



Work rules!
Insights from
Inside Google That
will Transform
How You Live and
Lead

Laszlo Bock

Работа рулит!

Почему большинство людей в мире
хотят работать именно в Google

Ласло Бок

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. Ласло Бок

«Смарт Ридинг»

2021

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. Ласло Бок / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2021 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст — сокращенная версия книги Ласло Бока «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. В Мехико две фабрики по производству футболок фирмы Nike. На фабрике А у рабочих максимум свободы, они участвуют в производственном планировании, самоорганизуются в команды и решают вопросы разной степени сложности, у них даже есть полномочия на остановку производства при возникновении проблем. На фабрике В практикуют строгий контроль, жесткие правила по поводу времени и порядка выполнения задач. При этом рабочие на фабрике А трудятся значительно продуктивнее (150 футболок в день против 80 на фабрике В), а себестоимость одной футболки на 40% ниже (\$0,11 против \$0,18). Метод кнута и пряника больше не работает. А вот принципы компании Google, которые внедрили на фабрике А, эффективны в любой отрасли. Изучайте их, читая книгу «Работа рулит!», и применяйте в своей компании.

Содержание

Счастье быть гуглером	6
Кадровая политика	7
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. Ласло Бок

Оригинальное название:

Work rules! Insights from Inside Google That will Transform How You Live and Lead

Автор:

Laszlo Bock

Счастье быть гуглером

Google – неотъемлемая часть современной жизни, а название компании давно стало нарицательным. Мы уже не ищем информацию в интернете – мы ее гуглим. Каждую минуту на YouTube (видеосервисе Google) загружается более сотни часов видео. Большинство мобильных телефонов и планшетов в мире работают на операционной системе Android производства Google. Пользователи загружают приложения из магазина Google Play. У бесплатного браузера Chrome более 750 млн активных пользователей (здесь и далее данные за 2014 год). Также Google запускает проекты в разных областях: от самоуправляемых автомобилей до умных очков Google Glass.

Google – не только мировой технологический лидер. Это работодатель мечты. Редкий человек не мечтает стать гуглером (так называют себя сотрудники). Еще бы! Каждый гуглер имеет право тратить 20 % рабочего времени на свое усмотрение. А еще здесь бесплатно кормят и разрешают отдохнуть на удобных креслах-мешках.

Каждый год десятки тысяч посетителей приезжают в офисы Google в разных странах. Среди них – предприниматели и общественные деятели, выпускники школ и университетов, главы крупных компаний и знаменитости, руководители государств, короли и королевы. Всем им интересно знать, как работает Google.

HR-менеджер Google Ласло Бок откровенно рассказывает о внутренней кухне компании, ее корпоративной культуре, о том, как компания ищет таланты и какими принципами руководствуется в ежедневной деятельности. Эти принципы повышают эффективность и вовлеченность и делают сотрудников счастливыми. Они применимы в любой компании.

Кадровая политика

Есть два способа создать команду мечты, в которой будут работать преимущественно талантливые сотрудники:

- нанять лучших из лучших;
- нанять середнячков и попытаться превратить их в лучших.

Хотя большинство руководителей верят в то, что нанимают лучших, традиционно компании стараются найти вариант подешевле, а уже потом обучить новых сотрудников.

По данным Corporate Executive Board⁷⁴, компании продолжают увеличивать инвестиции в обучение, а не в наем.

Поиск талантов

Создание эффективной программы подготовки сотрудников – дело хлопотное. Маловероятно, что посредственный работник, пройдя обучение, вдруг станет суперзвездой.

Эксперты заявляют, что 90 % усилий по подготовке сотрудников не влияют на эффективность компании.

Известны случаи, когда заурядные исполнители достигали величия. Однако их достижения – не результат обучения, а следствие изменений в содержании и характере работы или смены сферы деятельности.

Альберт Эйнштейн не мог получить должность рядового учителя и стал скромным клерком в патентном бюро. Он не посещал курсы патентоведов, не пытался повысить преподавательскую квалификацию. Просто направил интеллектуальные усилия в другое русло (научные исследования) и преуспел.

Google инвестирует в людей: привлечение, оценку и воспитание новых кадров. В среднем компания тратит на рекрутинг вдвое больше среднестатистической компании (в процентах от общей суммы кадровых расходов). Если изначально отбирать максимально подходящих кандидатов, они принесут меньше хлопот, когда начнут работать.

Вот правила от Google по поиску исключительных кандидатов:

- Чтобы получить лучших рефералов (кандидатов по рекомендации ваших сотрудников), максимально точно описывайте, какого именно сотрудника вы ищете.
- Сделайте рекрутинг частью должностных обязанностей каждого сотрудника.

За каждого успешного кандидата гуглеры получают \$4 тысячи. Однако опрос показал, что их основная мотивация – привлечь лучших людей в лучшую компанию.

- Не бойтесь идти на самые смелые эксперименты, чтобы привлечь внимание лучших кандидатов.

Максимум 10 % кандидатов могут стать отличными работниками, поэтому стоит проводить больше собеседований.

В годы становления Google не имела финансовой возможности приглашать на работу лучших. В 1998 году у компании не было прибылей, и сотрудники получали едва ли не самую низкую зарплату в отрасли. Убедить людей согласиться на меньшие деньги и присоединиться к маленькому стартапу было непросто. К тому же многих талантливых специалистов уже разобрали Yahoo, AltaVista, AOL, Microsoft и др. Чтобы отобрать

исключительных работников из оставшегося пула кандидатов, нужно было полностью изменить подход к найму: нанимать сотрудников медленно.

Нанимайте только тех, кто лучше вас

Организации часто стараются как можно быстрее заполнить вакансии, а не найти лучших. Однако поступаться качеством кадров – неправильно. Если вы нанимаете слабых сотрудников, не только их результативность, но и результативность других членов команды будет невысокой. Кроме того, неэффективные и немотивированные сотрудники негативно влияют на рабочую атмосферу.

Если незаполненная вакансия означает, что команде придется работать больше и энергичнее, напомните недовольным о коллеге, который портит результативность и энергетику команды и от которого не знали, как избавиться.

Принимайте кадровые решения совместно с членами команды, предварительно установив объективные стандарты, не идите на компромисс в кадровых вопросах и проверяйте, действительно ли новые работники лучше прежних. Правильный подход к кадровому вопросу – когда девять из десяти новых коллег лучше вас. Если это не так, перестаньте набирать персонал, пока не найдете действительно лучших. В краткосрочной перспективе вы, вероятно, потеряете в быстродействии, но в итоге создадите более сильную команду.

Ласло Бок уверен: каждый сотрудник, которого он нанял для Google, был лучше него в чем-то важном. Прасад Сети, вице-президент по HR-аналитике и компенсациям, – более одаренный аналитик. Нэнси Ли, которая занимается программами личностного многообразия и образования молодых специалистов, обладает невероятной смелостью и ясностью видения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.