

TALENTY-4

Najímanie ľudí

Nadšenie

Znakom, podľa ktorého poznáte šikovného kreatívca, je **nadšenie**. Záleží mu na svojej práci. Ako prídete na to, že je niekto nadšený, keď práve **títo ľudia to slovo nepoužívajú?**

Nadšení ľudia nemajú svoju vášeň nalepenú na čele, **majú ju v srdci. Žijú ju**. Nadšenie znamená viac, ako bod v životopise, pretože jeho zložky-**vytrvalosť, nezdolnosť, serióznosť, vstrebávanie všetkého naokolo**-sa nedajú naučiť z kusu papiera. Nadšenie nie je synonymom úspechu. **Ak má človek pre niečo skutočnú vášeň**, bude sa tomu **venovať dlhodobo**, aj keď sa mu spočiatku nebude dariť. Neúspech je súčasťou toho procesu (športovci). Nadšení ľudia často **dlho a obsažne rozprávajú o svojom úsilí**. To môže mať profesionálny charakter. Môže však ísť aj o záľubu. Mimopracovné vášne môžu prekvapivo často priniesť výhody pre samotnú spoločnosť.

Keď príde reč na veci, na ktorých ľuďom záleží najviac, chceme, aby **začali rozprávať**. A keď začnú, **pozorne ich počúvame**. Dávame pozor na to, ako sú **nadšení**.

Šikovnosť a intelekt

Vždy prijímajte ľudí, ktorí sú šikovnejší než vy. Dôvody pre toto rozhodnutie:

Šikovní ľudia **vedia toho veľa a dokážu teda viac** ako tí menej nadaní. Neprijímajte ich však pre ich vedomosti, **ale pre to, čo ešte nevedia**. Informačné technológie rastú exponenciálne, no naša intuícia, čo sa týka budúcnosti, nie je exponenciálna, ale lineárna. Samotný výpočtový výkon mozgu je predpokladom **exponenciálneho mysliteľa**. **Inteligencia je najlepším indikátorom schopností človeka zvládať zmeny**.

Každý, kto sa prestane učiť, je starý, bez ohľadu na to, či má 20, alebo 80 rokov. Henry Ford.

Najlepšou vecou na živote je udržiavať si **mladú myseľ**. Ideálnymi kandidátmi sú tí, ktorí sa **neprestávajú učiť**. Tieto „učenlivé zvieratá“ musia byť šikovní, aby dokázali zvládnuť zmeny a zároveň musia mať povahu, ktorá ich zbožňuje. Musia mať **„mentálne nastavenie na rast“**, ktoré dokáže **dať do pohybu celé súkolesie našich myšlienok a správania**.

Ak ste presvedčení, že vaše schopnosti sú nemenné, buďte si klásť „výkonnostné ciele“. Ak ste mentálne nastavení na rast, budete si klásť **„vzdelávacie ciele“** a nebudú vás trápiť vaše hlúpe otázky a nesprávne odpovede. Nebude vás to trápiť, pretože ste „učenlivé zviera“ a z dlhodobého hľadiska sa naučíte viac a dostanete sa vyššie.

Nehľadajte ľudí, ktorí už v danej oblasti v minulosti dosiahli úspechy. To nie je spôsob, ako nájsť „učenlivé zviera“. Uprednostňovanie špecializácie pred inteligenciou je jasnou ukážkou zlého prístupu a to najmä v oblasti high-tech. V každej oblasti a sfére podnikania sa svet tak rýchlo mení, že je nevyhnutné, aby sa pozícia, ktorú obsadzujete, v budúcnosti zmenila.

Špecialista si so sebou prináša naučený spôsob riešenia problémov, ktorý vychádza z jeho odbornosti. Šikovní kreatívci nemajú takéto obmedzenia, takže **môže slobodne preskúmať veľké množstvo riešení a vybrať z nich najlepšie**.

Nájsť učenlivé zviera nie je jednoduché. Požiadajte kandidátov, aby **zhodnotili nejakú svoju chybu z minulosti**. Úlohou nie je zistiť, či uchádzač vie predvídať, ale skôr to, ako sa posunulo jeho myslenie a ako sa poučil z chýb.

Nemám žiadny osobitný talent. Som len vášnivo zvedavý. Albert Einstein.

Keď prijmete „učenlivé zvieratá“ neprestaňte ich **vzdelávať**. Zabezpečte, aby sa každý zamestnanec mohol **neustále učiť nové veci**-dokonca aj zručnosti a zážitky, ktoré priamo nesúvisia

s prácou a potom od neho **vyžadujte, aby ich využíval**. Učelivé zvieratá radi využívajú, čo sa naučili. Dajte si pozor na tých, ktorí tak neurobia.

Charakter

Pri prijímaní sú teda podstatné: **nadšenie, inteligencia a mentálne nastavenie „učelivého zvieratá“**. Ďalšou dôležitou vlastnosťou je **charakter**. Nemáme na mysli iba človeka, ktorý sa k ostatným správa dobre a môžete mu veriť, ale tiež toho, kto má **všeobecný rozhľad a je v kontakte so svetom**. Rovnako dôležité ako charakter je aj to, či je kandidát **zaujímavý**. Charakter sa zisťuje na spoločnej večeri.

Nenajímajte niekoho, na koho by ste „nechceli naraziť“ o tretej ráno pri záchodoch, pretože v práci budete celú noc.

Test LAX

Test LAX (letisko Los Angeles-etalón najhorších možných podmienok) je jeden zo 4 štandardných častí formulára na vyhodnotenie pohovoru. Ďalšími časťami sú **kognitívne schopnosti, vedomosti spojené s rolou a skúsenosti s vedením, ambícia a nasadenie, orientácia na tím, orientácia na služby, schopnosť počúvať a komunikovať, záväzok konať, efektívnosť, medziľudské zručnosti, kreativita a integrita**.

Diverzita

Osoba, ktorá prejde testom LAX, googlackosťou či „stretnutím o tretej ráno na záchodoch“, musí byť niekto, s kým sa dá **viest' zaujímavá konverzácia a koho rešpektujete**. Neznamená to však, že jeho či ju musíte mať nevyhnutne radi. Musíte spolupracovať aj s ľuďmi, ktorých nemáte radi, pretože ak sú všetci zamestnanci „najlepší kamoši na pracovisku“, takéto prostredie je homogénne a homogenita v organizácii je živnou pôdou na neúspech. Rozdielnosť názorov-**diverzita**-je najlepšou obranou pred takou krátkozrakosťou.

Mohli by sme pokračovať v politicky korektnej rovine o tom, že je správne prijímať ľudí rôznych rás, sexuálnej orientácie, fyzických schopností či čohokoľvek, čo ľudí odlišuje. Ľudia z rôznych prostredí vidia svet odlišne. Keď ich v pracovnom prostredí spojíte, ich integráciou vznikne širšia perspektíva, ktorá je na nezaplatenie.

Pri prijímacom pohovore sa zamerajte na to, či ten človek má **nadšenie, intelekt a charakter**, aby **uspel a vynikol**.

Zložka uchádzača

V Googli majú **zložku uchádzača**, čo je dokument obsahujúci všetky známe informácie o uchádzačovi, ktorý prešiel pohovorom. **Zložka musí byť komplexná a štandardizovaná**.

Štandardizovaná preto, aby všetci členovia prijímacej komisie dostali presne tie isté informácie a komplexná z toho dôvodu, aby sa z týchto informácií dal vytvoriť ucelený obraz o uchádzačovi. Keď je zložka úplná, ideálne je po okraj zaplnená dátami, pozor nie názormi, dátami. Ak ste prijímací manažér, nestačí vyjadriť názor, musíte ho podložiť dátami. Pri vytváraní zložky záleží na detailoch.

Dnes má Google vytvorený **system-work rules-pravidlá**, ktorý dnes môže napodobniť každá firma.

To, že kladieme dôraz na **kvalitu prijímacieho procesu**, neznemá, že musí byť zdĺhavý. Naopak, všetko má viesť k zrýchleniu celého procesu. Pri výberovom procese platí zlaté pravidlo, ktoré nesmiete porušiť. **Naliehavosť potreby obsadiť pozíciu nemôže viesť k zníženiu kvality nábora**. Ak sa raz budete musieť rozhodnúť medzi rýchlosťou a kvalitou, musíte si vybrať **kvalitu**.

Rozhodnutie o prijatí-komisie

V najefektívnejších organizáciách nie je až také dôležité, pre koho pracujete, **ale s kým**. Rozhodnutie o prijatí je príliš dôležité na to, aby ho mal v rukách iba manažér, ktorému už o rok nemusí záležať na úspechu prijatého uchádzača.

V Googli nastavili **prijímací proces** tak, že **rozhodnutie o prijatí** uchádzača prijíma **komisia**. Pri prijímacích komisiách nie je dôležité, kto je kto. Potrebný je súhlas komisie, ktorej rozhodnutie vychádza z dát, nie príbuzenských vzťahov či názoru. Prvoradým kritériom, ktoré musí splniť každý, kto chce byť členom prijímacej komisie, je, že jedinú, čím sa pri rozhodovaní musí riadiť, je **najlepší záujem spoločnosti**. Počet členov komisie je 4-5.

Eric, Larry a Sergey nemôžu kontrolovať, čo robí každá skupina, môžu však kontrolovať, koho prijímajú. Larry prišiel s pravidlom, že **každé rozhodnutie o prijatí musí byť preskúmané najvyšším manažmentom**. Výsledný prijímací proces má hierarchiu komisií, na ktorej vrchole je Larry.

Rady Googlu

- Prijmite ľudí, ktorí sú šikovnejší a erudovanejší ako vy.
- Prijmite ľudí, ktorí prinesú hodnotu vášmu produktu a kultúre.
- Prijmite ľudí, ktorí veci spravia.
- Prijmite ľudí, ktorí sú entuziastickí, sami sa motivujú a majú nadšenie.
- Prijmite ľudí, ktorí sú inšpiratívni a dobre spolupracujú s ostatnými.
- Prijmite ľudí, ktorí budú rásť spolu s tímom a so spoločnosťou.
- Prijmite ľudí, ktorí sú všestranní a majú neobyčajné záujmy a vlohy.
- Prijmite ľudí, ktorí sú morálni a komunikujú otvorene.
- Prijmite iba vtedy, keď máte skvelého kandidáta.

Literatúra

Eric Schmidt a Jonathan Rosenberg, Ako funguje Google, Ikar, 2015