездку в Диснейленд (все-таки большинство взрослых в душе остаются детьми) или купоны, чтобы самому выбрать себе подарок.

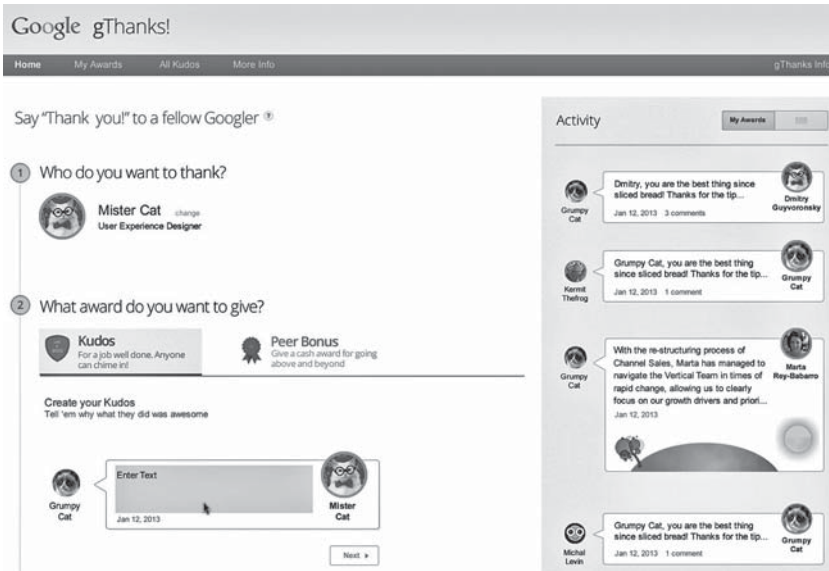
И все они дольше сохраняли ощущение счастья, чем гуглеры, получившие денежные премии. Когда пять месяцев спустя мы повторили опрос, уровень счастья получателей денежных наград упал на 25%. А экспериментальная группа стала еще счастливее, чем тогда, когда только получила награду. Эйфория от денег преходяща, а воспоминания живучи¹⁸⁴.

Мы по-прежнему присуждаем выдающимся сотрудникам исключительные награды в форме денег и акций. И ежегодное распределение бонусов и акций подчиняется главным образом степенному закону. Но за последние 10 лет мы усвоили урок: форма награды значит не меньше, чем ее размер. Те программы, что не соответствовали принципам справедливого распределения благ и справедливого процесса, были отменены или улучшены. Кроме того, мы начали делать особый упор на вещественные награды вместо денежных. При помощи таких подарков мы обеспечиваем общественное признание, а вознаграждаем в частном порядке за счет значительной разницы в размерах премий и опционов на акции. В результате наши гуглеры чувствуют себя счастливее.

Пусть выражать любовь станет легче

Пока мы говорили о наградах, которые выдает руководство. Но участие самих сотрудников в награждениях так же важно. Как упоминалось в главе 6,

сами сотрудники гораздо лучше менеджеров знают, кто действительно внес вклад в общий успех. Помните Сэма из главы 7, который занимался усиленными манипуляциями, не осознавая, что его порочная тактика отлично видна коллегам? Стало быть, имеет смысл побуждать людей вознаграждать друг друга. gThanks — инструмент, облегчающий людям возможность выразить признание за отличную работу.



Внутренний инструмент признания Google — gThanks © Google, Inc.

Простота дизайна чудесна. С помощью gThanks очень просто послать сообщение с благодарностью — нужно только ввести имя, потом нажать kudos и ввести сообщение. Почему такая система лучше, чем обычное электронное письмо? Потому что kudos публикуются в открытом доступе, каждый может увидеть эти похвальные отзывы и поделиться ими через Google+. Обнародованный комплимент приносит удовлетворение и тому, кто его делает, и тому, кому он предназначен. И это намного короче, чем личное электронное письмо, а значит, благодарность не требует особых трудов. К нашему удивлению, запустив gThanks, мы получили 460%-ный рост kudos по сравнению с предыдущим годом, когда гуглерам нужно было заходить на особый сайт. А новая версия получила на тысячу пользователей больше каждый день.

Не хочу сказать, что старомодный способ благодарности был плох. А еще за дверью своего офиса я сделал «Стену счастья», где помещаю kudos, полученные моей командой.



«Стена счастья» у моего офиса в штаб-квартире Google в Маунтин-Вью

Как, согласно канонической легенде, писал Наполеон (но чуть менее зловеще): «Я сделал самое удивительное открытие. Я узнал, что люди готовы пожертвовать жизнью и даже умереть за символы почета!» Проще говоря, общественное признание — один из самых эффективных и реже всего используемых инструментов управления.

Другой элемент gThanks — бонусы от коллег, которые можно видеть снизу в центре экрана. Важно дать работникам возможность свободно выражать друг другу признание.

Многие компании разрешают коллективу называть сотрудника месяца, кое-где можно присуждать бонусы от коллег — в скромном размере и с одобрения отдела кадров или начальства. А в Google любой сотрудник может присудить любому коллеге награду в сумме 175 долларов наличными, не потребуются надзор или виза начальства. Во многих организациях это посчитали бы за сумасшествие. Ну разве работники не начнут немедленно сговариваться по типу «ты — мне, я — тебе»? Манипулировать системой и получать тысячи долларов лишнего дохода?

Наш опыт показал, что нет.

По прошествии более 10 лет мы лишь в редких случаях наблюдаем коррупцию в системе присуждения коллегиальных бонусов. А если она и случается, сами гуглеры наводят порядок. Например, летом 2013 г. один гуглер разослал по внутренней почте сообщение о том, что ищет добровольцев

для тестирования нового продукта. Он сообщил, что каждый участник получит коллегиальный бонус в качестве благодарности.

Следует сказать, что бонусы от коллег должны присуждаться за выдающийся личный вклад, а не в качестве оплаты или стимула. Через час тот гуглер послал второе сообщение. Он объяснил, что к нему обратился коллега, который любезно пояснил ему смысл бонусов. Он признался, что имело место недоразумение, и принес извинения. Все закончилось благополучно.

Мы обнаружили, что если доверять людям, считая, что они поступают правильно, то так и будет. Если позволить людям вознаграждать друг друга, это пойдет на пользу корпоративной культуре, основанной на признании и служении, и покажет сотрудникам, что им стоит мыслить как собственники, а не наемные работники. Как объясняла мне Кэрри Лорено, в прошлом вице-президент Goldman Sachs, а ныне — руководитель по маркетингу в нашей Creative Lab и основатель сети ветеранов Google: «Когда я перешла в Google, то сразу по умолчанию стала доверять людям. В девяти случаях из десяти это отлично работает».

И что удивительно, несмотря на активное использование kudos, сотрудники не стали присуждать друг другу больше бонусов. Google упростила людям возможность выражать признание — и повысила коэффициент корпоративного счастья. Причем без лишних расходов.

Вознаграждайте неудачу, если она содержательна

И, наконец, важно вознаграждать за неудачу. Да, стимулы и цели важны; но акт осознанного риска сам по себе заслуживает награды, особенно если впереди маячит неудача. Иначе люди вообще перестанут рисковать.

СЕО компании Honeywell Дэвид Коут сказал в интервью корреспонденту New York Times Адаму Брайанту: «Главный урок, который я усвоил [плавая на рыболовецком судне, когда мне было 23 года], был таков: тяжелый труд не всегда оплачивается».

Если работаешь не там, где надо, то неважно, сколько усилий ты тратишь: все равно это ничего не меняет»¹⁸⁵. Даже лучшие из нас порой терпят провал. Важно, как вы на него реагируете.

Система Google Wave была заявлена 27 мая 2009 г. и выпущена для пользователей в сентябре. Это был результат усилий выдающейся команды, трудившейся годами над созданием продукта, который должен был заменить электронную почту, текстовые сервисы и видеочаты, предложив кардинально новый способ интерактивного онлайн-взаимодействия.

Сайт технических новостей Mashable описывал Google Wave как «крупнейший вывод на рынок нового продукта в истории Google»¹⁸⁶. Итак, какими же конкурентными преимуществами обладал этот продукт?



Вид Google Wave в 2009 г. и его инновационный интерфейс © Google, Inc.

- Он работал в режиме реального времени. В отличие практически от всех аналогов, в том числе действующих сейчас, он давал возможность наблюдать за появлением комментариев и развитием бесед сразу, как только люди начинали печатать их. А если вы позже входили в «волну», то могли проиграть в записи всю беседу в развитии, как если бы сами в ней участвовали.
- Это была платформа. В отличие от большинства приложений электронной почты или интернет-чатов допускалось создавать приложения в верхней части платформы Wave. Можно было добавлять медийные вставки, разрабатывать игры и делать практически все, что сегодня позволяет большинство соцсетей.
- Это был бесплатный сервис. Программный код был открыт всем и мог быть модифицирован и улучшен.
- Продукт имел функцию перетаскивания. Теперь она распространена повсеместно, но Wave стал одним из первых сетевых продуктов, дающих пользователям возможность делиться файлами и изображениями, просто перетаскивая их на экран.

— У него имелись роботы. Роботы! Можно было создавать автоматические агенты, которые общались с вами заранее предустановленным способом. Например, сделать робота, который выводил на экран цену на акции в режиме реального времени каждый раз при упоминании названия компании.

И все же этот продукт с треском провалился. 4 августа 2010 г., примерно через год после выпуска, мы объявили, что прекращаем работу Wave. На подходе были новые усовершенствования, имелось небольшое сообщество страстных поклонников Wave, но темпы внедрения замедлялись, и руководство решило свернуть программу. Позже продукт Wave был передан Apache Software Foundation¹⁸⁷ — некоммерческой организации, которая разрабатывает и распространяет бесплатное ПО с открытым кодом. Некоторые инновационные разработки для Wave (например, одновременное редактирование в режиме реального времени) стали неотъемлемой частью других продуктов.

Помимо разработки инновационных продуктов команда Wave сама по себе была экспериментом по управлению. Мы хотели понять, влияют ли на достижение успеха такие управленческие мероприятия, как установка промежуточных этапов проекта и разрешение командам присуждать награды по типу IPO ради достижения соответствующих целей.

Команда Wave предпочла отказаться от принятых в Google наград в виде бонусов и акций ради возможности получить в будущем гораздо больше. Они работали два года над созданием продукта, проводя бесчисленные часы в попытках трансформировать принцип онлайн-взаимодействия. Они взяли на себя громадный осознанный риск. И проиграли.

За это мы вознаградили их.

В каком-то смысле это было самое разумное. Мы хотели убедить людей в том, что факт принятия на себя большого риска не повлечет наказания.

Конечно, команда не получила выдающейся награды, которая следовала бы им в случае, если бы продукт имел выдающийся успех (а мы на него рассчитывали). Но мы дали понять, что люди не будут ущемлены в финансовом отношении только потому, что отказались от обычного вознаграждения Google. Они получили меньше, чем надеялись, но больше, чем ожидали с учетом обстоятельств.

Все вроде обошлось неплохо, но не совсем. Лидер уволился, а вместе с ним и несколько других членов команды. Пропась между тем, на что они надеялись, и тем, что вышло, оказалась слишком глубока. Наша финансовая поддержка помогла залечить раны многих — но не всех. И тем не менее многие члены команды остались в Google и продолжили создавать

замечательные вещи. Главный урок заключался в том, что вознаграждение за талантливую неудачу жизненно важно в деле поддержания культуры разумного риска.

Крис Аргирис, почетный профессор Гарвардской школы бизнеса, в 1971 г. написал чудесную статью¹⁸⁸, где проанализировал достижения выпускников этого учебного заведения через 10 лет после его окончания. В общем и целом все они задержались на среднем уровне управленческой иерархии, хотя надеялись стать главами корпораций и флагманами индустрии. Что же произошло?

Аргирис обнаружил: когда на пути встречается препятствие (что неизбежно), способность к познанию нового дает сбой.

Более того, как раз те представители организации, которые, по мнению многих, должны быть в этом деле лучшими, на самом деле далеки от идеала. Я говорю о высокообразованных, способных, преданных делу профессионалах, которые занимают высшие руководящие посты в современной корпорации... *Проще говоря, многие профессионалы почти всегда добиваются успеха в том, что делают, и именно поэтому редко терпят поражение. Но именно поэтому они не знают, как извлекать из него уроки.* Они начинают защищаться, отвергают критику и стараются возложить вину на всех и каждого, только не на себя. Коротко говоря, их способность к обучению дает сбой именно тогда, когда они более всего нуждаются в ней¹⁸⁹. (Курсив мой. — Л. Б.)

Пару лет спустя после Wave Джефф Хубер возглавил нашу команду инженеров по рекламным объявлениям. Его политика была такова: каждый заметный недочет или ошибка становились предметом обязательного коллективного обсуждения на совещании под названием «Какие уроки мы извлекли?». Он хотел, чтобы плохие новости доводились до общего сведения так же открыто, как и хорошие; чтобы и он, и другие лидеры были в курсе происходящего; чтобы все и всегда помнили, как важно учиться на собственных ошибках.

На одном совещании инженер понуро признался: «Джефф, я сделал ошибку в строке кода, и это стоило нам миллиона долларов прибыли». Обсудив с командой постпрограммы и настройки, Джефф в заключение задал вопрос: «Как вы думаете, урок, который мы извлекли, стоит миллиона долларов?» — «Да». — «Ну, тогда все за работу»¹⁹⁰.

Подобный подход работает и в других случаях. Государственная школа в районе Сан-Франциско — чартерная школа Буллис в Лос-Альтос — применяет его в преподавании математики. Если ученик ошибается в ответе на какой-то вопрос теста, то может попробовать еще раз за половинный балл. Директор этой школы Ванни Херси сказал мне: «У нас смышленные

дети, но в жизни каждому из них время от времени придется преодолевать препятствия. Очень важно, чтобы они изучали геометрию, начальную и высшую алгебру, но ничуть не менее важно, чтобы они умели справляться с неудачами, пытаясь снова, а не сдаваясь». В 2012/2013 учебном году Буллис заняла третье место по успеваемости из всех средних школ Калифорнии¹⁹¹.

Ваш акт веры: как применить четыре принципа на практике

Приготовьтесь: вас могут ослепить своим блеском поистине космические цифры оплаты, и я знаю, что в земной юдоли они практически недостижимы*. Честно говоря, и в Google они вовсе не типичны — разве только когда нужно бороться за блистательные кадры на одном из самых конкурентных мировых рынков талантов.

И все же принцип распределения результативности по экспоненте выполнялся почти везде, где мне доводилось работать, будь то государственная школа, благотворительная организация, ресторан или консалтинговая компания. В любой среде встречались люди, показывающие гораздо лучшие результаты, чем можно было ожидать исходя из обычных гауссовых кривых управления производительностью. И эти выдающиеся люди были явно, очевидно и намного лучше остальных. Учителя, каждый год получающие призы; сборщики пожертвований, собирающие средств в три раза больше

* К числу выдающихся исключений принадлежат звезды из кругов, где «победитель получает все» (помните книгу Франка и Кука?), различия между наилучшими и просто лучшими видны четче, например профессиональные спортсмены, музыканты и артисты. На этих «рынках» можно встретить суммы вознаграждений в десятки миллионов. И размеры оплаты подчиняются распределению по экспоненте. Гильдия киноактеров, например, с 2008 г. не обнародовала статистику заработка своих членов, но можно примерно представить себе кривую распределения на основании разных источников. Согласно грубому подсчету, последняя (нижняя) треть действующих членов Гильдии с 2007 г. не получала доходов от съемок, а средняя треть заработала менее 1000 долларов. В следующей группе (68–95 процентильных пунктов) членам Гильдии платили от 1000 до 100 тыс. долларов. Актеры в группе 94–99 перцентилей зарабатывали 100–250 тыс. долларов. И наконец, верхний 1% получал более 250 тыс. долларов. Высший 1% среди высшего 1% зарабатывал еще больше: самым высокооплачиваемым актером стал Уилл Смит (свыше 80 млн долларов дохода), за ним идут Джонни Депп (72 млн), Эдди Мерфи и Майк Майерс (по 55 млн каждый) и Леонардо ДиКаприо (45 млн). Источники: A Middle-Class Drama // Los Angeles Times, 2008. May 28; SAG Focuses Hollywood Pitch // New York Times, 2008. July 1; Dues for Middle-Class Actors // Hollywood Reporter, 2012. March 3; Hollywood's Best-Paid Actors // Forbes, 2008. July 2.

остальных; официанты, каждый божий вечер получающие (с ума сойти!) чаевых в два раза больше, чем я. И им всегда платили «по справедливости»; иными словами, они не имели возможности заработать сильно больше середнячков, потому что те могли бы и обидеться. А истина заключалась в том, что все мы видели, насколько лучше других они работают и насколько больше заслуживают. Если ваш лучший сотрудник стóит десяти середнячков, то вы обязаны платить ему «не по справедливости». Иначе вы просто провоцируете его подать заявление об уходе.

В то же время, раздавая награды, старайтесь сделать упор на материальных дарах, а не звонкой монете. Люди в целом не склонны представлять свой жизненный путь в виде дорожки из чеков на зарплату. Запоминаются беседы, обеды, совместные мероприятия в кругу друзей и коллег. Отмечайте успех событиями, а не долларами.

Доверяйте людям — позволяйте им вознаграждать друг друга. Это могут быть kudos, добрые слова, небольшие призы. Купон на посещение местной кофейни или бутылка вина, которую вы пошлете всё понимающей супруге в благодарность за то, что допоздна задержали на работе ее благоверного. Подарите людям свободу заботиться друг о друге.

Если они замахнутся на звезды, а дотянутся только до Луны, — не слишком сильно их ругайте. Облегчите боль неудачи, позволив учиться.

Ларри часто говорит: «Если ваша цель амбициозна и достаточно безумна, даже неудача — уже достижение».

Правила работы... чтобы платить не по справедливости

- Сделайте глубокий вдох — и платите несправедливо. Обеспечьте широкий диапазон оплаты согласно закону распределения по экспоненте.
- Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения.
- Пусть выражать любовь станет легче.
- Вознаграждайте неудачу, если она помогла чему-то научиться.

Глава 11

Лучшее всегда бесплатно (ну, или почти)

Большинство кадровых программ Google может повторить любая компания

Люди способны обходиться и без компаний. Ведь обходились же тысячами летиями? А вот компании без людей существовать не могут. В экономически сложные времена мы упускаем из виду этот факт. Компании сражаются за маржу прибыли и стараются не упустить возможностей, при этом урезая число рабочих часов и размеры вознаграждения. Люди берутся за любую работу, какую могут найти. И она становится унылой. А потом компании удивляются, когда экономика идет вверх, а количество толкового персонала — вниз.

Наши основатели подходят к делу иначе. Вот выдержка из их письма к IPO 2004 г.

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 будьте уверены — мы будем 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. (Курсив мой. — Л. Б.)

Мы расширяли кадровые программы, и я с удовольствием отмечал, что излюбленные гуглерами программы не требовали запредельных затрат. Отчасти дело в том, что времена, когда люди больше всего

нуждаются в поддержке работодателя, приходят и уходят. Отчасти в том, что новые программы — в основном способ сказать «да» идеям самих работников.

Большинство полагает, что Google тратит кучу денег на то, чтобы дать сотрудникам нечто особенное. Если не брать в расчет наши кафе и корпоративные автобусы-челноки — ничего такого*. Большинство программ, которые мы проводим, чтобы порадовать гуглеров и позаботиться о них, ничего не стоят. Ну, или почти ничего. И большинство из них способна внедрить у себя почти любая компания. Знаете, что поразительно? Все больше компаний перестают ломать голову, изобретая свои. Достаточно воображения и воли к действию.

С помощью кадровых программ мы достигаем трех целей: эффективность, сообщество, инновация. Каждая из них способствует достижению минимум одной из этих целей, а зачастую — нескольких.

Повышайте эффективность профессиональной и личной жизни

Большинство компаний требует от сотрудников эффективности. И Google — не исключение. Как вы, должно быть, уже догадались, мы измеряем все. Мы тщательно мониторим эффективность использования наших информационных центров, качество компьютерных кодов, результаты продаж, транспортные расходы и вообще все. А еще мы хотим, чтобы личная жизнь сотрудников протекала эффективно. Гуглеры трудятся не покладая рук, а ведь ничто так не гасит творческий порыв, как ситуация, когда вы приходите домой в конце утомительной рабочей недели, чтобы погрузиться в нескончаемую рутину. И чтобы облегчить людям жизнь, мы предлагаем некоторые услуги на рабочем месте. Среди них:

- банкоматы;
- ремонт велосипедов;
- автомойки с заменой масла;

* Мы предлагаем всем сотрудникам и их гостям бесплатные обеды, чтобы создать сообщество и условия для творческого созидания. В 2013 г. количество ежедневных бесплатных обедов превысило 75 тысяч. Корпоративные автобусы доставляют гуглеров с остановок на полуострове Сан-Франциско в офисы компании во Фриско и Маунтин-Вью. В 2013 г. автобусы, оборудованные Wi-Fi, проделали путь в 8 549 086 км. Мы стали крупнейшим частным транзитным перевозчиком в регионе. Автобусы-челноки дают гуглерам возможность эффективнее тратить ресурсы, сокращая время в пути и помогая проводить его с пользой. Кроме того, благодаря нам на дороги не выезжают лишние десятки тысяч машин, а значит, создается меньше пробок.

- химчистки, где гуглеры могут оставить вещи в контейнерах и забрать через несколько дней;
- доставка фермерских натуральных продуктов и мяса;
- ярмарки выходного дня, когда торговцы приезжают со своими товарами к нам в офисы;
- мобильные парикмахерские и салоны красоты, которые приезжают в огромных автобусах, оборудованных специальными креслами;
- передвижные библиотеки — эту услугу предоставляют многие города, где у нас есть офисы.

Это ничего не стоит компании, потому что мы предпринимателям ничего не платим. Они сами с готовностью предоставляют свои услуги и просят только разрешения приехать к нам на объект. Их работа оплачивается гуглерами (хотя иногда нам удастся оговорить для себя скидки за коллективную услугу). Бывает, что Google сама организует предоставление услуг, например доставку бакалейных товаров.

И все это несложно. Один из гуглеров нашего офиса в Чикаго обратился к владелице местного маникюрного салона с вопросом, не хочет ли она каждую неделю устраивать мини-салон в конференц-зале, чтобы сотрудники могли прямо в офисе делать маникюр и педикюр. Теперь это происходит постоянно, всем руководят гуглеры, а компании это обходится в кофе для маникюрши. От нас требовалась только корпоративная культура, в которой гуглеры знают, что им разрешено предлагать новые программы и строить рабочую среду по своему вкусу.

Есть услуги, которые стоят компании денег, но суммы умеренные, а эффект для гуглеров грандиозный. Например, тем, кто ездит на работу на велосипеде или общественном транспорте, мы предоставляем электромобили на случай, если им нужно забрать заказ в магазине или встретить друга в аэропорту. Также есть административная группа из пяти человек, в задачи которых входит поддержка более 50 тыс. наших сотрудников; она поможет спланировать поездку, найти сантехника или мастера на все руки, заказать цветы и подарки и вообще сделает все, чтобы сэкономить гуглерам час-другой.

Скажу абсолютно честно: такие расходы Google себе позволить может; мы довольно крупная компания, и оплата нескольких администраторов или транспортных средств (стоимость которых с годами снижается) не пробьет глубокую брешь в нашем бюджете. Но у нас еще есть онлайн-доски объявлений (которые тоже легко взять на вооружение), где люди обмениваются сведениями о местных услугах, например водопроводчиков, дают рекомендации о частных уроках и сообщают о местных распродажах.

А если у вас в компании 50–100 человек — это уже потенциальный рынок услуг. Так что смело начинайте договариваться о скидках с местными предпринимателями.

Сообщество Google и сопредельных территорий

Чувство общности помогает людям добиваться лучших результатов ничуть не менее, чем эффективное расходование времени за счет устранения мелких проблем и сторонних забот. Пока наша компания росла, мы боролись за поддержание чувства общности с тех пор, когда гуглеров насчитывалась всего горстка. Теперь само понятие «сообщество Google» расширилось и включает наших детей, супругов, партнеров, родителей и даже дедушек с бабушками. Сейчас многие компании устраивают «День открытых дверей для детей» — а мы это делали годами. В 2012 г. Google провела первый ежегодный «День открытых дверей для родителей». В офисе в Маунтин-Вью мы приняли свыше 2000 родителей наших сотрудников, а в Нью-Йорке — больше 500. Каждый такой день начинается с приветствия, а затем гостям рассказывают о будущем, которое мы строим, либо предлагают изучить историю Google. Как-то раз Омид Кордестани, отец-основатель нашего отдела продаж, рассказывал, какой путь прошла компания с тех пор, как в ней работали 10 человек, до того времени, когда сотрудников стало 20 тыс. В другой раз старший вице-президент по исследованиям Амит Сингхал вспоминал, как, еще будучи ребенком и живя в Индии, он смотрел, как капитан Кирк в сериале «Звездный путь» управляет своим компьютером с помощью голоса, и как это поразительно, что теперь приложение Google Now дало ему возможность делать то же. Остаток дня заполнен демонстрациями продуктов. Родители сотрудников могут испробовать самодвижущиеся автомобили, зайти в кабинку 6 м высотой, где вокруг них будет разворачиваться панорама Google Earth, или прогуляться по территории, а потом поприсутствовать на специальной встрече «Слава богу, уже пятница» с участием Ларри и нашего руководства. Теперь мы проводим такие дни более чем в 19 офисах, включая Пекин, Колумбию, Хайфу, Токио, Лондон, Нью-Йорк, и каждый год это число растёт.

Задача «Дня открытых дверей для родителей» не в том, чтобы повеселить родителей, которые продолжают трястись над своими уже вполне взрослыми детками. Нет, это наш шанс сказать им «спасибо» и расширить гугловскую семью. Неудивительно, что наши родители очень гордятся нами. Поражает другое: большинство из них раньше представления не имели, чем мы

зарабатываем себе на жизнь. И нам греет душу возможность помочь им оценить по достоинству плоды трудов их детей, даже если отпрыскам уже за 50. Меня десятки раз останавливали родители и со слезами на глазах говорили, как они рады получить возможность побыть рядом с детьми, как благодарны, что им выражают признательность за то, что вырастили таких удивительных детей. Гуглеры тоже были в восторге. Том Джонсон писал: «Каждый раз, когда я вспоминаю, как показывал [моей маме] компанию, где я так рад работать, и видел, как счастлива она была возможности побыть со мной вместе, я улыбаюсь».

Это был для меня самый счастливый день из всех дней в Google.

Мы также стремимся укреплять корпоративное сообщество. Как упоминалось в главе 2, во время встреч «Слава богу, уже пятница» самое важное место отводится вопросам и ответам. Каждый гуглер может спросить о чем угодно — от «Почему мое рабочее кресло такое неудобное?» до «А достаточно ли мы уделяем внимания проблеме защиты персональных данных наших пользователей?» Мы устраиваем мероприятия вроде показов gTalent, когда вы вдруг узнаете, что менеджер по продажам — еще и чемпион в вольтижировке (это акробатические упражнения на скачущей лошади!), а инженер — чемпион США по бальным танцам, или Random Lunches («Обед вслепую»), где людей усаживают за стол вместе с незнакомыми гуглерами, чтобы познакомить за совместным обедом. Все это нетрудно организовать, а огромная компания начинает казаться меньше и уютнее. Все эти программы почти ничего не стоят, кроме времени, потраченного на их обдумывание (хотя иногда мы предлагаем закуски и напитки).

У нас есть более 2000 списков рассылки*, групп и клубов Google, от клубов по езде на моноциклах и жонглированию (кажется, нечто подобное должно быть в любой технологической компании) до книжных клубов, кружков по финансовому планированию. Есть даже группа, которой дали шуточное имя «Бойцовский клуб» в честь фильма с Брэдом Питтом. На самом деле они ни с кем не сражаются. Просто один остряк как-то подумал: уж если вы собираетесь организовывать клубы, среди них обязательно должен быть бойцовский. (Я, пожалуй, промолчу...) Среди наших клубов

* Вот некоторые вопросы и темы, которые порой встречаются в заголовках: отец просит помощи в создании костюма овечки для дочери — срочно; гуглер предлагает домашнюю бастурму; люди просят одолжить им подставки для свадебного торта, зимние перчатки и даже — однажды — меч; рекомендуют юристов и дошкольные учреждения; руководители подразделений просят подбросить их в аэропорт; предупреждение — возле офиса видели разгуливающих пум!

особого упоминания заслуживают группы кадровых ресурсов (Employee Resource Groups). Сегодня у нас их более 20, и во многих приветствуются члены со всего мира. Вот несколько примеров.

- Сеть американцев индийского происхождения.
- Азиатская сеть гуглеров.
- Сеть чернокожих гуглеров.
- «Гейглеры» (занимается проблемами лесбиянок, геев, трансгендеров и бисексуалов).
- Женщины-инженеры Google.
- «Гуглеры с сединой» («Грейглеры») — для пожилых гуглеров.
- Сеть гуглеров-испанцев.
- Сеть людей с ограниченными возможностями.
- Сеть для людей с особыми потребностями (в том числе аутизм, СДВГ (синдром дефицита внимания с гиперактивностью) и слепота).
- VetNet (Сеть для ветеранов).
- Women® Google (Женский Google).

Более 10 лет назад я обратил внимание, что в издательстве Time Inc. имелись собственные варианты подобных образований. Одним из них был Азиатско-американский клуб. Его члены раздавали флаеры, где всех сотрудников компании приглашали на занятия по фэн-шуй. Меня тогда это заинтересовало, поскольку раньше такие группы занимались обслуживанием только собственных сообществ и никогда не налаживали связи между разными командами.

В Google разные клубы и группы тоже проводят совместные мероприятия. Любой гуглер может вступить в любую группу. В офисах, слишком маленьких для того, чтобы там можно было создать специальные группы VetNet или «Грейглеров», есть многочисленные отделения, где собираются члены всех групп. Проводятся серии конференций и мероприятий Sum of Google, от обедов вскладчину и киновечеринок до собеседований о карьере и волонтерских проектов. Идея в том, что у многих групп есть точки соприкосновения вне компании.

Среди других групп, достойных упоминания, 52 наших культурных клуба, которые кроме укрепления нашей корпоративной культуры на местах организуют мероприятия, чтобы свести гуглеров и углубить связи с миром за пределами компании. Вот несколько свежих примеров программ, которые реализуют наши группы сотрудников, волонтеры и культурные клубы.

- В 2014 г. почти 2000 гуглеров приняли участие в «маршах гордости» в США и еще сотни — в маршах в Хайдарабаде, Сан-Паулу, Сеуле, Токио, Мехико, Париже и Гамбурге.

- Сеть гуглеров-испанцев устроила «День семейного здоровья» в Маунтин-Вью. Более 300 местных семей с низким уровнем доходов были приглашены к нам на территорию комплекса, чтобы узнать много нового о технологиях, здоровом образе жизни и правильном питании. Доктора и диетологи с готовностью давали медицинские советы и рекомендации по постоянной поддержке.
- Сеть чернокожих гуглеров проводит ежегодные поездки с просветительской целью. В 2014 г. 35 членов группы из семи офисов провели в Чикаго трехдневную просветительскую кампанию по вопросам развития малого бизнеса среди представителей этнических меньшинств, развития карьеры и общественного партнерства. Им удалось привлечь 30 мелких предпринимателей из числа меньшинств и устроить для них в шести местах «офисные блицчасы», где предприниматели могли обратиться к мозговому арсеналу гуглеров и задать любые вопросы, от маркетинга в соцсетях до создания сайтов. Сеть чернокожих гуглеров также приняла в чикагском офисе Google более 40 учеников начальной и средней школы, включая молодежь из группы риска. Для ребят устроили экскурсию по офису, презентации на тему разнообразия возможностей в сфере компьютерных технологий, а также позволили поработать с Blockly — графической средой программирования с веб-интерфейсом.
- Каждый месяц гуглеры проводят два дня в Сингапуре, где занимаются поддержкой подвергающихся насилию мужчин и женщин азиатского происхождения, которые потеряли работу или нуждаются в помощи, чтобы снова встать на ноги. Гуглеры учат начинающих предпринимателей, как пользоваться интернетом и продуктами Google, чтобы приобрести нужные навыки и уверенность и найти новую работу или начать бизнес у себя в стране.
- VetNet помогает ветеранам обрести новые навыки и найти работу по возвращении на «гражданку». Один из недавних примеров — Help a Hero Get Hired («Помоги герою найти работу»): семинар по составлению резюме, цель которого — облегчить ветеранам переход к гражданской жизни. В рамках Недели общественной деятельности GoogleServe-2013 VetNet провела 15 семинаров в 12 городах США.
- Чтобы помочь гуглеру, который ожидал операции по пересадке почки, офис в Амстердаме организовал мероприятие Pay to Pee Day («Помочился — заплати»). Суть такова: каждый раз, когда природа требует своего, гуглеров просили внести немного денег на счет Датского фонда по пересадке почек.

- Гуглеры из Токио провели в своем городе аукцион «Кто хочет продать душу», чтобы собрать денег для пострадавших от цунами 2011 г. Гуглеры предлагали разные услуги, отвечавшие их глубинным духовным побуждениям: кто пек печенье с предсказаниями, кто давал консультации по написанию программных кодов, а кто-то даже организовал 700-километровый велопоход на север Японии. Для ликвидации последствий цунами было собрано 20 тыс. долларов.
- Гуглеры из Маунтин-Вью проводят занятия по компьютерной грамотности и английскому языку для наших уборщиков в рамках программы Through Education And Dialogue («Через образование к диалогу»).
- Мадридский офис в ответ на рекордную ситуацию с безработицей в Испании решил пожертвовать в течение 40 дней тонну продуктов питания, чтобы 7000 человек из числа нуждающихся могли получить горячее питание. Всего команда собрала 4 т продуктов, которые Google рассортировала и передала местной благотворительной организации Caritas.

А чтобы вы не думали о Google как о цирке на выезде вроде того, что описан в романе-антиутопии Дэйва Эггерса «Сфера»¹⁹², никто не требует и не ожидает, чтобы гуглеры делали все это. Просто когда мы были школьниками, кто-то вступал в клубы, кто-то больше других любил поиграть, а кто-то всего лишь мечтал о собственном тихом местечке, где можно было спокойно заняться своими делами.

В главе 9 мы говорили о том, как Google решает проблему обучения. Но порой невозможно предсказать, к каким трудноопределимым, но мощным и позитивным последствиям приведут наши программы. В 2007 г. мы основали Лабораторию продвинутого лидерства (Advanced Leadership Lab) — трехдневную программу для высшего руководства, где намеренно собирали в одной группе совершенно разных людей: живущих в разных местах, выполняющих разные задачи, различных по гендерной, социальной и этнической принадлежности и стажу работы. Стейси Браун-Филпот, в то время директор нашего отдела продаж, которая была проживающим по месту службы предпринимателем в Google Ventures до того, как перейти на должность директора по производству в TaskRabbit, побывала на первой сессии. Через много лет мы с ней сравнили свои заметки о том, как интересно было создавать эту программу с нуля.

— Мне понравились люди, которых я там встретила. Я и подумать не могла, что у нас в компании было столько удивительных людей, занимающихся самыми разными вещами, — сказала мне Стейси.

— Ты продолжаешь общаться с кем-нибудь из них? — спросил я.

— Нет, ни с кем.

— Но...

— Знаю, это странно. Я никогда не испытывала потребности поддерживать с ними связь. Но я рада, что они есть.

Слова Стейси заставили меня вспомнить собственное детство и разговор между Винни-Пухом и его лучшим другом Пятачком из книги Александра Милна.

Пятачок чуточку приотстал и подобрался к Пуху сзади.

— Пух! — шепнул он.

— Что, Пятачок?

— Ничего, — сказал Пятачок и уцепился за лапку Пуха. — Я просто хотел быть поближе к тебе*.

Возможно, ценность всех этих сетей и групп заключается в том, что они есть и они здесь.

Стимулирование инноваций

Усилия в этом направлении не только увеличивают количество добра на планете, но и изменяют атмосферу у нас в компании. Когда люди собираются вместе не по обязанности, это стимулирует инновации — третья цель и задача наших программ. В списке товаров интернет-магазина Amazon числится 54 950 книг об инновациях, в которых излагается множество противоречащих друг другу теорий. Разумеется, Google практикует разные подходы, но самый значимый из них заключается в том, как мы используем систему поощрений и вообще сложившуюся в компании атмосферу для увеличения количества «моментов серендипности», или интуитивной прозорливости и счастливой способности к открытиям, которые служат искрой, разжигающей пламя творческого созидания.

Наш вице-президент по недвижимости и услугам на рабочем месте (Real Estate and Workplace Services) Дэвид Рэдклифф планирует наши кафетерии и сам устанавливает длину столиков в них, чтобы провоцировать «случайные столкновения» между людьми, которые могут стимулировать интересные беседы.

На этажах наших офисов много микрокухонь — комнаток, где можно перехватить кофейку, кусочки свежих фруктов или закуски и немного

* Перевод Бориса Заходера. *Прим. ред.*

расслабиться. Часто гуглеры болтают и обмениваются записками за тарелкой с печеньем, шахматной доской или вокруг стола для игры в бильярд. Сергей сказал однажды: «Еда должна находиться от каждого гуглера не далее 60 м»; но истинная цель этих микрокухонь — та же, которой руководствовался Говард Шульц при создании Starbucks. Шульц считал необходимым наличие «третьего места» кроме дома и работы, где люди могли мы расслабиться, прийти в себя и пообщаться. Мы пытаемся делать то же, обеспечивая гуглерам место для встреч, которое и выглядит, и ощущается по-иному, а не как рабочий стол. А размещая микрокухни в стратегических точках, мы собираем людей из разных групп.



В офисах Google много микрокухонь. Вот эта особенно симпатичная © Google, Inc.

Часто микрокухни расположены на «территориальных границах» двух разных команд, чтобы люди пересекались друг с другом, как минимум могли приятно побеседовать. А может, их при этом озарит блестящая идея, чем еще порадовать наших пользователей, которая раньше никому не приходила в голову.

Рональд Берт, социолог из Чикагского университета, доказал, что инновации скорее возникают в структурных пустотах между социальными группами. Это могут быть пограничные области между бизнес-подразделениями, командами, которые обычно не взаимодействуют, или даже в конце конференции между людьми, которые чаще всего молчат. Берт прекрасно выразил эту идею: «Люди, стоящие у пустот социальной структуры, скорее подвержены риску озарения блестящими идеями»¹⁹³.

Люди, зажатые в тисках социальной группы, например бизнес-подразделения или команды, часто имеют схожие идеи и взгляды на проблему. Со временем творческий порыв угасает. Но та небольшая горстка, которая функционирует в среде наложения разных групповых пространств, как правило, лучше способна генерировать идеи. Часто эти идеи даже не оригинальны. Они — приложение мысли, высказанной одной группой, к ситуации другой.

Берт объясняет: «Обычное изображение творческого порыва — своего рода врожденный дар или героизм... Но творчество — скорее игра в импортно-экспортные операции. Это не игра в созидание... Отследить происхождение идеи — интересное академическое упражнение, но особого отношения к делу это не имеет... Вопрос в том, сможете ли вы реализовать идею, которая витает в воздухе и хорошо известна в одном месте, там, где люди смогут извлечь из нее пользу».

И такие ненавязчиво организованные точки соприкосновения — не единственный наш фокус. Мы стараемся постоянно подпитывать почву для проникновения в наши стены новых мышления и идей. Сотрудников побуждают организовывать открытые лекции Tech Talks и делиться результатами своих последних работ со всеми, кому это любопытно. Кроме того, мы привлекаем талантливых мыслителей из внешнего мира. Сьюзен Войцки и Шерил Сэндберг (в то время вице-президент по продажам, а ныне директор по производству Facebook) во многом способствовали формированию концептуальной основы этих лекций, используя свои связи и круги общения по интересам, чтобы привлечь в Google лекторов с докладами о лидерстве, женском вопросе и политике.

Сперва гуглеры самостоятельно ввели эти мероприятия в рамки более официальной программы в 2006 г., когда заметили, что все больше писателей приходят на встречи с членами наших книжных клубов. Волонтеры попросили приходящих к нам в гости авторов задержаться для беседы, и первым официальным гостем программы Authors@Google («Авторы в Google») стал не кто иной, как Малкольм Гладуэлл*.

Эти встречи переросли в ныне существующую программу под названием Talks at Google («Беседы в Google»): цикл лекций, в рамках которых писатели, ученые, бизнесмены, артисты, политики и другие люди, способные своим примером стимулировать мыслительную деятельность, приглашаются к нам в кампус, чтобы поделиться своими взглядами. При поддержке более

* Автор знаменитой книги «Гении и аутсайдеры» (издана на русском языке: М.: Юнайтед Пресс, 2009). *Прим. перев.*

80 волонтеров, среди которых такие потрясающие люди, как Энн Фармер и Клифф Редекер, Google посетили более 2000 выступающих. Среди гостей — президенты Обама и Клинтон, Тина Фей, автор «Игры престолов» Джордж Мартин, Леди Гага, экономист Бертон Малкиель, Джина Дэвис, писательница Тони Моррисон, Джордж Сорос, пионер микрофинансирования Мухаммад Юнус, музыкант Questlove, писательница Энн Райс, Ноам Хомский, Дэвид Бэкхем и доктор Оз из известного телешоу. Более 1800 таких бесед было записано на видео, количество коллективных просмотров на YouTube превышает 36 млн*, количество последователей — более 154 тыс. Неплохо для горстки добровольцев, тратящих на это 20% рабочего времени. Энн формулирует главную цель этой деятельности как «привлечение творческих идей извне, внедрение их в среду увлеченных гуглеров и распространение бесед среди миллиардов пользователей Google во всем мире. Как сказал бы Малкольм, мы хотим соединять людей».

Добавьте десятки еженедельных Tech Talks на внутренние темы Google. Наши гости и беседы с ними создают атмосферу постоянной бурлящей креативности и мотивации, позволяя людям отвлечься от рутины и подзарядить «батарейки воображения».

Программа такого масштаба может показаться неподъемной для небольшой компании. Но и мы когда-то начинали с малого, и это малое, за небольшими отличиями, может себе позволить любая организация. Не каждая компания может привлечь Ноама Хомского, но каждая может позвонить в местный колледж и попросить профессора литературы прочесть лекцию о Дэвиде Уоллесе, или пригласить струнный квартет исполнить что-нибудь в обеденный перерыв, или попросить кого-нибудь показать, как при помощи метода Александра снять боль в спине на рабочем месте. И все это не будет ничего стоить.

Зато все это может принести выгоды. Снова дадим слово Энн Фармер.

Я провела беседу о медитации и психологической вовлеченности с участием Джона Кабат-Зинна, и ее запись посмотрели, по последним данным, 1,8 млн человек. Один из зрителей написал мне по электронной почте, что это видео спасло ему жизнь. Он собирался совершить самоубийство. На это видео он натолкнулся случайно... и стал практиковать психологическую вовлеченность. Он избавился от депрессии, вылечился от наркомании, нашел любимую работу, получил шесть повышений за шесть лет, а теперь у него есть отношения, которые его полностью удовлетворяют. Через шесть лет после просмотра видео он написал мне, чтобы сообщить об этом.

* Вы тоже можете их посмотреть на <http://www.youtube.com/user/AtGoogleTalks>.

Найдите способ сказать «да»

Стимулирующая деятельность прекрасна. Но когда же, спросите вы, наши люди работают?

Да, правда: если бы один человек попытался принять участие во всем вышеперечисленном, на это ушел бы рабочий день целиком. На деле никто не пользуется всеми услугами и не ходит на все встречи и никто не уделяет этому 20% рабочего времени каждый день. Я никогда не пользовался нашей химчисткой, но есть такие, кто делает это каждую неделю. Я постоянно стригусь в наших передвижных парикмахерских: Макс и Кван — замечательные мастера¹⁹⁴, 25 минут — и я снова на рабочем месте.

В каком-то смысле это напоминает поход в торговый центр. Под его крышей находится много магазинов, куда вы никогда не заходите. Но каждый найдет там все, что ему нужно.

Некоторые льготные программы Google © Google, Inc.

Программа	Затраты для Google	Затраты для гуглеров	Выгода для Google и гуглеров
Банкоматы	Никаких	Никаких	Эффективность
Bureaucracy Busters («Охотники за бюрократами»)	Никаких	Никаких	Эффективность
gTalentShow	Никаких	Никаких	Общность
Ярмарки выходного дня	Никаких	Никаких	Эффективность
Передвижные библиотеки	Никаких	Никаких	Эффективность
«Обед вслепую»	Никаких	Никаких	Общность, инновация
«Слава богу, сегодня пятница»	Никаких	Никаких	Общность
Ремонт велосипедов	Никаких	Да	Эффективность
Автомойки с заменой масла	Никаких	Да	Эффективность
Химчистка	Никаких	Да	Эффективность
Парикмахерские и салоны красоты	Никаких	Да	Эффективность
Доставка натуральных продуктов	Никаких	Да	Эффективность
Консьерж-услуги	Незначительные	Никаких	Эффективность
Культурные клубы	Незначительные	Никаких	Общность
Группы кадровых ресурсов	Незначительные	Никаких	Правильно; общность; инновации

Программа	Затраты для Google	Затраты для гуглеров	Выгода для Google и гуглеров
Равенство в поощрениях	Незначительные	Никаких	Правильно
gCareer (программа возврата на работу)	Незначительные	Никаких	Правильно; эффективность
Массажные кресла	Незначительные	Никаких	Эффективность
Слип-модули	Незначительные	Никаких	Эффективность
Прачечные в офисе	Незначительные	Никаких	Эффективность
Дни открытых дверей для детей	Незначительные	Никаких	Общность
Дни открытых дверей для родителей	Незначительные	Никаких	Общность
Лекции © Google	Незначительные	Никаких	Инновации
Аренда электромобилей	Скромные	Никаких	Эффективность
Массаж	Скромные	Да	Эффективность
Бесплатное питание	Высокие	Никаких	Общность, инновации
Корпоративные автобусы	Высокие	Никаких	Эффективность
Субсидии на уход за детьми	Высокие	Да	Эффективность

Почти все, что мы делаем, не стоит нам почти ничего. Все эти программы служат поддержанию эффективности, общности и инноваций. Кто-то может возразить, что это своего рода золотая клетка, трюк, чтобы заставить гуглеров работать больше и дольше. Но тот, кто это заявляет, абсолютно не понимает ни наших мотивов, ни того, как именно делается работа в компаниях, подобных нашей.

Знаете, почему я не нагружаю вас статистикой по экономической эффективности бесплатных прачечных в офисах? Да потому, что мне вообще-то все равно. Я помню всю эту мороку на заре своей карьеры, когда нужно было откладывать четвертаки и таскать коробки со стиральным порошком вверх-вниз по лестнице из квартиры в подвал, где стояли стиральные машины, а потом часами торчать возле них, чтобы никто не стащил мои шмотки. Крайне утомительно. Почему бы не поставить несколько стиральных машин и коробок с порошком в пустующем помещении нашего здания и тем самым хоть чуточку облегчить себе жизнь? Почему бы не пригласить

лекторов в свой офис? Я сам обожаю эти лекции. А когда к нам приехал доктор Оз, Эрик (в то время наш CEO) и я пригласили его поучаствовать в совещании нашего руководства... но не раньше, чем он подписал по меньшей мере 300 книг для поклонников из числа гуглеров.

А главное, Google — не ловушка со сладкой приманкой, чтобы заманить людей проводить в офисе целые дни в усердных трудах. Почему мы должны подсчитывать, сколько времени люди работают, если результат хорош? Место работы на самом деле тоже ничего не значит. Да, необходимо, чтобы команды собирались вместе, и на мозговых штурмах возникают замечательные идеи и партнерства. Но почему я должен требовать, чтобы люди сидели в офисе с девяти до пяти? Назовите хоть одну причину, по которой им нужно прибегать на работу спозаранку. Или оставаться допоздна. Люди должны приходить и уходить, когда им удобно. Гуглеры так и делают. Многие инженеры не появляются на месте до десяти утра, а то и дольше. Но после того, как они расходятся по домам, начинается новый всплеск вечерней сетевой активности, когда наши ребята влезают в интернет. И не наше дело указывать людям, когда им стоит проявлять творческий подход.

Может, мы так обхаживаем гуглеров, что они никогда не смотрели на сторуону? Сомневаюсь. Мы изучаем статистику уходов, и никто ни разу не заявил, что остается в компании только из-за льгот или пришел только по этой причине. Здесь нет особого секрета. Мы делаем все это, потому что это (обычно) просто, оправдывает себя и правильно.

Но верно ли утверждать, что это может любая компания?

Не забывайте, что большинство программ бесплатны. Достаточно, чтобы кто-нибудь в вашей компании нашел предпринимателя, который пожелает продавать свои товары вашим сотрудникам, организовал обед для сотрудников, пригласил лектора с докладом. И все в плюсе.

Некоторые программы, ранее относившиеся к числу эзотерических, теперь становятся обычным делом. В Yahoo есть программа PB&J (Process, Bureaucracy & Jams, или Процесс, бюрократия и помехи)¹⁹⁵, которая во многом напоминает «Охотников за бюрократами». В Twitter, Facebook и Yahoo есть свои варианты «Слава богу, сегодня пятница». Идея собраний коллектива, конечно, придумана не Google, но как же здорово наблюдать, что разрушающий все барьеры принцип «задай любой вопрос и получи ответ» распространяется на все большее число компаний. Тот же автобус-парикмахерская, что приезжает в Google по понедельникам, обслуживает Yahoo по вторникам. Свой первый «День открытых дверей для родителей» Dropbox провела в 2013 г.; позже LinkedIn объявила 7 ноября таким днем, и более 60 сотрудников привели своих родителей в офис в Нью-Йорке¹⁹⁶.

Во всех компаниях индустрии совершенствуются программы материнства. А офисные кафетерии — теперь норма для Кремниевой долины.

Но эти программы распространены в основном только там. Для тех, кто подумывает об аналогичных программах у себя, приведу несколько причин, почему в других организациях уникальные программы не сыплются на людей как из рога изобилия.

Во-первых, из-за ложной предпосылки об их затратности. Это неверно. Да, порой имеются минимальные издержки (время, потраченное на участие в группах кадровых ресурсов, — это время, отнятое у «рабочего процесса»), но на практике оно более чем окупается за счет довольных работников, которые надолго останутся в вашей компании.

Во-вторых, из страха, что сотрудники будут это принимать как должное. «Если мы организуем предоставление услуг маникюрного салона в офисе, а потом отменим программу, разве сотрудники не будут недовольны?» Риск есть, но мы заранее оповещаем людей, что программа реализуется в тестовом режиме и будет продолжена, только если докажет свою практичность.

В-третьих, менеджеры могут бояться, что у сотрудников возникнут завышенные ожидания. Если сегодня мы сделаем вот это, завтра они захотят вон то. И опять же можно обсудить проблему открыто до того, как она возникнет. Например, когда мы разрабатывали Google Shopping Express — программу, в рамках которой пользователи могут делать заказы в местных магазинах с доставкой продуктов в тот же день, — мы выдали гуглерам по 25 долларов на пробу. Пока сервис развивался, мы периодически выдавали гуглерам еще по 25 долларов. И каждый раз мы разъясняли, что это тестовый режим, чтобы никто не ожидал каждый месяц по 25 долларов на свои нужды. И когда тесты закончились, никто не жаловался.

В-четвертых и, возможно, в-главных: очень трудно сказать «да». Если сотрудник просит разрешения пригласить в офис лектора со стороны, подумайте о риске! Тот может сказать что-нибудь невежливое, его лекция может оказаться тратой времени, у нас нет помещения, мы слишком заняты, и самый коварный аргумент: «А что если я скажу “да”, но что-то пойдет не так и у меня будут проблемы?» Так просто найти доводы, чтобы ответить «нет». Но этот ответ неверен, потому что тем самым вы лишаете сотрудника и права голоса, и шанса узнать что-то новое.

Найдите способ сказать «да».

Сотрудники в награду наполняют вашу компанию жизнью, радостью и атмосферой для продуктивного труда.

У нас есть сотрудник по имени Гоги Каллаил. Он работает в отделе продаж, но вдобавок он музыкант, исполнитель киртанов: своего рода

антифонных песнопений, принятых в ряде индийских религиозных традиций. Он подарил мне компакт-диск со своими композициями, а получив от меня благодарность, ответил так.

Всегда пожалуйста, Ласло. Наслаждайся и дай мне знать, если эта музыка задевает струны в твоей душе и помогает в работе. В прошлый понедельник мы слушали живую музыку в исполнении группы путешествующих музыкантов — киртаньясов. Они играли акустический сет вживую в Чарльстон-парке, а моя понедельничная группа йоглеров [это гуглеры, которые практикуют йогу] занималась рядом у водного каскада. Гуглеры были в восторге. Еще одна крутая программа «Оптимизируй свою жизнь», организованная самими гуглерами, все естественно и бесплатно. В этом секрет нашей культуры. Многие в ней идет от самых корней. Зрители сами руководят цирком.

Будьте рядом, когда в вас особенно нуждаются

Должен признаться: не все, что мы делаем, подпадает под определение эффективности, общности и инноваций. Некоторые программы существуют исключительно из-за того, что украшают жизнь гуглеров. Они просто кажутся хорошей идеей и верным поступком в тот момент, когда мы их внедряем.

Например, один из самых тяжелых, но непреложных фактов нашего бытия состоит в том, что рано или поздно половине из нас придется пережить смерть близкого человека. Это ужасное, тяжелое время, и ничего тут не попишешь; все бывает еще трагичнее, когда смерть приходит неожиданно. Почти каждая компания предлагает сотрудникам страхование жизни, но его всегда недостаточно.

Каждый раз в таких ситуациях мы пытались изыскать способ помочь супругу или супруге почившего гуглера. В 2011 г. мы решили, что если печальное событие произойдет, то оставшемуся в живых должна сразу же быть выплачена стоимость необеспеченных акций почившего гуглера. Также было решено отдавать 50% оклада вдовцу или вдове в течение 10 лет. Если у умершего остались дети, семья будет получать дополнительные 1000 долларов ежемесячно до достижения ими 19-летнего возраста, если это студенты — до 23 лет.

Об этих решениях мы не сообщили никому, даже гуглерам. Объяви мы о таком, начался бы кошмар. Мы не рассматривали наше решение как способ привлечь или удержать сотрудников. Никакой деловой выгоды тут не было. Просто это было правильно.

Восемнадцать месяцев спустя я понял, что совершил ошибку. Корреспондент журнала Forbes Меган Кассерли брала у меня интервью, и я нечаянно

проговорился о том, что мы ввели такую льготу. Журналистка немедленно увидела, как это обыграть, и вскоре вышла статья с говорящим названием «Вот что происходит с сотрудниками Google после смерти»¹⁹⁷. Реакция была ошеломительной: в первые же дни статью прочли почти 0,5 млн человек.

Слово вылетело, уже не поймаешь. На меня тут же посыпались письма от коллег из других компаний. Главный вопрос звучал так: «Наверное, это обходится в кучу денег?»

Отнюдь. Пока что расходы составляют примерно 0,1% общей платежной ведомости. Иначе говоря, средняя компания США тратит 4% в год на повышение заработной платы: примерно 3% на повышение жалованья и 1% — на повышение по службе. Спросите любого работника, что бы он предпочел — подобную программу и повышение оклада на 2,9% или только повышение на 3%. Готов держать пари, что он предпочтет программу.

В 2012 г. наша команда по льготам получила анонимное послание от одного из гуглеров. Вот что там было.

Я перенес онкологическое заболевание и каждые полгода должен проходить обследование, чтобы убедиться, что болезнь не вернулась. Никто не знает, когда все может снова стать плохо. Но неизбежно начинаешь думать, что делать, если так случится. И каждый раз, пока аппарат меня сканирует, я мысленно пишу и переписываю письмо к Ларри, где прошу, чтобы мои акции по-прежнему отдавали моей семье, даже если я умру.

Когда я получил ваше сообщение о новой системе страхования жизни, я расплакался. Не проходит и дня, чтобы я не возносил хвалу нашей компании, которая делает для меня столько важного. Эта страховка — один из таких примеров, и это еще один пункт в очень длинном списке причин, почему я горжусь работой в Google.

Через две недели после того, как вы объявили о новой льготе, я получил результаты обследования. И больше никаких писем в голову не составляю.

Не знаю, кто принимал решение, но, пожалуйста, передайте мою благодарность всем, кто в этом участвовал. Вы делаете для всех нас чудеса.

Я ошибся, не объявив гуглерам о новой льготе. Я не думал, что их могут одолевать страх и отчаяние, как автора письма. Или о том, как мы можем повлиять на другие компании, которые задумаются о похожих программах у себя.

В 2011 г. мы также изменили свою политику в области декретных отпусков. Мы решили предоставлять пять месяцев отпуска, а в то время в США обычным сроком было три месяца. Но мы ввели и более серьезное изменение. Мы решили, что молодые родители должны получать в полном размере жалованье, бонусы и акции весь период отпуска. И всем им выдается

премия в 500 долларов, чтобы хоть немного облегчить им жизнь: например чтобы в первые несколько недель можно было заказать доставку продуктов на дом.

Теперь вы скажете, что это было решение, подкрепленное данными детального анализа таких факторов, как удовлетворенность сотрудников, уровень текучки кадров и собственно расходы на программу. Но, как и для выплат в случае смерти, мы приняли решение, следуя зову сердца.

Однажды я ехал на работу и размышлял о разнице в развитии трех- и пятимесячных малышей. Я не эксперт в этом вопросе, но помню, как росли мои дети. Это уже потом, когда они чуть-чуть взрослеют, они начинают понемногу реагировать, когда с ними общаются. А молодые родители перестают в панике вскакивать при каждом писке и чихе, понимая, что все, скорее всего, не так плохо.

Добравшись до работы, я сказал: «Давайте кое-что поменяем».

И только потом начал разбираться с информацией.

Я узнал, что текучка кадров среди женщин после рождения ребенка вдвое выше средних показателей в Google. Многие мамочки, возвращаясь на работу через 12 недель, ощущали стресс, усталость, а порой и чувство вины. Когда мы изменили подход к декретным отпускам, разрыв исчез. А матери сказали, что часто использовали два лишних месяца отпуска, чтобы спокойно вернуться в рабочий режим. Когда отпуск заканчивался, они чувствовали себя более счастливыми и готовыми к эффективной работе.

Когда мы подсчитали затраты, оказалось, что программа не стоила ничего. Расходы, связанные с пребыванием молодой матери вне офиса лишнюю пару месяцев, компенсировались тем, что женщина быстро возвращалась в рабочий ритм, а значит, не надо было тратить на поиск и обучение новых кадров.

Я был очень рад, когда позже Facebook и Yahoo пошли по нашим стопам и начали предлагать молодым родителям те же льготы. Надеюсь, таких компаний будет все больше. Вспомните о важности миссии, о том, что работа должна быть смыслом вашей жизни. И мало что лучше сможет поддержать это убеждение, чем письма от Гопи или Энн либо то анонимное письмо с благодарностью. Представьте, какими новыми красками заблистает ваша работа, если вместо того, чтобы беспокоиться или отчаиваться, люди станут благодарить вас за то, что вы облегчили им жизнь именно тогда, когда они больше всего нуждались в помощи.

Лучшая иллюстрация того, как можно сделать рабочую среду уникальным местом, не грабя банк, — Мишель Кранц, директор средней школы

La Messa в Санта-Кларита. Она относится к тому типу лидеров, которые, стоя у ворот, приветствуют каждого ученика по имени и обмениваются с ними рукопожатием. Она ходит по школе «с пропусками в первые ряды очереди на обед в кармане и раздает их детям, которые примерно себя ведут». На ежемесячных собраниях учительского коллектива члены ее команды награждают друг друга батончиками мюсли, «чтобы дать людям возможность выразить друг другу признание». В общем, они вроде как обмениваются благодарностями. Каждый сотрудник получает от нее поздравительные открытки в день рождения.

Что в результате? В обеденный перерыв ученики приходят к ней за советом, преподаватели настроены на сотрудничество, персонал проявляет вершины лояльности. Один из зрителей, проработавший в школе более 10 лет, был настолько тронут, когда получил от Мишель персональную открытку в день рождения, что написал ответ. «Он был очень благодарен, — говорила мне Мишель, — и заверил меня, что будет усердно трудиться для меня всю оставшуюся жизнь»¹⁹⁸.

Конечно, она не преследовала такую цель. Но это яркое напоминание о том, что даже крошечные проявления заботы плюс немного денег могут привести к грандиозным результатам.

Правила работы... по поддержке эффективности, общности и инноваций

- Облегчите жизнь своим сотрудникам.
- Найдите способ сказать «да».
- Плохие времена хоть редко, но случаются... будьте в этот момент рядом со своими людьми.

Глава 12

Подталкивайте их слегка... или сильнее

Слабые сигналы могут вызвать крупные изменения в поведении. Как письмо повышает продуктивность на 25%



Храм Аполлона в Дельфах (Греция)

Греческий географ Павсаний, живший во II в. нашей эры, однажды посетил храм Аполлона Дельфийского. В портике он увидел камень, на котором была высечена максима дельфийской мудрости: *gnothi seauton*. «Познай самого себя».

Мудрый совет, хоть и сложно ему следовать. Мы считаем, что знаем себя, но в этой уверенности и заключается часть проблемы. В своей книге «Думай

медленно... Решай быстро»* лауреат Нобелевской премии и почетный профессор Принстонского университета Дэниел Канеман описывает представителей рода человеческого как существ с двойным мозгом. Один мозг работает медленно, все осмысляет, склонен к рефлексии и опирается на данные; другой действует быстро, интуитивно и импульсивно. Именно на второй способ мы полагаемся чаще всего, и именно поэтому мы не проявляем рационального подхода даже тогда, когда уверены в себе.

Например, как, по-вашему, 5 долларов — это много? Вы готовы уйти из магазина и проехать лишние 20 минут, чтобы сэкономить столько?

В 1981 г. Канеман и его коллега Амос Тверски¹⁹⁹ задались вопросом: а всегда ли мы последовательны в оценке денег и времени? Они предложили 181 человеку ответить на один из следующих вопросов.

1. Представьте, что вы уже готовы приобрести пиджак за 125 долларов и калькулятор за 15 долларов. Продавец калькулятора говорит вам, что на модель, которую вы хотите купить, есть скидка, и в другом магазине вы сможете его купить за 10 долларов, но это 20 минут езды на машине. Вы поедете в другой магазин?

2. Представьте, что вы уже готовы приобрести пиджак за 15 долларов и калькулятор за 125 долларов. Продавец калькулятора говорит вам, что на модель, которую вы хотите купить, есть скидка и в другом магазине вы сможете его купить за 120 долларов, но туда нужно 20 минут ехать на машине. Вы поедете в другой магазин?

Не забывайте — мы говорим о ценах 1981 г. Сделайте поправку на инфляцию²⁰⁰, и они окажутся почти втрое выше. (Конечно, нужно сделать поправку и на сами товары — боюсь, в наше время никто, кому меньше 20, не помнит, что такое калькулятор. Тогда скажем так. Вы хотите, чтобы я отдал 360 баксов за штуку, которая больше и тяжелее моего мобильного, и при этом на ней даже нельзя сыграть в Angry Birds?)

Тверски и Канеман обнаружили, что 68% опрошенных «готовы были проехаться лишний раз, чтобы сэкономить 5 долларов на покупке ценой в 15 долларов, и только 29% готовы были приложить такие же усилия, если калькулятор стоил 125 долларов²⁰¹. Хотя экономия в обоих случаях составляла 5 долларов, люди были готовы что-то сделать только в том случае, когда они составляли заметную долю цены покупки. Процент экономии изменял восприятие ее ценности в глазах людей.

А как насчет более фундаментальных проблем? Например, насколько хорошо, по-вашему, вы можете разглядеть то, что находится прямо перед вами? В своей книге «Ловкость ума» Стивен Макник и Сюзана Мартинес-Конде,

* Издана на русском языке: Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2013. *Прим. ред.*

директора лабораторий в Неврологическом институте Барроу, утверждают, что у людей на самом деле просто кошмарное зрение, но сами мы считаем, что видим хорошо, поскольку наш мозг заполняет пробелы (далее авторы объясняют, как фокусники пользуются этим, чтобы ввести нас в заблуждение). Авторы книги предлагают такой тест.

Выберите [из колоды] карты с фигурами и перемешайте их. Зафиксируйте взгляд на каком-нибудь предмете прямо перед вами на другом конце комнаты и не отводите глаза. Выберите любую карту и вытяните руку, держа карту на самой границе периферического зрения, затем медленно начните поворачивать руку вперед, держа карту на центральной оси взгляда (не отводите глаз). Если вам удастся совладать с искушением взглянуть на карту хоть краем глаза, вы обнаружите, что она оказалась очень близко к центральной оси вашего зрения, прежде чем вы это осознали.

Как поясняют ученые, «ваши глаза могут разглядеть мелкие детали только в кружке размером с замочную скважину в самом центре вашего взгляда, охватывающего 0,1% ретины... То, что вы видите, — на 99,9% мусор». Но человек этого не ощущает благодаря саккадам: быстрым скачкообразным движениям глаз, переходящих с одного предмета на другой. Ваш мозг «редактирует размытые изображения, вызванные движением объектов», и создает иллюзию непрерывной реальности²⁰².

Если вы все еще мне не верите, зайдите на YouTube и введите в строку поиска *selective attention test* (тест на избирательное внимание). Первым результатом система выдаст вам пост Дэниела Симонса из Университета Иллинойса. Вперед. Я подожду.

...
...
...

Почти все упускают из виду, что происходит на видео в минуту длиной (хотя я уже намекнул, что вы можете увидеть нечто забавное). Мы считаем, что видим все происходящее вокруг, хотя часто это совсем не так. Были написаны целые библиотеки о пробелах человеческого мозга, которые не только искажают процесс принятия решений, но и мешают осознавать их существование. Сами того не понимая, мы постоянно получаем пинки и тычки от окружающей среды, других людей и даже своего подсознания. Подобно оленю, который бежит через лес, выбирая путь наименьшего сопротивления, мы, пролагая курс в жизни, зачастую полагаемся на подсказки бессознательного. Когда вы ведете машину на шоссе, вы сознательно выбираете скорость, ориентируясь на установленные ограничения и постоянно сверяясь со спидометром? Или следуете в потоке? Когда вы покупаете

в магазине одежду, большинство продавцов протягивают вам покупку через прилавок. Продавец модной одежды высокого класса Nordstrom требует от консультантов, чтобы они выходили из-за прилавка и подавали вам покупку лично. При этом клиент чувствует, что его обслуживают в индивидуальном порядке (и, вероятнее всего, вернется снова).

В бытность свою официантом я имел обыкновение присаживаться на корточки у столиков посетителей, чтобы поболтать с ними. От того, что я был в их поле зрения, а не маячил где-то сверху, им было удобнее, а я получал больше чаевых.

В конце 2012 г. «Кривая галерея» (Curve Gallery) в лондонском Барбикан-центре устроила выставку под названием «Комната дождя», автором которой была rAndom International. Следующим летом выставка переехала в Музей современного искусства в Нью-Йорке. «Комната дождя» представляла собой пространство падающей воды в 100 кв. м под крышей — создавалось впечатление, что в закрытом помещении идет дождь. Когда вы проходили через помещение, дождь уже не шел вокруг вас, потому что датчики движения останавливали падение воды там, где вы шли. Люди стояли в очереди по 12 часов, чтобы попасть на выставку в обоих городах. Но в Лондоне посетители проводили внутри в среднем по семь минут, а в Нью-Йорке (где сотрудники музея просили ограничить время пребывания 10 минутами и даже вежливо похлопывали по плечу тех, кто задерживался) многие оставались по 45 минут и даже дольше. Оба города относятся к категории космополитов; не похоже, чтобы жители Лондона меньше интересовались искусством или дождем; время ожидания в очереди тоже не сильно отличается. В чем же было дело?

Выставка в Лондоне была бесплатной, в Нью-Йорке — 25 долларов за билет²⁰³. В полном соответствии с тем, что мы узнали в главе 7 (где профессора Деси и Райен наблюдали характерное снижение мотивации и продуктивности, когда переставали платить людям за выполнение задач), если вы назначаете за что-то плату, люди начинают это воспринимать иначе. Они хотят «получить сполна за свои деньги». Сам того не желая и несмотря на просьбы об ограничении времени посещения, Музей современного искусства установил систему поощрений, стимулировавшую как раз то поведение, которого старался избежать*.

* Думаю, цель Музея современного искусства была в том, чтобы дать возможность как можно большему числу посетителей увидеть выставку за ограниченное время — 10 минут на каждого. А вот Лондон добился того же, отменив плату за вход. С другой стороны, если целью Нью-Йорка было главным образом получить побольше выручки, они своего добились. 55 тыс. посетителей за первые 47 дней работы выставки оставили в кассе 1,375 млн долларов только в виде платы за вход.



С разрешения Random International

Выставка «Комната дождя»

Даже физическая организация помещения неосознанно влияет на нас. Помню, как в 2011 г. я приехал в штаб-квартиру Hewlett-Packard и передо мной открылся океан кабинок с высокими стенками бежевого цвета,

простирающийся до горизонта. Вряд ли такое окружение облегчает возможность обратиться к соседу за советом: вы этого соседа даже разглядеть не можете. А вот Майкл Блумберг, основатель Bloomberg и бывший мэр Нью-Йорка, спроектировал офисы своей компании в виде общего рабочего пространства по принципу традиционных редакций газет, где все было устроено в целях быстрого обмена идеями и новостями.



Бывший мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг в своем офисе²⁰⁴

Блумберг сидел в самой середине. Тоже кабинки — но какая разница! Один из бывших сотрудников сказал в интервью Крису Смиту из журнала New York: «Вам кажется, что к такого рода рабочему пространству вы не сможете привыкнуть никогда... Но когда вы видите, как мэр проводит совещания на высшем уровне на виду у всех, то начинаете понимать: подобная модель открытого взаимодействия — совсем не д***мо. И это работает»²⁰⁵. [Звездочки мои. — Л. Б.]

Общая идея такова: мы намного менее последовательны, объективны, честны и сознательны в своем взаимодействии с миром, чем думаем. И поэтому организации могут и должны помогать людям принимать решения получше.

В своей книге «Подталкивание» Ричард Талер и Касс Санстейн, профессора Университета Чикаго и Гарвардской юридической школы, подробно описывают, как можно использовать осознание пробелов в мышлении для повышения своего благополучия. Они определяют подталкивание как

«аспект выбора, который предсказуемо изменяет поведение людей, не запрещая иных вариантов и существенно не меняя их экономической мотивации... Чтобы вмешательство могло считаться подталкиванием, должен быть простой и дешевый способ его избежать. Подталкивание не навязывается в обязательном порядке. Поддержать фрукт перед носом — это подталкивание. А запретить нездоровую пищу — нет»²⁰⁶.

Иными словами, подталкивание — влияние на выбор, а не диктат выбора. Некоторые возражают, что это неэтично, поскольку принуждает людей к выбору, который они иначе сочли бы нежелательным и не сделали бы. Но противники подталкивания игнорируют тот факт, что кто-то сначала сделал выбор не подносить к носу фрукт. Шотландский философ Дэвид Юм описал эту проблему, получившую название «ошибка есть-должно», или «гильотина Юма» (поскольку этот принцип резко разграничивает переход между «есть» и «должно»). То, что сегодня нечто *есть* и делается определенным способом, не означает, что оно *должно* делаться так. Многие подталкивания — изменение текущих условий в результате неграмотного выбора, который принес меньше благополучия или счастья.

Например, бакалейщики помещают самые востребованные и скоропортящиеся продукты, такие как молоко, в самом дальнем углу магазина, чтобы клиенты каждый раз, приходя за покупками, должны были пройти мимо полок, ломящихся от товаров. И люди, повинувшись минутному импульсу, берут на кассе прибыльные для магазина товары, например шоколадные батончики. Их можно купить где угодно, но такая раскладка побуждает вас брать больше сладостей, чем вам нужно. Разве плохо или неправильно вместо этого предлагать на кассе свежие фрукты? Это, конечно, менее прибыльно, но здоровее для покупателей. Цель бакалейных магазинов — не стимулирование здорового образа жизни. Их задача — заработать. Звучит цинично, но без прибылей магазин не сможет существовать. Даже ближайшая лавочка, где продаются только натуральные продукты, должна каждый месяц получать прибыль, чтобы оплачивать аренду и жалование работникам и покупать товары на следующий месяц. Так что я не могу винить мой местный магазинчик за то, что на кассе выложены стаканчики с натуральным арахисовым маслом и медом стоимостью в 3 доллара. Но для меня было бы полезнее, если бы я купил яблоко вместо шоколадного батончика.

Даже если вы согласитесь с тем, что подталкивание может поспособствовать вашему благополучию, и признаете, что нет никаких причин считать статус-кво священной коровой, мысль о том, с каким ледяным хладнокровием наши боссы манипулируют нами при помощи подталкиваний, оставляет неприятный осадок. В каком-то смысле комфортнее верить,

что дурацкие квадратные кабинки, в которых мы сидим, — проявление невежества или плохого планирования, чем принять, что общее офисное пространство Блумберга было расчетливой попыткой манипуляции персоналом для того, чтобы люди стали более открыты и общительны. Да как мой отдел/руководитель/правительство смеет со мной играть!

Но разве подталкивание — не инструмент из управленческого арсенала? Кто-то может возразить, что вся наука менеджмента нацелена на то, чтобы заставить людей работать продуктивнее. Но я даю вам слово, что рост счастья — вовсе не универсальная управленческая цель (хотя стоило бы внести ее в список, потому что это полезно). Разве подталкивания, которые практикуются в офисе, так уж отличны по своей природе от плана поощрений, который диктует продавцу, сколько ему продавать?²⁰⁷ Или от решения руководства оборудовать в офисе естественное освещение, потому что, по всеобщему убеждению, это положительно влияет на производительность? Почему мы чувствуем себя неуверенно, когда нам говорят, что квадратные кабинки спроектированы и установлены специально для того, чтобы изолировать нас друг от друга?²⁰⁸

Подозреваю, есть две причины, объясняющие, почему подталкивания вызывают у некоторых чувство нервного возбуждения. Во-первых, мысль о том, что какие-то умники в лабораторных халатах тайно нами управляют, сама по себе выбивает из колеи.

Но подталкивания вовсе не обязаны происходить в секрете. Мы в Google верим в прозрачность как один из краеугольных камней нашей корпоративной культуры. Как правило, мы не сообщаем гуглерам о проводимых экспериментах, поскольку люди, зная это, могут изменить свое поведение. Но по окончании эксперимента мы сообщаем о своих находках и о том, что намерены с ними делать.

Во-вторых, люди не любят, когда им напоминают о границах свободы. Подталкивания вызывают всевозможные вопросы о желании («Я хочу новый Escalade* потому, что она мне действительно нужна, или потому, что GM потратила в 2012 г. 3,1 млрд долларов²⁰⁹ на рекламу?»)**; выборе (в 2012 г. доля Coke на рынке США составляла 17%, а Pepsi — только 9%²¹⁰, хотя, согласно нашим исследованиям с применением МРТ-сканирования, люди затруднились объяснить, в чем между ними разница)²¹¹ и даже индивидуальном самоосознании («Если мой выбор — плод моего окружения и исто-

* Модель Cadillac. Прим. перев.

** Да, конечно, реклама — основной источник доходов Google, так что как акционер компании я благодарен, что эти доллары текут в наш бюджет!

рических традиций, можно ли говорить о свободном выборе вообще?»). Все это очень глубокие вопросы, ответ на которые выходит далеко за рамки этой книги. Но оборона — естественная реакция на угрозу нашей индивидуальной самооценке и самоосознанию²¹².

В Google мы применяем подталкивания, чтобы разными способами вмешиваться в процесс принятия решения в его критические моменты. Большинство таких подталкиваний — применение академических выводов в реальных условиях. Доктор Дженнифер Курковски из нашей команды PiLab шутит: «Избыток научных исследований — признак неучей-второгодников. Профессора проводят много таких экспериментов, предлагая старшекурсникам по пять баксов за участие». Наш подход — взять интригующие теоретические находки, смешать их со своими идеями и посмотреть, что произойдет, если испробовать эту смесь на тысячах людей, занимающихся рутинной. Google это делает, а я об этом пишу в надежде, что другие люди — неважно, большая у них компания или маленькая, — смогут воспользоваться нашими находками себе на пользу.

Гуманность заставляет нас проявлять вдумчивость, сострадание и, главное, прозрачность при применении подталкиваний. Цель в том, чтобы заместить не процесс принятия решений, а бездумно или неграмотно спроектированную рабочую среду структурой, которая способствовала бы здоровью и благополучию, не ограничивая свободу.

Каков наш ведущий принцип? Подталкивание — не пинок. Даже самые слабые сигналы могут указать верный путь. Подталкивания не должны быть слишком дорогими или проработанными. Нужно, чтобы они были своевременными, соответствовали ситуации и не вызывали проблем при их реализации.

Большая часть работы в этом направлении проводится в рамках программы «Оптимизируй свою жизнь» (Optimize Your Life), которой руководит Ивонн Агье совместно с Прасадом Сетти из People Operations, Дэйвом Рэдклиффом из Workplace Services (он в том числе занимается автобусами-челноками и кафетериями) и членами их команд. Ну и, конечно, наши гуглеры — изобильный источник идей и вдохновения.

Подталкивания как способ нажить здоровье, богатство и ум: мудрость прежде всего

Мы подталкиваем людей к тому, чтобы они жили счастливее и эффективнее. Мы уже видели, как элементарные средства вроде электронной почты повысили долю женщин, называющих себя в качестве кандидатов

на повышение. И мы постоянно ищем возможности дать людям своевременный совет или информацию, чтобы улучшить совместную работу.

Иногда все очень просто: достаточно предоставить факты. Например, одна команда по лидерству заработала себе репутацию сеятелей раздора, потому что некоторые ее члены отказывались работать друг с другом и даже мешали друг другу, намеренно скрывая ресурсы или сведения. «Управление производительностью» не сработало, потому что независимо от своего поведения все члены команды демонстрировали неплохие личные результаты. «Коучинг» не принес пользы потому, что требовал серьезных временных затрат, а два члена команды отказались признать свою ответственность за происходящее: «Проблема не во мне, — сказал мне один из них. — Это они не хотят мне помогать!»

А сработал квартальный опрос, в котором было всего два пункта: «В последнем квартале этот человек помог мне, когда я обратился к нему за помощью» и «В последнем квартале этот человек привлек меня к своей работе, когда я мог помочь или на меня влияли результаты работы его команды». Каждый член команды оценил других, а рейтинги и результаты в анонимном порядке были представлены опрошенным. Люди знали свое место в рейтинге, но не знали показателей остальных. Двое самых непокорных, разумеется, попали в низ списка, отчего были в смятении. Без дальнейшего вмешательства они начали прилагать усилия, чтобы улучшить качество работы с остальными. И за восемь кварталов командный показатель положительного ответа на вышеназванные вопросы повысился с 70 до 90%.

Это, строго говоря, нельзя было назвать подталкиванием, но примененный подход соответствовал общей политике, наглядно продемонстрировав могущество социальных сравнений²¹³. Было и любопытно, и приятно видеть, что достаточно представить факты, а затем положиться на человеческую природу (которой свойственны одновременно соперничество и альтруизм), чтобы трансформировать неэффективную команду. Тот же эффект мы наблюдали среди наших менеджеров в ходе опроса «Обратная связь снизу вверх», но именно тогда в первый раз мы воспроизвели его в работе с группой коллег.

А что если бы нам удалось с самого начала задать команде верный старт и не доводить до неэффективности? Тогда не пришлось бы латать дыры. Мы решили поработать над этой идеей, сосредоточившись на людях, которые были новичками одновременно и в своих командах, и в компании. Мы зовем их «нуглерами».

Новый кадр всегда снижает общие показатели. Вот пример. Айвен, менеджер по продажам, получает в год 60 тыс. долларов. Каждый месяц Айвен

обходится компании в 5000 долларов, пока не начнет совершать продажи. И даже после этого требуется время, чтобы его производительность покрыла затраты. Кроме того, на него тратятся ресурсы на обучение и время окружающих, к которым он обращается за советом.

И эта проблема свойственна не только Google. Брэд Смит в своей книге «Отбор лучших»²¹⁴ показал, что половина новичков из руководящего состава в первые 18 месяцев в новой должности демонстрируют провальные результаты. Если привести результаты «с другого конца штатной ведомости», консультант Отемн Краусс обнаружил, что половина всех работников-почасовиков уходят с работы в течение 120 дней²¹⁵.

Чтобы усугубить проблему, менеджеры Google попробовали позаниматься ею, испробовав разнообразные подходы к акклиматизации новичков в командах, но так и не пришли к единому мнению о том, что лучше работает.

В качестве лучшего примера за долгое время можно назвать Кента Уокера. В 2006 г. он пришел в Google как старший вице-президент и главный юрист. Мы взяли его в качестве представителя высшего руководства, который набрал высокий темп и полностью влился в компанию за рекордный в нашей истории срок. Ему понадобилось полгода вместо года, обычного для руководителей его уровня; правда, Кент был необычайно скромн, любознателен и уверен в себе*.

Мы решили слегка подтолкнуть менеджеров, напомнив об очень скромных задачах, при помощи которых они смогли бы серьезно повлиять на наших нуглеров, а значит, получить высочайшую отдачу от вложений ценного времени.

В рамках пробного эксперимента менеджеры получили очень своевременное электронное письмо — в воскресенье перед первым выходом на работу. Как и в чек-листе проекта «Кислород», где приводилось восемь видов поведения успешных менеджеров, пять действий, указанных в письме, поражали своей простотой.

1. Провести обсуждение функций и обязанностей.
2. Назначить нуглеру в помощь одного из его коллег по работе.

* Секрет Кента таков: «Я больше слушаю, чем говорю». Большинство людей приходили в Google, искренне желая добиться успеха. Но не имея представления о том, что значит добиться успеха в Google, они терпели неудачу. Я называю это «гугловским кризисом» — срок от трех до шести месяцев, в течение которых новый руководитель осознает, что наша корпоративная культура, построенная по принципу «снизу вверх», не разрешает рывкать на людей и ожидать, что они тут же вытянутся в струнку. Теперь мы в первую же неделю внедряем эту мысль в сознание нуглеров.

3. Помочь нуглеру создать социальную сеть.
4. В первые полгода проводить раз в месяц проверку адаптации на рабочем месте.
5. Поощрять открытый диалог.

Как и в проекте «Кислород», мы увидели существенное улучшение. Нуглеры, руководство которых предприняло меры в соответствии со списком, вышли на уровень должной эффективности на 25% быстрее, чем прочие, что сэкономило полный месяц затрат на обучение. Я был поражен тем, насколько мощным оказался результат. Но как это возможно, чтобы единственное электронное письмо дало такой эффект?

Выходит, чек-листы и вправду работают, даже если список вопросов довольно прост. Все мы люди, поэтому порой забываем основы. Атул Гаванде (см. главу 8) разработал чек-лист для обеспечения безопасности при хирургическом вмешательстве, который начинается так: «Пациент подтвердил свою личность, локализацию [то есть участок на теле, где должна проводиться операция], процедуру и согласие на операцию»²¹⁶. Всего чек-лист содержал 19 пунктов. В 2007 и 2008 гг. наши больницы в каждой из восьми стран* испробовали этот чек-лист на 7728 пациентах. Доля осложнений упала с 11 до 7%. Доля летальных исходов сократилась почти наполовину — с 1,5 до 0,8%²¹⁷. Спасибо чек-листу.

Пусть при этом наши ставки были существенно ниже. Никто не умирает из-за плохого управления (хотя, возможно, душа при этом и страдает). Но просто разослать менеджерам список с пятью мероприятиями недостаточно. Нужно сделать это в правильное время, сам список должен быть значимым, а мероприятия из него — легковыполнимыми. Посылая электронное письмо, мы были уверены в его своевременности: оно пришло вечером накануне вступления человека в новую должность. Мы знали, что оно отвечает моменту, поскольку менеджеры, скорее всего, ломали голову над тем, что им делать с новичком. А вот с простотой исполнения было сложнее.

Прежде всего мы должны были обеспечить достоверность данных. Поэтому мы включили в электронную рассылку цитаты из академических трудов, результаты внутренних исследований и соответствующие данные. Ведь как ни крути, гуглерам свойственно полагаться на факты. Потом нужно было предложить менеджеру понятные меры, которые он мог бы принять. У нас работают толковые люди, но все они ужасно заняты. Если дать им четкие

* Больницы располагались в следующих городах: Амман, Окленд, Ифакара, Лондон, Манила, Нью-Дели, Сизтл и Торонто.

инструкции вместо того, чтобы просить самим разработать методику «от и до» или усвоить новое поведение, это снизит когнитивную нагрузку, а значит, и вероятность того, что из-за необходимости предпринимать дополнительные шаги они не будут ничего делать вообще.

Даже президент США ограничивает для себя объем проблем, над которыми необходимо думать. Только так он может сосредоточиться на главном, как он сказал в интервью Майклу Льюису из Vanity Fair: «Видите, я ношу костюмы только серого или синего цвета, — сказал он [президент Обама]. — Я пытаюсь сократить объем принимаемых решений. Не хочу ломать себе голову над тем, что я ем или надеваю. Потому что приходится принимать массу других решений».

Президент упомянул ситуацию, которая демонстрирует, как простой акт принятия решений снижает способность к дальнейшим решениям. Вот почему шопинг — такое утомительное занятие. «Нужно полностью сосредоточиться на принятии решений. Упростить процесс мышления донельзя. Нельзя же целый день отвлекаться на тривиальные вещи»²¹⁸.

Итак, вот что мы предложили нашим менеджерам в качестве плана первого, крайне важного взаимодействия. Я оставил без изменений все примечания и гиперссылки, чтобы вы увидели точно то же, что и гуглеры-адресаты:

1. Провести дискуссию о «роли и зоне ответственности».

Исследование показывает, что четкое понимание сути работы взаимосвязано с удовлетворенностью ею. В Google в рамках исследования обнаружено, что новички из числа выпускников, которые не понимали, какие рабочие ожидания на них возлагаются, в пять раз чаще уходили из компании в первый же год, чем те, кто это понимал. **Что делать?** Устройте встречу с новичком в первую же неделю его работы. Еще лучше записать повестку собрания. Вот на какие вопросы нужно ответить новичку. 1. Каковы цели и ключевые результаты и чего должен достичь новичок за первый квартал? 2. Как роль новичка связана с деловыми целями Google? А команды? 3. Когда состоится первая беседа новичка с менеджером по эффективности и как будет определяться его рейтинг?

На первый взгляд все это кажется инфантильным; но менеджеры говорили нам, что это сняло бремя с их плеч. Помните: менеджером рождается не каждый. Точно указав менеджерам, что делать, мы убрали одну головоломку из их перегруженного списка дел. Теперь можно было думать и целиком сосредоточиться на исполнении. Полученные результаты недавно подвигли одного из наших менеджеров написать короткую благодарственную записку команде по работе с новыми кадрами: «Операция, которую произвели вы с вашей командой, — ПРОСТО ЗАШИБИСЬ! Электронное письмо... с информацией об адаптации новых сотрудников — квинтэссенция всего опыта в этой области. Мы очень ценим то, как вы упростили нам задачу».

Вернемся к письму. Первый пункт насчет «функций и обязанностей» очень содержателен. В первой строке приводится цитата из трудов доктора Талии Бауэр²¹⁹, профессора Портлендского университета, которая провела интересное исследование о том, что делает людей счастливыми и эффективными и как на это влияет первый опыт работы в новой должности. Во второй строке говорится, что мы наблюдаем в Google тот же эффект, причем грандиозный. И он должен поддерживаться в дальнейшем: «Новички из числа выпускников, которые не понимали, какие рабочие ожидания на них возлагаются, в пять раз чаще уходили из компании в первый же год, чем те, кто это понимал».

Далее мы формулируем специфические шаги: чек-лист в чек-листе (этакая «капуста» из чек-листов!), за которыми следует ссылка на образец, а для тех, кто слишком занят или попросту ленится перейти по ссылке, дается несколько вопросов, с которых менеджер может начать разговор.

Оставшиеся четыре пункта выстроены по тому же образцу. Важно, что все эти пункты должны помочь нуглеру выстроить сеть контактов и научиться нормально взаимодействовать. Все эти детали уместились на полутора страницах — мы решили, что это максимум того, что люди внимательно прочтут. И все сработало чудесно.

Итак, мы разобрались с менеджерами, у которых появились новые подчиненные; но как быть с подчиненными? Исследование вопроса о том, как именно люди вливаются в команду или компанию, показывает: некоторые новички не сидят в ожидании, пока кто-то их «адаптирует». Они начинают адаптироваться сами, обращаясь к коллегам, изыскивая нужные ресурсы, задавая вопросы и организуя совместные обеды, чтобы создать собственную сеть контактов. Люди, демонстрирующие такое пусть и бессистемное, но проактивное поведение, быстрее достигают ожидаемого уровня результативности и показывают лучшие результаты в тестах на социализацию²²⁰.

В качестве эксперимента мы добавили 15-минутный сегмент в ориентировку для некоторых нуглеров. Там разъяснялись преимущества проактивного поведения, приводились пять действий, которые могли бы принять нуглеры, чтобы найти нужное, а также подчеркивалось, насколько такое поведение соответствует предпринимательскому подходу Google.

1. Задавайте вопросы — и побольше.
2. Договоритесь об индивидуальных собеседованиях со своим менеджером.
3. Познакомьтесь с членами своей команды.
4. Активно просите обратную связь — не ждите, пока вам ее обеспечат!
5. Примите вызов (рискуйте и не бойтесь неудач... другие гуглеры вас поддержат).

Две недели спустя нуглеры получили новое письмо с напоминанием о пяти шагах.

В общем-то, опять не бином Ньютона, верно?

Когда вы занимаетесь написанием программ для пользователей, ваша главная цель — создать элегантный минималистичный продукт, который даст желаемый результат. Если вы хотите, чтобы люди изменили поведение, не нужно нагружать их научным докладом в 50 листов или... кхм... книжкой в 400 страниц.

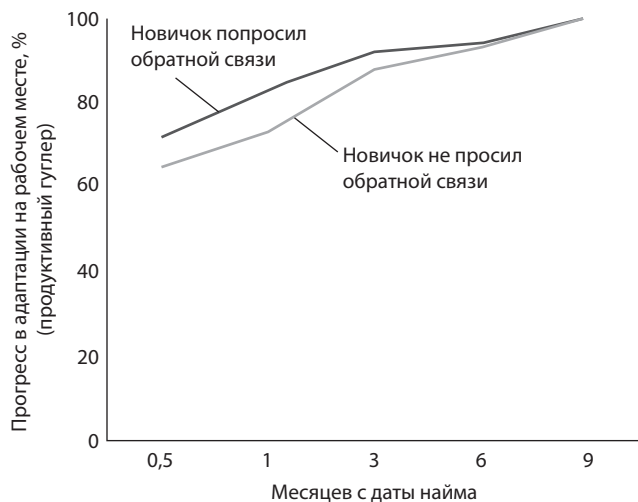
Ну и где же собака зарыта? Нужна идентификация общего класса атрибутов, определяющих выдающуюся рабочую эффективность (в данном случае проактивность), которая достигается путем пристального изучения различий в деятельности «двух хвостов» рейтинговой шкалы. В выделении специфического набора поведенческих проявлений, которые стоит применять всем гуглерам для обеспечения проактивности. В поиске способа привить нужные поведенческие стереотипы тем, кто не обладает ими от природы. И наконец, в измерении эффекта.

Как мы показали в главе 5, все мы считаем, что замечательно владеем искусством интервьюирования и оценки людей, но немногие могут на деле похвастаться этими умениями. Остальные — так, середнячки. Все мы убеждены, что относимся к «верхнему хвосту» шкалы практически по всем аспектам управления персоналом. Поэтому мы продолжаем изобретать методы управления людьми, основанные на чистом инстинкте. В итоге мы раз за разом воспроизводим управленческие системы среднего качества, которые дают средние результаты.

Но есть и хорошая новость: мы можем научиться, как делать это лучше. Достаточно уделить этому внимание.

Каковы же результаты того эксперимента с подталкиванием?

Нуглеры, которых подтолкнули, проявили бóльшую готовность просить об обратной связи, быстрее становились продуктивными и имели, как правило, более четкое представление о собственной рабочей эффективности, чем контрольная группа. Но подгруппа нуглеров, более всех нуждавшихся в подталкивании (те, кто проявлял наименьшую проактивность), оценила на 15 пунктов выше меры по стимулированию проактивного поведения за первый месяц, чем остальные.



Процент нуглеров, достигших полной продуктивности

Разница между двумя графиками дает в сумме 2%-ное повышение продуктивности всего персонала. Это все равно что если бы из 50 сотрудников, нанятых вами, один работал бесплатно, или, как в нашем случае, из 5000 сто работают без жалования. Неплохая отдача от 15-минутной презентации и электронного письма²²¹.

Подталкивание нуглеров одновременно с менеджерами приносит дополнительную выгоду. Даже если менеджер упустит какой-то пункт чек-листа, нуглер его восполнит.

Мы позаимствовали принцип, именуемый «защита от дурака», или «дуракоустойчивость». Этот термин из японской промышленности впервые применил в 1960-е гг. Сигео Синго из компании Toyota²²². Теперь этот подход применяется ко многим современным продуктам. В большинстве автомобилей, когда вы забываете пристегнуть ремень, раздается сигнал оповещения об ошибке. iPod Shuffle автоматически отключается, когда вы снимаете наушники, чтобы не разряжался аккумулятор. Блендер Cuisinart включается, только если крышка надежно закрыта, чтобы вы не поранили

руку. И мы стараемся свести к минимуму число ошибок, стимулируя в нуглерах продуктивность, а лучший способ добиться этого — поместить индикаторы ошибок в начале и конце процесса.

Подталкивание нуглеров и их менеджеров наряду с другими изменениями в процедуре адаптации новых сотрудников позволило нам сократить «время достижения полной эффективности» с месяцев до недель.

Еще один вызов заключался в том, что гуглеры часто записывались на учебные курсы, а потом их не посещали. В первой половине 2012 г. доля прогулов достигла 30%, при этом гуглеры из списков ожидания не имели возможности учиться, а мы были вынуждены вести занятия в полупустых классах. Мы опробовали четыре варианта подталкиваний в виде электронных рассылок — от апеллирования к совести тех, кто вредит коллегам (с фотографиями людей из списков ожидания, чтобы уже записавшиеся могли увидеть, кому конкретно они делают плохо), до призывов к сознательности (с напоминанием о том, что они должны вести себя «по-гугловски» и поступать правильно). Подталкивания возымели двойной эффект: число прогульщиков снизилось, и люди чаще брали на себя труд заранее отменить заявку об участии, чтобы их места отдали другим. Но результаты были в каждом случае разными. Демонстрация фотографий из списка ожидания повысила посещаемость на 10%, но при этом особо не повлияла на тех, кто не трудился снять заявку на обучение. Призывы к сознательности дали наибольший эффект (7%). С тех пор мы включаем эти подталкивания во все напоминания по разным курсам обучения — и наблюдаем повышение посещаемости и сокращение списков ожидания.

Подталкивания оказались полезны и в деле изменения общепринятых норм Google. Если учесть, сколько информации мы доводим до сведения всех в компании, контроль доступа в наши здания становится крайне важным. В Кремниевой долине часты случаи, когда люди пробираются в здания, чтобы стащить ноутбуки и другие электронные устройства или даже попытаться получить доступ в корпоративные системы. Чтобы помешать этому, у всех дверей на входе в здания нужно провести электронную карту через устройство для считывания информации.

Кроме того, мы практикуем культуру, построенную на принципах вежливости и дружелюбия. Мы обнаружили, что гуглеры придерживают друг другу дверь на входе, потому что так нас в детстве учили папа с мамой. Мы рассылали письма с просьбой проверять наличие друг у друга карточек сотрудников (как правило, их крепят на пояса), прежде чем придерживать двери, но это звучало грубо и невежливо. И люди не послушались.

Все кончилось тем, что служба безопасности наклеила на все наружные двери вот такие стикеры.



С любезного разрешения Ману Корнет

Гуглеров подтолкнули к проявлению бдительности в целях безопасности кампуса с помощью вот таких табличек на каждой двери здания

Эта глупая маленькая картинка переломила ситуацию — возможно, именно потому, что она была такая глупая и ее приклеили на каждую дверь. Люди охотнее стали просить друг друга показать пропуска. В результате количество краж и несанкционированных доступов снизилось. Теперь,

когда кто-то придерживает вам дверь, вы можете заметить, что вежливый коллега всегда бросает взгляд на ваши бедра. Не волнуйтесь. Он просто проверяет ваш пропуск.

Подталкивания как способ нажать здоровье, богатство и ум: как стать богаче

Стивен Венти и Дэвид Уайз, профессора Дартмутского колледжа и Гарвардского института государственного управления имени Джона Кеннеди, в 2000 г. написали замечательную работу, в которой исследовалась следующая проблема: почему у людей, уходящих на пенсию, разный уровень жизни²²³.

Доход явно важен. Разумно, если семья, которая в течение 30 лет зарабатывала больше денег, будет иметь больше сбережений, чем та, члены которой зарабатывали меньше. Так, например, у докторов обычно сбережений больше, чем у официантов из кофейни.

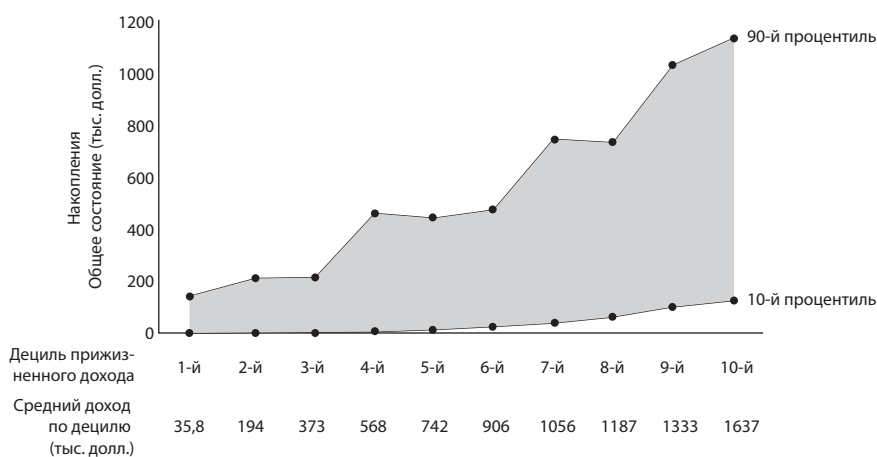
Венти и Уайз разбили домохозяйства на 10 групп равной величины, которые назвали децилями, исходя из величины дохода в течение всей жизни по данным Службы социального обеспечения США до 1992 г. 10% домохозяйств с самой низкой величиной дохода вошли в первый дециль, следующие 10% — во второй и далее до последних 10%, которые составили десятый дециль. Домохозяйства из пятого дециля, по сведениям, имели годовой доход в размере 741 587 долларов — в 20 раз больше, чем у первого дециля (35 848 долларов), и больше чем в половину меньше, чем у десятого (1 637 428 долларов)²²⁴, *.

Но когда ученые проанализировали разброс уровней благосостояния в каждом дециле, чтобы сравнить показатели у людей с одинаковыми уровнями дохода, результаты оказались шокирующими²²⁵.

* Данные о доходах занижены по нескольким причинам. Во-первых, в выборку вошли люди в возрасте 51–61 года, большинство из них продолжали работать и получать доход (и общая сумма их накоплений также должна была увеличиться). Во-вторых, в выборку попали люди, в течение всей жизни не имевшие заработков (например, домохозяйки). В-третьих, в расчеты включался доход в виде социальных платежей от государства. Например, около 10% населения США в тот год получали компенсации на питание из госбюджета, которые не включены в расчеты как доходы. В-четвертых, накопления категорий с самыми высокими доходами недооценены, поскольку только первые 55 500 долларов дохода были на тот момент налогооблагаемой базой. Наконец, в расчет вошли данные до 1992 г. Это не сильно влияет на выводы, однако, чтобы привести результаты к долларовому эквиваленту 2015 г., нужно умножить все значения примерно на 69%.

Да, домохозяйства из пятого дециля зарабатывали в среднем 741 587 долларов. Но их совокупные накопления — сбережения, инвестиции, недвижимость — имели разброс примерно от 15 тыс. до 450 тыс. долларов. Иными словами, если принять доходы за константу и рассматривать только домохозяйства с примерно одинаковым пожизненным доходом, самые состоятельные сумели скопить в 30 раз больше, чем самые бедные.

Данная схема просматривается на каждом уровне дохода. Посмотрим на спред между самыми высокими и самыми низкими уровнями благосостояния в каждом дециле. Уже в первом (самом низком), где почти все доходы имеют источником соцподдержку, некоторые домохозяйства сумели накопить 150 тыс. долларов. Это феноменальное достижение, которое при данном уровне доходов требует громадной дисциплины.



Отношение между прижизненными доходами и накоплениями

Как это возможно? Может, некоторые лучше умеют инвестировать? Может, семьи у них меньше? Может, с неба свалилось наследство? Или некоторые домохозяйства сумели больше скопить, поскольку с большей готовностью шли на риск, играли в азартные игры или делали более рискованные вложения, которые принесли больше прибыли? А может, семьи, скопившие меньше, вынуждены были тратить сбережения на оплату медицинских услуг, когда случилось несчастье? Может, они любители черной икры?

Нет. Ни один из указанных факторов не сыграл особой роли.

Скорее, как объясняют Венти и Уайз, «большую часть разброса можно отнести на счет личного выбора; кто-то начинает экономить с юных лет, кто-то нет»²²⁶. Профессор Стэнфордского университета Дуглас Бернхайд

и коллеги изучили проблему и пришли к следующим выводам. Домохозяйства «различаются по способности к проявлению самодисциплины перед лицом искушения потратить полученный доход»²²⁷.

Поначалу я отнесся к этим словам скептически — уж слишком все очевидно. Неужели секрет богатства только в том, чтобы «экономить, пока молодой»? И все же даже при очень низком уровне дохода некоторые смогли сделать несообразные ему сбережения даже в тех случаях, когда исследователи старались учесть эффекты случайных финансовых побед и трагедий, которые случаются у всех нас.

Бернхайм дает нам ключ к пониманию причин: «Если, например, домохозяйства следуют эвристическим правилам при определении размера накоплений до выхода на пенсию... то можно ждать появления моделей [накопления], задокументированных в данной работе». Иными словами, домохозяйства склонны следовать интуитивным правилам экономии средств, и правила эти неизменны*.

Чтобы с ранних лет повышать уровень накоплений, которые и станут решающим фактором благосостояния на пенсии, домохозяйства должны отчасти отказаться от своих излюбленных привычек. В исследовании, которое вскоре должно увидеть свет²²⁸, профессора Джеймс Чой (Йельский университет) и Кейд Мэсси (Университет Пенсильвании) совместно с Дженнифер Курковски из Google и Эмили Хэйсли из Barclays Bank утверждают: «Нетривиальный разброс накоплений различных домохозяйств может быть вызван разницей в принципах сбережения, которым отдельные люди следовали в течение жизни». Это значит, что самые малые отличия в имеющейся информации могут существенно менять поведение людей.

Чтобы проверить эту идею, Дженнифер вместе с Чой и Мэсси провели для нас эксперимент. Цель была в том, чтобы использовать небольшие подталкивания и тем самым повысить уровень пенсионных накоплений гуглеров.

* Возможно, эта проблема заслуживает больше места, но насколько же парадоксально и потрясающе, как умение сбергать смолоду влияет на ваше благосостояние. Представим, что вы начали копить деньги в возрасте 25 лет, планируя уйти на пенсию в 55 и получать 8% ежегодного дохода со сбережений. Чтобы накопить за этот срок 150 тыс. долларов, нужно откладывать всего 110 долларов в месяц. Но можно добиться такого же результата всего за 10 лет экономии, если откладывать по 180 долларов в месяц. А если вы дождетесь, когда вам исполнится 45, чтобы начать сбергать средства, вам придется каждый месяц откладывать по 460 долларов, чтобы выйти на сумму в 150 тыс. Урок в следующем: начинайте копить смолоду, откладываете сколько можете и не дотрагивайтесь до сбережений. Сложные проценты — мощная штука. Именно они обеспечивают разницу между достойным уходом на покой и невозможностью уйти на покой вовсе.

В США компания Google предлагает пенсионный план 401(k). В 2013 г. закон о внутреннем налогообложении США разрешал работникам сберегать до 17 500 долларов с отсрочкой выплаты налогов на эти сбережения до ухода на пенсию. Google прибавляет 50% к накоплениям работников, это около 8750 долларов в пенсионный фонд каждого гуглера. В пенсионной программе участвует не каждый. Не у каждого есть лишние 17 500 долларов, чтобы их отложить. Но даже из тех, кто может, участвуют далеко не все.

Обычно это объясняют так: люди должны платить по счетам, они скорее потратят деньги на роскошь, и вообще до пенсии еще далеко. Но если выводы исследования верны, дело вовсе не в этом. Просто людей нужно в нужное время подтолкнуть к необходимости делать сбережения.

В 2009 г. более 5000 гуглеров, которые еще не внесли максимальную сумму и не собирались этого делать, получили электронное письмо. В нем указывалась сумма их вклада на тот год по программе 401(k), а также одно из четырех следующих посланий.

1. Базовое напоминание о программе 401(k) — контрольная группа в рамках эксперимента.

2. То же, что и (1), но с показательным приростом в 1%.

3. То же, что и (1), но с показательным приростом в 10%.

4. То же, что и (1), но с напоминанием, что они могут вложить до 60% их дохода в любой платежный период, чтобы наверстать упущенное.

Но мы никак не ожидали, что каждое наше письмо запустит мощную реакцию. 27% гуглеров, получивших его, изменили размеры взносов, а средний размер сбережений повысился с 8,7 до 11,5% независимо от того, какого содержания письмо было получено. Исходя из ежегодного дохода в 8%, взносы только за один этот год добавят 32 млн долларов в пенсионные фонды этих гуглеров. А если они продолжат работать в Google и ежегодно делать такие же взносы, то каждый из них уйдет на пенсию с дополнительными 262 тыс. долларов на счету. Более того, люди с самыми низкими уровнями взносов получили наибольший прирост — в среднем на 60% выше, чем контрольная группа. Один из гуглеров написал: «Спасибо вам! Я и не знал, что откладываю так мало!»

С тех пор каждый год мы рассылали такие подталкивания, постоянно стимулируя людей увеличивать накопления. И каждый год гуглеры сберегают больше.

Само подталкивание обходится дешево, хотя выливается в повышение затрат для компании: ведь мы продолжаем софинансировать пенсионные взносы. Но принимая во внимание вышесказанное, я с удовольствием буду тратить деньги именно так.

Ричард Талер из Чикагского университета и профессор Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Шломо Бенарци провели серию еще более тонких экспериментов²²⁹. Они предложили работникам трех компаний, среди которых были безымянная производственная компания средних размеров, сталелитейная компания со Среднего Запада под названием Ispat Inland и два подразделения Philips Electronics, возможность заранее направить часть будущих прибавок к зарплате на пенсионные накопления. Их программа «Сэкономь завтра больше» (Save More Tomorrow™)²³⁰ включала четыре пункта.

1. Работникам задали вопрос по поводу увеличения их пенсионных взносов задолго до запланированного повышения жалования.

2. Изменение размера взносов должно было быть отражено в первом чеке на оплату после повышения.

3. Размер взносов увеличивался каждый раз при повышении жалования, пока не достигал заранее установленного максимума.

4. Работники могли в любой момент выйти из программы.

В следующие четыре периода повышения жалования 78% работников вступили в предложенную им программу. Из них 80% остались в ней. Средний уровень накоплений увеличился за 40 месяцев с 3,5 до 13,6% жалования.

Замечательный результат, тем более что условия так отличались от наших: все это были традиционные компании с традиционной рабочей силой. Столь глубокий эффект очень воодушевляет и убеждает в правильности подхода. Все эти вмешательства подтверждают, что увеличение сбережений и лучшая подготовка людей к выходу на пенсию вполне доступны для большинства компаний. Достаточно небольшого подталкивания.

Подталкивания как способ нажить здоровье, богатство и ум: *mens sana in corpore sano**

В 2013 г. директор по персоналу Тодд Карлайл, выступая перед многочисленной аудиторией в Клубе содружества Калифорнии в Сан-Франциско, заявил, что главный девиз рекрутинга должен звучать так: «Работай в Google — живи дольше».

И он не шутил²³¹.

Мы годами экспериментировали с разными способами количественного и качественного улучшения жизни гуглеров в рамках программы «Оптимизируй свою жизнь».

* Как писал римский поэт Ювенал в своей «Сатире», «в здоровом теле здоровый дух».

Предоставляя бесплатные обеды и закуски, мы смогли проверить, насколько озарения теоретиков применимы в реальной жизни. Питание можно получить в двух местах: кафе, которые, как правило, предлагают еду два раза в день (либо завтрак и обед, либо обед и ужин), и микрокухни — места самообслуживания, где стоят напитки (газировка, сок, чай, кофе и т.д.) и закуски (свежие и сушеные фрукты, крекеры, чипсы, темный шоколад, печенье и т.д.).

В зависимости от размеров офиса мы также обеспечиваем спортзалы, услуги медиков, мануальных терапевтов и персональных тренеров, занятия по йоге, танцам и фитнесу, спортплощадки и даже кегельбаны. Услуги медиков и личных тренеров стоят столько же, сколько и везде, а вот занятия и спортивное оборудование бесплатны. Мы экспериментировали со многим из этого списка, но здесь я хочу привести вам только некоторые результаты, связанные с питанием.

Безусловно, в еде мы все разбираемся хорошо. Но, кроме того, это еще и очень простой и примитивный показатель того, как наши импульсивные побуждения берут верх над сознательным мышлением. Большинство выводов, вытекающих из наших экспериментов с питанием, непосредственно связаны с более широкой темой, а именно — как физическое пространство вокруг нас формирует наше поведение, как много решений мы принимаем неосознанно и как небольшие подталкивания приводят к великим результатам.

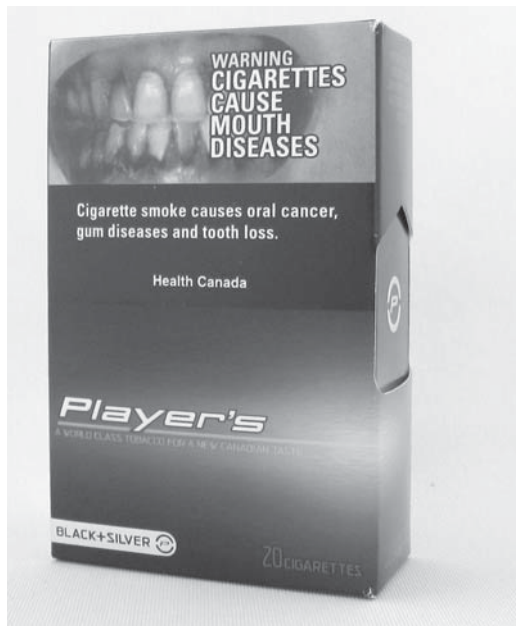
Я хочу сделать упор на питании еще и потому, что диета — один из сильнейших контролируемых факторов, влияющих на здоровье и продолжительность жизни. Более трети взрослого населения США страдает ожирением, которое центры контроля над заболеваниями определяют как индекс массы тела (ИМТ) 30 или более²³² и на лечение которого тратится почти 150 млрд долларов ежегодно²³³. Сюда входят и люди с избыточным весом (ИМТ 25–29,9), что в сумме дает 69% американцев. Индекс массы тела — соотношение между весом и ростом. Конечно, его нельзя считать эталоном. Например, люди с мускульным развитием выше среднего могут иметь ИМТ, свойственный людям с избыточным весом, но мускулатура плотнее, чем другие телесные ткани. Однако это хорошая начальная точка, которую к тому же легко вычислить. Калькуляторы ИМТ легко найти в интернете, если вам захочется проверить свой.

Но по всем признакам управление собственным здоровьем, особенно весом, представляет собой невыполнимую задачу. Результаты достигаются медленно и трудноразличимы, так что положительных стимулов явно недостаточно. Тут требуется постоянное усилие воли, которой у нас всегда недостает²³⁴. И мы постоянно находимся под давлением социума, который побуждает нас

потреблять больше. Роб Розиелло, который в бытность мою сотрудником компании McKinsey руководил офисом в Стэнфорде, говаривал, что самая доходная фраза в английском языке — «С чем вам подать картошку фри?»

Я не пишу книгу о снижении веса и далек от того, чтобы представлять себя экспертом по здоровому образу жизни и правильному питанию. Но методики, которые мы практиковали в Google, помогли мне за два года избавиться от лишних 14 кг и сохранять вес на этом уровне. Даже если в вашем офисе нет кафетерия, у вас, должно быть, есть комната отдыха, автомат с закусками или мини-холодильник. И, конечно, кухня. Может, вам поможет что-нибудь из того, чему научились мы.

Мы решили протестировать три типа вмешательства*: дать людям информацию для лучшего выбора питания, ограничить их выбор здоровыми продуктами и слегка подтолкнуть в нужном направлении. Самым эффективным средством оказалось подталкивание.



Фотография предоставлена проф. Дэвидом Хаммондом из Университета Ватерлоо

«Шоковое» изображение на пачке канадских сигарет

* Наши эксперименты далеки от совершенства. Бесплатное питание от компании может спровоцировать избыточное потребление, по крайней мере пока не сгладится эффект новизны этого предложения. Постоянная доступность еды также часто провоцирует переедание. И наши гуглеры — не типичные представители общины в местах своего проживания. Но мы применяем те же строгие подходы и тесты на статистическую достоверность, какие вы можете найти в официальных публикациях.

Целью одного исследования был проверить, правда ли шоковые изображения снижают потребление напитков с содержанием сахара. В его основе лежали труды профессора Дэвида Хаммонда из Университета Ватерлоо в Канаде²³⁵.

Начиная с декабря 2000 г. на пачках канадских сигарет должны были размещаться предупреждения о вреде для здоровья в сопровождении графических иллюстраций и резких надписей о риске курения на боковой этикетке. Хаммонд провел опрос среди 432 курильщиков по поводу воздействия этикеток на их привычки в течение трех месяцев. 19% сообщили, что стали курить меньше. Курильщики, которые испытывали страх (44%) или отвращение (58%) при взгляде на этикетку, с большей вероятностью готовы были курить меньше и даже отказаться от сигарет.

Мы задумались, не удастся ли нам снизить потребление сладких напитков, применяя аналогичный подход (хотя, конечно, газировка и сигареты — не совсем одно и то же).

Если вы выпиваете по банке содовой
каждый рабочий день в течение года:

140 калорий на банку

× 260 рабочих дней
= 364 000 калорий в год

3500 лишних калорий
= полкило веса тела

Можете сами сосчитать!*

* Но если не хотите — это **5 кг** в год



Пример шокового изображения в нашем эксперименте с газировкой
© Google, Inc.

Мы поместили такие картинки в микровкухнях одного из наших офисов и отследили потребление газировки в течение двух недель до и после. Особого эффекта картинки не имели, потому что не были достаточно пугающими. А может, привычка пересилила шок от возможности набрать лишние 5 кг веса в год или ставки были ниже, чем в случае с курением.

Мы попробовали маркировать разными цветами пищу в кафетериях: красные этикетки для вредной пищи, зеленые — для здоровой. Гуглеры

сказали, что нововведение им понравилось, но к измеримым изменениям в потреблении это не привело. Результаты совпадали с выводами Джулии Доунс, адъюнкт-профессора Университета Карнеги–Меллон, и доктора Джессики Уисдом из нашей команды кадровых аналитиков (People Analytics). Они проверили, приводит ли к изменениям в потреблении информация о калорийности пищи, размещенная в двух заведениях McDonald's в Манхэттене и Бруклине. Оказалось, что нет²³⁶. Простого информирования для перемен в поведении было недостаточно. Привычки покупателей не изменились даже после того, как они узнавали, что в одной порции из 10 жареных куриных крылышек Mighty Wings содержалось 960 калорий — столько же, сколько в двух больших порциях картошки фри²³⁷.

Получается, одной информации было недостаточно. И мы подумали — а что если ограничить выбор только здоровыми продуктами? Подозреваю, что данный подход испугает всех, кто против подталкивания. Кроме того, ограничение выбора шло вразрез с нашими демократическими побуждениями, но мы хотели поддержать тех гуглеров, которые с энтузиазмом восприняли идею улучшения здоровья людей. Прямо сейчас.

Но это тоже работало не слишком хорошо.

В рамках пилотного эксперимента «Понедельники без мяса» мы перестали по понедельникам подавать блюда из мяса наземных животных в двух кафе в течение месяца. Посещаемость одного кафе упала, а в качестве основной причины люди указывали, что им не нравится, когда кто-то делает выбор за них. Но кое-где реакция была намного сильнее. Мы поговорим об этом в следующей главе.

Гуглеры также сказали нам, что ценят выбор. 58% комментариев в рамках шести экспериментов с микрорухнями поддерживали здоровую пищу, если она будет дополнением к имеющемуся меню. Гуглеры хотели питаться здоровой пищей, но не за счет ущемления в выборе.

Люди высказывались в пользу более широкого выбора и большего количества информации, но никто не изменил поведенческих привычек. Поэтому мы применили подталкивание, слегка изменив условия без ограничений в выборе.

Идею мы позаимствовали из статьи профессора экономики Гарвардского университета Дэвида Лейбсона. В своей работе «Сигнальная теория потребления»²³⁸ он математически доказал, что на потребление влияют сигналы от нашего окружения. Да, мы едим, когда голодны, но также потому, что пришло время обеда или люди вокруг нас что-то едят. А что если удалить некоторые из этих сигналов, вынуждающих нас потреблять пищу?

Вместо того чтобы убрать сладости, мы поместили здоровые продукты на открытые стойки на уровне глаз и так, чтобы до них можно было легко дотянуться. А более привлекательные закуски поставили на полки пониже в непрозрачных контейнерах.

В нашем офисе в Боулдере мы в течение двух недель измеряли потребление закусок в микрокухнях, чтобы понять тенденцию, а потом переложили все сладости в непрозрачные контейнеры. Хотя на контейнерах имелись этикетки, сласти в ярких обертках разглядеть было нельзя. Гуглеры, как и все нормальные люди, предпочитают сладости фруктам. Но знаете, что произошло, когда сласти не маячили перед глазами и достать их было труднее?

Мы были ошеломлены результатом. Доля калорий, потребленных со сладостями, упала на 30%, а доля потребленных жиров — на 40%, потому что люди выбирали лежащие на виду батончики мюсли, хлопья и фрукты. Тронутые результатом до глубины души, мы проделали то же в нью-йоркском офисе, под крышей которого трудились более 2000 гуглеров. Полезные закуски, вроде сухофруктов и орехов, были помещены в стеклянные контейнеры, а сладости спрятаны в разноцветных контейнерах. За семь недель гуглеры нью-йоркского офиса потребили на 3,1 млн (3 100 000!) меньше калорий — достаточно, чтобы не набрать 400 лишних килограммов на всех.

Тогда мы решили проверить, сработает ли такое же подталкивание в наших кафе. В серии исследований профессора Брайан Вансинк (Корнелльский университет) и Курт ван Иттерсум (Технологический институт Джорджии) продемонстрировали, что размер блюда, на котором подается пища, существенно влияет на потребление²³⁹. Они толково проиллюстрировали свои выводы, приведя в пример «иллюзию Дельбёфа» — феномен, названный в честь бельгийского философа и математика Жозефа Дельбёфа, открывшего его в конце 1860-х. Оптическая иллюзия выглядит так²⁴⁰.

На рисунке 1 изображены черные круги. Они имеют одинаковый размер или один больше другого? А на рисунке 2?

Круги на рисунке 1 одинаковые, хотя круг слева кажется больше. На рисунке 2 один черный круг больше другого на 20%, хотя оба выглядят одинаково. Теперь представьте, что белый круг — это тарелка, а черный — еда.

Получается, в данном случае видеть — значит верить. Наша оценка количества съеденного и степени насыщения определяется прежде всего размером сервировочного блюда. Чем оно больше, тем больше мы съедаем и хуже наедаемся.

Ученые представили шесть исследований, предметом одного из которых были завтраки в оздоровительном лагере. Участниками были подростки

с избыточным весом, которых обучили контролировать порции и отслеживать потребление. Хороши эксперты, правда?

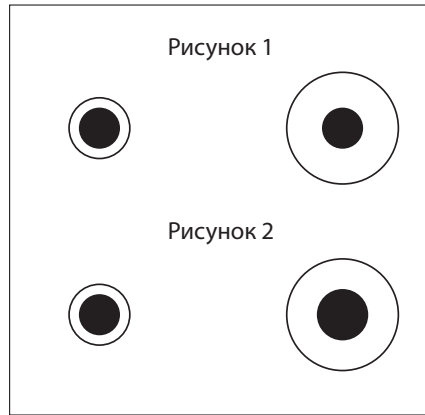


Иллюстрация иллюзии Дельбёфа

Даже близко к ним не стояли. Обитатели лагеря, которые получали миски с кашей меньшего размера, не только съедали на 16% меньше, чем те, кому выдавали миски побольше. Они еще и думали, что на самом деле съедают на 8% больше, чем другие. Они ели меньше, но наедались быстрее, хотя их специально учили измерять и отслеживать потребление.

Другое исследование проводилось в буфете китайской кухни «съешь сколько сможешь», где Вансинк и профессор Митсури Шимицу из Университета Южного Иллинойса наблюдали за обедающими, которым предлагалось выбрать большую или маленькую тарелку. Обе группы обедающих были сравнительно однородны по гендерному составу, возрасту, индексу массы тела и количеству подходов к буфету. Надеюсь, теперь вас не удивит, что выбравшие большие тарелки съедали больше. На 52%. А еще из-за них пропадало на 135% больше еды — потому что на больших тарелках помещалось больше пищи и больше оставалось несъеденным.

Результаты исследования заинтриговали нас настолько, что мы решили провести аналогичный эксперимент в Google. Главная задача была в том, чтобы улучшить состояние здоровья гуглеров; но поскольку наше кафе работает по системе «шведский стол», мы подумали, что заодно сумеем сократить количество выбрасываемой пищи.

Но выборки участников приведенных исследований были небольшие и отличались от нашего персонала: 139 подростков из лагеря и 43 посетителя китайского ресторанчика. Будут ли результаты такими же для тысяч гуглеров?

Мы выбрали одно кафе и заменили там стандартные 30-сантиметровые тарелки на меньшие, диаметром 23 см. Конечно, как и в прочих случаях, когда мы пытались что-то менять, не предлагая выбора, гуглеры разобиделись. «Ну вот, теперь нужно дважды подходить за едой, чтобы нормально пообедать», — причитал один из них. Тогда мы вернули выбор между большими и маленькими тарелками. Жалобы прекратились. А 21% гуглеров начал использовать маленькие тарелки. Прогресс!

И тогда мы добавили немного информации. Мы наклеили постеры и разместили карточки на столах в кафе, где приводились выводы исследований: люди, выбирающие маленькие тарелки, в среднем потребляют меньше калорий при той же скорости насыщения. Количество гуглеров, выбирающих маленькие тарелки, возросло на 32%, и только незначительное меньшинство сказали, что им приходится возвращаться за добавкой.

А как насчет статистической выборки? В этом кафе за неделю было съедено 3500 обедов, общее потребление сократилось на 5%, количество выброшенной пищи — на 18%. Неплохая отдача от вложений в виде стоимости нескольких новых тарелок.

Стройте планы расчетливо и целенаправленно

Подталкивание — невероятно могущественный механизм усовершенствования команд и компаний. Кроме того, он идеально подходит для экспериментов, а значит, его можно тестировать на небольших группах, а потом проводить «тонкую настройку» результатов. В 2010 г. премьер-министр Великобритании Дэвид Камерон учредил «Отряд подталкивания» (*nudge unit*), который добился повышения собираемости налога на автомобили на 30%. Этот отряд рассылал уведомления о неуплате налога, на котором была жирная надпись: «Заплати налог или потеряешь свою (название марки автомашины)» и фото автомобиля. Отряд также повысил собираемость судебных штрафов на 33%, рассылая уведомления по SMS вместо обычной почты. А в 2011 г. он заменил отчисления на утепление чердачных помещений выплатами на уборку чердаков. При этом предлагалась скидка на уборку мусора, если утепление уже имелось. Это обошлось людям дороже, но собираемость средств выросла втрое²⁴¹.

По данным Бриттона Брюера из Спрингфилдского колледжа, до 60% людей, которым предписана физическая реабилитация, не завершают курс или не полностью соблюдают медицинские предписания²⁴². А центр физиотерапии *PhysioFit*, находящийся в Области залива Сан-Франциско, демонстрирует существенно более высокие показатели. В чем причина? Центр

рассылает новым пациентам SMS: «Центр физиотерапии и оздоровления Physio-Fit предлагает подписаться на текстовые оповещения. Чтобы подписаться, нажмите Y». Пациент получает оповещение о назначенных сеансах, а также ежедневное напоминание о выполнении домашних процедур. Просто, бесплатно и эффективно.

Ричард Талер сообщал об изменении, введенном штатом Иллинойс в процедуру регистрации доноров органов²⁴³. В большинстве штатов, как в самом Иллинойсе до 2006 г., каждый, кто хотел возобновить водительские права, должен был поставить галочку или заполнить бланк, чтобы дать согласие быть донором органов на случай, если он умрет, а органы понадобятся, чтобы спасти жизнь других людей. Около 38% американских водителей проходили эту процедуру, чтобы зарегистрироваться как доноры. Иллинойс процедуру упростил. Теперь, когда человек приходил за правами, ему задавали вопрос: «Желаете ли вы стать донором органов?» Вместо того чтобы ждать инициативы от вас, официальные лица сами задавали вам вопрос. Через три года количество зарегистрированных в Иллинойсе выросло на 60%. В Австрии, где водители должны специально отказываться быть донорами органов, процент участия составляет 99,98%. То же имеет место во Франции, Венгрии, Польше и Португалии²⁴⁴. Как утверждал Юм, то, что «есть», может отличаться от того, что «должно». А иногда достаточно небольшого подталкивания в нужном направлении.

В конце концов, мы никогда не бываем полностью рациональны или последовательны в своем поведении. На нас влияют бесчисленные слабые сигналы, которые подталкивают нас в том или ином направлении, зачастую без особого намерения. Организации принимают решения о том, как должны быть устроены рабочие места, команды и корпоративные процессы. И каждое такое решение подталкивает нас к тому, чтобы проявить открытость или замкнуться в себе, быть здоровыми или больными, испытывать счастье или печаль.

Неважно, насколько велика ваша компания. Вы все равно можете задуматься о том, какую среду вокруг себя создаете. Наша цель — подтолкнуть гуглеров в направлении, которое с их собственного согласия сделает их жизнь лучше, при этом не лишая выбора, а облегчая возможность выбрать лучший вариант.

Правила работы... для подталкивания к здоровью, богатству и мудрости

- Осознайте разницу между «есть» и «должно».
- Проведите множество небольших экспериментов.
- Подталкивайте, а не пинайте.

Глава 13

Не все так радужно

Крупнейшие кадровые ошибки Google и как их избежать

За многие годы десятки скептически настроенных топ-менеджеров говорили мне: мол, всё, что я рассказываю о Google, слишком хорошо, чтобы быть правдой. Ни в коем случае нельзя проявлять полную открытость по отношению к работникам, иначе кто-нибудь обязательно выдаст ваши планы конкурентам. Если дать сотрудникам право голоса в том, как управлять компанией, кончится все тем, что они пойдут наперекор руководству. Они никогда не ценят, когда руководители делают им что-то хорошее. И вообще, это обойдется слишком дорого.

Да, в этих аргументах есть доля правды. Любая идея, доведенная до крайности, превращается в глупость. «Ваше право размахивать руками заканчивается у кончика носа другого человека». Эти слова почти 100 лет назад произнес юрист Закария Чафи-младший²⁴⁵. Оценивая ограничения свободы слова в США во время Первой мировой войны, Чафи утверждал, что «есть интересы личные и общественные, которые необходимо уравновесить, если они друг другу противоречат, и определить, какими в сложившихся обстоятельствах следует пожертвовать, а какие — защитить». Один из управленческих вызовов, с которыми сталкивается Google, как и любая компания, основанная на неких ценностях, — достижение общего понимания того, «где начинается кончик чужого носа». И как раз в организациях, где опора на ценности особенно сильна, эти различия наиболее значимы.

На сайте McKinsey в качестве ключевой ценности провозглашается «соблюдение права на собственное мнение»²⁴⁶. Заслуга определения и формулировки ценностей этой компании, которая служит своим клиентам уже более полувека, принадлежит Марвину Бауэру, который в 1950 г. занял пост

генерального директора McKinsey²⁴⁷. С тех пор многие годы новички получали экземпляр его книги «Взгляд на McKinsey»*. В 1999 г., когда я пришел в компанию, книга новым сотрудникам уже не предлагалась. Но я обнаружил старую копию у кого-то в кабинете. В ней излагалась история первых дней компании и ее ключевые убеждения, на которых и была построена корпоративная этика: каждый работник обязывался излагать свое мнение, не молчать, если какая-то идея казалась плохой, неверной или могла сослужить дурную службу клиенту или компании.

Примерно год спустя я занимался с клиентом. Это была медиакомпания, которая осуществила слияние с другой, что грозило близкой катастрофой. Клиент просил дать совет, как лучше наладить бизнес, связанный с венчурными инвестициями. Факты были предельно ясны. За исключением нескольких ярких примеров, например Intel Capital, большинство попыток, связанных с венчурным инвестированием, потерпели крах. Предпринимателям не хватало опыта, четкости в постановке целей и физической близости к региону, где заключалось большинство прибыльных сделок. Я сказал старшему партнеру компании, что это плохая идея. Я дал ему факты. Я разъяснил, что практически нет успешных примеров подобного рода, а те успешные компании, которые я нашел, не находились в тысячах километров от Кремниевой долины и не управлялись людьми, не имеющими инженерного образования.

Мне было сказано, что клиент спрашивает, *как именно* это сделать, а не *стоит ли* это делать или нет, и что мне следует сосредоточиться на ответе.

Возможно, он был прав. Возможно, он имел глубинное озарение по поводу поставленной проблемы, которое сводило на нет представленные мной факты. Возможно, он уже приводил такие же аргументы клиенту, и тот их отверг.

Но мне в тот момент казалось, что я потерпел провал. Я думал, что обязанность высказывать свое мнение требует от меня не замалчивать проблему, и тем более мне было видеть, как мои доводы были с презрением отвергнуты. Чем настойчивее компания провозглашала свои ценности, тем острее и я, и мои коллеги ощущали пропасть между тем, что говорилось, и тем, что делалось.

И дело не в том, что McKinsey плоха. Это выдающаяся компания. Я был свидетелем исключительного уровня самосознания, постоянного соблюдения принципа «клиент превыше всего» и высочайших проявлений уважения

* Bower M. Perspective on McKinsey. McKinsey and Co; New Edition edition, 2004.

и коллегиальности в компании. Я до сих пор скучаю по тем временам. Это была прекрасная компания и отличное место учебы. Но все это осталось у меня в памяти именно потому, что в рабочей среде, где такое значение придается корпоративным ценностям, даже малейшие сделки с совестью болезненно воспринимались сотрудниками.

То же справедливо и в отношении Google.

Мы говорим о ценностях. Говорим много. Каждый день мы сталкиваемся с ситуациями, когда ценности проверяются на прочность. За свои поступки нам приходится отвечать перед нашими сотрудниками, пользователями, партнерами, всем миром. Мы всегда стараемся принимать верные решения, но, как ни крути, мы — сообщество 50 тыс. человек. Порой кто-то из них совершает ошибки, порой это делаем мы — их лидеры. Мы далеки от совершенства.

Проверка, которую проходят и компания, и стиль управления, описанный в этой книге, не в том, чтобы достичь совершенства. Все дело в том, удастся ли нам сохранять верность своим ценностям и поступать правильно даже тогда, когда мы подвергаемся испытаниям. А еще в том, сумеем ли мы достойно ответить на брошенные вызовы и выйти из испытаний, укрепив преданность своим идеалам.

Цена прозрачности

Я проработал в Google совсем недолго, прежде чем воочию стал свидетелем проверки руководства компании на приверженность заявленным ценностям. Первая встреча коллектива «Слава богу, сегодня пятница», на которой я присутствовал, началась с того, что Эрик Шмидт вышел на сцену и указал на светокопию 3 м высотой, спроецированную на экран позади него. «Это светокопии Google Mini», — объявил он.

Это была внутренняя разработка одного из первых наших образцов аппаратного обеспечения: продукта, который вы могли купить, построить в свою сеть и тут же получить личную версию поисковой системы Google в сети Intranet вашей компании.

В зале сидели сотни гуглеров, а с ними 30 или 40 новичков, и недели не отработавших в Google. Одним из тех нуглеров был я, и то, что произошло дальше, оказалось для нас полной неожиданностью.

— Эти светокопии кто-то вынес из компании. Мы нашли того, кто это сделал. И уволили.

Эрик объяснил, что компания работает продуктивнее, когда каждый имеет возможность знать, что делают остальные. Вот почему она открывает

сотрудникам так много информации до того, как та станет доступна общественности. Именно поэтому в тот день Эрик продемонстрировал светокопии всем присутствующим. Он заявил, что доверяет нам всем и что мы, безусловно, сохраним информацию в секрете. Всем было ясно, что тот, кто нарушит доверие, не продержится в компании и дня.

Так что критики принципа прозрачности правы в принципе, но неправы практически. Каждый год происходит хотя бы одна крупная утечка информации. Каждый раз проводится расследование, и каждый раз (неважно, была ли утечка намеренной или нет, продуманным актом или случайностью) виновника увольняют. Мы не называем имя, но сообщаем всем в компании, чего именно коснулась утечка и каковы последствия. Когда множество людей получает большое количество информации, кто-то неизбежно совершит оплошность. Но дело того стоит, потому что в итоге ущерб от утечек меньше, чем польза открытости, которую все мы высоко ценим.

Не принимайте ничего как должное

Уверенность в том, что вам все должны, порочная вера в то, что если вы что-то получили, то вы того заслуживаете, — еще один фактор риска, присущий нашему подходу. Этого не избежать. Мы, люди, и биологически, и психологически склонны привыкать к новым обстоятельствам. Люди быстро привыкают к тому, что им предлагается, и новое становится обычным, теряя ореол удивительного и прекрасного. Так возникает спираль завышенных ожиданий и меньшего удовольствия. Отчасти поэтому я люблю приглашать в Google новых гостей, особенно детей. Вы не представляете, как легко забывается восторг от ежедневных бесплатных обедов ресторанного качества; но горящие глаза детей, которым говорят, что они могут попробовать все десерты, которые есть на стойке? Такое не забыть.

Когда я только пришел в Google, мне поручили контролировать работу кафетериев. Одно удовольствие было работать с талантливыми шеф-поварами — Квентином Топпингом, Марком Разиком, Скоттом Джанбастиани, Брайаном Мэттингли и Джеффом Фребургом, а также Сью Вютрих, которая в дополнение к своим обязанностям по разработке поощрений сотрудникам руководила работой кафетериев.

Но к 2010 г. небольшая, но одиозная группа гуглеров начала воспринимать работу кафетериев как должное. Кое-кто начал забирать с собой еду домой. Как-то днем после обеда я заметил, что некий гуглер кладет четыре коробочки с едой в бардачок своей машины (я еще подумал: вряд ли еда

останется вкусной, если продержать ее шесть часов в машине в жаркий день). Другого сотрудника застали за тем, как он в пятницу днем накладывал в свой рюкзак бутылочки с водой и батончики мюсли. В субботу он собирался в поход, вот и решил захватить еды и питья на всю компанию. Одна дама-гуглер, рассердившись, что мы, видите ли, осмелились перейти на маленькие тарелки, заявила, что в качестве протеста будет швыряться вилками. Повара жаловались, что некоторые гуглеры даже бросались пищей в официантов, когда те приносили еду.

Но последней каплей стали «Понедельники без мяса».

О них я упоминал в предыдущей главе. Это инициатива движения Monday Campaigns совместно с Блумбергской школой общественного здравоохранения при Университете Джонса Хопкинса. Ее цель — побуждать людей обходиться без мяса по понедельникам, чтобы укрепить здоровье и потреблять пищу, требующую меньше ресурсов для воспроизводства. В сентябре 2010 г. два из 21 наших кафе прекратили подавать по понедельникам блюда из мяса наземных животных, хотя рыба в меню осталась. Мы отслеживали посещаемость кафе в понедельник сентября и сравнили с августовскими. Кроме того, мы организовали опрос среди гуглеров в двух кафе, где проводились «Понедельники без мяса», в двух контрольных кафе и в режиме онлайн. Некоторые ответили, что вегетарианство — это здорово. Некоторые имели противоположное мнение.

А группа гуглеров из офиса в Маунтин-Вью сильно разозлилась, разразившись серией бурных дебатов и организовав «протестное барбекю». Такой взрыв ярости отчасти стал реакцией на ограниченный выбор блюд в кафе, а отчасти — на то, что люди решили, будто Google навязывает им определенное кредо: потребление мяса вредно для здоровья.

В самом протестном барбекю не было ничего дурного. Это была веселая, толковая, язвительная критика. Решив приколотся, по крайней мере один «забастовщик» спросил шеф-повара, нельзя ли им позаимствовать не только жаровню для барбекю, но и чуток мяска. И, кстати, наша калифорнийская штаб-квартира в Маунтин-Вью находится как раз напротив кафе In-N-Out Burger и нескольких ресторанов, где имеется богатый выбор мясных блюд, — конечно, если вы не против сами заплатить за свой обед.

В конце месяца мы попросили обратную связь по поводу «Понедельников без мяса». Жалобы меньшинства, которых лишили того, что они считали им причитающимся, вылились в мощное крещендо, и мне пришлось выйти на сцену на встрече «Слава богу, сегодня пятница», чтобы поделиться нашими выводами. Я рассказал гуглерам, как их коллеги разграбляют микрокухни; о том, как обращаются с не жалеющим сил кухонным персоналом

некоторые нахальные граждане; о гуглерше, которая бросалась вилками. Также я зачитал отрывок анонимного отзыва одного из гуглеров.

Прекратите указывать мне, что делать. Это моя жизнь. Если вы отказываетесь обеспечивать нам традиционные блюда, позакрывайте все эти кафешки... Серьезно, заканчивайте это д***мо, или я уйду в Microsoft, Twitter или Facebook, где мне не будут т***ать мозги.

Зал замер.

Оцепеневшее большинство гуглеров, не имевших представления о том, что творилось в компании, пришли в смятение. Вскоре посыпались сотни электронных писем, выступлений на встречах «Слава богу, сегодня пятница» и личных записок, в которых выражалась благодарность и поддержка нашей кафе-команде. Были и такие, где нам мудро напоминали, что люди не имели в виду ничего плохого и не стоит развязывать «охоту на ведьм». Даже дама, швырявшаяся вилками, сообщила, что она, конечно же, не то имела в виду. Ну да...

Никого не уволили, однако оскорбительные выходки и восприятие приятия как должного стали затухать. Нравы изменились.

Система, подобная нашей, которая исходит из того, что люди в целом неплохи, и обеспечивает им роскошь сомнений, чувствительна к проблемным моментам и людям. Из моего публичного выступления, апофеозом которого стали оскорбительные слова одного из наших коллег, стало предельно ясно, что творилось, и гуглеры получили основание подтолкнуть друг друга в верном направлении. Если кто-то теперь брал четыре контейнера с едой, ему вежливо говорили: «Ты, наверное, сильно оголодал». А на тех, кто набивал карманы закусками по пятницам, со всех сторон устремлялись вопросительные взгляды*.

* Проблема характерна не только для индустрии высоких технологий или Google. Большинство тех, кого я встречал в Кремниевой долине, — умные и ответственные люди. Но бывают и придурки, кому наш сотрудник Уэйн Розинг с наслаждением побил бы ветровые стекла. Они из кожи вон лезут, чтобы выделиться из нашего — весьма чувствительного — сообщества. В Сан-Франциско, например, приход технологических компаний вызвал повышение арендной платы за жилье, и кое-кто заявляет: поскольку эти компании предпочитают сами обеспечивать сотрудников питанием и транспортом, местный бизнес начал терять клиентов. Один владелец стартапа дошел до предела в выражении беспокойности, написав в блоге сообщение под названием «10 вещей, за которые я вас ненавижу. Сан-Франциско», где не был забыт ни один из стереотипов негативного отношения к технологической индустрии. Мы в Google не всегда всё делаем правильно, но стараемся быть добрыми соседями, занимаясь волонтерской деятельностью, поддерживая местные школы и общественные организации, покупая как можно больше припасов для наших кафе у мест-

Еще один способ решить проблему привыкания к хорошему — не бояться менять систему льгот, как только исчезнут изначальные причины их предоставления. Например, в 2005 г. мы начали предлагать 5000 долларов сотрудникам, которые покупали гибридные автомобили. Toyota Prius тогда только вышла на рынок в качестве экспериментальной модели. Мы, однако, хотели простимулировать у людей экологическую ответственность, и поскольку гибридным автомобилям разрешалось ездить по выделенным полосам для общественного транспорта на автострадах, мы могли тем самым снизить воздействие на дорожную загруженность, вызываемое нашим растущим персоналом. На тот момент Prius стоила примерно на 5000 долларов дороже сопоставимых моделей.

Три года спустя, в октябре, мы объявили, что в конце года закрываем программу. Автомобили стали общедоступными, цены сбалансировались — на то время мы субсидировали только покупку «тойот». И мы не заметили, чтобы эта конкретная льгота особо повлияла на приход или уход кадров. Гуглеры были очень расстроены, поскольку даже через несколько лет воспринимали эту льготу как должное. Закрыв ее, мы напомнили: компания предоставляет льготы и дополнительные выплаты только для особых случаев, и когда причины для этого исчезают, программы меняются. Но одновременно я слегка смягчил удар, пояснив, что мы также повышаем финансирование пенсионной программы для своих сотрудников.

Однако я помню, как местные дилеры говорили, что заказы на Prius от гуглеров в декабре выросли вдвое — как раз перед отменой программы.

«Тупое следование чему-либо — удел глупцов»²⁴⁸

Каждый раз, изменяя системы управления производительностью Google, мы убеждаемся в очевидной правоте двух истин.

1. Никто не любит систему.
2. Никто не любит, когда в существующую систему вносятся изменения.

ных фермеров. За последние несколько лет мы пожертвовали 60 млн долларов общественным организациям Области залива Сан-Франциско, а наши волонтеры потратили на общественную деятельность сотни и тысячи ценных рабочих часов Google. Мы занимаемся и другими вопросами, не привлекая особого внимания. Например, с 2013 г. мы совместно со школьным округом Беркли в Южной Каролине, который находится недалеко от одного из наших дата-центров, провели кампанию, в рамках которой преподаватели компьютерных технологий и математики помогли более чем 1200 студентов, интересующихся проблемами нашей индустрии, попробовать себя в ней.

Мы взяли за правило начинать ежегодную процедуру опросов по рабочей эффективности в декабре. Мероприятие было насыщенным: каждый сотрудник получал обратную связь от коллег и руководства, присуждались рейтинги результативности, которые затем калибровались группой менеджеров, а заканчивалось все принятием решений о премиях.

Но наши группы по продажам этот график недолюбливали. Декабрь — последний месяц последнего квартала года, и все они лихорадочно занимались завершением сделок. Другие гуглеры тоже не были в восторге. Они (разумно) не желали тратить время рождественских каникул на заполнение опросов.

Мы спросили себя: «А действительно, почему обязательно нужно всем этим заниматься в конце года?» Казалось, что такой график не устраивал никого, вдобавок отдавал некой «традиционностью», которая была гуглерам не по вкусу. Мы решили передвинуть ежегодные опросы на март — подальше от суматохи конца года. Я обсудил идею с руководством, которое после ряда дискуссий поддержало ее. Команда People Operations проверила ее работоспособность на своих клиентах, которые также выразили поддержку.

В 5 часов 4 минуты вечера 21 июня 2007 г., в четверг, я разослал нашим менеджерам (список рассылки включал тысячи имен) сообщение о грядущем изменении. Там было сказано, что в пятницу я разошлю официальное письмо по электронной почте всем сотрудникам.

И-и-и-и... мы тут же получили так называемый centithread — ветку электронных писем, в которой была по меньшей мере сотня откликов.

До того как я разослал письма, мы попросили десятки людей, включая топ-менеджеров, высказать свое мнение и пришли к общему согласию.

Теперь тысячи людей узнали об изменении — и были абсолютно с ним не согласны.

В шесть вечера я передал своему (замечательному) ассистенту список из 40 человек, с которыми должен был переговорить в этот вечер, исходя из значимости их возражений и степени, в которой их мнение могло повлиять на других людей. Каждому из них я позвонил, выслушал, обсудил проблему, учел основные требования и проверил альтернативные варианты. Менеджеры озвучили множество причин, почему предложение им не нравится. Некоторые предпочитали отделаться от всех забот пораньше, чтобы спокойно отдохнуть в праздники. У некоторых загрузка была сильнее в другое время года, и декабрь им как раз подходил. Другие предпочли традиционный вариант — тщательно проанализировать информацию, а потом присуждать бонусы, даже если это означало существенно больше работы.

Я продолжил обзванивать людей и отвечать на электронные сообщения. И вот за пять минут до полуночи я получил письмо от некоего особо несчастного гуглера. Он писал, что наше предложение полностью противоречит, по его представлениям, желанию инженеров.

Полночь близилась, и я спросил, не могу ли я ему перезвонить.

Он согласился, и мы проговорили около получаса.

Только в тот вечер я понял: неправильным было само предложение. Да, менеджеры его одобрили, и мне представили вариант, согласованный разными сторонами. Но оно было неправильным.

На следующий день я сообщил менеджерам по электронной почте, что аттестацию нужно начинать не в марте, а в октябре. Такой вариант не добавлял напряженности в конце года и позволял провести детальный анализ перед распределением премий. Поскольку в этом случае получился бы разрыв между окончанием аттестации и распределением премий, мы позволили менеджерам в экстренных случаях самостоятельно корректировать рейтинги, если результативность гуглеров существенно менялась.

На первый взгляд могло показаться, что маленькая группа гуглеров изменила результаты всей компании. На деле же мы просто приняли лучшее решение именно потому, что несколько гуглеров повысили голос. Было не просто заявить тысячам людей, что мы меняем правила. Но правильно.

Данный урок продемонстрировал не только то, как важно прислушаться к людям, но и необходимость организовать надежный канал для высказывания мнений задолго до принятия решений. Мы собрали группу, которую называли «Канарейки». В нее вошли специалисты-инженеры различного уровня должностной иерархии, которых мы выбирали за способность представлять мнения различных групп и убедительно разяснять последним, как и почему принято то или иное решение.

Свое название группа получила в честь практики, бытовавшей в XIX в.: в угольные шахты приносили канареек, которые служили своеобразными датчиками токсичных газов. Канарейки, обладавшие большей чувствительностью к повышению концентрации метана и углекислого газа, задыхались прежде, чем то же могло произойти с шахтерами. Если канарейка умирала — значит пора эвакуировать людей. Наши «канарейки» точно так же заранее предупреждают нас о возможной реакции инженеров. Они — наши проверенные партнеры и советники при разработке кадровых программ.

Но что поразило меня больше всего, так это огромное уважение со стороны людей, которые оценили мое обращение к ним.

Джонатан Розенберг однажды сказал мне: «Кризис — это возможность на что-то повлиять. Бросить все и заняться кризисной ситуацией». Изме-

нение сроков аттестации, возможно, не такой уж и кризис, однако я бросил все и потратил следующие восемь часов на звонки, закончив уже за полночь. В итоге мы нашли лучший ответ, подсказанный людьми, которых проблема затронула более всего, а я расширил сеть контактов, к которым мог теперь обращаться за советом и помощью.

Цените чудиков

Есть группа инженеров, которые не пропускают ни одной встречи по пятницам. Они садятся в первый ряд и задают длинные и бессвязные вопросы. Каждую божью пятницу. Новички-гуглеры порой закатывают глаза, когда одни и те же люди каждую пятницу встают и начинают задавать свои вопросы. Но те, кто в компании не первый день, знают, что к чему.

Среди этих чудиков был худощавый темноволосый мужчина. У него были приятные манеры, и каждый раз казалось, что он не задает вопрос, а вещает. «Ларри, — начинал он, — недавно я услышал интересный рассказ о том, что [пятиминутное отступление]... и вот мне интересно, не может ли Google [новое пятиминутное отступление]?» Вопросы порой звучали как чистое безумие, а порой — как пророчество. Он спросил о двухфакторной аутентификации* за годы до того, как эта идея была предложена. А потом однажды, лет через десять, он ушел на пенсию. На следующей встрече «Слава богу, сегодня пятница» его место в переднем ряду занял кто-то другой.

Он был одним из пионеров Google. Я сообщил о его уходе Эрику Шмидту, и тот сказал: похоже, мы становимся беднее, раз нас покидают чудики, бывшие с нами с самых первых дней.

Воистину так.

Умейте за деревьями видеть лес

Помните Google Lively? Продукт, с помощью которого можно было создавать анимированные аватарки в онлайн-режиме и общаться с другими людьми в симуляционных зданиях и комнатах?

* Двухфакторная аутентификация — средство обеспечения безопасности в дополнение к паролю, при котором для подтверждения своей идентичности необходимо ввести второй набор данных. Например, покупая бензин на заправке, вы должны вставить кредитную карту и ввести свой почтовый индекс. Если вы, работая с Gmail, применяете двухфакторную идентификацию, то для входа в систему нужно ввести пароль и дополнительно числовой код, сгенерированный мобильным телефоном или другим устройством.

Но, конечно, вы помните Google Audio Ads — радиообъявления Google? Или Google Answers, при помощи которого можно было опубликовать вопрос, предложив поощрение тому, кто даст нужный ответ?

Все эти продукты прекратили свое существование между 2006 и 2009 гг. Они были в числе более 250 продуктов, которые Google запустила в последние 15 лет. О большинстве из них даже я никогда не слышал.

Побочный эффект неограниченной свободы — бурный поток идей. Кроме сотен продуктов у нас имелась база данных, куда гуглеры могли занести тысячи начатых ими проектов из серии «20% рабочего времени». У нас имелся Совет по идеям, куда были внесены и где были рассмотрены более 20 тыс. различных идей.

Несмотря на бурную активность, создавалось ощущение, что у нас не хватает людей, чтобы сделать нечто достойное. Интересных проектов было так много, что практически ни на что не выделялось достаточно средств и ни один не принес выдающихся результатов.

В июле 2011 г. тогдашний старший вице-президент по исследованиям и системной инфраструктуре Билл Кофран написал сообщение под названием «Больше леса — меньше деревьев». Он пояснил, что мы закрываем Google Labs²⁴⁹ — сайт, где гуглеры могли подписаться на первые пробные версии некоторых продуктов компании.

А за кулисами происходило вот что. Ларри созвал сотни две лидеров компании и заявил, что мы пытаемся делать слишком многое одновременно, а в итоге не делаем ничего достаточно хорошо. Он лично возглавил ежегодную «весеннюю чистку», безжалостно закрывая продукты, которые не пользуются популярностью (такие, как Google Health — сайт для хранения данных о состоянии личного здоровья), которыми пусть лучше занимаются другие (например, Knol — попытка создать онлайн-энциклопедию) или которые просто утратили релевантность (Google Desktop — продукт для улучшения поиска на вашем компьютере; он утратил значимость, поскольку большинство операционных систем имело собственные встроенные поисковые технологии).

Закрывать эти продукты было нелегко: у каждого были свои поклонники, над каждым работала команда разработчиков. Люди интересовались, не означает ли новый директивный принцип «сверху вниз» в решении о том, каким продуктам жить, а каким нет, что наши ценности меняются.

Но на самом деле мы вернули к жизни старый принцип, в истинности которого убедились на заре существования Google: инновация процветает там, где есть творчество и эксперимент, но, как и при обрезке дерева

и формировании его кроны, здесь нужен вдумчивый подход. Компания, у которой тысячи работников и миллиарды пользователей, имеет неограниченные возможности для проявлений творчества. И мы привлекаем людей, которые любят именно это. Но свобода не есть абсолютизм; быть частью команды, организации означает, что на определенном уровне вы готовы отказаться от малой доли личной свободы в обмен на обещание того, что вместе вы добьетесь большего, чем в одиночку.

Никто в одиночку не смог бы создать Google Search. С самого начала это были «Сергей и Ларри». И были суровые споры о том, как должна работать поисковая система. За прошедшие годы мы несколько раз изменяли поисковую модель — как правило, отказываясь от старой системы (на разработку которой блистательные, преданные, творческие умы потратили тысячи часов рабочего времени) и заменяя ее лучшей.

Ключ к балансу личной свободы и коллегиальной цели — прозрачность действий. Люди должны понимать причины любого действия, которое может выглядеть как шаг под уклон, отдаляющий от принятых вами ценностей. И чем важнее ценности в деле функционирования компании, тем больше приходится разъяснять.

Разъяснять смысл отдельных решений столь же важно, как и смысл общего контекста. В октябре 2013 г. один гуглер задал мне вопрос: не являются ли ежегодные закрытия разных продуктов знаком того, что теперь идеям придется гораздо меньшее значение? Я ответил, что маятник слишком далеко отклонился в пользу «цветения тысячи цветов»²⁵⁰, или возделывания всех идей, поэтому мы и не можем достичь такого прогресса, которого заслуживают пользователи. Портфолио наших продуктов, как и любой сад, нуждается в регулярном и осмысленном «обрезании кроны». И тем самым мы оздоравливаем компанию.

Политика на десерт, или Нельзя понравиться всем

В Google есть список рассылок, на которые любой может подписаться, а обсуждение каждой темы именуется веткой. Иногда по особо животрепещущим темам возникают ветки в сотню писем — centithread. В нашей первой «ветке в тысячу писем» (millithread или kilothread... по поводу правильного термина до сих пор ведутся дебаты) было более тысячи ответов. А темой ее стал... пирог.

Однажды в 2008 г. в обеденном меню одного из наших кафетериев появилось такое блюдо.

Бесплатный тибетский пирог* «Волчья ягода» с шоколадным кремом и верхней корочкой из шоколада, макадамии, кокоса и фиников: крем из макадамии, какао-пудра, ваниль, агава, кокосовая стружка, волчья ягода, кокосовое масло, клубника с сиропом из голубой агавы, королевские финики, морская соль.

Вскоре после обнаружения рецепта один гуглер переслал его Эрику по электронной почте, добавив комментарий: «Вот это — из нашего сегодняшнего меню. Если компания не отреагирует должным образом, я покидаю ее в знак протеста».

Этот гуглер распространил свое письмо по электронным адресам нескольких небольших рассылок, и один из инженеров перенаправил его в корпоративную рассылку «Разное».

Тема стала своего рода рекордом, получив свыше сотни откликов в кратчайший срок и став первой темой, преодолевшей рубеж в тысячу откликов. Кто-то из гуглеров подсчитал, что тема собрала 1300 сообщений.

А теперь — немного контекста.

Ягода годжи, также известная как волчья ягода, изначально произрастала в Юго-Восточной Европе и Китае. Теперь она встречается в Канаде, США и вообще повсеместно²⁵¹. Растет она на кустах 1–3 м высотой, на которых расцветают цветы пурпурного цвета. Оранжево-красные ягоды небольшие, 1–2 см в длину, имеют высокое содержание антиоксидантов и обладают терпким кисло-сладким вкусом. Не могу сказать, что я обожаю волчьи ягоды, но они неплохи как приправа к другим блюдам.

В тот самый апрельский день шеф-повар решил приготовить пирог с волчьими ягодами, прибывшими из Тибета. Вся еда в Google бесплатна. Пирог тоже предлагался бесплатно. С волчьими ягодами. Из Тибета.

Но для многих гуглеров все это прозвучало как «Пирог с шоколадным кремом и волчьими ягодами “Свободный Тибет”».

Google работает по всей планете, и несколько наших офисов расположено в континентальном Китае. Для многих китайцев с континента Тибет был и всегда остается частью Китая. Для многих других он был и должен оставаться свободным. Если немного отойти от контекста Google, я вряд ли сильно погрешу против истины, если скажу, что около миллиарда жителей планеты придерживается первого взгляда и еще столько же — второго.

Но некоторые гуглеры, вроде того, кто написал Эрику, и нескольких тысяч его ближайших друзей, почувствовали себя оскорбленными до глубины души одним только предположением о «свободном» Тибете в виде

* В оригинале — Free Tibet Goji-Chocolate Crème Pie. В английском языке слово free имеет два значения — «свободный» и «бесплатный». *Прим. перев.*

названия выпечки. Кстати, некоторые из них заявили, что западные граждане равно почувствовали бы себя оскорбленными, если бы «какой-то шеф-повар из Лондона» предложил пирог «Свободный Уэльс» или печенье «Свободная Северная Ирландия». Другие пошли еще дальше, предлагая названия вроде «Кленовый сироп “Свободный Квебек”», «Стейки “Полигамный Техас”» и «Горячие пирожки “Война с агрессорами-северянами”».

Один из аргументов в защиту, поддержанный сотнями других гуглеров, гласил: это просто выражение свободы слова. Шеф-повар должен иметь право назвать свой десерт как хочет. После этого дебаты перешли в другое русло: а есть ли у нас в компании настоящая свобода слова и (что важно) учитываем ли мы верования и ценности каждого в Google.

Была и другая ветка обсуждений: нужно наказать повара или нет. После письма того первого гуглера повара на три дня отстранили от работы, но многие задавались вопросом, справедливо ли это и не повлияет ли наказание на свободу слова в компании. Люди решили: если можно отстранить работника за нечто подобное, можно ли вообще вести свободные дискуссии любого толка? Неужели Google в итоге превратилась в «крупную компанию», где запрещено высказываться и даже думать об определенных темах?

А многие гуглеры вообще сочли всю эту проблему смехотворной. Мы обсуждаем название пирога. Пи-ро-га. Да неужто?

Дискуссия затронула не просто границы свободы слова, но и то, насколько достойно мы себя ведем, столкнувшись с личными и эмоционально напряженными темами. Читая сотни писем, я видел, что обе стороны приводят подкрепленную фактами аргументацию. Еще я понял, что на деле никто не способен убедить другую сторону изменить мнение. Люди вступали в дискуссию, считая, что Тибет — часть Китая или не часть, и до конца оставались при своем мнении. Люди полагали, что это либо выражение свободы слова, либо возмутительная бесчувственность. В итоге накал спал, и ветка была закрыта.

И ничего так и не было решено.

Я понял, что такие напряженные, скандальные, бездоказательные дебаты — часть культуры, где царят открытость и право голоса. Не каждую проблему можно решить, опираясь на данные. Самые разумные люди не могут прийти к согласию, имея перед собой один и тот же набор фактов, особенно если речь идет о ценностях. Но те из гуглеров, кто интересовался, не станет ли наказание шеф-повара первым шагом к ограничению свободы слова в компании, кое-что поняли. Название десерта — малозначимая вещь в грандиозном порядке вещей. Но если гуглеры подумали, что компания

может наказать их за нечто такое тривиальное, то как же тогда ожидать от них готовности задавать трудные вопросы нашему СЕО — о приверженности нашей миссии или принципу «пользователи важнее всего»? Люди знали, что они могут свободно участвовать в дискуссии. И как бы ни были болезненны такие дебаты, все же они — признак того, что мы действуем правильно.

Вообще-то одна проблема была решена. Я занялся делом шеф-повара и отменил увольнение. На следующий день он вернулся на работу. Намерения у него были самые хорошие и никому не причинили ущерба. Его руководитель реагировал слишком строго, что было объяснимо в ситуации, когда посыпались сотни писем. Я объявил об этом в одном из последних сообщений ветки и получил более 20 ответов с благодарностью мне и руководству за правильное решение. Дебаты — это важно. И их инициирование не должно считаться преступлением. Никогда.

Акт веры

Человек по натуре — сложное и противоречивое существо с кучей заморочек и тараканами в голове. Но именно среди всех этих качеств и рождается магия. Цель этой главы — показать присущие людям страсть и мелочность, которые и определяют все лучшее и худшее в нас.

В своей книге я старался быть абсолютно честным, рассказывая, что сработало и что не сработало в Google. Но все же я больше говорил об удачах, чтобы другие могли воспользоваться ими как дорожной картой.

На каждом этапе пройденного пути наш целенаправленный выбор в пользу следования нашей миссии, прозрачности и делегирования полномочий оборачивался напряженностью, унынием и неудачей. Как минимум мы оказывались перед глубоким ущельем, на одном краю которого был воодушевляющий нас идеал, а на другом — грязь повседневной реальности. Мы никогда не сможем быть на 100% прозрачными. Ни один из гуглеров, даже Ларри или Сергей, никогда не получит такое право голоса, которое даст ему возможность диктовать всё и вся в деле управления компанией, по одной простой причине: попытайся кто-то навязать подобный контроль, люди просто уйдут из Google.

Но в отличие от других компаний, которые я знаю, мы признаем, что наши амбиции всегда будут превышать возможности их реализации. Именно поэтому 70% результатов наших ежеквартальных OKR неизменно высоки. Именно поэтому Ларри верит в высокие и недостижимые цели, когда даже неудача приносит больше, чем успех в чем-то поскромнее.

Каждая проблема, которую мне довелось пережить в Google, делала нас сильнее. Мы оттачивали свои ценности или как минимум раз за разом убеждались, что, говоря о свободе, мы не кривим душой.

Любая команда или организация, пытающаяся воплотить в жизнь идеи, изложенные в этой книге, обязательно будет спотыкаться на пути — как Google. Ковыляя, как ребенок, делающий первые шаги, вы окажетесь лицом к лицу с собственными «пирогам с волчьей ягодой», и люди будут обижаться, высказывать глупые идеи и извлекать выгоду из масштабов компании. Никто из нас не совершенен, и среди нас обязательно встретятся «проблемные детки».

Но именно моменты кризиса и определяют будущее.

Кто-то заявит о поражении, пользуясь малейшим отступлением как доказательством того, что людям нельзя верить, а работникам нужна дисциплина и «твердая рука», которая принудит их служить компании. «Мы пытались, — станут говорить они, — и посмотрите, что вышло. Работники сошли с ума, украли мои деньги, зря потратили мое время».

Другие же докажут, что сделаны из более прочной стали. Те, кто перед лицом страхов и неудач выстоит и сохранит верность своим принципам, не побоятся встать лицом к лицу с теми, кто нападает на компанию, смогут выковать дух компании своими словами и делами. И в такой компании люди захотят работать.

Правила работы... в случае неудачи

- Признайте ошибку. Открыто.
- Посоветуйтесь со всеми, кто готов дать совет.
- Почините сломанное.
- Извлеките урок из своих ошибок и выучите его накрепко.

Глава 14

С чего можно начать уже завтра

Десять шагов для изменения своей команды и рабочего окружения

Моя любимая видеоигра на все времена называется Planescape: Torment*. Она выпущена в 1999 г. Действие начинается с того, что ваш персонаж просыпается в морге лишенным памяти. Оставшуюся часть игры вы бродите по вселенной, чтобы обнаружить (осторожно, спойлер!), что в прошлых жизнях вы сделали много добра и зла, а прожив каждую жизнь, пробуждались с памятью чистой, как доска, с которой стерли все написанное, еще раз получив возможность выбрать новую жизнь. В ключевой момент игры вам зададут вопрос: «Что может изменить сущность человека?» Ваш ответ и ваше поведение определяют дальнейшее развитие игры**.

Я написал эту книгу потому, что Google привлекает много внимания. В 2007 г. я беседовал с доктором Ларри Бриллиантом, который возглавлял наше филантропическое подразделение Google.org, а десятилетиями раньше как член Всемирной организации здравоохранения помогал бороться с оспой в Индии. Он напомнил мне одно высказывание Билла Гейтса. Моя память уже не та, что прежде, но вроде бы звучало оно так: «Фонд Гейтса может дать 100 млн на лечение малярии, и это пройдет незамеченным. А вы запускаете программу для отслеживания неполадок и получаете отзывы СМИ по всему миру. Это нечестно».

Не знаю, в чем причина, но люди интересуются делами Google намного усерднее, чем можно предположить исходя из размера компании. Такой уровень внимания означает ответственность. Наши неудачи широко освещаются, а поскольку наши руководители — обычные люди, не застрахо-

* Русский перевод — «Планшафт: Страдание». *Прим. перев.*

** Надеюсь, вы не ожидали, что здесь выскочат зомби?

ванные от ошибок, мы, как и прочие, иногда предстаем в виде колосса на глиняных ногах. Мы стремимся принести извинения за ошибки и исправить их по возможности. Наши озарения тоже становятся публичными, и когда мы открываем нечто, то имеем возможность поделиться с широкой аудиторией — которую, может, и не заслуживаем по делам своим.

Важно другое: когда мы объявляем о чем-то не особо революционном, это тоже привлекает внимание.

Работая в Google и трудясь над этой книгой, я замечал, что многие из наших фундаментальных идей не потрясали основы. Но они все равно заслуживают внимания.

Либо вы верите, что люди в целом неплохи, либо нет.

Если вы верите в то, что они неплохи, тогда как предприниматель, член команды или ее лидер, менеджер или СЕО вы должны действовать в соответствии со своей верой.

Если люди неплохи, они должны иметь свободу.

Работа сильно теряет в осмысленности и удовольствии от процесса, причем без всякой на то нужды, поскольку лидеры (исключительно из добрых побуждений) не верят ни на йоту, что их люди знают свое дело. Организации возводят грандиозные бюрократические структуры, чтобы контролировать своих работников. Сам факт наличия этих структур — признание того, что людям доверять нельзя. В лучшем случае — того, что существа, по природе своей созданные из менее благородных субстанций, должны контролироваться просветленными мудрецами, которые знают, как надо. Иными словами, натура людская дурна, и ее нужно подвергнуть очищению в горниле правил, кнутов и пряников.

Джонатан Эдвардс, американский проповедник и ключевая фигура религиозного возрождения 1730-х, известного как Великое пробуждение, написал проповедь, где излагалась квинтэссенция данной философии. Помню дрожь, охватившую меня, когда я впервые прочел эти слова на уроке литературы в школе.

Только рука Божия удерживает неспасенных над пропастью ада. Они заслужили этой бездны огня и уже приговорены к ней... Огонь, сдерживаемый в их собственных сердцах, старается вырваться наружу... [и] нет абсолютно ничего, что могло бы хоть как-то обезопасить их²⁵².

Понятно, что у прихожан от таких слов кровь застыла в жилах — чего Эдвардс и добивался. Как говорят военные, миссия выполнена.

Если отрешиться от религиозного контекста (а уровень познаний десятиклассника в этой области далек от экспертного), основополагающая

предпосылка Эдвардса звучит так: «неспасенные» (обычные, живые люди) по определению плохи, и нужно вмешательство определенного рода, чтобы избавить их от ужасного конца.

Стивен Пинкер в книге «Лучшие стороны нашей натуры»^{*} утверждает, что мир со временем стал лучше, по крайней мере если судить по количеству насилия в нем. В доисторическую эпоху охотников и собирателей 15% людей умирало насильственной смертью. Этот показатель снизился до 3% на заре империй Рима, Британии и ислама. К XX в. уровень человекоубийства в странах Европы снизился на порядок. На сегодняшний день количество случаев насильственной смерти снизилось еще больше. Пинкер поясняет, что «человеческая натура всегда сочетала в себе склонность к насилию и качества, противодействующие этому, например самоконтроль, эмпатию, справедливость и логику... Уровень насилия снизился потому, что исторические обстоятельства все более способствуют проявлению лучших сторон нашей натуры»²⁵³. Расширение и консолидация государств снижают риск племенных и региональных конфликтов. Торгуя друг с другом, люди налаживают связи, делающие войну еще более нерациональным занятием. «Космополитизм, раздвигающий границы узкоместнических людских миров при помощи грамотности, мобильности, образования, науки, истории, журналистики и средств массовой информации... подтолкнул людей к тому, чтобы понять других, не похожих на них, и расширить круг симпатичных им существ».

Пинкер живет в мире, который коренным образом отличается от мира эпохи Эдвардса. Он более взаимосвязан и взаимозависим. И все же наши управленческие методы по-прежнему увязли в мировоззрении Эдвардса и Фредерика Тейлора, который, выступая в Конгрессе в 1912 г., заявлял, что руководство должно держать в ежовых рукавицах рабочих, которые слишком скудоумны, чтобы думать за себя самостоятельно.

Без малейших колебаний могу утверждать: наука чугунной плавки настолько сложна, что человек... физически способный ворочать чугунные болванки и достаточно флегматичный и тупой, чтобы довольствоваться подобной работой, редко способен постичь эту науку²⁵⁴.

Слишком многие организации и их лидеры действуют так, будто люди настолько невежественны, что в отсутствие просвещенной диктатуры неспособны принимать толковые решения и действовать по-новаторски.

^{*} Pinker S. The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined. Brilliance Audio; MP3 Una edition, 2014.

Вопрос не в том, какая именно система управления нужна, чтобы изменить человеческую природу, но в том, что нужно, чтобы изменить природу самой работы.

В предисловии я говорил, что есть две полярные модели управления организациями. Глубинная суть этой книги — моя вера в то, что вы способны сами выбирать тип организации, которую хотите создать, и я предложил вам некоторые инструменты, с помощью которых этого можно достичь. Полюс «малой свободы» — организация административно-управленческого типа, где сотрудники управляются жестко, работают напряженно и выбрасываются за борт, как отработанный материал. Полюс «большой свободы» основан на свободе; с сотрудниками обращаются уважительно и предоставляют право голоса в решениях о том, куда двигаться компании.

Обе модели могут оказаться прибыльными, но эта книга исходит из предпосылки, что самые талантливые люди на планете хотят быть частью компании, основанной на принципе свободы. Такие компании более устойчивы и к неудачам, и к успеху, потому их работники подходят к делу со страстью и генерируют лучшие идеи. Тони Шей из Zappos, Рид Гастингс из Netflix, Джим Гуднайт из Института SAS и многие другие с радостью расскажут вам о результативности бизнеса, основанного на предоставлении людям свободы²⁵⁵, чем могут похвастаться лидеры Wegmans и Brandix. Эти технологические компании годами демонстрируют рост. Wegmans растет независимо от того, что происходит в экономике, и остается замечательным работодателем. Особенно примечательно то, что хорошее обращение с людьми — одновременно и цель, и средство ее достижения.

Хорошая новость в том, что любую команду можно создать, взяв на вооружение принципы Google.

В каждой главе этой книги я предлагал короткие перечни «правил работы» на случай, если вы пожелаете подробнее заняться какой-то темой. Но если вы хотите создать условия «большой свободы», вот 10 шагов, которые помогут трансформировать вашу команду или рабочее окружение.

1. Сделайте свою работу осмысленной.
2. Доверяйте своим людям.
3. Нанимайте только тех, кто лучше вас.
4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью».
5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах».
6. Будьте бережливым и щедрым.
7. Не платите по справедливости.

8. Подталкивайте.
9. Руководите растущими ожиданиями.
10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала.

1. Сделайте свою работу осмысленной

Работа поглощает не меньше трети вашей жизни и половину времени бодрствования. Она может и обязана быть не просто средством достижения цели. Некоммерческие организации уже давно воспринимаются как средство привлечения и мотивации людей. Например, Эмили Арнольд-Фернандес, основатель некоммерческой организации Asylum Access, которая помогает беженцам, сумела создать глобальную команду мирового класса, которая помогает беженцам найти работу, определить детей в школу и начать жизнь заново на новой родине.

Очень часто работа ассоциируется только с чеком на зарплату. Но, как показали труды Адама Гранта, даже поверхностное общение с людьми, которые получают пользу от вашей работы, не только повышает продуктивность, но и делает их счастливее. Ведь каждый хочет, чтобы его работа имела смысл.

Свяжите работу с идеей или ценностью, которая не ограничивается рутинными потребностями и честно отражает смысл этой работы.

Google организует информацию в мировом масштабе, делая ее доступной и полезной. Каждый, кто работает у нас, соприкасается с этой миссией, и неважно, сколь велик объем его обязанностей. Миссия привлекает людей в компанию и побуждает оставаться в ней, принимать на себя риски и делать свое дело на высочайшем уровне.

Если вы нарежете рыбу — вы кормите людей. Если вы сантехник, то улучшаете качество жизни людей, содержа их дома в чистоте и способствуя здоровому образу жизни. Если вы работаете на конвейере, то, что сходит с него, используется людьми и приносит им пользу. Что бы вы ни делали, это для кого-то важно. И должно быть важно для вас. Если вы менеджер, ваша обязанность — помогать людям понять эту важность.

2. Доверяйте своим людям

Если вы верите в то, что род людской в целом неплох, действуйте так. Будьте открыты и честны со своими людьми, дайте им право голоса в решении о том, как все должно работать.

Начали с малого? Уже хорошо. Действительно, чем меньше доверия вы будете показывать, тем бóльшую значимость обретут ваши мельчайшие жесты. Для компании с долгой историей непрозрачного управления даже ящик для предложений, которые, как известно работникам, читаются и обсуждаются, уже покажется революционным деянием. Пусть сотрудники спрашивают вас, чем продиктованы ваши последние решения. Если у вас маленький магазин, возьмите за правило интересоваться у работников, что бы они изменили, чтобы дела пошли лучше; что бы сделали они, будь они владельцами. Вы должны побуждать их вести себя как владельцы. Как если бы это была их компания.

А единственный путь к этому — пожертвовать чуточкой властных полномочий. Пусть люди тоже попробуют поруководить.

Возможно, звучит утрашающе, но на деле риск не так уж велик. Руководство всегда может снять ящик для предложений, сказать людям, что их идеи больше не нужны, даже всех поувольнять. Если вас беспокоит, что придется снова натянуть повод, скажите людям, что каждое изменение будет проверяться на работоспособность в течение нескольких месяцев. Если сработает, вы его оставите. Нет — значит нет. Люди оценят даже вашу попытку.

А если вы — член команды, обратитесь к руководителю: «Дайте мне шанс. Помогите мне разобраться, в чем заключается ваша цель, и решить, как ее достичь».

Такие крошечные шаги и формируют ощущение собственника.

3. Нанимайте только тех, кто лучше вас

Организации часто действуют так, будто им важнее побыстрее заполнить вакансии, а не найти лучших. Менеджеры по продажам говорили мне: «Лучше дышать с трудом, чем не дышать вообще», имея в виду, что они скорее готовы отдать район охвата посредственному исполнителю, который будет выполнять план продаж на 70%, чем оставить неохватченным.

Но поступаться качеством кадров — неправильно. Плохие кадры — это медленная отравка. Будет снижаться не только их результативность, но и результативность, дух и энергия всех вокруг. Если незаполненная вакансия означает, что команде придется поработать побольше и поэнергичнее, напомним недовольным о последнем придурке, с которым им пришлось трудиться бок о бок.

Принимайте кадровые решения вместе, заранее устанавливайте объективные стандарты, никогда не идите на компромисс и периодически проверяйте, действительно ли новые работники лучше старых.

Если девять из десяти свеженанятых работников окажутся лучше вас, значит вы правильно подходите к кадровому вопросу. Если нет — прекратите набирать персонал, пока не отыщете лучших. В краткосрочной перспективе вы, возможно, и замедлите темп, но в итоге получите более сильную команду.

4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью»

Крис Аргирис показал нам, как даже самые успешные люди терпят крах, не умея учиться. А если даже они не умеют учиться, то что говорить об остальных? Нам всем некомфортно противостоять своим слабостям. Если объединить критику и ее последствия, то люди, поняв, что за промах их накажут (выговором или штрафом), немедленно завяжут спор вместо того, чтобы открыться возможностям познания и роста.

Пусть беседы с сотрудниками о профессиональном развитии будут безопасными и продуктивными. Проводите их постоянно, как мой менеджер каждый раз, когда мы заканчивали совещание. Всегда начинайте с вопроса: «Что я могу сделать, чтобы помочь вам работать успешнее?» Иначе оборонительные барьеры будут крепнуть, а учеба сойдет на нет.

Беседы о профессиональном развитии вызовут меньше желания обороняться, если вы будете проводить их регулярно в процессе достижения цели. Разделите во времени и пространстве беседы о том, была ли цель достигнута. По окончании этапа работы проведите прямое обсуждение на тему того, какие цели были поставлены, а какие достигнуты и как система поощрений привязана к рабочим результатам. Но беседа должна быть целиком посвящена результатам, а не процессу их получения. Задачи могли быть не выполнены, выполнены или перевыполнены, и каждый из этих статусов влечет различные вознаграждения или поощрения.

Если вы сделаете все правильно, беседы о производительности не будут неожиданностью, потому что станут рутиной, а сотрудники на каждом этапе будут ощущать вашу поддержку.

В любом случае не полагайтесь только на то, что менеджер придет к вам с аккуратненьким графиком индивидуальной результативности. Чтобы стимулировать развитие персонала, просите обратную связь у коллег, даже если это будет простой опрос или рассылка короткой анкеты. Для оценки результативности потребуйте, чтобы менеджеры уселись вместе и провели групповую калибровку оценок в целях гарантии справедливого подхода.

5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах»

Рассматривайте своих звезд под микроскопом. Благодаря стечению обстоятельств, умениям и твердости характера они открыли тайну успеха. И смотрите в первую очередь не на лучших спортсменов-многоборцев в вашем окружении, а на лучших специалистов. Не ищите лучшего менеджера по продажам — ищите того, кто лучше всего умеет продавать новым клиентам нужного вам уровня. Найдите того, кто лучше всех умеет играть в гольф ночью под дождем. Чем специфичнее будет цель поиска, тем проще изучать своих звезд и тем скорее вы поймете, в чем секрет их успеха.

Ну а потом используйте их не только как пример для подражания, занесенный в чек-листы, но и как учителей. Один из лучших способов чему-то научиться — научить другого. Пусть ваши звезды примерят профессорскую мантию, хотя бы во время получасовой беседы за чашечкой кофе. Это даст им возможность сформулировать, как именно они действуют, и даст импульс, в том числе их собственному профессиональному росту. Если вы работаете бок о бок с таким человеком, внимательно присмотритесь к нему, прицепитесь с вопросами — в общем, воспользуйтесь возможностью вытянуть из него столько знаний, сколько получится.

Но не забывайте и о сострадании к тем, кто попал в число отстающих. Если вы правильно подходите к подбору кадров, то большинство отстающих показывают плохие результаты потому, что вы поставили их не на то место, а не потому, что они ни на что не годны. Помогите им научиться нужным навыкам или найти новое место.

А если не выйдет, немедленно от них избавьтесь. Не нужно их жалеть: им будет лучше там, где они не окажутся в числе худших.

6. Будьте бережливым и щедрым

Очень многое из того, что мы делаем для наших работников, не стоит ни гроша. Договоритесь, чтобы предприниматели оказывали вашему персоналу услуги прямо в офисе, а местная закусочная доставляла еду. Чтобы организовать встречи «Слава богу, сегодня пятница» или пригласить лекторов, понадобятся только помещение и микрофон. Тем самым вы инициируете своего рода броуновское движение: гуглеры устремятся попробовать новую услугу или поучаствовать в интригующей дискуссии.

Приберегите деньги на черный день, когда вашим людям они будут особенно нужны и в горе, и в радости. Ваша щедрость впечатлит всех, когда кому-то понадобится срочная медицинская помощь или в семье появится

прибавление. Если в эти напряженные времена вы проявите участие, люди увидят, что вы заботитесь о них — лично о каждом. И всем будет приятно осознавать: если в их жизнь войдут боль или счастье, они смогут опереться на мощь организации, которая всегда их поддержит.

И это справедливо даже для самой крошечной компании. Мой отец основал инженерную компанию и был ее бессменным лидером более 30 лет. Он очень заботился обо всех своих сотрудниках, платя им за труд не только деньгами, но и добрыми словами, советом и наставлениями. Когда кто-нибудь праздновал пятилетний юбилей работы в компании, отец приглашал его на личный разговор. Он сообщал, что у компании есть пенсионная программа и тот, кто проработал пять лет, может в нее вступить. К собственным накоплениям сотрудников отец добавлял деньги от организации. Люди радовались, плакали, кто-то просто благодарил. До этого никто об этом не знал: отец не желал, чтобы они оставались у него только ради денег. Он хотел, чтобы они оставались потому, что любили свое дело и команду, в которой работали. Он проявлял щедрость, когда это значило для людей больше всего, — и разница была грандиозной.

7. Не платите по справедливости

Помните, что для большинства видов работ рабочая результативность определяется степенным законом, и неважно, что заявляет ваш отдел кадров: 90% и более результатов в вашей команде выдают на-гора лучшие 10% работников. Лучшие стоят намного больше, чем середнячки. Возможно, на 50% или в 50 раз больше, чем средние работники. Но главное — они явно стоят намного больше. Позаботьтесь, чтобы они об этом знали. Даже если у вас нет таких денег, чтобы обеспечить существенно более высокую оплату для лучших, разница все же будет играть свою роль.

Возможно, ваши «игроки второй лиги» чуток пообижаются, но вы можете сказать им правду: объясните, почему им платят меньше, и скажите, что они могут сделать, чтобы изменить ситуацию. И будьте щедры на публичное признание. Отмечайте достижения команд и не забывайте подбодрить тех, кто потерпел неудачу, если это дало возможность чему-то научиться.

8. Подталкивайте

В этой книге есть одна важная идея, которая может во многом изменить к лучшему всю вашу оставшуюся жизнь: начать экономить больше с каждой зарплаты. Если провести сравнение между людьми, которые на протяжении

30 лет и более получали сопоставимый доход, то разница в размерах сбережений может достигать 3000%, и она почти полностью зависит от того, кто сколько сэкономил. Но экономить непросто. Если вы не богаты, как Крез, то каждый отложенный доллар — уступка в чем-то. Купить брендовую вещь или ширпотреб? Баночку орехового масла за 3 доллара или обойтись без десерта? Поменять машину или поехать на старой еще годик?

Когда в первый год после окончания колледжа я зарабатывал на жизнь как актер и официант, то часто заходил в магазинчик Hostess Thrift Shop, расположенный недалеко от моего городка, где продавали хлеб и выпечку с истекающим сроком годности. Я покупал свои кексы (в умеренном количестве), экономя каждую неделю несколько долларов. Вспомните: когда гуглеры стали сберегать всего на 3% больше, в их пенсионных накоплениях прибавилось по 262 тыс. долларов.

Пусть для многих это прозвучит как безумие, но я знаю людей, которые считают, что им никак не обойтись без летнего отдыха в Хэмптонсе за 100 тыс. долларов, и даже мои друзья-банкиры, потеряв работу в 2008 г., как-то смогли наскрести на пляжный отдых.

Я стараюсь втолковать это людям, но никто не хочет добровольно менять привычки. Посчитайте, какой процент дохода вы сэкономили сегодня, и начинайте откладывать каждый раз чуть больше. Это непросто. Но всегда себя оправдывает.

Это нужно лично вам.

А теперь оглянитесь вокруг и посмотрите, как условия, в которых вы обитаете, и люди к чему-то вас подталкивают. Вам просто встречаться с другими, налаживать с ними взаимоотношения? На какой полке в холодильнике вы держите вредную пищу: на уровне глаз? Когда вы пишете письма коллегам и друзьям, то стремитесь поделиться хорошими новостями либо над чем-то или кем-то поиздеваться? Нас постоянно подталкивает окружение, а мы отвечаем тем же. Усвойте это и используйте для того, чтобы вы сами и ваша команда чувствовали себя счастливее и работали продуктивнее.

Организуйте физическое пространство вокруг себя так, чтобы оно стимулировало к проявлению нужного поведения. Если вам нужно заставить сотрудничать людей, посаженных в кабинки, — снесите стены между ними. Старайтесь думать над тем, как именно доносить информацию до своих команд. Рассказывайте, что делается правильно — например, сколько людей поработали волонтерами в местных благотворительных организациях. Тем самым вы побудите других присоединиться. И будете удивлены тому, как изменится атмосфера вокруг вас.

9. Руководите растущими ожиданиями

Иногда вы делаете промах и вынуждены отступить. Испекли пирог с волчьей ягодой — будьте готовы отведать, что получилось. Поэтому сначала сообщите людям, что вы решили поэкспериментировать кое с какими идеями из этой книжки, а уж потом принимайтесь за дело. Тогда люди будут вас поддерживать, а не критиковать, а если эксперимент провалится, заранее высказанные сомнения пойдут вам на пользу.

10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала

Ларри и Сергей пожелали создать компанию, в которой сами хотели бы работать. И вы можете сделать то же. Если даже вы пришли на работу прямо со школьной скамьи и заняли вакансию рабочего-подростка или работника под номером 10 000 006 в штатном расписании, вы все равно можете действовать как основатель — все зависит от того, как вы будете взаимодействовать с теми, кто вас окружает, как организуете рабочее место, как проявите лидерские качества. Тогда вы сможете создать компанию, куда будут стремиться самые талантливые люди на земле.

Конечно, это дело не одной минуты. Создание сильной корпоративной культуры и рабочего окружения требует постоянного обучения и обновления. Не пытайтесь сделать всё сразу. Поэкспериментируйте с одной идеей из книги или с дюжиной идей, извлеките урок из того, что вышло, внесите поправки в план — и попытайтесь снова.

В этом подходе мне нравится то, что замечательная рабочая среда сама по себе становится хорошим мотиватором: все усилия подкрепляют друг друга, помогая создать организацию, где царят творчество, радость, упорный труд и продуктивный настрой.

Если вы верите в достоинства рода людского, стройте работу на основе этой веры.

Организация Great Place to Work Institute более 30 раз называла Google лучшим работодателем. Мы получали сотни других наград от организаций, защищающих интересы женщин, афроамериканцев, ветеранов военной службы и других групп людей, правительственных и общественных организаций. В списке лучших мест для работы мы не первые, но и никогда не будем среди последних. И, конечно, мы такие не единственные.

Но кое-что отличает Google от прочих: тот факт, что мы действуем масштабно и создаем системы, которые обслуживают 2 млрд пользователей

так же надежно и рационально, как и 10. Наши инновации в области управления персоналом стали возможными благодаря прозорливым отцам-основателям, стражам корпоративной культуры, глубоким научным исследованиям, а также творческим находкам других компаний и государственных органов. Тысячи гуглеров строили компанию, в которой сами пожелаали работать; они подтолкнули нас к поиску еще более творческих и справедливых кадровых решений; гуглеры заставляли нас постоянно ощущать свою ответственность. А воспитать в себе смирение мне помог опыт работы с коллегами и командой People Operations — людьми вдохновенными, творческими и преданными своему делу настолько, что я могу лишь мечтать стать с ними на равных. Каждый день, работая рядом с ними, я обретаю вдохновение.

Каждый год наш комплекс посещают десятки тысяч людей. Они спрашивают: «Почему люди здесь кажутся такими счастливыми?», «В чем секрет Google?», «Что мне сделать, чтобы и моя компания устремилась к прогрессу?»

Ответ — в ваших руках.

Правила работы

1. Сделайте свою работу осмысленной.
2. Доверяйте своим людям.
3. Нанимайте только тех, кто лучше вас.
4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью».
5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах».
6. Будьте бережливым и щедрым.
7. Не платите по справедливости.
8. Подталкивайте.
9. Руководите растущими ожиданиями.
10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала.

Послесловие только для фанатов HR

Как создать первую в мире команду People Operations

Концептуальный проект отдела кадров нового типа

Некоторых читателей может заинтересовать, как все происходит в Google. Политика работы с персоналом исходит от наших основателей, но обеспечить, чтобы реалии соответствовали мечте и даже ее превосходили, — обязанность команды People Operations.

До 2006 г. эта команда носила название «Управление персоналом» (Human Resources), а должность, на которую меня пригласили, именовалась «вице-президент по управлению персоналом» (Vice President of Human Resources). Но когда я получил письмо с предложением о работе, название вакансии звучало как «вице-президент по операциям с людьми» (Vice President of People Operations). Сегодня это может показаться странным, но подобный поворот событий меня не удивил.

Те, кто занимает руководящие должности, обычно терпят крах минимум один раз из трех, а я, только недавно вступив в брак, должен был перевезти семью из Нью-Йорка в Калифорнию и работать в организации, которую мой руководитель отдела в GE назвал «симпатичной маленькой компанией». Я боялся, что эксцентричное название должности типа «операции с людьми» существенно затруднит мне поиск новой работы, если дела пойдут неважно.

Я позвонил Шоне Браун, в то время старшему вице-президенту Google по операционной деятельности (которая ранее была партнером в McKinsey и обладателем стипендии Родса в Оксфорде), и спросил, нельзя ли мне

называться по-прежнему. Признаюсь в этом впервые: тогда я не сказал ей, в чем была причина.

Шона объяснила, что в Google традиционный деловой сленг не в почете. Термин HR здесь воспринимается как нечто административно-бюрократическое. А «операции» вызывают доверие у инженеров как нечто помогающее добиться результата. И, что особо важно для вакансии в сфере управления персоналом, «операции» также предполагают, что я должен разбираться в математике!

Мы с Шоной сошлись на том, что я начну с титула People Operations, а через полгода, если пожелаю, можно будет вернуться к HR.

Вступив в должность, я встретился с глазу на глаз с каждым из 12 топ-менеджеров Google, чтобы представиться и понять их нужды. Урс Хольцль (см. главу 4) был в то время старшим вице-президентом по инфраструктуре и одним из первой десятки сотрудников, нанятых Google. Он был блестящим профессором в области компьютерных технологий и уже успел основать и продать один стартап — Animorphic Systems. Урса переманили с преподавательской должности, чтобы он занялся проектированием и созданием дата-центров Google — великое дело, если принять во внимание, что Google выполняет резервное копирование интернета!

Во время первой нашей встречи Урс пожал мне руку, взглянул на мое резюме и сказал: «Отличное название».

Название я так и не изменил.

Начиная с того дня мы строили People Operations на базе четырех основных принципов.

1. Стремиться достичь нирваны.
2. Использовать данные для предсказания и формирования будущего.
3. Неуклонно совершенствоваться.
4. Делать ставку на нетрадиционные команды.

Стремиться достичь нирваны

Для профессионалов-кадровиков, которые читают эту книгу, большинство того, чем мы занимаемся в Google, может прозвучать как попытка достичь нирваны — почти недостижимого идеала. А начиналось все очень просто.

Я шел на первую встречу один на один с Эриком Шмидтом, полный грандиозных идей по поводу разного рода программ, с помощью которых можно усовершенствовать управление карьерным продвижением и помочь руководителям высшего звена в профессиональном развитии. Но мое

стратегическое видение Эрика не слишком заинтересовало. У него были более насущные проблемы.

Персонал компании вырос с 3000 человек в 2004 г. до 5700 в 2005 г. А в следующем году, как считал Эрик, ожидался приход новых кадров и расширение компании до почти 10 700 сотрудников. Вместо 50 человек нужно было нанимать каждую неделю по сотне, при этом без ущерба качеству. Это был крупнейший кадровый вызов для компании.

Я совершил ошибку дилетанта. Прежде чем обратиться к своим эзотерическим идеям, Эрику и People Operations нужно было найти решение важнейшей проблемы. Я узнал, что, дабы иметь привилегию работать в приятном окружении из футуристических фильмов, нужно сначала завоевать доверие организации.

В 2010 г. мы представили эту мысль в виде картинки, наглядно показывающей наш подход. Пирамида — дань уважения психологу Абрахаму Маслоу и его иерархии потребностей²⁵⁶, которую тот представил в виде пирамиды, где фундаментальные нужды находятся снизу (воздух, еда, воздух), а верхняя часть представлена такими потребностями, как безопасность, сопричастность, любовь и стремление к самосовершенствованию.

Просмотрев нашу версию, кое-кто из нашей команды окрестил ее «иерархией Ласло».



«Иерархия Ласло» © Google, Inc.

Это был наш путь к достижению HR-нирваны, блаженного места, где каждый гуглер растет и совершенствуется, не прилагая видимых усилий, а наши кадровые программы сами по себе обеспечивают заполнение

вакансий, создают возможности для познания нового и помогают гуглерам становиться продуктивнее, здоровее и счастливее.

Для иллюстрации «отдела кадров, который просто работает» я выбрал картинку с клетками крови, чтобы подчеркнуть, что наши программы столь же вездесущи — и должны быть столь же надежны, — как кровеносная система. Мы должны безупречно и постоянно соблюдать основы. Никаких ошибок в письмах с предложениями о работе или назначением бонусов; все вакансии должны заполняться своевременно лучшими кандидатами; процедуры продвижения по службе должны быть справедливыми и идти как по маслу; проблемы сотрудников должны решаться в один миг и т.п. Именно достигнув подобного уровня постоянного и высокого качества кадровых операций, мы заработаем себе право сделать что-то большее. Неважно, какие воздушные замки вы себе строите. Начинать нужно именно с этого. Иначе неспособность обеспечить основные потребности хотя бы время от времени спровоцирует дефицит доверия к вам и авторитета именно тогда, когда вы захотите расширить деятельность.

Наша команда по компенсациям всегда была в фокусе пристального внимания высокого руководства. Чтобы все работало, а мы сами всегда превышали ожидания руководства, в каждый процесс включен формальный разбор полетов — система поощрений. Мы задаем вопросы: «Что нам стоило сделать иначе? Чему мы научились? Что мы не заметили и не сделали из того, что нам было сказано сделать?» (Не всякая идея руководства хороша — один из наших топ-менеджеров предложил схему из 800 должностных уровней и повышения четыре раза в год!) А когда мы проводим эту процедуру снова, то первая же беседа руководства с командой по компенсациям начинается так: «Вот на чем мы сошлись в прошлый раз, а вот что получилось. Вот что вы сказали нам сделать, а мы не сделали, и вот почему. А теперь приступим». Команда по компенсациям даже разработала памятку по каждому руководителю, где рассказывалось, как лучше работать с ним, чтобы новые члены команды с самого начала могли эффективно взаимодействовать с топ-менеджерами. (Я был бы рад привести пару примеров из жизни, но наверняка у них и насчет меня есть такая памятка, хотя показать мне ее ребята отказываются.)

Второй этап на пути к нирване — массовая кастомизация — стал нововведением по сравнению с прежним подходом. Термин принадлежит Стэну Дэвису, который в 1987г. написал книгу под названием «Будущее совершенное»*. В ней описан мир, где компании производят продукты,

* Davis S. Future Perfect. Basic Books, 1997.

персонализированные под нужды пользователей, в массовых масштабах. Именно это мы и пытаемся сделать. В качестве визуальной метафоры можно привести лес: каждое дерево в нем уникально по размерам и форме, но все они в целом принадлежат к единой общности.

Мы всегда проявляли последовательность в обосновании кадровых процессов, корректируя детали каждого процесса в зависимости от потребностей разных групп Google. Много лет мы требовали, чтобы кадровые процессы, например решения о повышениях и даже о том, надо ли раскрывать сотрудникам аттестационные рейтинги, следовали определенному протоколу. Тиффани Ву, аналитик нашей команды, имела обыкновение вносить пометки в чек-лист о профессиональном соответствии, вывешенный у нее на стене. Она отмечала плохие и хорошие оценки по каждому вице-президенту и отслеживала, не забывают ли они информировать о рейтингах каждого гуглера и не нарушают ли предписанного правила повышений оклада. Компания росла, и такая однородность подхода теряла смысл: некоторые группы по природе отличаются от других. Лучшие из наших инженеров могут в сотни раз сильнее влиять на общее дело, чем середнячки, а лучший рекрутер никак не сможет добиться аналогичного разрыва результативности по сравнению с коллегами из средней категории. Не было смысла одинаково распределять поощрения в этих группах специалистов.

Или возьмем процедуру продвижения по службе инженеров, когда потенциальные повышения обсуждаются одной комиссией и утверждаются другой. Если гуглер не соглашается с решением, имеется апелляционный комитет, а если и его решение не понравится — есть апелляционный комитет высшей инстанции. Когда я описал ситуацию члену Совета директоров Google Джону Доеппу, управляющему директору компании венчурного капитала Kleiner Perkins Caufield & Byers, он сказал: «Как инженер поражен, что кто-то разработал столь изощренный процесс». Но это работает, потому что вся система сдержек и противовесов обеспечивает справедливость процессов, а также, по возможности, их прозрачность — то есть качества, особо ценимые инженерами.

Лидеры некоторых групп по продажам, возможно, заявят: «А знаете что? Мы сейчас сделаем один звонок, и решение будет окончательным». Но это не назовешь процедурой апелляции. Хотя тоже вариант: в подобных случаях People Operations ведет закулисную деятельность, чтобы обеспечить справедливость процедуры, внедряя одинаковые для всей компании стандарты оценки талантов.

Итак, за кулисами — одинаковые стандарты и разные их проявления на виду у всех гуглеров. А потом, в полном соответствии с духом прозрачности,

мы обнародуем данные о результатах процедуры повышений и информацию прошлых лет.

В большинстве кадровых отделов наблюдается тенденция к неизменности, которая должна обеспечивать справедливость. Но наш добрый знакомый Ральф Эмерсон мог бы нам напомнить, что есть разница между неизменностью и неразумной неизменностью. Например, в GE выдачу особых премий выше определенного размера (около 5000 долларов, если я правильно помню) должен был утверждать СЕО Джефф Иммельт. Это имело смысл для производственных подразделений, где премии получало только руководство и назначение награды кому-то из рядовых работников было исключительным явлением. Но в финансовом подразделении компании — GE Capital — премии были делом более привычным, что соответствовало принятым в этой сфере практикам. Приложение того же принципа утверждения премий к Capital расстроило менеджеров, а ребята из отдела персонала, на которых возложили задачу обеспечить поддержку этой политике, заслужили славу узколобых бюрократов. Если вы кадровик-практик, то должны постоянно задавать себе вопрос: а не идет ли принцип, заложенный в основу того или иного правила, вразрез с конкретным случаем, — и бесстрашно отбрасывать в сторону любые методы и принципы, если того требует ситуация.

Картинка с картофелем фри, выбранная для иллюстрации «предвосхищения», требует разъяснений. Я взял это название из одного из эпизодов комедийного сериала «30 потрясений»*. Название 30 Rock отсылает к зданию 30 Rockefeller Plaza, в котором размещается штаб-квартира телевизионной сети NBC. Актеры и съемочная группа создают эстрадное шоу, звездой которого является комик Трейси Джордан (в его роли снялся настоящий комический актер Трейси Морган). В одном из эпизодов Трейси приходит в ярость, когда ассистент приносит ему гамбургер, забыв о жареной картошке, которую тот не просил: «Где картофель фри, который я не заказывал?! Когда ты научишься предвосхищать мои ожидания?»

Когда я впервые увидел этот эпизод, то подумал: Трейси — прикольный эгоцентрик.

Но потом я понял, что он прав. Он не псих. Он руководитель!

Люди радуются, когда вы даете им то, что они просят. Они приходят в восторг, когда вы даете то, о чем они не подумали вас попросить. Это доказывает, что вы видите в них людей, а не просто работников, от которых пытаетесь добиться продуктивности.

* В оригинале — 30 Rock. Другое название — «Студия 30». Прим. перев.

Предвосхищение — обеспечение людей тем, что им нужно, раньше, чем они догадаются об этом попросить. Благодаря «30 потрясениям» мы зовем такие случаи идеального предвосхищения «ситуациями жареной картошки».

Вот, например, 500 долларов, которые мы выдаем каждому гуглеру, у которого рождается ребенок, на доставку продуктов на дом. Первые несколько дней и недель после рождения малыша очень утомительны. И уж готовить в это время хочется в последнюю очередь. Гуглеры вполне могут позволить себе заказать на обед пиццу, но когда кто-то дает тебе 500 баксов специально, чтобы тебе привезли еду, ощущение совершенно иное. И молодые родители говорят нам, что просто в восторге от такой инициативы.

Забавно, но наши первые программы профессионального развития руководителей, вроде той, что я предложил Эрику на нашей первой встрече, оказались классическими «ситуациями жареной картошки». Когда Эван Виттенберг (в то время член нашей команды по вопросам обучения, а ныне старший вице-президент People at Vox, компании онлайн-хранения данных), Пол Рассел (один из первых лидеров нашей команды по обучению, теперь в отставке) и Карен Мэй (тогда консультант, теперь — наш вице-президент по развитию кадров) в 2007 г. организовали первую Лабораторию продвинутого лидерства Google, это была весьма противоречивая инициатива: в те годы Google была организована по функциональному принципу (например, инжиниринг, продажи, финансы, юридический отдел) и разные группы между собой не взаимодействовали, разве что по необходимости. Большинство руководителей знали ключевых людей в каждом отделе и могли связываться между собой, если нужно. Но гуглеры не видели нужды в том, чтобы собирать людей из разных подразделений в рамках одной учебной программы; и, конечно, не считали нужным отвлекать высокое начальство от важнейших обязанностей и выдергивать из офиса на несколько дней. Но когда в конце 2008 г. численность персонала достигла 20 тыс., члены руководства уже не были в состоянии знать всех и каждого из своего круга, поэтому возникла жизненная необходимость налаживать взаимосвязи в лабораторных условиях.

Эван, Пол и Карен предвосхитили необходимость подобной программы почти за два года до того, как она понадобилась, а стало быть, имели время ее подкорректировать; и когда нужда в ней стала несомненной, гуглеры говорили нам, что это была одна из самых важных и эффективных программ развития, какие они знали.

Если вы раздумываете над собственными «ситуациями жареной картошки», всегда помните: спасибо не дождетесь. Людей редко благодарят

за то, что они помогли предотвратить проблему. Поэтому политику никогда не заработать очков с помощью аргумента «Рецессия могла быть намного хуже, если бы не мои действия!» Но правду будете знать вы и ваша команда. А ваша компания заработает лучше. И люди станут счастливее.

Если вы подниметесь по ступенькам такой пирамиды, которая ничем не отличается от пирамиды Маслоу, то достигнете HR-нирваны. Работники станут получать наслаждение от того, что можно назвать «блужданием» по Google. Они проходят мотивирующие собеседования с очень интересными людьми; приходят в компанию и чувствуют, что им рады; через несколько недель они выходят на нужный уровень продуктивности, потому что рядом с ними люди, готовые помочь; и они постоянно удивляются, сколько новых возможностей открывается перед ними. Это похоже на одну из тех книжек с заданиями, которые вы, возможно, читали детьми, где каждая страница ставит новую задачу. Следуя по дороге, вы становитесь лучшим лидером и предпринимателем. Вот почему достичь HR-нирваны — значит быть гуглером. А за кулисами People Operations дотошно старается извлечь урок из любого опыта, чтобы расчистить от камней путь перед вами и чтобы ничто не мешало вам подниматься вверх.

Использовать данные для предсказания и создания будущего

Если вы дочитали книгу до этого места, готовьтесь к шоку: главное в управлении People Operations — работа с данными.

А начинали мы очень скромно. Группа зародилась, когда я попросил троих аналитиков из разных команд (по подбору кадров, поощрениям и операциям) объединить усилия и сравнить свои заметки. Сначала они поупрямились, поскольку не очень интересовались происходящим у соседей. Но вскоре аналитик по операциям уже обучал других основам программирования, а аналитик по подбору кадров — продвинутой статистической методе. А вместе они заложили основы нашей сегодняшней команды аналитиков.

Прасад Сети описывает эволюцию аналитической деятельности как движение от описательного подхода к анализу и от интуиции к предсказанию, взяв в качестве иллюстрации текучку кадров.

Большинство компаний испытывают жуткие трудности при необходимости ответить на, казалось бы, простые вопросы: «Кто из сотрудников подал заявление об уходе, но еще не отработал в компании последний

день? Сколько у нас всего сотрудников?» Или даже «Где все?» Сведения о сотрудниках содержатся в многочисленных компьютерных системах, которые обновляются с разной периодичностью и могут не пересекаться. Система обработки платежных ведомостей должна знать место жительства сотрудников в налоговых целях, но оно иногда отличается от места работы: например, сотрудник-британец может два месяца провести в Нью-Йорке в командировке.

Даже определения базовых терминов, таких как «действующие сотрудники», часто различаются в зависимости от отдела. Финансовый может считать любого, кто работает более часа в неделю, действующим сотрудником, а отдел поощрений, возможно, включит в эту категорию тех, кто работает более чем на полставки и, следовательно, имеет право на премиальные. А служба подбора персонала считает действующими сотрудниками людей, которые приняли предложение, но еще не приступили к работе: ей такой подход лучше показывает степень выполнения плана по подбору кадров.

Итак, первый (и крупный) этап — согласование терминологии данных по персоналу. Только тогда вы сможете дать корректное описание ситуации. Анализ и прозрение касаются разбивки данных на мелкие подгруппы с целью выявления различий. Например, анализ покажет, что склонность людей оставаться в компании снижается в зависимости от стажа. Интересно, но не сказать чтобы откровение. Разумеется, люди со временем покидают компанию. Интуиция выходит на передний план, когда вы начинаете сравнивать схожие группы, чтобы выяснить, что может побудить остаться в компании одного и не сработает с другим. Для новичков из группы продаж, если вы поддерживаете на постоянном уровне рабочую результативность, оплату и численность сотрудников, важным фактором, влияющим на текучку, может стать невозможность продвижения по службе. Действительно, если человек в течение 16 кварталов не получал повышения, он с большой долей вероятности покинет компанию.

Теперь можно приступить к предсказанию будущего. Мы знаем, что если кто-то отстает от своих коллег в плане карьерного роста, он, скорее всего, уйдет из компании. А дальнейший анализ, возможно, покажет, с какой долей вероятности сотрудник покинет организацию, и выявит, что наибольший риск возникает через семь-восемь кварталов. Теперь можете действовать.

Большинство компаний, как и Google еще несколько лет назад, отмечают факт повышения по службе, но не говорят с теми, кого обошли. Это безумие. Приходится тратить час или два, чтобы решить, кто считает себя обиженным,

и поговорить с ним о том, что предпринять, чтобы продолжить карьерный рост. Но ведь и вы хотели бы, чтобы с вами поступали так же. Такая процедура справедлива, потому что помогает людям осознать: всё честно и открыто. Это намного лучше для компании, чем терять сотрудника, страдать от снижения производительности, пока ему ищут замену, нанимать другого человека, а потом вводить его в рабочий процесс. А так получается, что в самый уязвимый момент карьеры вы помогаете человеку понять, в чем дело, и обратить демотивирующее событие в стимул для роста.

Чтобы наработать этот навык, понадобится время. Но начните — это легко, независимо от того, каков размер вашей компании. Начните с малого. Наймите пару свежее испеченных докторов организационной психологии, психологии или социологии. Или пригласите финансиста либо специалиста по операционной деятельности, и пусть они толково докажут, что ваши программы принесут значимые перемены. Но убедитесь, что приглашенные специалисты отлично разбираются в статистике и интересуются вопросами управления персоналом.

Откройтесь навстречу самым безумным идеям. Найдите способ сказать «да». Для нас величайший источник инноваций — наши гуглеры, все, кто есть в компании. «Гуглгейст» генерирует сотни тысяч комментариев и идей, и сотрудники без стеснения делятся с нами своими мыслями круглый год. Такие жизненно важные программы, как компенсация льгот для гражданских супругов, наши дошкольные учреждения и занятия по медитации, были инициированы самими гуглерами.

Теперь поэкспериментируйте. Одно из преимуществ крупной компании — больше возможностей применить на деле полученную информацию. Имея около 50 тыс. сотрудников, мы можем выделить пару сотен или даже пару тысяч из них, чтобы протестировать новые идеи. Когда мы решили поменять систему управления производительностью (см. главу 7), то прежде чем обкатывать новшества на всей компании, мы назначили группу «первого удара» из нескольких сот человек и группу для второго теста, в которой было более 5000 человек.

Но даже эксперимент, в котором поучаствуют пять или десять человек, лучше, чем ничего. Протестируйте идею на одной команде. Или сразу на всей компании, но объявите, что это будет месячное тестирование, а потом вы примете решение, сохранять ли изменения, в зависимости от реакции народа. Неважно, сработает ли эксперимент Донны Моррис и компании Adobe, где решено совсем отказаться от системы управления производительностью. Я аплодирую их решимости.

Неуклонно совершенствоваться

Каждый год из последних пяти мы демонстрировали рост производительности — согласно данным People Operations, замеренным по каждой тысяче гуглеров, на 6%. Может, не так уж и много. Но это означает, что теперь мы оказываем больше услуг более высокого качества, затрачивая всего 73% от суммы пятилетней давности в расчете на гуглера. (Мы вкладываем больше денег в долларовом выражении, но намного меньше, чем прежде, если учесть, что Google увеличилась в размерах.) Практически все, что мы предпринимаем более одного раза, измеряется и улучшается со временем.

Мы добились этого, не прибегая к аутсорсингу и не раздувая штат консультантов и поставщиков. Мы сделали упор на то, чтобы больше услуг оказывалось в офисах. Такой подход имеет два преимущества. Во-первых, зачастую это дешевле, особенно в таких областях, как рекрутинг и обучение кадров. Во-вторых, проведение нужных процедур собственными силами помогает собрать и тщательно отфильтровать необыкновенно полезную информацию. Что касается рекрутинга, например, у нас есть централизованная система, куда рекрутеры заносят сведения о взаимодействии с каждым из кандидатов. Это упростит возможность заново связаться с теми, кого отсеяли в прошлом, если возникнет надобность. Кроме того, мы можем отследить схемы мошенничества кандидатов. Например, один из них представил разные резюме под тремя разными именами, используя вариации своего имени, в надежде, что это повысит его шансы получить приглашение на собеседование.

Как «отдел кадров, который просто делает свое дело», руководство HR-отдела или команды, следуя стандартам четкой цели, постоянного совершенствования и надежности, что приняты во всей вашей компании, покажет, что она эффективна и заслуживает доверия.

Ставка на нетрадиционные команды

Посмотрим правде в глаза: профессия кадровика — не самая уважаемая. В 2012 г., когда я вместе с профессором Фрэнком Флинном вел краткий курс в Школе бизнеса Стэнфордского университета, я познакомился с одной студенткой MBA, которая после окончания мечтала специализироваться в области управления персоналом, потому что «ей нравилась работа с людьми». Из наших с ней бесед выяснилось, что она была единственной студенткой MBA среди сотен сокурсников, кто поставил перед собой такую

цель. Я пошутил: наверное, она хочет немного разбавить студенческое сообщество.

Конечно, известны примеры сильных лидеров и команд в области управления кадрами, но толковые ребята обычно туда не стремятся. В детстве мы мечтаем стать пожарными, докторами или астронавтами. Никто не хочет быть кадровиком.

Я бы поставил, в частности, следующий диагноз: в нашей профессии не так много талантливых людей. Отсюда и порочный круг: самые талантливые, которые, в свою очередь, желают работать с такими же талантами, сторонятся кадровой сферы. В очень многих компаниях отдел персонала — место, куда собирают всех тех, кто не может проявить себя где-то еще. И хотя большинство профессионалов-кадровиков — люди вдумчивые и трудолюбивые, каждый из нас может припомнить кого-то из коллег, чьи главные достоинства сродни достоинствам команды каботажных судов, которые курсируют вдоль берегов, не заплывая далеко и строго повинаясь указаниям сурового капитана.

В 2004 г. (я точно называю год только для того, чтобы подчеркнуть: все это происходило уже не в дни логарифмических линеек и арифмометров) я знал такую кадровичку в GE. Как-то она готовила ведомость для своего шефа, и я посоветовал ей изменить размер оклада для кого-то из сотрудников со 100 тыс. до 106 тыс. долларов в год. Она ввела в ведомость «100», а потом, в клеточке ниже — «106». Потом она вынула калькулятор и ввела «106 разделить на 100», посмотрела на результат и вручную ввела в ведомость «6%». Она просто не знала, что в программе для составления ведомостей есть специальная функция вычислений. Среди наших коллег тоже приходится отслеживать «два хвоста» и предпринимать нужные действия.

Эта история наглядно поясняет, почему все больше компаний приглашают на высшие должности в управлении персоналом непрофессионалов. Джоди Козлак, директор по управлению персоналом компании Target, по образованию юрист, как и Аллен Хилл, недавно ушедший в отставку с аналогичной должности в UPS. (Оба мои друзья, и оба блестяще выполняют свою работу.) Глава департамента HR в Microsoft Лиза Бруммель специализировалась на управлении продуктами, Белл Аксельрод из Microsoft — на консалтинге, Майкл Лопп из Palantir имел инженерное образование. Главы компаний ставят такие критерии в области бизнес-специализации и аналитических навыков, которые в управлении персоналом найти намного сложнее, чем должно быть.

Мы в Google сумели создать команду People Operations совершенно иного рода, применив нетрадиционную рекрутинговую модель «двух третей».

Среди отобранных кандидатов на должности People Operations не более трети имеет традиционный опыт в области кадров. И он незаменим. Кроме того, они отлично умеют распознавать тенденции (например, чувствовать разницу между командой, которая недовольна потому, что новый руководитель постоянно и справедливо увольняет сотрудников, не справляющихся с обязанностями, и той, где босс просто придурок), способны налаживать прочные связи на всех уровнях организационной структуры и обладают выдающейся эмпатией.

Треть специалистов приходит из консалтинга, особенно из ведущих компаний по стратегическому консультированию (а вовсе не кадровому). Я отдаю предпочтение стратегическим консультантам, потому что они хорошо понимают суть бизнеса и отлично умеют и определить подход к решению трудных проблем, и воплотить решение на практике. Мы пользуемся умениями профессиональных кадровиков-практиков, так что нет нужды дублировать аналогичные навыки у кандидатов-консультантов. Кроме того, последние еще и лучше умеют налаживать взаимодействие. Но приходится вести жесткий отбор, отдавая предпочтение людям с высокой эмпатией. Имея опыт в консалтинге, могу подтвердить, что консалтинговые фирмы, нанимая кадры, сначала смотрят на коэффициент интеллекта, а потом уже на эмоциональный интеллект*. При их специфике это оправданно, но нам в People Operations нужны люди, умеющие решать проблемы и одновременно налаживать связи на глубинном уровне с широким кругом лиц в нашем бизнесе. Люди с повышенной эмпатией также обладают более высоким уровнем самосознания, а стало быть, менее склонны проявлять высокомерие. Поэтому им проще адаптироваться в новой для себя сфере.

Последняя треть наших избранников — чистые аналитики, имеющие минимум магистерскую степень в соответствующих областях: от организационной психологии до физики. Они помогают нам соблюдать принцип честности. Они поднимают нашу деятельность до высочайшего уровня научных стандартов и обучают всю команду методикам, обычно выходящим за рамки традиционных отделов кадров. Это, например, языки программирования SQL или R и методы кодирования качественных данных, собранных на собеседованиях с сотрудниками.

Кроме того, консультанты и аналитики — грандиозный источник знаний о своих отраслях. Им знакомы многие другие компании и академические учреждения, чем мы пользуемся в качестве отправной точки в своей работе.

* Эмоциональный интеллект (Emotional Quotient, EQ) — уровень эмоциональной восприимчивости. *Прим. ред.*

Нам нет нужды прибегать к услугам консалтинговых компаний: у нас уже есть одна такая в собственной организации.

А потом мы, разумеется, перемешиваем эти группы. Независимо от сферы специализации каждый член нашей команды может поработать в любой должности. А значит, они полны энтузиазма, карьера развивается многообещающе, наша команда становится сильнее, а наши продукты — лучше. Бывший консультант Джуди Гилберт ранее занималась рекрутингом и обучением, а теперь руководит в People Operations проектами YouTube и Google[x]. Джанет Чо, которая перед уходом в отдел персонала работала в финансовой отрасли, сначала руководила в Google командами по слияниям и поглощениям, а теперь возглавляет в People Operations направление технических подразделений. Первой работой юриста Нэнси Ли в People Operations было руководство командой поддержки отдела по управлению продуктами вместе со Сьюзен Войцики, Мариссой Майер и Джонатаном Розенбергом. А теперь она занимается программами личностного многообразия и образования.

Применяя эту рекрутинговую модель, мы формируем портфолио возможностей. Специалисты по управлению персоналом учат нас, как распознавать схемы в поведении людей и компаний; консультанты совершенствуют наше понимание бизнеса и уровней решения проблемы; аналитики улучшают качество всего, что мы делаем.

Практически все, о чем вы прочли в этой книге, было бы невозможно без такой комбинации талантов. Не стоит нанимать на кадровые вакансии только специалистов по персоналу.

И все же все члены команды People Operations имеют нечто общее. Каждый из них умеет решать проблемы. Каждому в той или иной степени свойственно смирение, которое подводит к пониманию того, что и они могут ошибаться, а значит, всегда есть чему учиться. И каждый необычайно добросовестен в своем стремлении заботиться о гуглерах и Google.

И все вместе они — разношерстная группа. Члены команды People Operations говорят в совокупности более чем на 35 языках; среди них есть профессиональные экс-спортсмены, члены олимпийских сборных, обладатели мировых наград и ветераны армии. В команде есть представители всех основных национальностей, религий, сексуальных ориентаций и разной комплекции. Есть люди, которые были основателями собственных компаний, работали в некоммерческих организациях вроде Teach for America и Catalyst, пришли из других технологических компаний и других отраслей. Есть и те, кто всю жизнь проработал в Google. До прихода в People Operations наши ребята были инженерами, менеджерами по продажам, финансистами, специалистами по связям с общественностью, а кое-кто перешел к нам

из юридического отдела. Представляете, кое-кто даже работал раньше в области управления персоналом! У нас есть люди, имеющие несколько докторских степеней, и те, кто не окончил колледж, и десятки таких, кто первыми из своих семей вообще ступили на порог колледжа. Это группа феноменальных личностей, и для меня честь и счастье работать вместе с ними.

Но вначале нас было мало. Старательно поддерживая планку качества и применяя модель двух третей, за девять последних лет нам удалось создать нечто особенное. Вы тоже сумеете. Для начала с открытыми глазами оцените текущее портфолио навыков своей команды и определите, в чем вы достаточно сильны, а что можно укрепить. А потом только от вас зависит, кого вы наймете следующим.

People Operations против HR

У Шоны были великолепное инстинктивное чутье бренд-менеджера. Название People Operations приобрело популярность среди кадровиков. Dropbox, Facebook, LinkedIn, Square, Zynga и еще свыше 20 компаний взяли его на вооружение.

Недавно я встречался с руководителем отдела People Operations другой технологической компании. Я спросил, почему они использовали это название. Он ответил: «Так ведь это обычное имя для отдела кадров. Ну, просто мы все это так называем».

В тот момент часть моей души со вздохом отдала концы.

Конечно, люди могут использовать любые названия, какие им нравятся. Но при этом они упускают возможность самостоятельно создать нечто особенное, может, и лучшее.

В People Operations нас объединяет понимание того, что работа не обязательно должна быть неприглядной. Она может облагораживать, заряжать энергией и радовать. Все это присутствует в нашей деятельности.

Не хочу сказать, что мы знаем все ответы. Вовсе нет. Но мы стимулируем в наших сотрудниках воодушевление, новаторский подход и предвосхищение, которые они привнесут в свою работу. Вы не представляете, как кружит голову и одновременно вызывает смирение мысль о том, что так много стран и сообществ считают нашу компанию лучшим местом для работы. Как радостно видеть, что люди переходят из Google в другие компании и применяют то, что узнали здесь, для создания собственных восхитительных мест для творческого труда, как Рэнди Кнафлик (директор по управлению персоналом в Jawbone), Майкл ДеАнджело (глава кадровой службы

в Pinterest), Рене Атвуд (глава кадровой службы в Uber), Арннон Гешури (глава HR в Tesla) и Каролин Хорн, партнер в фирме венчурного капитала Andreessen Horowitz.

Как-то один гуглер спросил меня: «Если мы откроем все наши кадровые секреты, разве люди не начнут нас копировать? Не потеряем ли мы свои преимущества?»

Я ответил, что это нам не повредит. «Например, повышать качество рекрутинга не значит нанимать больше людей. Это значит уметь лучше определять, где, кто и на какой должности в компании добьется наибольшего успеха. Нам нужны те, кто станет успешнее всего у нас, а не где-то еще».

А что если в какой-то момент работа в некоторых компаниях перестанет быть средством достижения цели и станет источником самореализации и счастья? Если в конце рабочего дня люди будут полны энергии и горды тем, что удалось свершить?

И это тоже будет правильно.

Правила работы

Глава 1. Правила работы... для тех, кто хочет стать основателем

Сделайте выбор — думайте о себе как об основателе.

А теперь действуйте как основатель.

Глава 2. Правила работы... чтобы создать 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.

Глава 3. 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 3. 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.

Глава 4. 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 сумасшедшие эксперименты, чтобы привлечь внимание лучших кандидатов.

Глава 5. 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.

Глава 6. 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 своей компании.

Глава 7. Правила работы... по управлению производительностью

Ожидайте многого.

Правильно формулируйте цели.

Собирайте обратную связь от коллег.

Используйте процесс калибровки итоговых рейтингов.

Проводите обсуждения вопросов оплаты отдельно от вопросов развития персонала.

Глава 8. Правила работы... по управлению «двумя хвостами»

Помогите нуждающимся.

Рассматривайте своих звезд под микроскопом.

Используйте опросы и чек-листы, чтобы установить истину и вызвать у людей стремление стать лучше.

Подайте пример, обнародовав результаты своей обратной связи и действуя на ее основе.

Глава 9. Правила работы... по построению организации, основанной на взаимном обучении

Возьмите на вооружение четкий метод: разбейте занятия на небольшие простые части с четкой обратной связью и повторяйте их снова и снова.

Пусть ваши лучшие сотрудники станут учителями.

Вкладывайте средства только в такие курсы, где можно замерить изменения в поведении.

Глава 10. Правила работы... чтобы платить не по справедливости

Сделайте глубокий вдох — и платите несправедливо. Обеспечьте широкий диапазон оплаты согласно закону распределения по экспоненте.

Отмечать нужно достижения, а не вознаграждения.

Пусть выражать любовь станет легче.

Вознаграждайте неудачу, если она помогла чему-то научиться.

Глава 11. Правила работы... по поддержке эффективности, общности и инноваций

Облегчите жизнь своим сотрудникам.

Найдите способ сказать «да».

Плохие времена хоть редко, но случаются... будьте в этот момент рядом со своими людьми.

Глава 12. Правила работы... для подталкивания к здоровью, богатству и мудрости

Осознайте разницу между «есть» и «должно».

Проведите множество небольших экспериментов.

Подталкивайте, а не пинайте.

Глава 13. Правила работы... в случае неудачи

Признайте ошибку. Открыто.

Посоветуйтесь со всеми, кто готов дать совет.

Почините сломанное.

Извлеките урок из собственных ошибок и научите других.

Глава 14. Правила работы

1. Сделайте свою работу осмысленной.
2. Доверяйте своим людям.
3. Нанимайте только тех, кто лучше вас.
4. Не путайте понятия «развитие» и «управление производительностью».
5. Сосредоточьтесь на «двух хвостах».
6. Будьте бережливым и щедрым.
7. Не платите по справедливости.
8. Подталкивайте.
9. Руководите растущими ожиданиями.
10. Получайте удовольствие! А потом вернитесь в пункт 1 и начинайте сначала.

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-forr/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.: Финансы и статистика, 1989.
- 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 Колт. 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=0.
- 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-cherokee.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!1e1!3m3!1sUdU6omw_CrN8sm7NWUnpcw!2e0!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.leadersmag.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.thinkwithgoogle.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?_r=0#/#time303_8405.
- 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 Times*, 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 // Freeky Business (blog), 2008. January 3 // <http://freekvermeulen.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://geraldrfordfoundation.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, галстук и тугом белом воротничке) внутренние дискуссии, которые могут завернуть на покрытую мраком территорию профессиональных таинств.
- 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/viewcontent.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.
- ¹²² Blakeslee A.F. Corn and Men // *Journal of Heredity*, 1914. Vol. 5, No. 11. Pp. 511–518. Schilling M.F., Watkins A.E., Watkins W. Is Human Height Bimodal? // *The American Statistician*, 2002. Vol. 56, No. 3. Pp. 223–229 // <http://faculty.washington.edu/tamre/IsHumanHeightBimodal.pdf>.



- 124 Gauss C.F. Theory of the Motion of the Heavenly Bodies Moving about the Sun in Conic Sections: A Translation of Gauss's «Theoria Motus», trans. Charles Henry Davis. 1809; repr., Boston: Little, Brown & Co., 1857.
- 125 McDowell M. A., Fryar C. D., Ogden C. L., Flegal K. M. Anthropometric Reference Data for Children and Adults: United States, 2003–2006 // National Health Statistics Reports, 2008. Vol. 10. Hyattsville, MD: National Center for Health Statistics // <http://www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr010.pdf>.
- 126 Clauset A., Shalizi C. R., Newman M. E. J. Power-Law Distributions in Empirical Data // SIAM Review, 2009. Vol. 51, No. 4. Pp. 661–703.
- 127 Aguinis H., O'Boyle E. Jr. Star Performers in Twenty-First Century Organizations // Personnel Psychology, 2014. Vol. 67, No. 2. Pp. 313–350.
- 128 Борис Гройсберг, Гарвардская школа бизнеса // <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=10650>.
- 129 Заметьте, что улучшение «средних» уровней не обязательно означает пребывание на позиции 50-го по счету лучшего работника (то есть среднестатистического исполнителя), но для иллюстрации можно сказать, что близко к тому.
- 130 Welch J., Welch S. The Case for 20–70–10 // Bloomberg BusinessWeek, 2006. October 1 // <http://www.businessweek.com/stories/2006-10-01/the-case-for-20-70-10>.
- 131 Там же.
- 132 Eichenwald K. Microsoft's Lost Decade // Vanity Fair, August 2012 // <http://www.vanityfair.com/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>.
- 133 Warren T. Microsoft Axes Its Controversial Employee-Ranking System // The Verge, 2013. November 12 // <http://www.theverge.com/2013/11/12/5094864/microsoft-kills-stack-ranking-internal-structure>.

-
- ¹³⁴ Garvin D. A., Wagonfeld A. B., Kind L. Google's Project Oxygen: Do Managers Matter? // Harvard Business School Case 313–110, April 2013 (отредактировано в июле 2013 г.).
- ¹³⁵ Мы больше не наблюдали ничего подобного до 2008 г., когда у Билла Кохрана, нашего старшего вице-президента по исследованиям и системной инфраструктуре до 2011 г., не образовалось 180 непосредственных подчиненных.
- ¹³⁶ Gawande A. The Checklist // The New Yorker, 2007. December 10 // <http://www.newyorker.com/magazine/2007/12/10/the-checklist>.
- ¹³⁷ Из внутренних собеседований.
- ¹³⁸ ASTD. \$156 Billion Spent on Training and Development/MSTD (блог). American Society for Training and Development (ныне Association for Talent Development), 2012. December 6 // <http://www.astd.org/Publications/Blogs/ASTD-Blog/2012/12/156-Billion-Spent-on-Training-and-Development>.
- ¹³⁹ Fast Facts. National Center for Education Statistics // <http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=66>.
- ¹⁴⁰ Деймон Данн, история рассказана на праздновании в честь присуждения приза Уильяма Кэмпбелла в Стэнфордском университете. Пало-Альто, 8 сентября 2009 г. // http://en.wikipedia.org/wiki/Damon_Dunn.
- ¹⁴¹ Ericsson K. A. Deliberate Practice and the Acquisition and Maintenance of Expert Performance in Medicine and Related Domains // Academic Medicine, 2004. Vol. 79, No. 10. Pp. S70–S81 // http://journals.lww.com/academicmedicine/Fulltext/2004/10001/Deliberate_Practice_and_the_Acquisition_and.22.aspx/.
- ¹⁴² Duckworth A. L., Kirby T. A., Tsukayama E. et al. Deliberate Practice Spells Success: Why Grittier Competitors Triumph at the National Spelling Bee // Social Psychological and Personality Science, 2011. Vol. 2, No. 2. Pp. 174–181 // <http://spp.sagepub.com/content/2/2/174.short>.
- ¹⁴³ Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. М.: Филинь, 1996. С. 259.
- ¹⁴⁴ Chade-Meng Tan, Meng's Little Space (блог) // <http://chademeng.com/>.
- ¹⁴⁵ Кабат-Зинн Дж. Куда бы ты ни шел — ты уже там. М.: Класс, Издательство Трансперсонального института, 2001.
- ¹⁴⁶ Kellaway L. The Wise Fool of Google // Financial Times, 2012. June 7 // <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e5ca761c-af34-11e1-a4e0-00144feabdc0.html#axzz3UqYtgGh9>.

- ¹⁴⁷ Личная беседа.
- ¹⁴⁸ Teaching Awareness at Google: Breathe Easy and Come into Focus. Google (официальный блог), 2013. June 4 // <http://googleblog.blogspot.com/search/label/g2g>.
- ¹⁴⁹ Lombardo M. M., Eichinger R. W. The Career Architect Development Planner. Minneapolis: Lominger, 1996; Tough A. The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning. Toronto: OISE, 1979.
- ¹⁵⁰ Social & Environmental Responsibility Report 2011–2012. Gap Inc. // <http://www.gapinc.com/content/csr/html/employees/career-development.html>.
- ¹⁵¹ U.S. Corporate Responsibility Report 2013. PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/corporate-responsibility-report-2011/people/learning-and-development.jhtml>.
- ¹⁵² Learning at Dell. Dell Inc. // <http://www.dell.com/learn/au/en/aucorpi/learning-at-dell>.
- ¹⁵³ DeRue D. S., Myers C. G. Leadership Development: A Review and Agenda for Future Research // The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, ed. David V. Day. New York: Oxford University Press, 2014 // <http://www-personal.umich.edu/~cgmyers/deruemyersoxfordhandbookcha.pdf>.
- ¹⁵⁴ Kirkpatrick Hierarchy for Assessment of Research Papers. Division of Education, American College of Surgeons // <http://www.facs.org/education/technicalskills/kirkpatrick/kirkpatrick.html>.
- ¹⁵⁵ Dodis Y. Some of My Favorite Sayings. Department of Computer Science, New York University // <https://www.cs.nyu.edu/~dodis/quotes.html>.
- ¹⁵⁶ Streitfeld D. Silicon Valley's Favorite Stories. Bits (блог) // New York Times, 2013. February 5 // http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/05/silicon-valleys-favorite-stories/?_r=o.
- ¹⁵⁷ William Shockley Founds Shockley Semiconductor. Fairchild Semiconductor Corporation // <http://www.fairchildsemi.com/about-fairchild/history/#>.
- ¹⁵⁸ Wolfe T. The Tinkerings of Robert Noyce: How the Sun Rose on the Silicon Valley // Esquire, December 1983.
- ¹⁵⁹ Bilton N. Why San Francisco Is Not New York. Bits (блог) // New York Times, 2014. March 20 // <http://bits.blogs.nytimes.com/2014/03/20/why-san-francisco-isnt-the-new-new-york/>.
- ¹⁶⁰ Гугловский вариант «Мардж против монорельса», из-за которого наш конференц-зал в Сиднее получил прозвище «Северный Хейвербрук».
- ¹⁶¹ Все изображения взяты из интернет-архива: <http://archive.org/web/web.php>.

-
- ¹⁶² Комментарии сделаны в марте 2012 г. во время интервью редактора Bloomberg Businessweek Джоша Тиранжеля в Манхэттене, угол 92-й и Y. См.: Bosker B. Google Design: Why Google.com Homepage Looks So Simple // Huffington Post, 2012. March 27 // http://www.huffingtonpost.com/2012/03/27/google-design-sergey-brin_n_1384074.html.
- ¹⁶³ Bosker, Google Design.
- ¹⁶⁴ Silicon Valley Index, <http://www.siliconvalleyindex.org/index.php/economy/income>.
- ¹⁶⁵ Cascio W.F. The High Cost of Low Wages // Harvard Business Review, 2006. December // <http://hbr.org/2006/12/the-high-cost-of-low-wages/ar/1>.
- ¹⁶⁶ Lazear E.P. Why Is There Mandatory Retirement? // Journal of Political Economy, 1979. Vol. 87, No. 6. Pp. 1261–1284.
- ¹⁶⁷ Schmidt F. L., Hunter J. E., McKenzie R. C., Muldrow T. W. Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity // Journal of Applied Psychology, 1979. Vol. 64, No. 6. Pp. 609–626.
- ¹⁶⁸ O'Boyle E. Jr., Aguinis H. The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance // Personnel Psychology, 2012. Vol. 65, No. 1. Pp. 79–119.
- ¹⁶⁹ Тaleb Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Колибри, 2009.
- ¹⁷⁰ Storyboard. Walt Disney's Oscars. The Walt Disney Family Museum, 2013. February 22 // <http://www.waltdisney.org/storyboard/walt-disneys-oscars%C2%AE>.
- ¹⁷¹ List of Best-Selling Fiction Authors, последняя правка 9 марта 2015 г. // http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_best-selling_fiction_authors.
- ¹⁷² Переписка с Академией звукозаписи.
- ¹⁷³ Страница Билла Расселла: NBA Encyclopedia: Playoff Edition, National Basketball Association // http://www.nba.com/history/players/russell_bio.html.
- ¹⁷⁴ <http://www.golf.com/tour-and-news/tiger-woods-vs-jack-nicklaus-major-championship-records>.
- ¹⁷⁵ Billie Jean King. International Tennis Hall of Fame and Museum // <http://www.tennisfame.com/hall-of-famers/billie-jean-king>.
- ¹⁷⁶ Inflation Calculator. Davemanuel.com // <http://www.davemanuel.com/inflation-calculator.php>.
- ¹⁷⁷ Я работал с руководителем отдела продаж, который утверждал, что он должен получать комиссионные со всей прибыли компании — а это

миллиарды долларов. Да, он фантастически умел продавать, но продавал бы намного меньше, если бы не бренд компании, который открывал все двери и вызывал доверие; не кредитный рейтинг AAA, который помогал снижать затраты; и не поддержка корпоративной инфраструктуры. И его высокие результаты нельзя было целиком относить на счет его уникальности. Когда вы разрабатываете программу «выдающейся оплаты», не забывайте проводить различие между личными усилиями работника и влиянием прочих факторов на его исключительную результативность.

- ¹⁷⁸ Hafner K. New Incentive for Google Employees: Awards Worth Millions // New York Times, 2005. February 1 // http://www.nytimes.com/2005/02/01/technology/01google.html?_r=0, <http://investor.google.com/corporate/2004/founders-letter.html>.
- ¹⁷⁹ 2004 Founders' Letter. Google: Investor Relations, 2004. December 31 // <http://investor.google.com/corporate/2004/founders-letter.html>.
- ¹⁸⁰ 2005 Founders' Letter. Google: Investor Relations, 2005. December 31 // <http://investor.google.com/corporate/2005/founders-letter.html>.
- ¹⁸¹ The Hollywood Money Machine. Fun Industries Inc. // <http://www.funindustries.com/hollywood-money-blower.htm>.
- ¹⁸² Thibaut J. W., Walker L. Procedural Justice: A Psychological Analysis. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.
- ¹⁸³ Jeffrey S.A. The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives (неопубликованная рукопись, Высшая школа бизнеса Чикагского университета, 2003) // <http://theirf.org/direct/user/site/0/files/the%20benefits%20of%20tangible%20non%20monetary%20incentives.pdf>; Jeffrey S. A., Shaffer V. The Motivational Properties of Tangible Incentives // Compensation @ Benefits Review, 2007. Vol. 39, No. 3. Pp. 44–50; Okada E. M. Justification Effects on Consumer Choice of Hedonic and Utilitarian Goods // Journal of Marketing Research, 2005. Vol. 42, No. 1. Pp. 43–53; Thaler R. H. Mental Accounting Matters // Journal of Behavioral Decision Making, 1999. Vol. 12, No. 3. Pp. 183–206.
- ¹⁸⁴ Этот вывод подтверждает результаты академических исследований, в фокусе которых находятся не подарки, а покупки. Люди счастливее, когда приобретают новые впечатления (поездки, обеды в ресторане), а не вещи (одежда, электроника). Carter T. J., Gilovich T. The Relative Relativity of Material and Experiential Purchases // Journal of Personality and Social Psychology, 2010. Vol. 98, No. 1. Pp. 146–159.
- ¹⁸⁵ Bryant A. Honeywell's David Cote, on Decisiveness as a 2-Edged Sword // New York Times, 2013. November 2 // <http://www.nytimes.com/2013/11/03/business/honeywells-david-cote-on-decisiveness-as-a-2-edged-sword.html>.

-
- ¹⁸⁶ Parr B. Google Wave: A Complete Guide // Maskable, 2009. May 28. Последнее обновление: 29 января 2010 г. <http://mashable.com/2009/05/28/google-wave-guide/>.
- ¹⁸⁷ Introducing Apache Wave. Google, Google Wave Developer Blog, 2010. December 6 // <http://googlewavedev.blogspot.com/2010/12/introducing-apache-wave.html>.
- ¹⁸⁸ Argyris C. Double Loop Learning in Organizations // Harvard Business Review, September 1977 // <http://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations/ar/i>.
- ¹⁸⁹ Argyris C. Teaching Smart People How to Learn // Harvard Business Review, May 1991 // <http://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn/1>.
- ¹⁹⁰ Это переключается со словами, которые приписываются основателю IBM Томасу Уотсону-старшему: «Недавно мне задали вопрос, не собираюсь ли я уволить сотрудника, совершившего ошибку, которая стоила компании 600 тыс. долларов. Нет, ответил я, я просто потратил 600 тыс. на обучение этого человека. Зачем мне нужно, чтобы кто-то забрал себе работника с таким опытом?»
- ¹⁹¹ California Middle School Rankings. SchoolDigger.com // <http://www.schooldigger.com/go/CA/schoolrank.aspx?level=2>. Согласно методологии School Digger, школы ранжируются по сумме средних баллов, полученных на государственных стандартизированных экзаменах по математике и английскому.
- ¹⁹² Эррекс Д. Сфера. М.: Фантом-Пресс, 2014.
- ¹⁹³ Burt R. S. Structural Holes and Good Ideas // American Journal of Sociology, 2004. Vol. 110, No. 2. Pp. 349–399.
- ¹⁹⁴ Я сажусь к тому мастеру, который свободен... Чтобы меня подстричь, не нужны два мастера сразу.
- ¹⁹⁵ Carlson N. Marissa Mayer Sent a Late Night Email Promising to Make Yahoo 'the Absolute Best Place to Work' (YHOO) // SFGate, 2012. August 27 // <http://www.sfgate.com/technology/businessinsider/article/Marissa-Mayer-Sent-A-Late-Night-Email-Promising-3817913.php>.
- ¹⁹⁶ Berman J. Bring Your Parents to Work Day Is a Thing. We Were There // Huffington Post, 2013. November 11 // http://www.huffingtonpost.com/2013/n/take-parents-to-work_n_4235803.html.
- ¹⁹⁷ Casserly M. Here's What Happens to Google Employees When They Die // Forbes, 2012. August 8 // <http://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/08/08/heres-what-happens-to-google-employees-when-they-die/>. Меган выказала

столько глубокое и впечатляющее понимание этой и других проблем, что я убедил нашу команду приложить все усилия и завербовать ее на работу в Google, что и было сделано.

¹⁹⁸ Личная беседа.

¹⁹⁹ Канеман получил Нобелевскую премию за исследования, проведенные совместно с Тверски, но Тверски ушел из жизни до того, как премия была присуждена. К сожалению, Нобелевская премия не присуждается посмертно. Вот первые слова речи Канемана: «Работа, за которую была присуждена премия... проводилась совместно с Амосом Тверски. Мы сотрудничали с ним долго и необычайно тесно. Он должен был бы стоять здесь». Речь Дэниела Канемана, Стокгольмский университет, 8 декабря 2002 г. // <http://www.nobelprize.org/mediaplayer/?id=531>.

²⁰⁰ Inflation Calculator.

²⁰¹ Tversky A., Kahneman D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice // Science, 1981. January 30. Vol. 211, No. 4481. Pp. 453–458 // <http://psych.hanover.edu/classes/cognition/papers/tversky81.pdf>.

²⁰² Блейкли С., Макник С., Мартинес-Конде С. Ловкость ума. Что нейронаука и магия говорят о повседневных иллюзиях. М.: Карьера Пресс (готовится к выходу).

²⁰³ Belcove J.L. Steamy Wait Before a Walk in a Museum's Rain // New York Times, 2013. July 17 // <http://www.nytimes.com/2013/07/18/arts/steamy-wait-before-a-walk-in-a-museums-rain.html>.

²⁰⁴ Barbaro M. The Bullpen Bloomberg Built: Candidates Debate Its Future // New York Times, 2013. March 22 // <http://www.nytimes.com/2013/03/23/nyregion/bloombergs-bullpen-candidates-debate-its-future.html>.

²⁰⁵ Smith C. Open City // New York, 2010. September 26 // <http://nymag.com/news/features/establishments/68511/>.

²⁰⁶ Thaler R.H., Sunstein C.R. Nudge. New Haven, CT: Yale University Press, 2008. P. 15.

²⁰⁷ Очевидное различие между подталкиванием и программой поощрений в том, что первое часто не афишируется, а программа поощрений выводится на передний план в качестве драйвера соответствующих поведенческих проявлений. Но как только вы признаете, что компании способны на законном основании управлять поведением работников, то возникает более сложный вопрос: в какой момент компания перейдет черту между добрыми побуждениями и корыстными мотивами? Я бы сказал, что все зависит от того, насколько открыто компания действует.

- ²⁰⁸ Так и было. Джордж Массер, редактор *Scientific American*, написал в выпуске от 17 августа 2009 г., что кабинки стали ответом на офисы с открытой планировкой, существовавшие до 1950-х. Предполагалось, что они обеспечат людям больше уединения. Musser G. The Origin of Cubicles and the Open-Plan Office // *Scientific American*, 2009. August 17 // <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=the-origin-of-cubicles-an/>.
- ²⁰⁹ Johnson B. Big U.S. Advertisers Boost 2012 Spending by Slim 2.8% with a Lift from Tech // *Advertising Age*, 2013. June 23 // <http://adage.com/article/news/big-u-s-advertisers-boost-2012-spending-slim-2-8/242761/>.
- ²¹⁰ Special Issue: U.S. Beverage Results for 2012, *Beverage Digest*, 2013. March 25 // http://www.beverage-digest.com/pdf/top-10_2013.pdf.
- ²¹¹ McClure S. M., Jian Li, Tomlin D. et al. Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks // *Neuron*, 2004. Vol. 44, No. 2. Pp. 379–387.
- ²¹² Branscombe N.R., Ellemers N., Spears R., Doosje B. The Context and Content of Social Identity Threat // *Social Identity: Context, Commitment, Content*, eds. Naomi Ellemers, Russell Spears, and Bertjan Doosje. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 1999. Pp. 35–58.
- ²¹³ Cialdini R.B. Harnessing the Science of Persuasion // *Harvard Business Review*, 2001. Vol. 79, No. 9. Pp. 72–81 // <https://hbr.org/2001/10/harnessing-the-science-of-persuasion>.
- ²¹⁴ Smart B.D. *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- ²¹⁵ Krauss A.D. *Onboarding the Hourly Workforce*. Постер представлен в Сообществе промышленной и организационной психологии, Атланта, 2010 г.
- ²¹⁶ Surgical Safety Checklist (First Edition). World Health Organization, http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/tools_resources/SSSL_Checklist_finaljun08.pdf.
- ²¹⁷ Haynes A. B. et al. A Surgical Safety Checklist to Reduce Morbidity and Mortality in a Global Population // *New England Journal of Medicine*, 2009. Vol. 360. Pp. 491–499 // <http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMsa0810119>.
- ²¹⁸ Lewis M. Obama's Way // *Vanity Fair*, 2012. October // <http://www.vanityfair.com/politics/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama>.
- ²¹⁹ Bauer T. N. *Onboarding New Employees: Maximizing Success* // SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines. Alexandria, VA: SHRM Foundation, 2010 // https://docs.google.com/a/pdx.edu/file/d/0B-bOAWJkyKwUMzg2Yje3MjctZjk0OC00ZmFiLWFiMmMtYjFiMDdkZGE4MTY3/edit?hl=en_US&pli=1.

- ²²⁰ Ashford S. J., Black J. S. Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control // *Journal of Applied Psychology*, 1996. Vol. 81, No. 2. Pp. 199–214.
- ²²¹ Есть немало свидетельств в пользу того, что проактивные работники показывают лучшие результаты во всех отраслях. A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality // *Journal of Vocational Behavior*, 2009. Vol. 75, No. 3. Pp. 329–345. (Метаанализ 107 исследований.) Thomas J.P., Whitman D.S., Viswesvaran C. Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010. Vol. 83, No. 2. Pp. 275–300. (Метаанализ 103 примеров.)
- ²²² <http://en.wikipedia.org/wiki/Poka-yoke> (последнее изменение от 5 ноября 2014 г.).
- ²²³ Venti S. F., Wise D. A. Choice, Chance, and Wealth Dispersion at Retirement // *Aging Issues in the United States and Japan*, eds. Seiritsu Ogura, Toshiaki Tachibanaki, and David A. Wise. Chicago: University of Chicago Press, 2001. Pp. 25–64.
- ²²⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Household_income_in_the_United_States; DeNavas-Walt C., Proctor B. D., Smith J. C. Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the United States: 2011. US Census Bureau. Washington, DC: US Government Printing Office, 2012; Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP). United States Department of Agriculture // <http://www.fns.usda.gov/pd/snapsummary.htm>; Kish J. N. U.S. Population 1776 to Present // <https://www.google.com/fusiontables/DataSource?dsrcid=225439>.
- ²²⁵ Диаграмма из книги: Venti and Wise, Choice, Chance, and Wealth.
- ²²⁶ Там же, с. 25.
- ²²⁷ Bernheim B. D., Skinner J., Weinberg S. What Accounts for the Variation in Retirement Wealth among U.S. Households? // *American Economic Review*, 2001. Vol. 91, No. 4. Pp. 832–857 // http://www.econ.wisc.edu/~scholz/Teaching_742/Bernheim_Skinner_Weinberg.pdf.
- ²²⁸ James J. Choi, Emily Haisley, Jennifer Kurkoski, and Cade Massey “Small Cues Change Savings Choices,” National Bureau of Economic Research Working Paper 17843, revised June 29, 2012, <http://www.nber.org/papers/w17843>.
- ²²⁹ Thaler R. H., Benartzi S. Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings // *Journal of Political Economy*, 2004. Vol. 112, No. 1. Pp. S164–S187 // <http://faculty.chicagobooth.edu/Richard.Thaler/research/pdf/SMarTJPE.pdf>.

-
- ²³⁰ Да, фраза действительно запатентована.
- ²³¹ Тодд не мог знать, что позже в тот же год мы объявим о Calico — проекте Google под руководством бывшего CEO Genentech Арта Левинсона. Объектом исследований было ухудшение здоровья и неизбежные последствия старения.
- ²³² Obesity and Overweight. National Center for Health Statistics, Centers for Disease Control and Prevention, последнее обновление — 14 января 2015 г. // <http://www.cdc.gov/nchs/fastats/obesity-overweight.htm>.
- ²³³ Overweight and Obesity: Adult Obesity Facts. Centers for Disease Control and Prevention, последнее обновление — 9 сентября 2014 г. // <http://www.cdc.gov/obesity/data/adult.html>.
- ²³⁴ Muraven M., Baumeister R.F. Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle? // *Psychological Bulletin*, 2000. Vol. 126, No. 2. Pp. 247–259.
- ²³⁵ Hammond D., Fong G. T., McDonald P. W. et al. Graphic Canadian Cigarette Warning Labels and Adverse Outcomes: Evidence from Canadian Smokers // *American Journal of Public Health*, 2004. Vol. 94, No. 8. Pp. 1442–1445.
- ²³⁶ Downs J. S., Wisdom J., Wansink B., Loewenstein G. Supplementing Menu Labeling with Calorie Recommendations to Test for Facilitation Effects // *American Journal of Public Health*, 2013. Vol. 103, No. 9. Pp. 1604–1609.
- ²³⁷ McDonald's USA Nutrition Facts for Popular Menu Items. McDonalds.com, по состоянию на март 2015 г. // <http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>.
- ²³⁸ Laibson D. A Cue-Theory of Consumption // *Quarterly Journal of Economics*, 2001. Vol. 116, No. 1. Pp. 81–119.
- ²³⁹ Giblin C. The Perils of Large Plates: Waist, Waste, and Wallet. Review of «The Visual Illusions of Food: Why Plates, Bowls, and Spoons Can Bias Consumption Volume», by Brian Wansink and Koert van Ittersum (FASEB Journal, 2006. Vol. 20, No. 4. P. A618) // Cornell University Food and Brand Lab, 2011 // <http://foodpsychology.cornell.edu/outreach/large-plates.html>.
- ²⁴⁰ Wansink and Ittersum, Visual Illusions of Food.
- ²⁴¹ Benedictus L. The Nudge Unit — Has It Worked So Far? // *Guardian*, 2013. May 1 // <http://www.theguardian.com/politics/2013/may/02/nudge-unit-has-it-worked>.
- ²⁴² Brewer B. Adherence to Sport Injury Rehabilitation Regimens // *Adherence Issues in Sport and Exercise*, ed. Stephen Bull. New York: Wiley, 1999. Pp. 145–168.

- ²⁴³ Thaler R. H. Opting In vs. Opting Out // New York Times, 2009. September 26 // <http://www.nytimes.com/2009/09/27/business/economy/27view.html>.
- ²⁴⁴ Johnson E. J., Goldstein D. Do Defaults Save Lives? // Science, 2003. Vol. 302, No. 5649. Pp. 1338–1339.
- ²⁴⁵ Chafee Z. Jr. Freedom of Speech in War Time // Harvard Law Review, 1919. Vol. 32, No. 8. Pp. 932–973 // <http://www.jstor.org/stable/1327107?seq=26&>.
- ²⁴⁶ Our Work: What We Believe. McKinsey & Company // http://www.mckinsey.com.br/our_work_belive.asp.
- ²⁴⁷ Hill A. Inside McKinsey // FT Magazine, 2011. November 25 // <http://www.ft.com/cms/s/2/0d506e0e-1583-11e1-b9b8-00144feabdc0.html#axzz2iCZ5ks73>.
- ²⁴⁸ Emerson R. W. Self-Reliance, Essays (1841), повторная публикация: Essays: First Series. Boston: James Munroe and Co., 1847.
- ²⁴⁹ <http://googleblog.blogspot.com/2011/07/more-wood-behind-fewer-arrows.html>.
- ²⁵⁰ Оксюморон, я знаю. Я воспользовался им, поскольку считаю, что почти не существует чисто бинарных управленческих практик. Например, редко компании заявляют «вносите инновации во все и вся» или «никаких инноваций». Управленческие практики со временем достигают пика перед тем, как закоснеть и утратить функциональность. Компании организуются по географическому принципу, а потом понимают, что их продукты в разных регионах работают по-разному, а поддержка обходится дорого, и принимаются за реорганизацию продуктовых линеек. Потом продукты перестают соответствовать местным нуждам, и реорганизация начинается снова. Быть высшим руководителем — значит понимать, когда приходит время качнуть маятник в другую сторону.
- ²⁵¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Goji>.
- ²⁵² Edwards J. Sinners in the Hands of an Angry God. A Sermon Preached at Enfield, July 8th, 1741 / ed. Reiner Smolinski, Electronic Texts in American Studies Paper 54, Libraries at University of Nebraska-Lincoln // <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=etas>.
- ²⁵³ Pinker S. Violence Vanquished // Wall Street Journal, 2011. September 24 // <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424053111904106704576583203589408180>.
- ²⁵⁴ United States Congress House Special Committee to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management, The Taylor and Other Systems of Shop

Management: Hearings before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management. Washington, DC: US Government Printing Office, 1912. Vol. 3. P. 1397 // <http://books.google.com/books?id=eyrbAAAAMAAJ&pg=PAi397&lpg=PAi397&dq=physically+able+to+handle+pig-iron>.

- ²⁵⁵ Тони Шей: «Я считаю себя не столько лидером, сколько архитектором окружающих условий, стимулирующих работников генерировать собственные идеи, формировать и со временем развивать корпоративную культуру». Bryant A. On a Scale of 1 to 10, How Weird Are You? // New York Times, 2010. January 9.

Рид Гастингс: «Ответственные люди лучше работают, будучи свободными, и заслуживают этой свободы. Наша модель нацелена на постепенное расширение свободы сотрудников, а не ограничение. Мы будем по-прежнему привлекать и поддерживать людей, умеющих мыслить новаторски, тем самым увеличивая собственные шансы на устойчивый успех». Netflix Culture: Freedom and Responsibility, 2009. August 1 // <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>.

Когда в 2008 г. началась рецессия, Джим Гуднайт попросил сотрудников Института SAS найти собственные методы, направленные на то, чтобы пережить кризис: «Я сказал, что целый год у нас не будет увольнений, но мне нужно, чтобы они энергично взялись за дело: нужно сократить затраты, нанимать новых сотрудников по минимуму или вообще, если возможно, приостановить набор новых кадров. Люди меня услышали, и в 2009 г. мы даже зафиксировали рост эффективности... Тот год стал одним из трех самых прибыльных лет в истории нашей компании». SAS Institute CEO Jim Goodnight on Building Strong Companies — and a More Competitive U S. Workforce. Knowledge@Wharton, Wharton School of the University of Pennsylvania, 2011. January 5 // <http://bit.ly/1dyJMoJ>.

- ²⁵⁶ Maslow A. H. A Theory of Human Motivation // Psychological Review, 1943. July. Vol. 50, No. 4. Pp. 370–396. Хотя иерархия потребностей Маслоу хорошо известна, она очень слабо подкреплена фактическими данными. Чтобы исправить ситуацию, работу Маслоу развивали другие исследователи, в том числе Дуглас Кенрик, Владас Грицкевичюс, Стивен Нейберг и Марк Шаллер, которые в 2010 г. предложили обновленное видение проблемы (Renovating the Pyramid of Needs // Perspectives on Psychological Science, 2010. Vol.5, No.3. Pp.292–314 // <http://pps.sagepub.com/content/5/3/292.short>).

Благодарности

Эта книга в самом что ни на есть буквальном смысле не появилась бы на свет без несравненного провидения, стремлений и поддержки Ларри Пейджа и Сергея Брина. Учиться у них и работать рядом с ними — большая честь. И я благодарен за то, что они пожелали открыть миру некоторые из уроков Google.

Каждая встреча Эрика Шмидта с рабочим коллективом была для меня ценным уроком. Пятиминутный разговор с ним в коридоре стоит мастер-класса по проблемам лидерства.

Джонатан Розенберг, Дэвид Драммонд и Шона Браун помогли мне выйти на высокий уровень результативности в Google, поставив передо мной и моей командой высочайшую планку достижений, которая тогда казалась непреодолимой. Сейчас, оглядывая прошлое, я понимаю, что именно это и было нужно Google. Алан Юстас, Билл Кофран, Джефф Хубер и Урс Хольцль всегда щедро делились своим временем и аргументами, проникающими в суть вещей. Патрик Пишет был замечательным партнером мозговых штурмов, а еще всегда был готов подвезти меня куда нужно. Я благодарен Сьюзен Войцики, Салару Камангару, Стейси Салливан, Мариссе Майер и Омиду Кордестани за то, что они по кирпичикам выстраивали нашу компанию и сражались за корпоративную культуру. И я бы совсем пропал без добрых советов коуча Билла Кэмпбелла и мудрых наставлений Кента Уокера.

Три гуглера проявили достаточную степень чудачковости, чтобы посчитать такой проект, как написание этой книги, достойным траты их личного времени.

Вы не держали бы книгу в руках, если бы не Анни Робинсон, которая дотошно контролировала стиль изложения и понятийный аппарат; Катрин Декас и ее блистательные аналитические способности; и Джен Лин, которая отвечала за дизайн.

Я мог бы написать еще одну книгу, только чтобы поблагодарить Хану Ча за все, что она делает, чтобы поддержать меня и People Operations. Без тебя моя работа и жизнь превратились бы в полный кошмар.

Спасибо Анне Фрейзер, Тессе Помпа, Крейгу Рубенсу, Прасадугу Сети, Сунилу Чандре, Марку Элленбогену, Скотту Рубину, Эмми Ламберт, Энди Хинтону, Рэйчел Ветстоун и Лорейн Тухилл за поддержку и совет.

Писатель Кен Дайчтуолд вселил в меня достаточно мужества, чтобы попытаться заполучить лучшего литературного агента на всем свете — Аманду Урбан.

Бинки, твоя поддержка, идеи и храбрость неоценимы. Спасибо. (И спасибо Кену Аулетте за то, что он нас познакомил!)

Кортни Ходелл, которая со скоростью пулемета рассылает электронные письма, написанные лучше, чем те страницы, над которыми я корплю часами, — бесценный редактор, у которого всегда найдется пара ободряющих слов. Если вы получили удовольствие, читая эту книгу, — скажите спасибо ей. Если нет, спустите на меня собак за то, что я ее не слушал!

Я благодарен Шону Десмонду и Деб Фаттер из издательства Twelve за то, что рискнули дать шанс писателю-новичку.

Надеюсь, все сработает! :) Каждое утро для разогрева я читал яркие публикации в New Yorker. Этот выдающийся журнал должны читать все... причем в печатном виде!

Спасибо моим друзьям, которых я пытал недопеченными рукописями. Крейш Бида, Джоэль Ауфрехт и Адам Грант написали, вероятно, больше слов в качестве обратной связи, чем я во всей этой книге, а Кейд Мэсси и Эми Резневски внесли отличные предложения.

Гас Маттаммал — спасибо, что помог составить связное повествование из кучи разрозненных идей, устраивал мне мозговые штурмы и доработал все присланные файлы MWF. Джейсон Корли — вот уж не думал, что все эти годы, потраченные на написание интернет-компонентов, окажутся полезными! Гас, Джейсон, Джон Бузенберг и Крейг — вы лучшие на свете друзья!

Мапа, папа — вы в буквальном смысле рискнули всем, чтобы дать нам свободу. Все, чего я добился, уходит корнями в тот мужественный поступок в Румынии и ваши неутомимые труды и поддержку все последующие годы.

Стив — спасибо, что с самого начала был на моей стороне. Я всегда знал, что в нужный момент ты будешь рядом. Люблю вас всех.

Жизнь дает каждому две семьи: ту, в которой ты родился, и ту, которую выбираешь сам. Я — счастливейший человек на планете, потому что Джерри Энн согласилась выбрать меня. Иначе говоря, с той первой минуты, как я увидел тебя, каждый день моей жизни был лучше, чем предыдущий. Каждый день с тобой — лучший в моей жизни. Ты и девочки

жертвовали моей книге вечера и выходные, которые мы не провели вместе. Я люблю вас больше всего на свете. И не могу дождаться следующих выходных!

И, конечно, спасибо всем великолепным гуглерам, которые работают со мной бок о бок, и самой замечательной в мире команде People Operations. Я говорил раньше и буду повторять вновь и вновь: великая честь работать вместе с вами, учиться у вас, совместно творить. В целом свете больше нет такой команды. Ваше общество — настоящий подарок судьбы.

Об авторе

Ласло Бок руководит в Google кадровыми вопросами. Сюда входят все виды деятельности, связанной с привлечением, развитием и удержанием в компании гуглеров — а их сейчас более 50 тыс. в 70 с лишним офисах по всему миру. За то время, пока Ласло работает в Google, компания более сотни раз получала почетный титул «Выдающийся работодатель». Ее называли лучшим работодателем в таких странах, как США, Аргентина, Австралия, Бразилия, Канада, Франция, Индия, Ирландия, Италия, Япония, Корея, Мексика, Нидерланды, Польша, Россия, Швейцария и Великобритания; лучшим работодателем по многообразию возможностей; самым привлекательным работодателем для студентов выпускных курсов, студентов MBA и выпускников колледжей во множестве стран; лучшей компанией для женщин — специалистов в технологической отрасли; ей присуждали различные почетные награды, например высший балл от организации Human Rights Campaign.

Также Ласло работал в General Electric и McKinsey & Company, консультируя клиентов из таких отраслей, как высокие технологии, частная недвижимость и медиаиндустрия, по широкому кругу стратегических и операционных вопросов, в том числе проблемам роста и финансового оздоровления.

Ранее он работал в другой консалтинговой компании-стартапе, был актером и одним из основателей некоммерческой организации, занимающейся проблемной молодежью. Он член попечительского совета Помона-колледжа. Был советником и членом совета директоров нескольких компаний венчурного капитала.

Имеет степень бакалавра международных отношений от Помона-колледжа и степень MBA от Йельской школы менеджмента.

Ласло выступал на слушаниях в Конгрессе по вопросу иммиграционной реформы и трудовым проблемам. Его статьи опубликованы в Wall Street Journal, New York Times, Washington Post; он участвовал в программах News Hour телекомпании PBS и шоу Today.

В 2010 г. журнал Human Resource Executive назвал его «руководителем года в области управления персоналом». В 2014 г. был в числе «10 самых влиятельных людей в сфере HR» десятилетия — единственным руководителем отдела персонала, попавшим в этот список. Ласло (попутно) участвовал в организации записи греческого танца сиртаки вместе с другими 1671 гуглером. 3 ноября 2012 г. он занимал первое место в мире по набранному за день очкам в игре Assassin's Creed III на Xbox.

А еще у него есть огромное количество комиксов. Правда-правда.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Доставляя счастье

От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук

Тони Шей

Delivering Happiness

A Path to Profits, Passion, and Purpose

Tony Hsieh

Захватывающая история становления одного предпринимателя и беспрецедентного успеха его компании, мастерски рассказанная им самим



Тематика

Лидерство, предпринимательство, менеджмент, истории успеха.

О книге

Это книга о том, как Тони Шей стал бизнесменом, начав в девять лет с... фермы по разведению червей. И о тех обстоятельствах, благодаря которым созданная им (несколько позже) компания Zappos была в итоге куплена Amazon за 1,2 миллиарда долларов (а до того Шей продал еще один созданный им бизнес компании Microsoft, тоже за внушительные деньги).

Это одна из самых веселых и жизнеутрачивающих деловых книг — благодаря писательскому таланту автора, и одна из самых впечатляющих и полезных — благодаря его предпринимательскому гению. Вы узнаете, как меньше чем за десять лет Zappos прошла путь с нулевых продаж до торгового оборота в миллиард долларов, об уроках, который получил Тони на пути к успеху и ошибках, которые он совершил. И о легендарной корпоративной культуре Zappos, которая на самом деле доставляет счастье. Не только владельцу компании, но и ее сотрудникам и клиентам. И попутно приводит к увеличению прибыли!

Для кого эта книга

Для предпринимателей и менеджеров, задумывающихся о том, как сделать бизнес еще лучше.

Фишки книги

Восьмое место в списке бестселлеров Amazon.com! И первое — в разделе «Бизнес и инвестиции» в номинациях «Менеджмент», «Коммуникации» и «Обслуживание клиентов»!

Об авторе

Тони Шей — CEO компании Zappos.com, торгующей одеждой, обувью и аксессуарами через Интернет. Получил степень бакалавра в области компьютерных наук в Гарварде. Под его руководством компания, созданная в 1999 году, к 2009 году достигла оборота в миллиард долларов. В ноябре 2009 Zappos.com была приобретена компанией Amazon, стоимость сделки составила около 1,2 млрд долларов. Ранее созданная Тони компания LinkExchange была продана корпорации Microsoft за 265 миллионов долларов.

Обнимите своих сотрудников

Прививка от жесткого менеджмента

Джек Митчелл

Hug Your People

The Proven Way to Hire, Inspire,
and Recognize Your Employees
and Achieve Remarkable Results

Mitchell Jack

Тематика

Управление персоналом, менеджмент, продажи.

О книге

Эта книга — прививка от жесткого менеджмента. Она придется по вкусу тем, кто привык видеть в своих сотрудниках настоящих партнеров, а не безликую рабочую силу, которую нужно постоянно держать в узде. Джек Митчелл предпочитает использовать пряник вместо кнута, и на многочисленных примерах он убедительно доказывает, что такой подход работает.

Принципы Джека выработаны на протяжении 50(!) лет успешной работы в ритейле. Следование этим принципам позволяет привлекать и удерживать талантливых сотрудников, снизить затраты на маркетинг, повысить рентабельность бизнеса, значительно увеличить базу постоянных клиентов. Больше того, в результате создается компания, куда сотрудники ходят на работу с удовольствием.

Для кого эта книга

Обязательное чтение для руководителей и сотрудников сервисных компаний.

Фишки книги

В книге множество забавных и ярких примеров из жизни, она читается на одном дыхании. И в то же время это практическое руководство по найму, мотивации и удержанию сотрудников, которое поможет вам добиться потрясающих результатов и сделать людей вокруг себя счастливее.

Об авторе

Джек Митчелл — совладелец и CEO Mitchell / Richards / Marshs и Wilkes Bashford, американских розничных магазинов одежды, славящихся уровнем сервиса и тонкой подстройкой под каждого отдельного покупателя.

Был признан Daily News Records одним из десяти наиболее прогрессивных специалистов своего времени в сфере розничной торговли.

Автор двух книг («Обнимите своих клиентов» и «Обнимите своих сотрудников») и нескольких авторских семинаров, посвященных лояльности и умению одеваться.



Научно-популярное издание

Ласло **Бок**

Работа рулит!

Почему большинство людей в мире
хотят работать именно в Google

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Наталия Майкова*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Лев Зелексон, Надежда Болотина*