

## ЗМІСТ

<i>Передмова від партнерів видання</i> .....	9
<i>Вступ. Не що, а хто</i> .....	13
<i>Розділ 1. Ваша проблема № 1</i> .....	18
<i>Розділ 2. Картка найму: проєкт успіху</i> .....	32
<i>Розділ 3. Пошук: створюємо потік Гравців А</i> .....	58
<i>Розділ 4. Вибір: чотири інтерв'ю для виявлення Гравців А</i> .....	78
<i>Розділ 5. Залучення: п'ять найкращих способів досягти домовленості</i> .....	129
<i>Розділ 6. Ваша найкраща можливість</i> .....	151
<i>Як отримати додаткову інформацію</i> .....	175
<i>Біографії капітанів індустрії</i> .....	177
<i>Подяки</i> .....	186
<i>Про авторів</i> .....	189

## ПЕРЕДМОВА ВІД ПАРТНЕРІВ ВИДАННЯ

**К** оли підприємець створює свою першу компанію, він приречений на помилки: у стратегії та плануванні, пошуку ринків і product market fit. І якщо всі перелічені невдачі можна перетворити на досвід і рухатися далі, тривалий найм некомпетентних людей — це те, що справді може потопити компанію.

Створивши Genesis, ми з партнерами наступили на всі можливі «граблі» і не раз були на межі краху. Не маючи досвіду, ми інтуїтивно наймали людей просто тому, що вони нам подобалися. Усе змінилося, коли до нас потрапила книжка «Хто. Як наймати найкращих» Джеффа Смарта та Ренді Стріта. Вона стала фундаментом кардинальних змін у нашій системі найму.

У березні 2024-го Genesis виповнюється 15 років. Останнє десятиліття ми спостерігаємо невинне зростання компанії. Попри всі світові кризи й потрясіння, зміни ринків, податкових і юридичних політик, технологій і правил гри. Попри війну в Україні. Рецепт цього зростання — люди, які працюють у Genesis. Люди, яких ми найняли за принципом, описаним у цій книзі.

«Хто» — не з тих бестселерів, який містить загальні поради. Це прикладна інструкція з якісного найму, у якій

описаний чіткий алгоритм закриття будь-якої позиції. Його можуть застосувати менеджери всіх компаній, незалежно від розміру, стадії розвитку та ніші. Мабуть, кожен керівник у Genesis читав її і застосовує цю стратегію на практиці — це настільна книга компанії. Рекомендую читати її не один раз, адже сприйняття й інтерпретація її тез змінюється із набуттям досвіду.

Побудувавши систему відбору A-players, ми наповнили команди талановитими та вмотивованими кадрами. Далі створили структуру, що дала змогу цим спеціалістам швидко розвивати кар'єру й отримувати керівні посади. За 15 років у Genesis виросли понад 25 CEO продуктових бізнесів, які починали з молодших позицій. Кожен з них колись пройшов усі етапи співбесіди за алгоритмом, що пропонує ця книга.

Сьогодні продукти, які розвивають ці керівники, займають перші місця в нішах і мають мільйони користувачів. Проте ми щороку нагадуємо їм, що найм досі найбільший виклик. Неважливо, у компанії працює 30, 300 чи 3000 людей — ми не повинні йти на компроміси та понижувати планку. High Bar for Talent — одна з ключових цінностей компанії.

Переклад цієї книги виходить друком у важкі для України часи. Водночас роль українських продуктових ІТ-бізнесів зростає — вони стануть фундаментом для відновлення української економіки. Люди — це найцінніший ресурс для будь-якої компанії. Від вміння їх наймати і керувати ними залежить, як розвиватимуться українські бізнеси. Ця книга дає знання, як побудувати команду, з якою можна стати «єдинорогом» і вразити світ.

*Володимир Многолетній,  
CEO і співзасновник Genesis*

Вступ  
**НЕ ЩО, А ХТО**

Найважливіші рішення, які ухвалюють бізнесмени,  
це не рішення *що*, а рішення *хто*.

Джим Коллінз, автор книжки  
«Від хорошого до величного»

**В** АША ПРОБЛЕМА номер один — *хто*.  
Не *що*.  
*Що* — це стратегії, які ви вибираєте, товари та послуги, які продаєте, і процеси, які використовуєте. Усе своє професійне життя ви можете шукати розв'язання для мільйона проблем *що*, які надокучають вашому бізнесу. Як і робить більшість менеджерів.

На жаль, якщо зосереджуватися винятково на питанні *що*, ви й надалі втомлюватиметеся, зароблятимете менше, ніж бажаєте, і не матимете часу робити те, що хочете.

Або ж сьогодні можете вирішити зосередитися на питанні *хто*.

*Хто* — це люди, яких ви призначаєте ухвалювати рішення *що*. Хто керує вашим відділом продажів? Хто складає ваш продукт? Хто сидить у кабінеті з табличкою

«директор»? Із *хто* починається магія або ж зароджуються проблеми.

От запитайте в Нейта Томпсона, гендиректора Spectra Logic. Зараз компанія Томпсона процвітає. Але в перші роки його так заповнили неефективні виконавці, яких сам і найняв, що він навіть не міг піти у відпустку.

Не те щоб Томпсон не проводив інтерв'ю як треба. Проводив. Він вивчав резюме ледь не під мікроскопом. Нерідко проводив з кожним кандидатом чимало годин, намагаючись відчутти «хімію». Тож гадав, що всі люди, яких він узяв на борт, надзвичайні. Проте багато нових працівників виявилися геть непридатними для своєї роботи. Один особливо жахливий привласнив 90 000 доларів комісійних.

«Віцепрезидент із продажів, — розповів нам Томпсон, — перемальовував на бланках комісійних одинички, які вписав бухгалтер, у четвірки! Це зробило його комісійні вчетверо вищими, ніж вони мали б бути».

Фінансовий біль був сильним, але ще більше Томпсон постраждав морально. Через помилково призначених людей і ті проблеми, які вони створили, він не міг спокійно залишити офіс. А коли ж залишав, то витрачав більшу частину свого часу на усунення криз на роботі.

«Я обожнюю кататися на лижах. Тоді, на початку, я привозив свою родину у Вейл у Колорадо. Але там я наче знову був на роботі. Щоденно перші чотири години я не міг піднятися на гору. Мені доводилося сидіти в телефоні та працювати з імейлами, виконуючи роботу людей, яких я помилково найняв. Пам'ятаю, як моя родина закочувала очі та йшла кататися без мене».

Звучить знайомо? Зрештою, помилки *хто* зачіпають кожен аспект наших професійних й особистих життів.

Ми в ghSMART допомагаємо компаніям ухвалювати кращі рішення *хто*. Наша місія — використовувати наші знання про людську поведінку, щоби допомагати гендиректорам та інвесторам створювати цінні компанії. Джефф Сمارт — гендиректор, заснував фірму 1995 року. Ренді Стріт — партнер, очолює підрозділ ghSMART із навчання керівників. Наші клієнти — компанії зі списку Global 1000 та стартапи, від банкірів Волл-стріт до завзятих лідерів некомерційних організацій. У своїй роботі ми допомогли клієнтам з усього світу — від Ванкувера до Сіднея, від Мілана до Тайбея — ухвалити понад 12 тисяч рішень *хто* за методом, який покажемо в цій книжці. І ще 30 тисяч менеджерів ми навчили його застосовувати. Ми роками щодня стикалися із цим завданням, але ця книжка — дещо значно більше, ніж просто сума нашого досвіду.

Щоби перевірити наші спостереження і зібрати нові, ми запросили д-ра Стівена Каплана та його команду фінансових чарівників із Вищої школи бізнесу Чиказького університету. Їхнім завданням було провести найбільше в історії статистичне дослідження, щоби краще зрозуміти, які типи кандидатів є успішними виконавцями, а які — ні. Майже два роки Каплан з командою ретельно аналізували наші дані про трьохсот гендиректорів і отримали дивовижні результати.

Найважливіше, ми поспілкувалися з багатьма найталановитішими світовими лідерами, коли ті навчали нас своїх секретів успішного найму.

Понад 20 бізнес-мільярдерів, більшість із яких досягла успіху власними зусиллями, подарували цій книжці свої ідеї та досвід, безпрецедентну збірку даних. Це люди, які побували в перших лавах деяких із найзахопливіших