

ГЛАВА

5

# **Собеседование, наем и адаптация новых сотрудников**

---

*Смерть будет истинным отдыхом.  
Больше никаких интервью.*

КЭТРИН ХЕПБЁРН

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

**П**роцесс найма является ключевым связующим элементом для построения и укрепления вашей культуры радости. Руководству многих компаний нравится думать, что в ходе собеседования, найма и обучения нового члена команды они получают возможность подбирать и формировать именно тех людей, которые им нужны. Однако поразительно, насколько часто все получается наоборот.

Традиционный процесс собеседования для меня всегда выглядел одинаково: два человека сидят друг напротив друга и в течение двух часов друг другу врут. Вот как это может выглядеть:

- Вы командный игрок, Сьюзен?
- Конечно. Я люблю людей, Рич.
- Если бы вы были днем недели, то каким?
- Утро понедельника, семь тридцать, Рич.
- Мне нравятся люди утра понедельника, Сьюзен!

Затем бы я начал рассказывать о том, как здорово работать в нашей компании. Я бы стал поэтично распинаться о наших новых проектах и о том, как чудесно Сьюзен для них подходит.

После этого сказочного интервью, в котором мы обнаружили бы, что у нас со Сьюзен сходные взгляды практически на все — от одинаковых подходов к командной работе до любимой местной кофейни, — я бы с нетерпением предложил ей работу, и она

с радостью согласилась бы. Скорее всего, я не стал бы учитывать любые сомнения, высказанные членами моей команды насчет новой сотрудницы, потому что мои подчиненные не знают ее так же хорошо, как я.

[ 109 ]

Как правило, лучшим на любой новой работе является день собеседования. В этот роковой день мы оба убеждены, что наше сотрудничество будет началом новой жизни. Но порочный круг запускается быстро — с первого выхода нового сотрудника на работу.

«Сьюзен? Сьюзен? Ах да, Сьюзен! Сегодня? В самом деле? Вот черт! Почему менеджер по персоналу не подошел ко мне? Я едва вспомнил, что сегодня Сьюзен должна присоединиться к нашей команде. Так, мне следует изобразить счастливое лицо и пойти встречать нового сотрудника. Сьюзен, добро пожаловать! Мы так рады, что вы здесь! Эм-м, послушайте, у нас произошла путаница в отделе персонала, и... ну, мы еще не совсем готовы принять вас. Ну, то есть у нас тут сейчас творится что-то безумное. И у нас еще пока нет для вас готовой офисной ячейки, телефона, компьютера, адреса электронной почты и визитных карточек. Но на самом деле мы рады, что вы здесь. Мы очень рады. Добро пожаловать!»

Потом я проведу Сьюзен в комнату отдыха и попрошу ее расположиться там. «У вас будет отличная возможность со всеми познакомиться. Они проводят здесь много времени, — скажу я. — Я вам принесу некоторые материалы, включая спецификации по нашему текущему проекту. Но не воспринимайте их слишком серьезно, они немного устарели».

Оставив Сьюзен, я начну заглядывать в ячейки и кабинеты, рассказывая о новой сотруднице своей команде. Я уверен, что все будут удивлены: «Кто это, черт возьми? Кого Рич нанял сегодня? Я надеюсь, мне не придется откладывать свои дела и обучать ее. У меня горят сроки, и вообще скоро отпуск».

Вернувшись в комнату отдыха, я должен буду разобраться с еще одной проблемой и создать у Сьюзен хорошее здоровое чувство хаоса. «Помните те проекты, которые мы обсуждали на собеседовании? Бюджет еще не утвержден. От пары из них отказались, и еще пара откладывается, потому что мы и так очень

[ 110 ]

опаздываем с выпуском нашей новой продукции. Я думал, что к сегодняшнему дню все будет закончено, но у нас появилась пара важных проблем во время проверки качества, и команда теперь не может понять, что происходит, — проблемы возникают только на тестовой машине. Это сводит всех с ума. Ну, знаете, как оно обычно бывает».

У Сюэзен возникнет нехорошее предчувствие, и через несколько минут после своего прихода она начнет думать, а правильно ли она поступила, приняв мое предложение. Это место очень уж похоже на то, откуда она только что ушла, и не имеет ничего общего с тем, о чем она слышала на собеседовании. Сюэзен растеряет изрядную часть той уверенности, которую она испытывала, когда сообщала об уходе своему бывшему боссу.

Затем в столовой Сюэзен познакомится с командой тестировщиков. Они станут сокрушаться, что отстают от плана. На кого-то вдруг снизойдет озарение: если Сюэзен присоединится к тестированию, у нее будет отличная возможность познакомиться с продуктом. Сюэзен, очень грамотный программист, во время тестирования обнаружит проблему — она любопытная и потому внимательно изучит код, окружающий проблемную часть. В конце концов, ей скучно без дела, а так она сможет почувствовать себя полезной. В этот момент команда поймет, что Сюэзен — отличный отладчик. Теперь ее проекты никогда не увидят свет, потому что она застрянет в группе, устраняющей ошибки. Ну, во всяком случае, здесь у нее будет много работы.

Как обычно, недель этак через шесть я подслушаю, как Сюэзен жалуется в комнате отдыха: ее работа отличается от той, которую ей описывали на собеседовании. И, честно говоря, в ее прошлой компании дела шли лучше.

*Бум!* Провал. Я не смог добиться от Сюэзен высокой производительности и уже деморализовал ее. И я еще имею наглость удивляться, почему я неспособен найти хороших людей?

Когда я рассказываю эту историю гостям Menlo, они отводят меня в сторону и спрашивают, с кем из их компании я уже успел поговорить, — мол, я только что в точности описал их процесс собеседования, найма и адаптации новых сотрудников. Однажды моя дочь Лорен полюбопытствовала, правда ли история

о Сьюзен. И я сказал: «Сущая правда, потому что через эту историю проходят все».

Первые несколько недель для нового сотрудника — зачастую ритуал запугивания, состоящий из скуки и смятения, обряд посвящения.

[ 111 ]

Если вы хотите создать собственную версию корпорации радости, ваш текущий подход к отбору и собеседованию кандидатов, скорее всего, погубит ваше намерение. Я не могу заявить это достаточно категорично. Большинство организаций работают в рамках стандартной корпоративной культуры, определяемой вопросами «Кого мы нанимаем?», «Как эти люди относятся к работе?» и «Какое поведение мы станем терпеть?». Ваша культура должна быть настолько исчерпывающе очевидна, чтобы любой потенциальный сотрудник не мог ее не заметить. Сила применения подобного подхода во время собеседования заключается в том, что кандидаты, плохо подходящие для вашей культуры, сами не захотят работать на вас. Они с легкостью откажутся, если почувствуют явное несоответствие царящей в организации культуры и собственного характера и желаний. Цель собеседования должна заключаться в выявлении ярких, способных людей, которые хорошо вписываются в рамки вашей культуры и хотят, чтобы она развивалась.

## Суперзвезды не нужны

Процесс проведения собеседования в Menlo полностью соответствует нашим культурным ожиданиям, так что знакомство с царящей у нас радостью происходит при первом контакте. Если кто-то приходит к нам, желая присоединиться к команде, первое, что мы делаем, — это приглашаем его на открытую экскурсию. Если, проведя здесь несколько часов, увидев наш странный подход, услышав о нашем открытом рабочем пространстве и узнав, что у него не будет даже собственного стола и компьютера, этот человек не расхочет работать в Menlo, шансы на то, что он подойдет нам, увеличатся.

[ 112 ]

Нас часто спрашивают: «Неужели вы не возьмете в команду суперпрограммиста, которому нужно личное пространство и абсолютная тишина?» Именно так. Мы сознательно откажемся от шанса нанять одинокого гения. Такие не подходят для Menlo: и мы, и они достойны лучшего. Компания определяет себя тем, чему она говорит «нет», в той же мере, как и тем, чему она говорит «да». Ответ «нет» одиноким волкам-суперзвездам — это важная часть нашего определения культуры радости. В моей карьере было предостаточно таких компаний для гениев, копивших знания, ни с кем нормально не разговаривавших и в итоге сводивших на нет результаты команды и губивших ее боевой дух.

Мы пытаемся сформировать команду, а не набор отдельных героев, которые ни с кем не могут ужиться. Дни одиночек, способных создать что-то великое в индустрии программного обеспечения, прошли. Еще не так давно двое парней за пару месяцев могли написать операционную систему — вспомните Билла Гейтса и Пола Аллена в начале 1980-х. В компании Microsoft 10 000 человек работали около пяти лет, чтобы создать Windows Vista, которая обошлась компании примерно в 10 миллиардов долларов, — и все мы хорошо знаем, что в итоге получилось. Герои-индивидуалисты бесполезны для создания команды.

## **Нанимайте людей, а не идеальное резюме**

В 1998 году, за год до того как я основал «фабрику Java» в Interface Systems, у меня было очень поучительное собеседование. Сэм пришел, желая получить должность программиста. Он казался идеальным кандидатом. Прежде всего, за него поручился кто-то из моей команды. (Мы вознаграждали сотрудников за рекомендации — с тех пор я узнал, что это одна из самых ужасных тактик по найму сотрудников, если вы хотите создать культуру радости.) Он обладал отличным опытом: шесть лет глубокого погружения во все новейшие технологии Microsoft. Он жил прямо в городе и не был в полной мере доволен своим тогдашним

работодателем. Нанять его казалось делом таким же простым, как подстрелить плывущую утку. Я полагал, что в тот же день смогу закрыть вакансию.

[ 113 ]

Первые несколько минут собеседования подтвердили мои предчувствия по поводу Сэма. Мне он понравился: эlegantный, профессиональный, трудолюбивый — он должен был стать замечательным дополнением к моей команде. Но примерно в середине собеседования что-то пошло не так. Язык тела Сэма полностью изменился. Он прекратил улыбаться, скрестил руки на груди и откинулся на спинку стула. Казалось, он выпал из разговора, а его ответы стали механическими и поверхностными. «Он не собирается здесь работать, — подумал я. — Что, черт возьми, происходит?»

Я не мог это так оставить. Я прекратил собеседование и очень искренне спросил Сэма: «В чем дело?»

«Если б я хотел и дальше заниматься тем, что делаю на моей нынешней работе, я бы остался там, — ответил он. — Я слышал, в вашей компании планируются проекты на Java. Я хочу научиться новому». Сэм подтвердил мои подозрения, что малейший шанс нанять его был начисто убит примерно в середине нашей встречи.

Этот разговор активировал сигнал тревоги в моем мозгу. Ни в какой сфере деятельности никто никогда не захочет заниматься одним и тем же снова и снова на протяжении всей карьеры. Тем не менее мое руководство хотело, чтобы наши новые члены команды принимались за работу без промедления, а не учились чему-то новому за наш счет.

Я не смог нанять Сэма, но я получил нечто намного более ценное из того собеседования — опыт. Мне пришлось поставить под вопрос все, что я знал о процессе приема на работу. Наем за умения не работал. Я больше не смотрел на то, что знают кандидаты, зато начал уделять гораздо больше внимания тому, какими людьми они являются.

Мой опыт с Сэмом и Сюэзен преподавал мне великолепные и важные уроки. Я больше не мог проводить собеседования, нанимать и адаптировать новых сотрудников так, как я делал раньше. Но если я не хотел больше нанимать людей за их умения или

[ 114 ]

поддерживать тактику ведения собеседования, когда два человека, лгут друг другу в течение двух часов, то как же я собирался поступать вместо этого?

Проводимое вами собеседование должно соответствовать культуре вашей организации. Вам не следует общаться с вашим потенциальным работником как-то иначе, чем вы общаетесь со своей командой. Культуры и команды — это как семьи. У каждой есть свои обычаи и привычки. У каждой есть свои мысли о том, какое поведение считать приемлемым, а какое — нет. Не существует способа узнать о наличии неразрешимых разногласий за два часа собеседования.

В Menlo мы работаем в тесном сотрудничестве. Поэтому наш первый важный вопрос на собеседовании звучит так: «У вас хорошие детсадовские навыки?» То есть: вы умеете уважать людей? Вы хорошо играете с другими? Вы делитесь игрушками? Во время этапа, который мы называем «Экстремальное собеседование», мы упоминаем детсадовские навыки несколько раз, так как для нашей культуры радости очень важно, чтобы сотрудники хорошо играли друг с другом. Это не теоретическая или риторическая концепция. Учитывая, что на протяжении дня мы работаем в парах, данные умения крайне важны.

Вопросы на традиционных корпоративных собеседованиях не могут хотя бы отдаленно показать, соответствует ли кандидат предъявляемым требованиям. Большинство составителей резюме в описании своей биографии не заходят так далеко, чтобы поделиться с нами своим детсадовским табелем поведения. Нам нужен способ узнать, чему научила вас миссис Кляйншмидт в 1983 году, и выяснить, помните ли вы самые важные уроки.

У Menlo есть идеи получше относительно того, как узнать, какой вы за человек на самом деле, поэтому мы выстроили свой процесс собеседования так, что нам вообще не приходится задавать вопросы о кандидате. Ну хорошо, все-таки о двух вещах мы спрашиваем: есть ли вам восемнадцать лет и имеете ли вы законное право работать в Соединенных Штатах. Но в остальном наш процесс найма является полной противоположностью тому, с чем многие знакомы.



## Забросьте широкую сеть

Когда мы хотим нанять новых сотрудников в нашу команду, мы забрасываем широкую сеть и приглашаем всех потенциальных кандидатов сразу. На наше первое собеседование одновременно приходит от тридцати до пятидесяти человек. Таким образом, у нас нет необходимости тратить свои силы, разбирая стопки резюме и делая предварительные заключения, основанные на слабых попытках классифицировать человека по ключевым понятиям, которые мы прочли на паре листков бумаги. Замечательное преимущество этого подхода заключается в том, что он может менять масштаб и скорость процесса, не тормозя при этом из-за большого числа людей.

[ 115 ]

Экстремальные собеседования, как мы их называем, обычно проходят два-три раза в год, по мере необходимости. День проведения собеседования является очень волнительным и напряженным как для наших кандидатов, так и для нас. О многих ли практиках собеседования можно сказать то же? Волнение начинается еще до появления наших кандидатов, когда мы расставляем столы, как будто для блиц-свиданий. Менлониане, желающие принять участие в процессе, помогают подготовить материалы для различных упражнений.

Приходя к нам, кандидаты обычно бывают заинтригованы и взволнованы тем, что видят в нашем пространстве. Они должны пройти через то, что, по существу, является тренингом укрепления доверия, прежде чем они начнут работать на нас, — это наша версия веревочного курса\*.

Мы начинаем массовое интервью с описания нашей радостной миссии и объяснения важности целенаправленного процесса собеседования, который ее поддерживает. Перед собеседованием мы рассылаем материалы о Menlo, включая статью журнала Inc., которую написал Ли Бьюкенен в 2011 году, а также

\* Веревочный курс — активный тренинг, направленный на улучшение навыков командного взаимодействия и командообразования. Для проведения веревочного курса часто используется альпинистское снаряжение (веревки, карабины, страховочные системы), что и дало название программе. *Прим. пер.*

белую книгу\* компании, из которой кандидаты могут немного узнать о наших методах и культуре.

[ 116 ]

Мы не видим смысла удивлять кого-либо или скрывать какие-то аспекты нашей работы. Мы хотим, чтобы кандидаты добились успеха, и неприкрыто способствуем этому. Один из членов нашей команды однажды задал вопрос о такой культурной открытости. «Если кандидаты будут знать о наших ценностях, — спросил он, — то не смогут ли они приспособить свое поведение, чтобы имитировать их во время собеседования?»

Джеймс Гебель ответил очень просто: «Если они смогут имитировать сотрудничество все время по восемь часов в день, то... Йо-хо! Тогда меня все устраивает!»

## Тур первый: имитация работы

Мы начинаем собеседование, сообщая, что сейчас кандидатам предстоит поработать в парах друг с другом. Для каждой пары назначается один менлонианин, который будет следить за нею, пока она выполняет три упражнения. Большинство кандидатов знают о том, что в Menlo все работают в парах, но они не всегда ожидают, что такой подход будет применен к ним с первых же минут собеседования.

Джеймс часто выступает ведущим на собеседованиях. Он начинает с объяснения первого упражнения, выполняемого на бумаге в течение двадцати минут. Для программистов первое упражнение обычно включает оценку того, сколько часов потребуется для выполнения работы по различным регистрационным карточкам, чтобы разработать программное обеспечение для вымышленного проекта. Многие удивляются, что мы не используем компьютеры или примеры с реальным кодом во время собеседования. Наши упражнения предназначены для демонстрации работы в команде, а не технической компетентности.

\* Белая книга — справочный документ для корпоративных клиентов, содержащий описание политики компании. *Прим. пер.*

«В первом из них, — говорит Джеймс, — вы должны представить партнера в выгодном свете. Если ему сложно — помогите. Если вы знаете что-то, чего не знает второй человек, — подскажите. Цель упражнения — сделать так, чтобы ваш напарник попал на второй этап собеседования». В течение этих первых минут кандидаты сталкиваются с нашими культурными ценностями в полном объеме. Вы, вероятно, можете себе представить, как скручиваются их мозги, потому что кандидаты *сами* хотят попасть на второй этап собеседования.

[ 117 ]

Затем участники случайным образом делятся на пары. В течение следующих двадцати минут партнеры быстро погружаются в выполнение упражнения под надзором наблюдателя из Menlo. В комнате становится шумно, так как все сидят в непосредственной близости друг от друга и общаются, склонив головы над заданием. И почему-то это выглядит точно так же, как офис Menlo в любой рабочий день! Некоторые пары сталкиваются с трудностями, пытаясь осмыслить то, с чем они столкнулись, в то время как другие принимают все вполне органично.

Многие люди быстро возвращаются к своему естественному стилю поведения, даже если это не идет им на пользу при выполнении данного упражнения. Мы видели, как некоторые кандидаты выхватывают карандаш из рук напарника, а другие полностью игнорируют своего партнера по паре и сосредотачивают все свое внимание на наблюдателе.

Упражнения выполняются на бумаге и не требуют компьютера или хотя бы калькулятора. Они несложные, и в них нет «правильных» ответов — хотя, конечно, есть хорошие ответы. В одном из упражнений нужно определить, какие характеристики следует выбрать, чтобы уложиться в бюджет вымышленного проекта (это имитация нашей игры в планирование). Другое упражнение сводится к созданию с помощью карандаша и бумаги дизайна графического интерфейса для воображаемых пользователей (что представляет нашу практику антропологии высоких технологий).

Тем временем наблюдатели смотрят, какой вклад вносит каждый участник в решение проблемы, как пары договариваются, как сотрудничают и делают ли они вообще хоть что-то. На про-

[ 118 ]

тяжении всего процесса наблюдатели спрашивают себя: «Хотел бы я работать бок о бок с этим человеком целую неделю? Почувствую ли я поддержку, если столкнусь с трудностями? Смогу ли я поддержать его, и будет ли он слушать меня, если я попытаюсь сделать так? А захочу ли я сам воспринимать что-либо от этого человека? Поможет ли он мне в профессиональном росте?»

На протяжении собеседования мы трижды меняем пары, всякий раз назначая новых партнеров и нового наблюдателя. На каждое парное упражнение мы выделяем двадцать минут. Все происходит шумно и энергично. И это похоже на Menlo.

После испытания в парах мы делаем короткое заключение, на несколько минут устраиваем с кандидатами сессию в форме «вопрос-ответ», а затем приглашаем всех принять участие в ближайшей экскурсии. Мы также предлагаем кандидатам написать письмо на имя СЕО со своим мнением о полученном опыте. В качестве вознаграждения за приложенные усилия мы предлагаем выслать кандидату домой любую книгу из списка наших рекомендаций.

## **Позвольте команде построить команду**

Когда все кандидаты уходят, наша команда наблюдателей собирается вместе, чтобы обсудить увиденное. Мы говорим обо всех претендентах на рабочее место, уделяя около пяти минут каждому человеку. Главные вопросы: «Получили ли мы достаточно доказательств хороших детсадовских навыков, чтобы пригласить человека на второе собеседование? Понравится ли команде работать с ним в паре каждый день?»

Мы голосуем большими пальцами. Если все три наблюдателя, отслеживавших рассматриваемого кандидата, показывают палец вверх, особенно если их решение явно искреннее и полное энтузиазма, мы больше не обсуждаем этого человека и немедленно приглашаем его на второе собеседование. Аналогично, если все три пальца направлены вниз, никаких обсуждений,

никаких повторных приглашений. Таким людям мы отправляем электронные письма с выражением признательности и предложением попробовать свои силы в следующий раз.

[ 119 ]

Конечно, чаще всего мнения расходятся и возникает необходимость все обсудить. Далее следует разговор о нашей культуре и о том, почему конкретный кандидат нам подходит или не подходит. Это прекрасная возможность укрепить концепцию нашей культуры внутри команды и обучить ей недавно присоединившихся. После такого обсуждения голосует вся группа, а итоги голосования записываются.

Будучи CEO и сооснователем компании, я также имею право голоса, но мое мнение имеет не больший вес, чем чье-то другое. Тот факт, что не мне предстоит работать в паре с человеком, которого мы приглашаем в команду, для меня является вполне весомой причиной, чтобы не тянуть одеяло на себя. Я хочу, чтобы сотрудники сами управляли этим процессом и выступали в защиту своих потенциальных коллег.

## **Тур второй: выполните реальную работу**

Если кандидат проходит на второй этап собеседования, его приглашают прийти в одиночку. Мы оформляем человеку однодневный оплачиваемый контракт на работу над реальным проектом в течение всего дня. (Мы выставляем счет клиенту, которого предупреждаем об этом заранее; оплата кандидату идет более низкая, чем рядовому сотруднику.)

Этот человек становится частью пары, работающей над одним из наших проектов. Все члены команды Menlo, даже новички, являются потенциальными партнерами для второго этапа собеседования. Утром кандидат может работать с Тедом, одним из наших программистов, а с обеда присоединиться к Вере, другому программисту. И кандидат должен будет ввести Веру в курс всего, что произошло утром, хотя и Вера также может задавать вопросы.

[ 120 ]

Работая в паре с кандидатом в течение нескольких часов, Тед и Вера узнают гораздо лучше о навыках программирования этого человека. Если он не знаком с технологией, с которой мы имеем дело, — ничего страшного. Мы сможем увидеть, насколько он любознательный, как задает вопросы и умеет ли учиться в процессе работы, при этом перенося собственный опыт на незнакомую территорию.

Отработав по однодневному контракту, кандидат заполняет табель, и мы платим из расчета десять долларов в час. За день работы человек получает нечто более важное, чем деньги, — понимание того, что значит работать в паре. Многие слышали об этом, но мало кто на самом деле имел подобный опыт. Не каждый способен на такое, мы отлично понимаем. Мы верим, что собеседование должно дать обеим сторонам возможность оценить совместимость их культур.

Когда кандидат завершает однодневную работу, два человека, с которыми он работал в паре, — Тед и Вера в данном примере — встречаются с Кэрол, администратором «фабрики», которая координирует планирование ресурсов для всех проектов. Она задает им важный вопрос: «Вы бы хотели еще раз поработать в паре с этим человеком?» Если ответ команды положительный, тогда мы приглашаем кандидата на трехнедельный испытательный срок. Во время работы по этому контракту — теперь мы платим по нашим реальным ставкам — кандидат работает над проектом клиента в паре минимум с тремя сотрудниками.

Если испытательный срок проходит успешно, человек присоединяется к команде. Мы получаем нового менлонианина. Самая тяжелая часть адаптации в действительности приходится на этап экстремального собеседования. Нам удалось устранить тот самый страшный «первый день работы», пример которого иллюстрировала история Сьюзен в начале этой главы.

Конечно, новому человеку придется еще многое выучить и узнать, чтобы стать частью нашей культуры. Мы по-прежнему сталкиваемся с провалами в первые несколько недель, но это случается редко.

Джефф, один из наших программистов, записал, что он думает о своем уникальном опыте прохождения собеседования в Menlo:

Рич любит говорить, что сотрудник в обычной компании — не Menlo — чувствует себя деморализованным через шесть недель после собеседования. Для меня этот период наступил значительно раньше. После трех недель на работе, на которую я устроился сразу же после колледжа и где мне так и не дали никакого задания, меня уволили. Причиной увольнения было «несоответствие команде», и, оглядываясь назад, я могу точно сказать — это сущая правда. К счастью, меня пригласили на однодневное собеседование в Menlo. В отличие от стиля «ты-больше-не-в-Канзасе», через двадцать минут после того, как я попал в Menlo (скорее даже, через пять минут — сперва меня послали за кофе), мои руки лежали на клавиатуре, и я работал над реальным кодом для реального проекта реального клиента. К концу первого дня я смог встретиться с людьми, которые платили нам за разработку программного обеспечения. К концу трехнедельного испытательного срока я работал с людьми, пришедшими в компанию одновременно со мной. Я нашел то, что все надеются получить помимо обычной заработной платы: карьеру. А еще я нашел радость.

[ 121 ]

## **Не откладываете принятие решения о найме**

Количество отказов после первого тура собеседования составляет около 60 процентов, а после второго и третьего туров — по 50 процентов. Если на первое массовое собеседование мы пригласили пятьдесят человек, они превращаются в двадцать, затем в десять и наконец в пять. Мы принимаем решения быстро и почти без усилий. Мы не тратим много времени, беспокоясь о возможных ошибках.

Я полагаю, что одной из основных причин, из-за которых большинство компаний сталкиваются с проблемами при найме персонала, является тот факт, что их процесс собеседования

[ 122 ]

занимает чертовски много времени. Как только находится отличный кандидат, запускается бюрократическая машина отдела персонала. Кандидат неделями ждет решения, и к тому времени, когда он наконец-таки получает ответ, может так статься, что он уже устроился в другое место. Наш процесс идет быстро и хватает людей, пока они еще воодушевлены нашим предложением.

Я вспоминаю, как один директор по информационным технологиям из Калифорнии спросил меня: «Рич, я все правильно понял? Вы проводите собеседование для пятидесяти человек, чтобы взять пятерых?» Он начинает рассказывать мне, что не может найти даже пять человек, подходящих на пятьдесят позиций. Я слышу точно такие же истории от местных руководителей здесь, в Анн-Арборе. «Где вы берете кандидатов? Я не могу найти людей, чтобы закрыть две вакантные должности».

Имея вполне зримую культуру и соответствующий ей процесс собеседования, я, основываясь на опыте, считаю, что рекрутинг — это просто. Мы разместили несколько баннеров на главной странице нашего сайта — и все. Сарафанное радио приводит к нам множество людей, наша слава бежит впереди нас. Обычно мы без всяких усилий набираем пятьдесят человек для прохождения собеседования. В отличие от моих коллег-руководителей из других компаний, мы не ищем идеального кандидата с конкретным набором навыков. Здесь, в Menlo, мы ищем людей, способных с интересом воспринимать новое и совершенствоваться. Мы можем целый день учить. Если есть хорошая база, это будет просто.

Вот что пишет Лиза, давно работающая в Menlo менеджером проектов:

Размышление о том, почему я нахожу радость в нашем процессе найма, — несколько наших особенностей.

Мы никогда не «застреваем» на людях, которые тянут нас вниз, причиняя ущерб команде. (Все сотрудники Menlo знают, что процесс собеседования не заканчивается никогда, и не важно, сколько ты здесь уже проработал.) Радость заключается в том, что в нашу команду входят правильные люди.



Еще одна радость: с первых дней пребывания в команде ты начинаешь помогать обучать новых людей.

Наконец, я нахожу много радости в экстремальных собеседованиях благодаря их социальному аспекту, просто получая возможность потусоваться с командой. Мы много смеемся, когда размышляем о наших собственных ошибках, делись своим мнением о кандидатах. Мы знаем, что нам еще многое надо сделать, чтобы стать такой командой, какой мы действительно хотим быть.

[ 123 ]

## Клетка без решеток

Несмотря на все наши усилия и продуманные собеседования, процесс найма пока еще не всегда функционирует так, как мы хотим. Необходимо время и место для приспособления к нашему уникальному стилю работы. Люди способны меняться — и меняются при наличии соответствующих возможностей. Не менее важным фактом, однако, является то, что мы не боимся отпустить кого-то, если человек все-таки не годится для нашей культуры. Если нам приходится с кем-то попрощаться, мы делаем это с достоинством и уважением. Увольнять людей всегда непросто.

Мы совершаем ошибки в обоих направлениях: отпускаем людей, которых не должны отпускать, и удерживаем неподходящих дольше, чем нужно. В конце концов, мы люди. Но мы предельно четко даем понять одно: если это не сработало сейчас, вы можете попытаться снова. Мы — как клетка для птиц без решетки. Людям разрешено участвовать в наших собеседованиях по нескольку раз. Кто-то снова и снова возвращается, пока ему самому и команде не становится очевидным, что, несмотря на все наше желание, Menlo — неподходящее место для этого человека. Еще кто-то приходит, остается на какое-то время, уходит, а затем снова возвращается. И хотя нам всегда грустно видеть, как нас покидают наши старожилы, мы знаем, что это естественная часть здоровой культуры и что она соответствует команде, главной идеей которой является уважение к частной жизни каждого

своего члена. (Больше о нашем отношении к потере сотрудников вы узнаете в главе 11.)

[ 124 ]

Открытая клетка может иметь неожиданные преимущества, в том числе с точки зрения маркетинга. Я часто вспоминаю Берта, который работал на трехнедельном испытательном сроке. Он был хорошим парнем и действительно нравился нам, но не успевал учиться так быстро, как требовалось. Может, проблема заключалась в нас, может, в нем (а скорее всего, и там, и там).

Команда приняла решение расстаться с ним. У Берта в глазах стояли слезы. Не то чтобы он плакал — так, глаза блестели сильнее обычного. Он действительно хотел работать на нас, а мы действительно любили его. Через пару недель после того, как мы опустили его, он позвонил мне.

«Привет, Рич... Я просто звоню, чтобы сообщить, что нашел новую работу в Детройте».

Я был очень рад, что ему удалось благополучно устроиться на другое место. Я сказал Берту, что он поступил очень правильно, позвонив и рассказав мне об этом.

«О, нет! Я звоню не потому. У нас здесь есть проект по разработке программного обеспечения, и я думаю, что он будет идеальным для Menlo. Я бы хотел привезти моего CEO на экскурсию, ну и побеседовать с вами о возможном заказе».

Полагаю, мы простились с ним по-хорошему. В течение нескольких дней Берт был в нашем офисе со своим новым CEO. Он приехал в гости и по делу туда, откуда ушел всего несколько недель назад.

## Кто нужен в нашем автобусе?

Джим Коллинз, автор книги «От хорошего к великому»\*, как-то сказал, что в автобус следует сажать нужных людей и высаживать ненужных. У нашего автобуса в Menlo есть множество

\* Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

остановок — но в его салоне в нужное время всегда находятся только нужные люди.

Так что же за люди у нас в автобусе? Какие роли мы должны заполнить? Очевидно, что для нашего вида деятельности нужны программисты, но даже притом, что наш конечный продукт — работающее ПО, разработчики составляют всего половину команды. Для создания эргономичного и надежного программного обеспечения нужно нечто больше, чем просто программирование. В Menlo также есть поборники качества, которые удерживают в голове общую картину и контролируют соответствие элементов друг другу в ходе работы. А еще нам нужны менеджеры проектов, которые поддерживают организацию процесса и являются ключевыми сотрудниками для общения с клиентами. [ 125 ]

Еще в нашу команду входят ребята, должность которых называется весьма круто и упоминания о которых вы уже несколько раз встречали: это антропологи высоких технологий, или АВТ. Такой должности нет практически ни в одной команде по разработке программного обеспечения на планете — да и вообще нигде. Работа наших антропологов высоких технологий имеет огромное влияние на удовлетворенность пользователей тем программным обеспечением, которое мы создаем.