

# 3

## Правильные люди

Чем больше в команде правильных людей, тем быстрее вы пойдете наверх. Я довольно много общался с разными менеджерами, достигшими достаточно высокого положения. Все они подчеркивают, что главный секрет менеджмента — это правильные люди. Если у вас есть правильные люди, все остальное сложится само собой. Если люди неправильные, то что бы вы ни делали, толку будет немного. В этой главе поговорим как раз про то, кто такие “правильные программисты”, где они водятся, как их искать и как отфильтровывать “неправильных” людей.

- ▶ Хорошо иметь возможность набирать команду с нуля.
- ▶ Правильные люди — те, чья производительность в разы больше, чем у других.
- ▶ Правильные люди обладают двумя признаками:
  - ▼ они умные;
  - ▼ они любят добиваться результата.
- ▶ Нанимайте людей умнее себя.
- ▶ Лучше не нанять правильного человека, чем нанять неправильного.
- ▶ Не слушайте рекомендаций до собеседования.
- ▶ Собеседования:
  - ▼ чем больше раундов, тем лучше;

- ▼ должно присутствовать пять-шесть человек;
- ▼ должны присутствовать будущие коллеги человека;
- ▼ нанимайте только, если все говорят “Да!”;
- ▼ задавайте открытые вопросы;
- ▼ не говорите о себе слишком много в течение собеседования;
- ▼ скорость овладения знаниями важнее, чем текущие знания;
- ▼ попросите человека написать код!
- ▶ Три необходимые проверки на собеседовании:
  - ▼ проверка энтузиазма;
  - ▼ проверка простоты общения;
  - ▼ проверка достижения результата.

- ▶ В конце собеседования продайте свою компанию и себя!
- ▶ Ищите правильных людей и не теряйте с ними контакт.
- ▶ Что делать с неправильными людьми?

## **Команда с нуля**

Если вам предлагают должность менеджера, то нужно очень постараться добиться возможности самому набирать команду с нуля.

Это проще сделать, когда организуется новый проект. Характерный пример — когда ваш сотрудник подпольно сделал какой-то небольшой, но очень перспективный проект. Организуется новый проект, а вас назначили его руководителем. Вы, естественно, берете в проект своего замечатель-

ного сотрудника и можете нанять еще пять–шесть–десять суперзвезд. Ситуация, близкая к идеальной.

Сложнее, если вас назначают менеджером в уже сформированную команду. Тут вероятны различные проблемы. Потому что когда вы человека нанимаете, он, приняв предложение, автоматически соглашается с тем, что вы являетесь его начальником.

Когда же вы приходите в готовую команду, особенно если вы в этой команде работали программистом, а теперь стали менеджером — большинство людей будут терзаться вопросом: а почему не я? Почему не меня назначили? И вам придется с этим как-то бороться и все это преодолевать.

Плюс к этому вчера вы были друзьями, вместе обсуждали, какое начальство нехорошее и забивали на работу. А теперь это

самое начальство представляете вы, автоматически переместившись на другую сторону баррикад.

Еще одна важная вещь — если вас собираются назначить менеджером в уже сформированную команду, то необходимо выяснить, не была ли эта команда сформирована по остаточному принципу, т.е. из тех людей, кого в другие команды не взяли. Особенно часто так формируют команды тестеров. В этом случае вам следует очень хорошо подумать, стоит ли идти на должность менеджера в такую команду, потому что существует большая вероятность того, что придется всех людей заменять. А это очень большие проблемы, стрессы и прочие нервы.

Иметь возможность нанимать команду с нуля — очень важная привилегия менеджера, в значительной мере способствующая появлению сильной, правильной команды.

## **Кто такие правильные люди**

Программирование — это такая интересная область, где производительность людей может отличаться в разы. Именно это обстоятельство отличает программирование от других областей, где обычно продуктивность определяется количеством потраченного времени. Производство каких-нибудь болванок — характерный пример. В программировании же производительность одних сотрудников может быть в 10 раз выше, чем других.

Правильные люди — это как раз те люди, производительность которых в разы больше, чем других; причем на протяжении продолжительного промежутка времени. Наверняка у каждого в команде есть такой человек или вы когда-нибудь с такими людьми сталкивались.

Все такие люди отличаются от остальных двумя основными признаками.

### **Они умные**

Во-первых, они умные. Одно из основных, кстати, правил менеджмента, которое применяется не только к программированию, это:

---

#### **Нанимайте людей умнее себя.**

---

Это очень сложно, потому что придется бороться со своим самолюбием. Есть такая статистика, что в США 94% преподавателей вузов считают, что они преподают лучше, чем их средний коллега.

Эта проблема, она не только среди преподавателей вузов имеет место. Менеджеры тоже очень от этого страдают.

Действительно, сложно, если ты был хорошим программистом, нанять кого-то



умнее себя. Тем самым придется признать, что этот человек как программист лучше вас. Самолюбие в данном случае громко стонет. Самолюбие вообще страшная штука. Однако его можно перебороть. Когда вы переборете его и научитесь нанимать людей умнее себя, это сразу выведет вас на новый уровень.

Если же, наоборот, вы не уверены в своем техническом уровне, постарайтесь взять на собеседование своего техлидера и посмотрите, сможет ли нанимаемый человек разговаривать с ним на одном языке.

### **Они добиваются результата**

Во-вторых, они просто органически любят добиваться результата. Если он не достигнут, то они горы свернут, но сделают то, что нужно.

Очень много встречается людей, которые умные, но результата добиваться не любят.

Классический пример — таких людей много в академической среде. Они любят порассуждать на всякие темы с использованием различной научной и околонучной терминологии. Но как только встает необходимость что-то реально сделать, ничего не делается.

Помню, один человек нам на собеседовании на вопрос о трех китах объектно-ориентированного программирования ответил, что он может рассказать про семь китов. И действительно рассказал. Мы слушали, открыв рты, и где-то в середине перестали понимать, что он говорит. Но говорил он очень уверенно, видно было, что теоретически он весьма подкован. Мы его наняли. Но потом в процессе работы у этого вроде бы очень умного человека были колоссальные трудности с достижением результата. А его коллеги, которые на собеседовании

знали только о трех китах ООП, результата достигали гораздо быстрее.

Люди, которые умеют добиваться результата, но при этом не очень умные, тоже встречаются. Они обычно могут два месяца делать какую-нибудь работу, когда рядом лежит простое и эффективное решение, с помощью которого все то же самое можно сделать за неделю, при этом лучше.

---

**Нанимать надо умных людей, которые любят добиваться результата.**

---

Есть два способа добычи умных людей. Первый способ — это когда они приходят к вам на собеседование.

## **Собеседования**

Главная цель собеседования — отфильтровать неправильных людей и оставить только правильных, которых и надо будет

нанять. Общий главный подход к собеседованию такой:

---

**Чем дольше вы беседуете  
с человеком, тем лучше.**

---

Начинается все это с чтения и сортировки резюме. Затем телефонное интервью, собеседование и домашнее задание.

Не бойтесь потратить на человека много времени. Таким образом, явно неподходящие кандидаты отсеются на начальных стадиях. Если человек кажется стоящим, то опять же не стесняйтесь потратить на него много времени. Помните про основное правило найма:

---

**Лучше не нанять правильного  
человека, чем нанять неправильного.**

---

Такая своего рода перестраховка. Потому что очень сложно избавляться от человека,

если он окажется не таким классным, как вы ожидали. И наш трудовой кодекс этому не очень способствует. Да и чисто психологически это не доставит вам никакого удовольствия. Даже если человека можно будет перевоспитать, на это растратится много ваших сил и нервов. Без гарантии результата.

Не поддавайтесь давлению позиций. Если вам говорят, что есть пять позиций и на них нужно нанять людей за неделю, не надо этому поддаваться, потому что опыт показывает, что ничего хорошего из этого не получается.

---

**Один хороший человек и два  
плохих всегда хуже, чем просто  
один хороший человек.**

---

Следующий момент: когда мне кто-то говорит: “Слушай, у меня тут есть такой клас-

сный парень!”, я человека сразу прерываю и говорю: “Давай засылай резюме, про классного парня расскажешь потом”.

---

**Не слушайте рекомендаций  
до собеседования.**

---

Потому что когда вам кто-то рассказывает, какой парень хороший, у вас подсознательно формируется желание его нанять. И потом гораздо меньшее значение будет иметь то, что человек говорит на собеседовании, так как в подкорке уже засело, что это классный человек и его надо нанимать.

## **Телефонное собеседование**

Во время телефонного собеседования, пожалуйста, обращайтесь все внимание на человека. Есть такой соблазн, что раз человек вас все равно не видит, то можно почитать почту, которой всегда много, напи-

сать отчет, еще что-нибудь важное сделать. В конце у вас не будет какого-то четкого мнения — хороший человек или плохой. Непонятно. На самом деле

---

**Нет ничего важнее собеседования.**

---

Поэтому в момент собеседования отвлекитесь от всего остального. Это поможет сэкономить много времени.

## **Личное интервью**

Для личного интервью, так же как и для телефонного, всегда полезно составить план. Со списком вопросов. На тот случай, если вы их забудете. Глядя на резюме человека, заранее можно придумать несколько классных вопросов.

Очень хорошо, если на личное интервью приходит много народу (кандидат на должность, понятно, один). Один-два человека

могут не разглядеть в кандидате каких-то важных характеристик. Лучше, если будет человек шесть.

И обязательно среди них должны быть люди, которые с этим человеком будут работать. Некоторые менеджеры любят беседовать с людьми и нанимать их единолично, а команду потом ставить перед фактом, мол, смотрите, кто у нас теперь работает. Потом в процессе работы вся команда получает массу проблем, возникающих на почве человеческой несовместимости, на решение которых тратится много времени и сил.

---

**Позовите на собеседование  
будущих коллег кандидата.**

---

У меня был случай, когда мой начальник нанял мне в команду двух людей, пока я был в командировке. Хорошо, что один из них



оказался толковым. Но второго я бы не нанял, если бы сам проводил собеседование. Постарайтесь такого не допускать.

Приглашать лучше тех людей, которые работают у вас давно, этакий костяк команды. Чтобы они посмотрели, насколько человек грамотен и насколько легко он вольется в их коллектив.

В итоге, если все приглашенные на собеседование сотрудники однозначно говорят, что да, этого человека мы очень хотим видеть членом нашей команды, то, естественно, надо его нанимать. Если же половина говорит так: “Ну, может быть, но не к нам в команду” или так: “Человек, в принципе, неплохой. Но какой-то непонятный”, то, каким бы замечательным он вам ни казался, нанимать его не надо.

---

**Нанимайте, только если все  
говорят “Да, обязательно!”**

---

Обратите внимание на вопросы, которые вы задаете на собеседованиях. Старайтесь задавать открытые вопросы. Вопросы, на которые можно дать ответы типа “да” или “нет”, задавать довольно бессмысленно. Постарайтесь сделать так, чтобы человек говорил как можно больше, демонстрируя свои знания.

---

**Открытые вопросы (“Как?”  
и “Почему?”) лучше закрытых.**

---

Хорошо задавать вопросы не на знание особенностей каких-то конкретных инструментов или языков, а на программистское мышление. Технологии очень быстро развиваются и устаревают, поэтому не имеет большого значения, знает ли человек наизусть все методы в классе `java.io.BufferedReader` или нет. Это можно посмотреть в спецификации API за две мину-

ты. Знания, которыми кандидат обладает на текущий момент, конечно, имеют большое значение, но гораздо важнее, насколько быстро человек осваивает новые технологии и получает новые знания.

---

**Скорость овладения знаниями  
важнее самих знаний.**

---

Многие менеджеры на собеседованиях почему-то не дают кандидату возможность показать практические навыки, например, написать код. Во многих книгах по технике собеседования встречается такое сравнение: не попросить кандидата на должность программиста написать код на собеседовании — это все равно что нанимать жонглера в цирк и не попросить его продемонстрировать умение жонглировать. Вместо этого люди на собеседованиях часто спрашивают о том, какие существуют техники жонгли-

рования, в каких цирках он выступал, приходилось ли ему жонглировать по выходным. А собственно до жонглирования дело не доходит.

---

**Попросите человека написать код.**

---

Будет еще лучше, если вы дадите кандидату домашнее задание. А совсем хорошо было бы дать задание из области новых для кандидата технологий, чтобы посмотреть, насколько быстро он сможет овладеть этими технологиями.

Не надо бояться, что за него дома кто-нибудь все это напишет. Пригласите человека в офис и вместе с ним почитайте код домашнего задания. Если писал не он, это сразу всплывет.

Во время собеседования обращайтесь внимание на следующее.

### **Проверка на энтузиазм**

Первое, что заслуживает особого внимания на собеседовании, — это то, что в английском языке называется *passion*. В русском это слово будет иметь такой смысл: зажигаются ли у человека глаза? Если у человека есть какой-то любимый проект, про который он вам рассказывает с горящими глазами, значит, по крайней мере, один раз энтузиазм у него был, следовательно, это может произойти еще и еще.

“Ничто великое не создавалось без энтузиазма”.

(Ральф Уолдо Эмерсон)

Энтузиазм и горящие глаза — это очень важно. Это то, что повышает производительность в разы.

Для проверки на энтузиазм можно так и попросить кандидата рассказать о самом интересном проекте, в процессе работы

над которым он получил большое удовольствие, и т.п.

### **Проверка простоты общения**

Второй момент, на который стоит обратить внимание, это то, насколько простым языком человек может излагать свои мысли. Если видно, что человек очень умный, но говорит языком, который непонятен окружающим, — будут большие проблемы в коммуникациях.

---

**Признак правильного человека —  
способность объяснять сложные  
вещи простыми словами.**

---

### **Проверка достижения результата**

Третья важная вещь, которую нужно проверить, — насколько человек склонен добиваться результата.

Вопрос можно задать, например, такой: “Представьте, что заказчик хочет вот это, ваш

менеджер вот это, а менеджер соседнего подразделения вот это. Что вы будете делать?”

Неправильным ответом будет: “Подожду, пока они сами разберутся”. Правильным ответом — выступление со своим предложением. У всех людей, которые умеют добиваться результата, должно быть какое-то лидерское начало, так как для того чтобы добиться результата, человек что-то всегда делает *сам*.

Также можно попросить кандидата привести пример сложной ситуации в проекте, где он добился результата, несмотря на обстоятельства, мешающие его достижению.

## **Ошибки на собеседованиях**

**Ошибка №1.** Очень часто на собеседованиях интервьюеры не представляются и вообще не рассказывают о себе. Это очень печально. Даже если вы человека не берете.

---

**В конце собеседования продайте  
человеку свою компанию и себя  
как хорошего менеджера.**

---

Пусть он всем будет рассказывать: “Я тут ходил на собеседование. Меня не взяли, но там все так круто! Люди такие доброжелательные! Вопросы интересные и вообще с людьми очень интересно общаться. И менеджер там был классный, Вася Петечкин”.

**Ошибка №2.** Интервьюеры иногда говорят о себе очень много. Ошибка особенно характерна для людей, которые проводят собеседования нечасто. Они стремятся рассказать человеку, какие они замечательные, какие у них были интересные проекты, как они побеждали разные проблемы, какие были забавные случаи и т.д. И у человека остается только возможность вставлять: “да”, “нет”, “круто!”, “ого!”. И часто, поскольку человек обычно слушает внимательно,



то его и нанимают, потому что тем, кто его “собеседовал”, кажется, что он классный.

Собеседование — это способ добычи умных людей, который применяется, когда вам после размещения информации о вакансии где-нибудь, например, на `job.ru`, приходят тонны резюме, и необходимо из этой тонны выбрать подходящих, правильных, людей. В итоге, если вы используете все, что написано выше, то шансы увидеть правильного человека из этой тонны, резко повышаются.

### **Где водятся правильные люди**

Вообще же, размещать объявления о вакансии — это не лучший способ нанять правильных людей. Крайне редко суперзвезды в своей области просматривают тот же `job.ru` и рассылают свое резюме. Они работают где-то тихо в каком-то месте, у них все хорошо с мотивацией. И деньги их часто не волнуют.

У меня лично есть знакомый, призер международных олимпиад по программированию, который работает за 500 долларов и уходить никуда не хочет. Ну, потому что не хочет. Все у него и так хорошо.

Он не ходит на job.ru. И большинство хороших людей так не делают. Как их ловить?

На самом деле, на вашем пути встретилось и еще встретится много суперзвезд. Обязательно старайтесь завязать с ними простой человеческий контакт и поддерживать его. Это очень хорошо работает.

Если вы время от времени встречаетесь, пьете пиво, общаетесь на разные темы, то, когда у вас вдруг появляется новый проект, на который нужно нанять людей, вы всегда знаете, кого вы пригласите в первую очередь. И поскольку вы с ним постоянно контактируете, человек к вам будет относиться

лучше, поэтому ваши шансы его нанять будут больше.

---

**Не теряйте контакт с  
правильными людьми.**

---

Еще один хороший способ отлова суперзвезд — ходить по тем местам, где они часто обитают. Например, на конференции, где они выступают.

Сходите на конференцию. Если человек вам понравился, если он зарядил вас какой-то позитивной энергией — напишите ему письмо, спросите его о чем-нибудь. Людям очень нравится тот факт, что их доклад кого-то не оставил равнодушным. Завяжите с человеком простой неформальный контакт. Хуже от этого точно не будет. А в перспективе это может вылиться во что-то интересное.

---

**Заводите новые контакты  
с правильными людьми  
(на конференциях и пр.)**

---

Третий способ отлова суперзвезд, который тоже хорошо работает, практикуется во многих крупных компаниях, — это интернатура.

Идея в том, что на маленькие деньги и часто на небольшой срок в компанию нанимаются студенты. На летние каникулы, например, причем могут быть студенты совсем без опыта работы. Им дается какая-то реально интересная задача, не рутина. Студенты на это хорошо попадают, потому что, во-первых, им надо набраться опыта, а во-вторых, если задача реально интересная и хороший руководитель, то звездных студентов это очень заряжает.

Если удастся придумать студенческий проект на лето, который принесет пользу компании, то будет вообще отлично.

Понятно, что не надо нанимать студентов, с которыми вы будете потом проводить дни и недели, обучая их программированию. Набирать нужно талантливых студентов.

Даже если из проекта ничего не выгорело, все равно у вас останется контакт этого человека, в процессе интернатуры вы сможете посмотреть на него в разных ситуациях и понять, насколько он правильный. И опять же, вы сможете сделать многое, чтобы человек захотел у вас работать (см. главы 1 и 2). У вас будет информация о хорошем человеке, которого вы потом сможете нанять. В этой компании, не в этой компании — это не так важно. Важно, чтобы ваша личная база правильных людей расширялась.

Итого, в процессе работы, не забывайте, что:

---

**Ваша задача — пополнять свою личную базу контактов правильных людей.**

---

## **Что делать с неправильными людьми**

Очень сложный и актуальный вопрос, потому что обычно таких людей в команде большинство. Есть крепкие середняки, которые до определения правильных людей с уникальной производительностью не дотягивают. Есть также и люди, которые совсем не тянут на звание правильных.

Что делать с неправильными людьми?

Избавляйтесь от них по мере своих возможностей. Как юридических, так и психологических. Трудовой кодекс у нас в этом отношении сложный. Да и уволить

человека с психологической точки зрения не всем легко.

Если избавиться не удастся, то, по крайней мере, постарайтесь оградить влияние неправильных людей на правильных. Чтобы последних как можно меньше дергали дурацкими вопросами. Можно также неправильных людей выделить в отдельный проект, чтобы они не мешали.

Можно дать им какую-нибудь не столь важную работу, которая не требует особого ума и знаний, но все-таки принесет пользу компании.

Еще можно попробовать перевоспитать человека. Но, еще раз, правильный человек — умный и любит добиваться результата. Последнее еще можно воспитать, промотивировав человека, дав ему прочесть много книжек и т.д. И возможно, пройдет время, и дело наладится. Ум не наживается так быстро.

В принципе, всех людей можно разделить на четыре категории:

- ▶ хочет и может;
  - ▶ не хочет, но может;
  - ▶ хочет, но не может;
  - ▶ не хочет и не может.
- ▶ Первый случай — правильные люди. Второй и третий — излечимо, но придется тратить свое время, силы и нервы. Четвертый случай — неизлечим. В реальности встречается обычно комбинация всех четырех.

Поэтому, возвращаясь к началу главы, очень важно иметь возможность набирать команду с нуля.