

Содержание

<i>Предисловие</i>	7
1 Всегда ли подбор кадров — самое сложное в вашей сфере?	13
Рекрутинг — не такая уж тяжелая задача	16
Вы не единорог	20
Шум, оглушающий соискателей	23
Привлечение одного соискателя во всех организациях проходит одинаково, но... ..	26
2 Подбор персонала — новая кадровая служба	29
Еще одна серьезная угроза для вашего отдела по подбору персонала ...	33
Отдел по подбору кадров должен взять под свой контроль удержание персонала	37
Подход «публикуй и молись» —дохлый номер	44
3 Как выстроить «идеальный» отдел по подбору персонала	49
Не совершайте бессмысленных поступков	52
Если бы вы могли организовать работу по подбору персонала с нуля, что бы вы сделали?	57
Откажитесь от крупных проектов	69
4 С чего же начать?	73
Если ничего не получается, делайте то, что важно	76
Всегда будьте собой, если только вы не единорог. В противном случае всегда будьте единорогом!	79
Тонкая грань между отличным руководителем и другом	92
5 Руководитель отдела по подбору кадров — торговец надеждой	95
Бойтесь ли вы тех, кого берете на работу?	97
Как нанять идеального профессионала сферы подбора кадров	101
ДНК отличного рекрутера	108

6	Пакет технических решений для подбора кадров — для всех нас	121
	Как выжать максимум из вашего технического инструмента для подбора персонала	125
	Подбор пакета программных средств для поиска персонала	128
	Какие программы для подбора персонала должны быть в моем пакете?	134
	Автоматизация привлечения специалистов через реферальные программы для сотрудников	136
	Поисковые технологии	138
	Маркетинг в подборе кадров / система управления взаимоотношениями с соискателями (CRM)	140
	Научный подход к отбору и технологии подготовки к найму	142
	Вы всё еще просите предоставить вам рекомендации?	144
7	Стройте бренд, и кадры появятся!	149
	Предложите мне работу — от чистого сердца!	152
	Развитие бренда работодателя с ограниченным бюджетом	156
	Бесплатное развитие бренда работодателя и человеческая машина для маркетинга в области подбора персонала	161
	Дизайн имеет значение	165
	Активные и пассивные соискатели	169
8	Измеряйте показатели — и они станут реальностью	171
	Ну ладно, умник. Так как же оценить нашу работу по подбору кадров?	175
	Священный Грааль: качество подбора персонала	182
	Принимают ли ваши рекрутеры решения о найме соискателей?	185
	Да прольется дождь!	188
	Вы успешный руководитель отдела по подбору персонала?	191
9	Какое будущее ждет сферу подбора кадров?	195
	Искусственный интеллект в сфере подбора кадров был создан с одной целью	199
	В сутках 31 час	202
	Дроссельная заслонка для подбора кадров в будущем	206
	А мама говорит, что я особенный!	210
	Мы — Netflix в сфере подбора кадров	213
	<i>Эпилог</i>	217
	<i>Литература</i>	221

Предисловие

«И больше не поднимай тему отпуска по семейным обстоятельствам или из-за проблем со здоровьем»

Об этом я говорил с парнем по имени Тим Сакетт во время нашей второй беседы. Расскажу и о самом первом разговоре, чтобы было понятно, почему я вынес эту фразу в подзаголовок. Давайте оглянемся назад и посмотрим, как я познакомился с человеком, позже ставшим брендом «Тим Сакетт».

Это произошло в 2008 г. Я тогда был вице-президентом по персоналу в фирме с венчурным финансированием, разрабатывавшей программное обеспечение, и занимался тем же, чем и все руководители отделов по подбору кадров. Разница между мной и ими заключалась лишь в том, что мне было мало этой работы, поэтому я каждый день писал посты в блог на сайте The HR Capitalist, а на волне его успеха создал еще один блог, который вели несколько авторов, — Fistful of Talent. Однако, говоря откровенно, мне все равно было скучно.

И вот однажды мне написал молодой Тим Сакетт, на тот момент директор по подбору персонала в системе лечебных учреждений — как я потом узнал, для подбора кадров это одна из сложнейших сфер. Он читал оба сайта и хотел стать автором Fistful of Talent.

Через пять минут я ответил ему по электронной почте и попросил номер телефона, а еще через пять минут позвонил.

Казалось, он опешил от скорости моей реакции, Впрочем, в дальнейшем он узнает, что такой быстрый ответ для меня был скорее исключением, чем правилом.

Мы договорились, что в качестве примеров Тим напишет и пришлет несколько постов в блог. Он прислал два, каждым из которых в равной степени гордился:

«Почему для работы вашего кадрового отдела важны вопросы отпуска по семейным и медицинским причинам?»

«Где оканчивают свой путь неиспользуемые/лишние вещи с логотипами компаний?»

Какой из них вам захотелось прочитать? Содержание первого было вполне предсказуемым: идеальное лекарство от бессонницы, полное юридической информации и банальностей касательно того, как политика в области отпусков по семейным и медицинским причинам влияет на работу. Во втором ставился вопрос, носят ли представители племен на других континентах пуловеры от Applebee's и таскают ли воду из ручья в третьесортной подделке под Yeti.

Я написал примерно такой отзыв*:

«Ты в курсе, что обсуждать только представителей племен — ужасный сексизм? А как же представительницы, Тим?»

«Про логотипы мне понравилось. Присылай побольше такого материала и больше никогда — я подчеркиваю — никогда не пиши об отпуске по семейным обстоятельствам».

* Слов «представители племен» у меня не было, К.Д.! Думаю, изначально я привел пример международной добровольческой миссии, наткнувшись в Западной Африке на какого-то парня в моей куртке с логотипом Applebee's и надписью «Лучший поставщик кадров 2007 г.», и задался вопросом, возможно ли у вас в городе пойти в кино, встретить кого-то в вашей одежде с логотипом компании и начать разговор фразой «Привет, это я! Я ищу кадры в Applebee's». — *Прим. авт.*

Я запостил статью про одежду с логотипами на Fistful of Talent, а всё, что произошло дальше, как говорится, уже история. Тим писал умные статьи с точки зрения руководителя в сфере подбора кадров, потом запустил собственный блог — The Tim Sackett Project — и вот что получилось.

Думаю, вам стоит прочитать книгу, впитать ее, окунуться в чувство, похожее на то, что вы испытываете от шота Jack Daniels / стаканчика Mountain Dew / чашечки кофе (выбирайте сами).

Все, чего смог добиться Тим, было лишь вопросом времени. А поскольку с профессиональной стороны я знаю его, как никто другой, то расскажу вам, почему Тиму Сакетту стоит доверять в любых вопросах, касающихся подбора персонала.

Тиму Сакетту нравится обниматься

Это элемент его профессиональной идентичности. Тиму так нравится обниматься, что однажды он даже запостил на LinkedIn статью «10 правил объятий на работе» — она приобрела бешеную популярность, и ее прочитали больше четверти миллиона раз. Тим был в эйфории. Когда он позвонил мне, я понял, что он чувствует себя как победитель лотереи и находится в шаге от того, чтобы бросить работу, — он был уверен, что вычислил способ пробиться к массовой аудитории.

Его следующий пост на LinkedIn (не про объятия) набрал 247 просмотров. Система показа новостей на LinkedIn — капризная подруга.

Объятия Тим даже сделал частью публичных выступлений. Перед просмотром его выступления готовьтесь к «набору Тима Сакетта» — так я это называю. Сначала он объявляет себя лучшим в мире специалистом по объятиям на рабочем месте, показывает фотографию — его пес Скаут лижет ему лицо, а затем вызывает кого-то из зала и демонстрирует,

как выглядит теплое объятие на рабочем месте с согласным на это партнером (при этом никогда не выбирает парней)*.

Вот так Тим Сакетт вызывает симпатию. На него даже не подавали в суд за эти объятия — пока что.

Тим Сакетт верит в умный рекрутинг

Если как следует покопаться в прошлом Тима и изложенных в книге стратегиях, станет понятно одно: Тим выполнял свою работу в гораздо более жестких условиях, чем те, в которых вы находитесь сейчас. Он решал проблемы подбора кадров в Shopko, Aplebee's, здравоохранении и рекрутинговом агентстве и добился отличных результатов на всех этапах этого пути. Он достиг успеха и как рекрутер сам по себе, и как руководитель.

Суть его подхода лучше всего отражает словосочетание «умный рекрутинг» — смесь стратегии и умения делать грязную работу. Тим разбирается в тонкостях работы по подбору персонала на всех уровнях, но при этом помнит, каково это — взять трубку и позвонить соискателю. Ключевая черта этой книги — совмещение одного с другим, поэтому, я уверен, вам будет полезно ее прочитать. Какого бы размера ни был отдел по подбору кадров, работу которого вы пытаетесь организовать, у Тима есть чем с вами поделиться.

Тим Сакетт опробовал 2000 дерьмовых программных продуктов — вам не придется это повторять.

Умный подбор кадров стремительно развивается под влиянием технологий, и для нас с вами это плохая новость. Не потому, что плохи сами технологии, а потому, что в Соеди-

* К. Д., я за отсутствие дискриминации во время объятий! Я обнимаю как мужчин, так и женщин! Тебя я обнимаю при каждой встрече! На самом деле зрители реагируют лучше, когда я обнимаю мужчину. К сожалению, мы по-прежнему живем в обществе, в котором большинству зрителей не слишком понравятся двое мужчин, обнимающихся на сцене! — *Прим. авт.*

ненных Штатах любой парень в худи, имеющий идею, бизнес-план и \$5000 наличными, может открыть IT-компанию. Все больше стартапов такого рода занимается вопросами подбора кадров, а значит, потребителю предлагаются тысячи вариантов технических решений — от проектов под ключ до небольших программ, с блеском решающих микроскопические проблемы рекрутера (вы и не знали, что они у вас есть).

Хорошая новость! У Тима есть проект Talent Tech Tuesdays (в результате блестящего ребрендинга получивший название ТЗ): за неделю он испытывает один новый программный продукт для сферы подбора персонала, а затем пишет о нем на сайте The Tim Sackett Project. А это означает, что Тим перепробовал этих программ больше, чем кто-либо в мире, и эта книга щедро одобрена тем, что он о них узнал. Судя по количеству времени, потраченного на программные продукты, Тим — эксперт в вопросах о том, что сработает, а что нет, а мы с вами можем воспользоваться стремлением Тима похвастаться тем, что он посвятил 10 000 часов (меня даже в дрожь бросает) тестированию программного обеспечения для поиска кадров.

**Тим Сакетт живет и работает в районе Детройта,
этого «Парижа Среднего Запада»
(только с хорошим фастфудом)**

Тим живет не в Сан-Франциско, с его богатым рынком кадров. Он обосновался неподалеку от Лансинга — не стоит путать его с шоссе 8-Mile Road в Детройте. Любой, кто хоть раз летел из Канады в Детройт, заходил на посадку к западу от делового центра и видел неприглядное живое свидетельство того, что Город моторов все еще восстанавливается.

Соответственно, это не просто книга с красивыми графиками. В ней много стратегии, но только той, которая может расширить потенциал ваших рекрутеров: делать больше,

действовать рациональнее и находить самых подходящих претендентов на вакантные места. Все предложенные здесь стратегии протестированы на Детройте, а следовательно, это настоящие методы выживания, которые призваны помочь вам прийти к успеху. Ведь если они сработали в Детройте, они определенно сработают и в Нэшвилле, Сан-Антонио — да куда бы нас с вами ни занесло!

Я доверяю Тиму Сакетту, а значит, и вам стоит ему довериться

В предисловии я позволил себе пошутить над Тимом, но давайте все-таки приглушим свет и поставим спокойную фортепианную композицию — вернем серьезный настрой. Я знаком с Тимом Сакеттом 10 лет и доверяю ему. Он — один из лучших руководителей-рекрутеров, которые мне известны, а больше всего в нем мне нравится взвешенный подход к рекрутингу.

Кто-то из вас — опытный руководитель отдела по подбору кадров, нуждающийся в перезагрузке. Кто-то — новичок в этой игре, которого высадили на место действия и поставили цель починить сломанные механизмы работы компании. А кто-то, возможно, на работе буквально лезет из кожи вон и ищет способ улучшить навыки.

У Тима Сакетта найдется информация для всех. Тим — ваш человек. Он делает свое дело.

Прочитайте книгу, поверьте в нее, а если однажды вы встретите Тима лично, готовьтесь к объятиям.

Крис Данн, директор по управлению персоналом Kinetix,
основатель Fistful of Talent, Атланта

Глава 1

Всегда ли подбор кадров — самое сложное в вашей сфере?

Свою карьеру специалиста по подбору персонала я начал в 10 лет. Тогда, в 1980 г., моя мама открыла собственное рекрутинговое агентство HRU Technical Resources, специализировавшееся на технических кадрах, и работала по вечерам — обзванивала кандидатов, сидя на кровати. Поскольку она была матерью-одиночкой, мы с сестрой сидели на той же кровати и смотрели телевизор с приглушенным звуком, слушая ее разговоры с соискателями.

У маленькой рекрутинговой фирмы в то время не было автоматизированной системы для подбора персонала, так что ей приходилось рассылать анкеты соискателям по почте, а затем администратор в офисе вносил их в базу данных в соответствии с отмеченными знаниями и навыками. Я же получал по 10 центов за каждую анкету, сложенную в конверт, — прекрасная рекрутерская подработка для десятилетки!

Я всем говорю, что родился в этой сфере. С самого детства она у меня в крови. Когда сидишь и слушаешь, как мама по телефону опрашивает соискателей, волей-неволей

постепенно впитываешь разные хитрости и полезные приемы. Возможно, родители, работающие в кадровой сфере, — это лучшая в мире подготовка для будущего рекрутера.

Наверное, вы уже думаете: «Ну вот, читать мы будем биографию Тима».

Не совсем: я пропущу то, что было до девяти лет и во время учебы в колледже, но все остальные годы моей жизни я и в самом деле так или иначе был связан с подбором персонала и прочими кадровыми вопросами. Так что да, в этой книге, вероятно, будет кое-что и обо мне. Но, надеюсь, куда больше вы узнаете из нее о том, как, по моему мнению, должен быть организован подбор персонала в компании.

Когда я окончил колледж, мама сразу взяла меня на работу в свое агентство. К счастью, этап запечатывания конвертов за 10 центов остался позади, и я пошел на повышение — стал «ассистентом по поиску персонала». Моя мама как раз выяснила, что это очень перспективное направление для карьеры в рекрутинге.

По сути, «ассистент по поиску» был предшественником современного специалиста по подбору кадров. Я работал напрямую на рекрутеров ее компании: разыскивал кандидатов на вакансии, которые нужно было заполнить, и передавал их «настоящим» рекрутерам — они делали все остальное.

На этой первой работе я столкнулся с одним из основных мифов в сфере подбора персонала:

***Тот, кто не работал в конкретной отрасли,
не сможет подобрать для нее сотрудников!***

Это полная ерунда!

Есть и второй миф, по смыслу близкий к первому: чтобы найти специалиста на какую-то должность, нужно самому на ней поработать. «Нужно быть разработчиком, чтобы найти разработчика» — даже звучит смешно.

Я не один год проработал в Applebee's, мировой сети недорогих ресторанов, где подают пиво и бургеры. Она не столь уж сложно устроена, но представьте, что у вас две с лишним тысячи ресторанов, — рано или поздно трудности непременно возникнут.

После Applebee's я занялся подбором кадров для системы лечебных учреждений, в которой трудились 10 000 человек. До сих пор помню, как сидел перед ее руководителем и слушал, как он говорит: «Вы не работали в здравоохранении и понятия не имеете, как нужно искать медсестру». Он и правда верил в этот миф. Как я найду сотрудников для его организации, если незнаком с этой областью?

Итак, в первой главе я раскрыл вам самый главный обман сферы подбора кадров — и поделюсь ее главным секретом! Вот он:

***Подбор персонала во всех отраслях
устроен одинаково!***

Для меня не имело значения, кого искать — бармена или медсестру для отделения интенсивной терапии, ведь процесс поиска был один и тот же. К тому же барменов и медсестер абсолютно не волновало, готовил ли я когда-нибудь напитки или оказывал помощь пациенту в тяжелом состоянии. Это же их дело. А мое — помочь им встретиться с теми, кто разбирается в их деле, — и на кого они будут работать.

Я занимался поиском персонала в розничной торговле, ресторанном бизнесе, здравоохранении, технических областях — и везде все было совершенно одинаково. Были свои трудности, разный профессиональный жаргон, плохие и хорошие нанимающие менеджеры, но по-настоящему значение имело лишь одно — могу ли я найти человека, которому интересны наша организация и имеющаяся у нас вакантная должность.

Возникает вопрос: почему же мы продолжаем поддерживать эту ложь о необходимости опыта в той сфере, для которой нужно найти работника? На самом деле разгадка кроется в основах психологии. Чем сложнее ваша работа кажется окружающим, тем больше вас уважают и тем прочнее ваши позиции на рынке труда.

Если бы руководство думало, что подбирать кадры под силу даже обезьяне, мы бы чистили им бананы и приносили кофе. Соответственно, нам выгодно убедить всех вокруг в том, что для успешного подбора персонала крайне важно разбираться в сфере деятельности компании.

Наверно, сейчас, в самом начале, подходящий момент для того, чтобы рассказать вам кое-что о книге, которую вы читаете. Это гайд для руководителей сферы подбора кадров, с помощью которого я пытаюсь помочь руководителям компаний лучше понять, как работает система поиска персонала, а руководителям кадровых служб — как эффективнее управлять своими отделами. Что-то из этого, возможно, заденет тех, у кого другие задачи. Наша работа — быть выше этого, чтобы понимать, как и почему мы пришли к такой ситуации.

Рекрутинг — не такая уж тяжелая задача

Подбор персонала — это несложно. На самом деле никогда еще поиск сотрудника не был столь простой задачей. Девять из десяти американцев имеют доступ к интернету и пользуются им каждый день*. А все, кто пользуется интернетом, оставляют цифровые следы. Технологии сорсинга, то есть поиска персонала, продвинулись так далеко вперед, что, по сути, обесмысливают сам сорсинг, возникший всего 10 лет назад!

* <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/05/some-americans-dont-use-the-internet-who-are-they/>.

Сегодня есть возможность получить любую информацию о большинстве потенциально интересных кандидатов. На порталах по трудоустройству собраны миллионы резюме и анкет. А кроме того, за каждым из нас тянется шлейф из истории общения на таких сайтах, как Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat и т.д.

Потратив лишь несколько минут на обучение нового рекрутера, не работавшего в этой сфере и дня, мы дадим ему доступ к данным миллионов потенциальных соискателей и возможность связаться с ними. Разумеется, такому новичку вряд ли удастся убедить соискателя поработать именно в вашей компании, но ведь даже слепая белка порой случайно находит орех.

Я склонен считать, что мы чрезмерно усложняем очень простую работу. Рекрутинг — это налаживание контакта с людьми, желающими работать в вашей организации на тех должностях, на которые у вас открыта вакансия, и имеют необходимые для этого навыки или возможность их освоить.

Проблема многих рекрутеров заключается в том, что они смотрят на процесс поиска персонала через призму компании. Любой, кто провел какое-то время в организации, знает все плюсы и минусы работы в ней. Специалисты из службы подбора кадров склонны концентрироваться на том, почему люди не захотят работать в их компании, а не на том, что может их в ней привлечь.

Мы еще поговорим об этом в пятой главе, когда рассмотрим вопрос создания крепкого рекрутерского коллектива, но уже сейчас я обращаю ваше внимание на аспект, от которого зависит успех в подборе персонала, — убедитесь, что ваша команда рассматривает работу в компании в положительном ключе, а не в отрицательном.

Мы с легкостью получаем доступ к огромной базе соискателей, и это одна из причин, по которой работа по подбору персонала стала более сложной. Если в вашей базе 10 человек,

легко провести анализ, отсеять лишних и принять решение, кого из них нанять. А вот если их 10 000, задача не так уж проста. Но не позволяйте вашим рекрутерам говорить, что подходящих кандидатов нет! Они всегда есть — просто вам они, возможно, не по карману.

Во время встреч с сотрудниками отделов по подбору персонала, на которых я помогаю им организовать работу, они мне постоянно рассказывают, почему не получается нанять сотрудников для их организаций. Каковы же реальные причины? Неудобное местоположение, низкая зарплата, негативные ассоциации с брендом, плохое руководство и т. д. Список бесконечен.

Помните фильм «Непристойное предложение» с Деми Мур и Вуди Харрельсоном? Один богатей предлагает заплатить миллион долларов мужу и жене (Мур и Харрельсон) за проведенную с женой ночь. Паре нужны деньги. Это ничего не будет значить. Ведь речь о миллионе долларов!

Вот что такое рекрутинг. Тот богатый парень изучал рынок. У всех соискателей есть своя цена. Иногда можно нанять прекрасного сотрудника, предложив довольно низкую зарплату, поскольку он оценивает себя ниже, чем того заслуживает. А кто-то затребует сумму настолько огромную, что в дальнейшем разговоре не будет смысла.

Чтобы соблюсти баланс, мы стараемся платить схожим по уровню специалистам примерно одинаковую зарплату. Этот инженер самый обычный — ему мы заплатим \$100 000; а вон тот — исключительный, и ему мы готовы платить \$120 000. А когда появляется третий, который не прочь на вас работать, но хочет получать \$140 000, нам кажется, что возникла проблема с подбором кадров.

Никакой проблемы нет. Вы нашли хорошего специалиста, просто не хотите ему платить — значит, придется идти на уступки. Зачастую мы ходим по замкнутому кругу уступок и становимся неконкурентоспособны на рынке труда.

«Джо — наш лучший инженер, он проработал у нас 10 лет, его зарплата регулярно повышалась. А те инженеры, которых мы находим, обладают меньшим количеством навыков, но хотят получать больше, чем Джо. Это невозможно». Знакомо? Вот что усложняет процесс подбора кадров.

Рекрутинг — это не только поиск талантливого специалиста. Как мы уже знаем, их легко найти. А найти талантливого человека, согласного на ту среднюю зарплату и стандартный соцпакет, которые мы ему готовы предложить? Вот это и правда сложно!

В последние 10–20 лет стало модно (особенно в СМИ) говорить о том, что деньги перестали быть главным фактором принятия решения о выборе места работы. Цитируются исследования, показывающие, что людей заботят другие вопросы, такие как карьерный рост, сложные интересные задачи и т. д.

Но если копнуть эти исследования поглубже, вы узнаете то, что ученым известно уже давно: до определенного момента деньги имеют значение и лишь потом это становится неважным. Задумайтесь об этом. Конечно, все мы хотим работать в компании с прекрасным начальством и на перспективной должности, способствующей нашему развитию.

Но если нам нечем оплатить счета, все это перестает быть важным. Какая разница, есть ли в офисе столы для пинг-понга и уроки горячей йоги вечером в среду, если ваши сотрудники не знают, чем платить за жилье. До определенного момента деньги имеют значение — а значит, если вы хотите быть игроком на рынке труда, вы должны быть готовы платить своим работникам зарплату не ниже рыночной.

Возможно, придется платить и выше рынка, если вы в чем-то проигрываете — например, у вас плохие менеджеры или отрицательный имидж бренда. Здесь кроется ловушка, порочный круг, попав в который организации терпят неудачу. Не получается нанять хороших сотрудни-

ков, проекты не реализуются, доходы падают, мы не можем платить высокие зарплаты, а значит, нанимаем сотрудников еще более низкого уровня. Круг замыкается.

Я говорил, что работать рекрутером просто? Бр-р-р, нет, это трудно!

Вы не единорог

Терпеть не могу, когда на конференциях для рекрутеров выступают сотрудники Google — нынешние или бывшие. Почему? Потому что Google — это компания-единорог: неограниченные ресурсы для подбора персонала, лучшие в мире технологии и бренд самого привлекательного на планете работодателя. Они — лидеры рынка по зарплатам и соцпакету, а значит, могут нанять практически любого, кого захотят.

А вот мы с вами не единороги.

Большинство из нас в лучшем случае рабочие лошадки, некоторые, возможно, скакуны, а также наверняка есть пара осликов. Но в сравнении с единорогом мы все выглядим уродцами, потому что единороги — прекрасные, волшебные, загадочные существа.

Важная вещь, которую необходимо знать, занимаясь подбором кадров: в любой отрасли совершенно бессмысленно сравнивать свою компанию с единорогами, а часто, копнув глубже, можно обнаружить, что многие из этих единорогов, рассказывающие о том, как решать проблемы, в действительности не намного лучше нас.

Ласло Бок, глава кадрового отдела Google, в своей книге «Работа рулит!» (Work Rules!)* сделал порясающее признание: процесс поиска кадров, на который компания, стремясь к идеалу, тратит сотни миллионов долларов, лишь на 1% лучше подбрасывания монетки, при котором вероятность

* Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

того или иного исхода составляет 50 на 50. То есть Google бы только выиграла, если бы с самого начала просто приглашала соискателей и подбрасывала монетку, принимая решение о найме.

Представляете, сколько компания сэкономила бы денег и времени! Отдаю им должное за то, что поделились такой информацией, — большинство этого не делает. В 2014 г. интернет-магазин обуви Zappos объявил, что больше не публикует объявления о вакансиях — они такая знаменитая и классная компания, что и объявления не нужны. Подходящие кандидаты сами материализуются из воздуха. Длилось это все примерно ноль дней. IT-подразделение компании не подержало эту идею: оказывается, люди хотят знать, какие у вас есть вакансии, а если вы не будете доносить до них эту информацию, они не проявят интереса к работе у вас.

Теория единорогов о поиске специалистов уничтожила больше лидеров нашей сферы, чем любой другой фактор. В один прекрасный день вы выходите на новую работу и говорите генеральному директору «Мы будем как Facebook», а через 18 месяцев вас увольняют, потому что вы не просто не достигли уровня Facebook — вы и до MySpace не дотягиваете.

Так что же, не стоит и пытаться стать лучшими? Почему же, стоит. Но ряд организаций относится не просто к лучшим — их статус недостижим для «обычной» компании. Чтобы стать единорогом, нужно сумасшедшее сочетание невероятного стабильного успеха, уникальных руководителей и желанного для потребителя бренда. Одним словом, надо быть выдающейся компанией.

Все мы должны стремиться к успеху, но нужно понять, что такое успех, потому что это точно не про Google. Google — нечто большее, чем просто успех. А для вашей компании успех может заключаться в том, чтобы стать самым узнаваемым работодателем в пределах города, региона,

отрасли. Или привлекательной компанией для определенного кадрового сегмента в той сфере или на том рынке, где вы работаете. А может, лидером отрасли по удержанию сотрудников или продуктивности. Главное — определить, что такое успех именно для вас, не сравнивая себя с другими организациями.

Именно об этом я говорю с генеральным директором компании во время первой беседы как руководитель отдела по подбору персонала. И это происходит не в первый рабочий день, а значительно раньше, на собеседовании. Я не хочу браться за работу, где буду обречен на провал вследствие завышенных ожиданий. Если этот генеральный директор хочет быть похожим на Google, пусть наймет Ласло, но, готов поспорить, даже Ласло не примет его предложение — он-то знает, как редко встречаются единороги!

Из этой первой беседы с генеральным директором мне уже становится понятно, возможен ли здесь реальный успех в плане подбора персонала. Чтобы его добиться, нужны всесторонние усилия высшего руководства и дальновидный генеральный директор. Это не значит, что при директоре-идиоте вы не сможете нанимать хороших специалистов. Конечно, сможете — но реального успеха не будет!

Я ищу генерального директора, который несет ответственность за персонал своей компании. Поэтому вопрос, который я вас настоятельно прошу задать вашему руководству, звучит так: «Кто отвечает за сотрудников нашей компании?» Если вам не ответят «я» или «мы» — у вас проблемы. Если вам скажут «Вообще-то для этого мы вас и нанимаем. Кадры — ваши», даже не уходите — бегите. Бегите из этой компании. Ни в одной организации отдел по подбору кадров не отвечает за персонал. За любого члена команды ответственность должен нести ее руководитель. Отдел по подбору персонала лишь инструмент, помогающий привлечь лучших, раскрыть их потенциал и способствовать их дальнейшему росту.

Специалист по поиску персонала не отвечает за сотрудников, по крайней мере до тех пор, пока ему не позволят принимать окончательное решение по каждому соискателю. Только в том случае, когда именно мне принадлежит последнее слово — кто нанят, а кто нет, — я смогу сказать, что как руководитель отдела персонала отвечаю за кадры. Осталось лишь найти того руководителя, который согласился бы предоставить рекрутеру столь широкие полномочия.

Шум, оглушающий соискателей

Чем больше компаний развивают свой кадровый маркетинг и программы по работе с соискателями, тем громче и назойливее становится шум, окружающий потенциальных кандидатов. Что я вкладываю в понятие «шум»?

Шум — это все то, что соискателю приходится пропускать через себя, решая, подходит ли ему компания и предлагаемая должность. То есть это все традиционные материалы, которые вы создаете и распространяете, а также разнообразные онлайн-ресурсы, возникшие относительно недавно, — сайты с отзывами (Glassdoor, Indeed, Reddit), соцсети (Facebook, LinkedIn, Twitter и прочие), блогеры, встречи местных специалистов для обмена опытом (митапы) и многое другое, ставшее бесконечным источником дополнительного шума.

Этот шум уже достиг такого уровня, что большинство соискателей перестало пытаться его отфильтровывать, решив, что между источниками нет никакой разницы. В результате один паршивый отзыв на Glassdoor имеет одинаковый вес с видео на сайте, в котором сотрудник вашей компании рассказывает, как круто здесь работать. В итоге они просто обесценивают друг друга, а соискатель остается наедине с собой, пытаясь решить, чему же верить.

Добро пожаловать в мир маркетинга. Цель маркетинга — вызвать у людей доверие и привить им положительное мнение

о производимом вами товаре или услуге. Теперь в той же лодке оказался и подбор кадров, который пытается убедить соискателя верить именно его информации, а не всему тому, что говорят и пишут окружающие.

***Один из ключей к успеху в подборе персонала:
необязательно быть идеальной компанией с точки
зрения трудоустройства, главное — справляться
с шумом лучше, чем все прочие игроки на рынке
нужных вам кадров.***

Конечно, вам хочется быть великолепными с точки зрения трудоустройства, но большинство организаций таковыми не назовешь — они среднего уровня. По большей части работать здесь неплохо, временами великолепно, в редких случаях — ужасно, но, если начать обсуждать это с сотрудниками, в итоге они ответят: «Да, мне здесь нравится». Процентом десять даже скажут, что любят свою работу, и давайте надеяться, что не найдется тех, кто ненавидит.

Если вы контролируете гудящий на рынке труда шум лучше, чем окружающие, у вас больше шансов заполучить желанного сотрудника. А значит, ваш бренд как работодателя и маркетинг в области подбора персонала должны быть лучше, чем у кого бы то ни было. Пусть создаваемый вами шум окажется не громче, чем у внешних сил рынка, но его должны лучше слышать те, кому он адресован.

Как этого добиться? Прежде всего необходимы правдивость и убедительность. Предположим, вы предлагаете конкурентоспособный соцпакет и зарплаты, делаете взносы в приличный пенсионный фонд, оплачиваете отпуска и т. д. — вам нужна маркетинговая стратегия, которая позволила бы вашему шуму отличаться от всего остального. И эта стратегия — прозрачность. Это ваше руководство, специалисты отдела кадров и сотрудники, которые говорят правду — от всего сердца.

Многим очень непросто к этому прийти, ведь десятилетиями юридические и кадровые отделы вынуждали нас соблюдать полную секретность. Лишь в последнее десятилетие благодаря молодым предпринимателям из Кремниевой долины, управляющим технологическими компаниями, возникла эта замечательная тенденция — быть естественными, «настоящими» в общении со своими сотрудниками, клиентами и партнерами.

Благодаря своей открытости они ярко выделяются на фоне той корпоративной Америки, к которой мы все привыкли. Эти молодые руководители говорят страстно и немного наивно, но производимый ими шум попадает в цель, точно стрела.

Помните, в классическом комиксе «Мелочь пузатая» (Peanuts) вместо речи учителя было лишь неразборчивое, бессвязное бормотание? Именно это большинство кандидатов и даже наших сотрудников слышат сейчас, когда к ним обращаются руководители, исповедующие традиционный подход: «Бу-бу-бу-бу». В сравнении с ними руководители, говорящие открыто, вызывают ликование, сравнимое с тем, что испытал Одиссей от пения сирен. Понимаю, оба примера чуть устарели, если читателю меньше 30 лет! Погуглите!

Итак, первый способ достучаться до кандидатов сквозь шум — прозрачность информации. Не рафинированный ванильный текст, который мы десятилетиями писали в отделах по привлечению персонала, а искренние слова сотрудников, честно, не по бумажке рассказывающих, что значит быть частью вашей организации.

Другой способ донести нужную информацию — попросить тех, кто не входит в ваш профессиональный клан, рассказать о вас правду. Бывшие сотрудники организации, компании-партнеры, общественные деятели, с которыми вы вместе работали над проектами, университеты, направлявшие к вам выпускников, и т. д. Люди склонны с большим доверием слушать тех, кто не заинтересован в вашем успехе или провале.

В седьмой главе мы разберем этот подход подробнее. Сейчас в нашей сфере процветает кадровый маркетинг и развитие бренда работодателя, но, если докопаться до их сути, мы вновь придем к открытости и завоеванию доверия соискателей к вашему бренду, вашей команде, а также идее, что на их карьере положительно скажется работа на вашу компанию.

Привлечение одного соискателя во всех организациях проходит одинаково, но...

Если вам нужно закрыть одну вакансию, ваши действия во всех компаниях земного шара будут по большому счету одни и те же. А вот подбор персонала для корпорации — это совсем другое дело, которое очень отличается от поиска сотрудников для малого и среднего бизнеса и даже большинства крупных организаций.

При найме одного работника ваш порядок действий очень прост. Вы определяете вашу потребность. Вы решаете, как будете удовлетворять эту потребность. Ищете соискателей. Отбираете их. Организуете собеседования. Нанимаете. Но если у вас не одна, а тысячи потребностей, процесс перестает быть таким уж простым. И дело не только в увеличении масштаба.

Нанять за год 100 человек — это вовсе не то же самое, что нанять 100 000. Прием на работу сотен тысяч сотрудников в год имеет свои особенности, это сложный комплексный процесс. У вас не получится просто взять и перейти из отдела по подбору персонала компании, нанимающей за год 100 человек, в соответствующий департамент организации, нанимающей 10 000.

Подбор кадров для крупных корпораций тоже приводит меня в восторг. Брендинг, юридическое сопровождение, технологии, маркетинг и т. д. — все организовано на уровне, который руководитель отдела кадров небольшой компании

себе и не вообразит. С другой стороны, количество ролей, которые ежедневно примеряет на себя тот, кто отвечает за подбор персонала в сфере малого и среднего бизнеса, повергнет в шок его коллег из крупных компаний, даже самых опытных и искушенных.

Эта книга предназначена главным образом руководителям отделов кадров тех компаний, чей масштаб не дотягивает до уровня крупных корпораций.

Теоретически большинство идей, изложенных в этой книге, можно распространить и на крупные корпорации, но на самом деле это скорее похоже на управление совершенно другим, отдельным бизнесом. Не могу сказать, что такая задача сложнее (хотя бывает и так), просто она отличается от того, что делают отделы по поиску персонала компаний, нанимающих за год меньше 1000 новых сотрудников, — то есть большинства организаций мира.

Это руководство для тех, кто уже обладает определенным опытом, но хочет добиться большего и усовершенствовать процесс подбора персонала в своей организации; для рекрутеров-профессионалов, примеряющих на себя роль руководителя; для руководителей, имеющих в подчинении одного, двоих или пятерых сотрудников; для начальников отделов кадров, которые не только руководят своими подразделениями, но и ставят собственные задачи в области поиска персонала.

Ребята, мы с вами одной крови. Более девяти лет назад я основал свой блог по одной простой причине: мне показалось, что у меня есть идеи, приемы и рекомендации, которые могут оказаться полезными для руководителей отделов по подбору персонала, столкнувшихся с какими-либо трудностями. Почти каждый день я получаю сообщения с просьбами о помощи от этих руководителей — таких же, как я. Чаще всего они задают очень простой вопрос: «Что бы вы сделали на моем месте, в моей ситуации? Как бы вы вели

процесс подбора персонала и какие шаги предприняли бы для его оптимизации?»

Теперь вы знаете, о чем эта книга. В ней я отвечу на вопрос: что бы я сделал на вашем месте, если бы меня попросили организовать подбор кадров в вашей организации? Думаю, некоторые мои предложения вызовут у вас желание задуматься о том, как работает ваш отдел по поиску персонала. Надеюсь, вы опробуете те мои советы, которые сочтете подходящими и реализуемыми, а какие-то идеи отложите на потом, отбросив все, что не имеет практического смысла в вашей конкретной ситуации.

Как поступит первоклассный руководитель отдела по подбору персонала? Сначала он соберет низко висящие плоды, сосредоточится на достижении максимального эффекта в кратчайший срок с минимальным количеством ресурсов, а затем постепенно перейдет к решению все более крупных и сложных проблем. Начните с легких побед. Прочно встаньте на ноги. Настройте команду на работу и позитивное мышление. Пусть ваше руководство обретет уверенность в вас и вашей команде.

Все начинается с найма одного соискателя. Это любой сможет!

Глава 2

Подбор персонала — новая кадровая служба

В настоящее время работать в сфере подбора персонала очень неплохо. Помните времена, когда отдел подбора персонала был лишь подразделением кадровой службы? Тогда с ним обращались как с Золушкой, прежде чем она стала принцессой! Наши «сводные сестры» — отделы, занимавшиеся расчетами с персоналом, социальными гарантиями и компенсациями, трудовыми отношениями и т.д., — утверждали, что мы ничего не умеем и не приносим никакой пользы, а потом обсуждали свои сертификаты по стратегическому управлению персоналом и смеялись у нас за спиной.

А затем случилось нечто невероятное. Сложно сказать, кто и когда произнес эту фразу впервые, — скорее всего, это произошло лет двадцать назад, когда генеральный директор какой-то компании из лучших побуждений выступил на собрании акционеров или телеконференции, посвященной финансовой деятельности компании, с заявлением: «Самый ценный актив нашей компании — ее сотрудники».

Это стало первым сигналом о том, что в организациях будущего отдел подбора персонала станет играть все более важную роль. Поначалу речь шла о том, чем занимались

другие подразделения кадровых служб, — об условиях работы, развитии и удержании тех сотрудников, которые уже были в распоряжении компании. Во многом это и сейчас остается именно их задачей, хотя далее я приведу аргументы в пользу того, что ситуация постепенно меняется.

Теперь давайте переместимся из той точки, в которой практически каждый руководитель на этой планете осознал, что его сотрудники — ценные активы, в ту, где нехватка кадров начала становится потенциальным препятствием для развития бизнеса и получения прибыли. Вот он, переломный момент. Если сотрудники — это самые ценные активы, то, учитывая, что накопление активов входит в задачи бизнеса, способность приобретения дополнительных активов становится очень полезным для организации навыком.

Поприветствуем моего друга, всеми забытый отдел по подбору персонала!

Я считаю, что для современной компании этот отдел может стать важнейшим конкурентным преимуществом наряду с мощным департаментом продаж и маркетинга. Возможно, мы спорим про курицу и яйцо, но если вы в состоянии нанять лучших сотрудников на рынке и продавать ваши товары и услуги направо и налево, то вас гораздо чаще будет ждать успех, чем неудачи.

Знаю, многие возразят, что технологии гораздо важнее (или инновации, или креативность, или еще что-то), но я регулярно тестирую потрясающие программные продукты для сферы подбора кадров, которые через год исчезают, поскольку их производители нанимают слабых сотрудников и не способны обеспечить продажи.

Самая симпатичная девушка в округе неминуемо привлекает всеобщее внимание, ее красота — это и дар, и проклятие. Именно в таком положении сейчас оказался отдел по подбору персонала. Если его руководитель хорош, он любит это внимание, если плох — терпеть не может. Поиск

персонала приобретает для организации все большую важность, и, по моим наблюдениям, тех, кто за него отвечает, теперь увольняют чаще, чем когда-либо.

Нельзя быть ценным и важным, но при этом не испытывать определенного давления. Раньше подбор персонала мог скрыться среди других кадровых подразделений, и руководство списывало все неудачи на службу кадров в целом. В 2005 г. журнал *Fast Company* опубликовал статью «Почему мы ненавидим HR» — наверное, это можно считать первой официальной попыткой отдела по подбору персонала вырваться из-под влияния старшей сестры.

Если, по мнению вашего руководства, служба кадров не справляется и не приносит пользы, то вам как руководителю отдела по подбору персонала нет смысла оставаться на тонущем корабле, тем более что он, честно говоря, протекает с начала Великой рецессии — мирового экономического кризиса 2008 г. С другой стороны, отдел по подбору кадров постоянно укрепляет свои позиции, часто становясь любимым подразделением генерального директора.

Все это говорит о том, что настало наилучшее время для работы в этой сфере. А еще сейчас самый подходящий момент, чтобы привлечь на свою сторону руководство вашей компании и совместными усилиями создать отдел по подбору персонала мирового уровня. Именно сейчас, когда ваша организация как никогда нуждается в кадрах, а ваше руководство во главе с генеральным директором не знает, где их искать, и ждет, что вы скажете, какие шаги необходимо предпринять.

Им нужно, чтобы вы составили план (поэтому вы и читаете эту книгу!), а затем его реализовали. Кажется, нет ничего проще, но мы-то знаем, что на самом деле это не так. Однако такая ситуация намного лучше, чем та, в которой руководство не рассчитывает на вашу помощь и не считает, что вы способны решить важнейшую задачу, стоящую перед компа-

нией, — найти сотрудников, которые смогли бы обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Еще один ключ к достижению статуса успешного руководителя отдела по подбору персонала весьма прост.

Разработайте план. Будьте уверены, что он сработает. Запросите все необходимые для его выполнения ресурсы. Да, именно так, не спорьте.

Как правило, мы совершенно не умеем договариваться об инструментах и ресурсах, необходимых нам для успешной работы. Я считаю, что в этом виновата ДНК отдела кадров, который при составлении бюджета вечно брал огонь на себя и предлагал «сделать больше меньшими ресурсами». Знаете, кто еще может предложить такое? Никто! Отдел продаж никогда не скажет «Слушайте, урежьте нам бюджет и мы увеличим продажи на 15% по сравнению с прошлым годом!».

Мы прекрасно ведем переговоры с соискателями, но впадаем в ступор, когда при составлении бюджета пытаемся обсудить с собственной компанией, что нам нужно для выполнения плана. Надо брать пример с маркетологов, они в этом деле лучшие. Отдел маркетинга обычно говорит: «Ну, если мы хотим поднять продажи на 10%, то нам надо увеличить бюджет на 25%»; а через год, когда продажи падают на 3%, они заявляют: «А в этом году бюджет необходимо увеличить на 40% — чтобы наверстать упущенное!»

Хороший руководитель отдела по подбору персонала, разумеется, выйдет из положения, используя те инструменты и средства, которые у него есть, но давайте не будем себя обманывать. Если организация ставит цель найти сотрудника, она должна вложить ресурсы в достижение этой цели. Не позволяйте ставить себе задачи, для выполнения которых вам не выделяют достаточно средств. Именно так большинство руководителей отделов по подбору кадров теряют работу.

Еще одна серьезная угроза для вашего отдела по подбору персонала

Возможно, в ближайшие годы создание хорошо отлаженного механизма по поиску кадров окажется самой простой из ваших задач. Многие футурологи объявили, что знают, каким будет завтрашний день для кадровых служб и отделов по подбору персонала, но в реальности все это не более чем научные гипотезы.

Сейчас в моде мнение, что будущее за роботами. Надеюсь, что так! Робот делает за вас всю работу — что может быть лучше? Реальность такова, что автоматизация и высокие технологии уже не одно десятилетие используются в работе по подбору кадров, и в ближайшее время ситуация точно не изменится.

Однако более вероятно совсем другая, противоположная проблема: мы можем столкнуться с серьезной нехваткой живых людей в качестве рабочей силы. В декабре 2007 г., перед началом экономического кризиса, много говорили о том, что рынок труда США может сильно пострадать из-за массового выхода на пенсию беби-бумеров — то есть тех, кто родился в середине прошлого века. Это явление получило названия «Серая волна» и «Серебряное цунами».

По данным Американского общества по проблемам старения, к 2020 г. каждый четвертый работник окажется старше 55 лет*. Все больше беби-бумеров будет достигать пенсионного возраста — и, соответственно, выбывать из числа активных работников**.

На своем пике численность поколения бумеров достигла 78,8 млн человек, в то время как количество миллениалов (родившихся в период 1982–2004 гг.) — 75,4 млн. Бюро

* <http://www.asaging.org/blog/issues-impacts-and-implicationsaging-workforce>.

** <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers>.

переписи населения предполагало, что численность поколения X (годы рождения 1961–1981) достигнет предела в 2018-м и составит при этом на 13 млн человек меньше, чем у поколения бумеров на пике (65,8 млн). Ежедневно на пенсию выходят 10 000 бумеров, а значит, потери рабочей силы должны были составить еще 3,6 млн человек в год*.

К счастью для всех нас, работающих в рекрутинге, казнь отменили, и Великая рецессия вынесла нам другой приговор: вместо нехватки работников у нас внезапно образовался их избыток. При этом большинство из нас предпочло действовать проверенными методами: они сокращали количество сотрудников с помощью временных увольнений, оценивали опыт работы выше эффективности — и в результате сохранили довольно много пожилых сотрудников.

Такие решения принимали организации во главе с их руководством. Теперь, оглядываясь назад, я уверен, что многие были бы рады возможности вернуться в прошлое и заново разобраться с этой ситуацией. Ее итогом стала дыра в руководящем составе, и, чтобы ее залатать, нам понадобится не меньше 10 лет. Мы не только сохранили наиболее возрастных работников, но и перестали заниматься развитием рабочей силы будущего, усугубив и без того серьезную проблему.

В ближайшее время компании столкнутся с нехваткой работников. Эта проблема не возникнет внезапно. Количество дней, необходимых на поиск нового сотрудника, не подскочит резко с 23 до 63! Оно будет расти постепенно, шаг за шагом, пока сложившаяся ситуация не повергнет вас в шок.

Предложу вашему вниманию список самых популярных мер по борьбе с нехваткой кадров:

- Быть самой успешной компанией с самым известным брендом на вашем рынке — той, на которую равняются

* <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/032216/are-we-baby-boomer-retirement-crisis.asp>.

все остальные, например Google, Facebook, Nike и т.д. (такой успех — редкость, достичь его крайне сложно).

- Платить больше остальных игроков рынка (дорого).
- Иметь уникальный соцпакет или структуру, которых нет ни у кого другого. Это может быть развитие удаленной работы, сверхкрутое современное рабочее пространство, особенная философия управления и т.д. (рискованно).
- Нанимать любого, кто готов на вас работать, и жить с непрерывной текучкой кадров (глупо).
- Растить и развивать собственную рабочую силу (дорого в краткосрочной перспективе, но весьма эффективно в долгосрочной; для достижения потребуется умелое управление).

Других вариантов нет. Вы либо покупаете рабочую силу, либо выращиваете ее. Кажется, остались только самые невероятные идеи о том, какие методы могут использоваться в будущем при подборе персонала, — например, вознаграждать сотрудников за создание будущих работников. Как вам такое?

«Слушай, Боб, в 2038 г. у нас должны возникнуть проблемы с рабочей силой. Как думаешь, вы с женой могли бы помочь нам это уладить? Мы все оплатим, даже накопим малютке Бобби на колледж».

На самом деле именно такие прогнозы футурологов о будущем рекрутинга мне не попадались, но и отбрасывать эту мысль полностью я бы не стал — настолько серьезной мне видится проблема старения рабочей силы. Хотя, полагаю, прежде чем мы дойдем до того, чтобы платить работникам за рождение детей, произойдут серьезные изменения в самой рабочей силе — она станет более гибкой, а подход сотрудников к тому, как выполнять свою работу, приобретет новые черты.

Наверное, 70-летний инженер не сможет работать по 40 часов в неделю, но, возможно, он согласится на пару

рабочих дней? Сейчас большинство управленцев США на такую идею смотрят свысока. Их точка зрения изменится. Пусть уж лучше у меня будет Мэри, которая работает 16 часов в неделю, чем не будет вообще никого.

Все это поставит принципиально новые задачи перед теми, кто управляет подбором кадров, — теперь они должны заниматься не только отдельными единицами рабочей силы, но и заполнением пробелов самого разного размера. Есть те, кто уже продвинулся в решении этих проблем и теперь показывает дорогу остальным, — это прежде всего отделы по подбору кадров в больницах и прочих медицинских организациях, испытывающие массовую нехватку медсестер.

Работа по уходу за больными требует присутствия сотрудника с определенными навыками на рабочем месте в конкретное время. С такой же позиции можно взглянуть и на растущий дефицит кадров в технологиях или бухгалтерском деле. Как «закрыть» полный рабочий день инженера-механика тремя разными людьми? Непростая задача, но в конце концов кто-нибудь ее решит.

В любом случае руководитель отдела по подбору персонала должен быть одним из основных участников обсуждений того, как следует выстраивать кадровую систему на всех уровнях организации. Сейчас же большинство из нас обсуждают лишь одно: как привести в компанию больше новых людей с необходимыми нам навыками.

Но мы, начальники отделов по поиску персонала, должны говорить с нашим руководством и о том, что следует делать для роста и развития тех сотрудников, которые хорошо зарекомендовали себя и в будущем могли бы занять более высокие должности в наших компаниях. Традиционно основными вопросами преемственности, позволяющими формировать кадровый резерв, занимается не отдел подбора персонала, а различные подразделения службы кадров — и, как правило, эти вопросы остаются нерешенными.

Когда я обсуждаю с руководителями кадровых служб и отделов по подбору персонала их потребности в технологиях, в наших разговорах постоянно всплывает тема кадрового резерва. Все думают, что для его формирования нужны какие-то технологические решения, но на самом деле технологии тут ни при чем. Вопрос кадрового резерва будет решен тогда, когда руководство начнет рассматривать его как приоритетный и позволит вам нанимать дополнительных сотрудников для реализации планов в этом направлении.

Самая большая проблема с кадровым резервом заключается в том, что мы строим планы и ждем результатов, но не готовы вкладывать ресурсы в рабочую силу будущего. В одну и ту же группу людей не может входить и текущий, и будущий кадровый состав одинаково сильного уровня — это противоречит законам физики!

Почему я поднимаю такую тему в книге о подборе персонала? Я думаю, что успех руководителя в этой сфере зависит от того, сумеет ли он облегчить своей команде процесс поиска сотрудников на сложные позиции, и если вы сформируете в своей компании достойный кадровый резерв, то войдете в число самых потрясающих руководителей всех времен.

Отдел по подбору кадров должен взять под свой контроль удержание персонала

Итак, мы подошли к одному из ключевых моментов, обеспечивающих успех в области подбора кадров: каждый сотрудник, которого вы смогли отговорить от ухода из компании, означает уменьшение списка открытых вакансий на одну позицию.

Помните, я говорил в первой главе, что не считаю нужным излишне усложнять работу по подбору кадров? На мой взгляд, поиск персонала — совершенно простой и понятный процесс, если есть открытые вакансии, на которые надо найти сотрудников.

Если открытых вакансий нет и никого искать не нужно, моя работа становится суперлегкой — и при этом я выгляжу как рок-звезда!

Но есть еще одна сложная задача, которую мы уступили нашим братишкам и сестренкам из службы кадров, — удержание сотрудников. Я бы хотел, чтобы отдел по подбору персонала вернул ее себе и взял под свой полный контроль. Помните, я говорил, что за найденные кадры отвечаете не вы? Что ж, настал момент взять на себя хоть какую-то ответственность! Теперь вы отвечаете за удержание сотрудников.

Почему? Перечитайте, о чем я говорил ранее. За удержание сотрудников отвечает служба кадров, но у нее нет в этом реальной заинтересованности. А вот у отдела по подбору персонала такая заинтересованность есть, ведь каждый раз, когда кто-то решает уйти — ну или мы за него решаем, на нас сваливается дополнительная работа.

Я не говорю, что службу кадров это не волнует, но если в пятницу они уволят Тимми, то, возможно, этим упростят себе жизнь — а вот наша определенно усложнится. Не подумайте, будто я считаю, что нам есть смысл держаться за плохих работников. Я имею в виду вовсе не это. Плохих работников надо увольнять как можно скорее, в этом вопросе внутри компании не должно быть разногласий.

Я нанимаю людей не для того, чтобы их увольнять. Я беру на работу нового сотрудника, искренне веря, что он станет замечательным членом коллектива, продуктивно проработает в компании три десятка лет и на вечеринке по случаю выхода на пенсию получит прекрасные золотые часы — или что вы там дарите на таких мероприятиях. Принимая его на работу, я надеюсь, что он пробудет с нами долгие годы.

Однако, как нам всем известно, так бывает далеко не с каждым. Иногда мы допускаем ошибки при подборе. Бывает, что кто-то кажется нам отличным приобретением, а потом выясняется, что он никуда не годится. Проблема

в том, что мы слишком долго держимся за плохих работников. Чересчур долго!

В кадровой сфере ходят анекдоты о компаниях, которые, если вы туда устроитесь, обеспечат вас работой до конца жизни — всем известно, что они никогда не увольняют плохих сотрудников. В Applebee's я отвечал за HR в одном крупном регионе, и два раза в год мы проводили собрания руководителей, посвященные анализу производительности. Задача этих собраний, которые длились целыми днями, заключалась в том, чтобы провести оценку производительности каждой из наших команд по огромному количеству параметров.

Благодаря этим встречам мы очень быстро поняли, что лучшие работники поднимаются на верхние строчки рейтинга в очень короткие сроки. Все мы знали, кто они и чем именно хороши. Худшие работники тоже сразу бросались в глаза. Кто нас раздражал, так это те, кто долгое время болтался в нижней части рейтинга и чьи результаты были лишь чуть лучше худших.

Этих вечно отстающих работников мы прозвали «самые высокие из семи гномов». Их показатели были крайне низкими — но все же не настолько, чтобы увольнять их прямо сегодня. Нам, руководителям, совсем не нравилось, что такие малопродуктивные сотрудники до сих пор работают у нас, но кадрового резерва, который позволил бы их уволить без риска создать дефицит персонала, на тот момент просто не существовало.

В Applebee's я впервые столкнулся с одним явлением в сфере подбора и удержания кадров, которое мы называли «стратегия спасения». Я знаю, что и в других компаниях работали аналогичные программы, направленные на то, чтобы не допустить ухода сотрудников.

Поскольку мы знали, кто наши лучшие сотрудники и в чем их ценность, имело смысл сделать все возможное, чтобы они

так и оставались работать у нас. В Applebee's мы, получив информацию, что кто-то из лучших работников собирается увольняться или уже подал заявление, немедленно запускали процедуру по его «спасению».

Как только становилось известно, что кто-то из наиболее эффективных управляющих рестораном ищет новую работу, его начальник тут же сообщал об этом руководителю более высокого уровня, а также главе кадровой службы в своем регионе.

Эти три человека разрабатывали план действий. Обычно он включал в себя срочную (в течение суток) встречу с ним всех троих — когда кто-то думает об уходе, дорога каждая секунда. Многие могут зайти так далеко в своих планах, что искренне убедят себя, будто назад дороги нет.

После встречи с этим управляющим мы принимали решение, получится у нас троих что-то сделать для его удержания или эту проблему следует передать на еще более высокий уровень. Чаще всего вопрос удавалось урегулировать руководителям первого и второго уровня. Нередко выяснялось, что проблема, из-за которой сотрудник хотел уйти, легко разрешима. Как правило, дело было в деньгах, но иногда речь могла идти о графике работы, местоположении, натянутых отношениях в коллективе и т. д. Нам всем были предоставлены полномочия, необходимые для решения этих вопросов, при этом мы, разумеется, исходили из того, что наша основная цель — не создать еще более серьезных проблем.

Если задача признавалась неразрешимой и управляющий рестораном все-таки решал уйти, мы передавали дело в центральный офис, и к спасению подключались большие шишки — директор по управлению персоналом, генеральный директор и главный операционный директор. Такое бывало раз десять за год, но все-таки бывало.

В этом случае мы покупали управляющему билет и сажали его на самолет до Канзас-Сити (штат Миссури), где в то

время располагался центральный офис Applebee's. Там его устраивали в отель, организовывали транспорт. Спасательная команда из Канзас-Сити подстраивала свой график, чтобы встретиться с прилетевшим сотрудником и «побеседовать».

«Скажите, почему вы решили уйти?», «Что смогло бы убедить вас остаться?». Повторный рекрутинг на самом высоком уровне! Ничего личного. Никакого давления. Важно было лишь одно: как удержать отличного работника, который решил уволиться? Наверняка мы что-то сделали не так — необходимо это исправить. Никаких обвинений. Мы в самом деле пытались найти решение проблем того, кого хотели удержать.

Стратегия спасения срабатывала примерно в 60% случаев, а это немало! И, кстати, у меня ни разу не возникало ощущения, что сидящий напротив сотрудник пытается использовать эту стратегию в своих целях. Это было бы довольно рискованно: заявить об уходе, разыграть целое представление, чтобы получить что-то для себя. А если руководство решит, что вы того не стоите? Вы не только не добьетесь желаемого, но и прослывете лжецом!

На уровне ресторана точно такое же отношение было и к сотрудникам с почасовой оплатой. Не забывайте — мы нанимаем людей не для того, чтобы потом уволить или просто дать уйти. Наша цель — нанять отличных работников, как следует их обучить и помогать им выполнять свою работу наилучшим образом. Так что, если из какого-то ресторана решит уволиться ценный работник, руководство этого ресторана непременно воспользуется той же самой стратегией спасения.

Этот метод, разумеется, работает только там, где есть крепкая корпоративная культура — такая, как была в Applebee's, которая заключалась не только в том, что сотрудники себя правильно вели, но и в том, что их хорошая работа высоко ценилась. Стратегия спасения была гарантией, что ценные

сотрудники имеют приоритет. Это не значит, что мы ничего не предпринимали, чтобы остановить среднего работника, решившего уйти. Предпринимали. Нашей целью в этом случае было добиться от него столь же высокой эффективности, как от лучших работников, но, конечно, ради середнячков мы не стали бы прикладывать слишком много усилий.

Стратегия спасения — лучший из известных мне примеров удержания персонала. Мне повезло, что я могу от первого лица засвидетельствовать его эффективность в укреплении и развитии корпоративной культуры. Но, даже если в конечном итоге нам не удавалось сохранить кого-то для нашей компании, связи не обрывались. У нас были прекрасные директора ресторанов, мечтавшие попробовать себя в чем-то другом. Если у нас получалось поддержать их в этой затее, на нас самих это сказывалось положительным образом — в виде контактов, рекомендаций или помощи в трудную минуту.

В Applebee's за удержание сотрудников отвечали все: службы кадров, руководство, те, кто занимался операционной деятельностью и обучением. Итоги учитывались в ежегодных бонусах. Недостаточно просто сделать это частью работы — необходима личная заинтересованность, чтобы каждый хотел внести свой вклад.

Помните кадровую службу многоуважаемой компании Zappos? Пожалуй, на протяжении десятилетия не было конференции по вопросам подбора и управления персоналом, где не выступал бы кто-нибудь из Zappos. У этого интернет-магазина обуви была, наверное, самая инновационная в мире служба кадров и подбора персонала, весьма дальновидное руководство которого искренне верило, что люди — ключ к успешному бизнесу.

Эта вера была настолько сильна, что они решили выплачивать деньги при приеме на работу каждого сотрудника*.

* <http://www.inc.com/david-burkus/why-Amazon-bought-into-Zappos-pay-to-quit-policy.html>.

По завершении трехмесячного обучения новичку предлагали \$1000, если он покинет компанию. Десять лет назад, когда этот метод приобрел известность, о нем ходило много разговоров в кадровой сфере (кстати, сегодня Zappos предлагает новичкам за увольнение уже \$4000).

И тут случилось нечто необъяснимое. В отрасли, где все то и дело друг друга копируют, метод Zappos на вооружение не взял никто. Почему?

Это же блестящая стратегия! Возможно, лучшая за всю историю человечества идея для решения вопроса удержания кадров, развития корпоративной культуры и вовлеченности! Текучка обходится дорого, и \$1000, позволяющие сразу избавиться от плохого или не заинтересованного в работе сотрудника, — не деньги. Готов поспорить, это лучшая инвестиция, которую только может сделать компания.

Организации не последовали этому примеру, потому что в глубине души — на вечеринках мы об этом не говорим — все мы знаем правду. Знаем, что, предложи мы сотрудникам деньги за увольнение, многие их возьмут. Возьмут по самым разным причинам. Я мог бы написать об этом еще одну книгу.

Большинство из нас даже не знает, что делает того или иного сотрудника, которого мы нанимаем, удачным приобретением для компании. Мы не верим, что наши руководители на самом деле укрепляют и вдохновляют свои коллективы. Всем нам известно, что мы часто берем на работу не наиболее подходящих сотрудников, а тех, кто «весьма неплох».

Zappos не нанимает тех, кто «весьма неплох». В 2009 г., когда их приобрел Amazon, многие решили, что такая практика прекратится, но этого не произошло. Наоборот, глава Amazon Джефф Безос распространил ее на собственные центры обработки заказов и дополнительно усовершенствовал.

Amazon решила, что важно не только сразу выявлять неудачные решения о найме, как делали в Zappos, но и вычислять тех, кто теряет энтузиазм и вовлеченность, проработав

в компании какое-то время. Поэтому Amazon предлагает всем своим сотрудникам \$1000 за увольнение после пройденного обучения, а затем увеличивает эту сумму каждый год в течение следующих пяти лет.

То есть на пятилетнюю годовщину вашей работы в Amazon вам предложат \$5000 за увольнение, если вы искренне считаете, что это не лучшее место работы для вас. В течение пяти лет руководители проводят ежегодную беседу со своими сотрудниками: «Вы с нами? Если нет, мы все понимаем, вот вам немного денег, наслаждайтесь жизнью!»

Это уровень подбора кадров, недостижимый для большинства организаций, и не только потому, что Amazon и Zappos — единороги. Большинство организаций не могут перейти на этот уровень просто потому, что у них не хватит духа предложить подобный план руководству, а затем разработать процессы, схемы работы и принципы планирования, необходимые для его внедрения.

Руководители отделов по подбору кадров часто спрашивают меня, есть ли способ улучшить систему рекрутинга в их организациях. Я всегда говорю одно и то же: не теряйте людей. Или, точнее, не теряйте нужных людей.

Подход «публикуй и молись» —дохлый номер

В рекрутинге есть одна базовая стратегия, более популярная, чем любая другая. Ею пользуются 100% организаций, а примерно для 90% отделов по подбору персонала она остается важнейшей и единственной. Какая же? «Публикуй и молись»!

Большинство читателей в этот момент сказали себе: «Ну, наши рекрутеры так не делают!» — так что позвольте мне дать пояснения. Возможно, вы себя обманываете или просто не до конца понимаете, что это значит.

Стратегия «публикуй и молись» подразумевает, что ваши рекрутеры:

- получают от нанимающего менеджера описание вакансии;
- вносят информацию о вакансии в автоматизированную систему для подбора персонала, которая затем размещает ее на вашем карьерном сайте и разных интегрированных порталах по трудоустройству (LinkedIn, CareerBuilder, Indeed, Google for Jobs и т.д.);
- просматривают все отклики и резюме, полученные после этих публикаций;
- связываются со всеми соискателями и проводят базовый отбор для нанимающего менеджера;
- когда менеджер начинает терять терпение, передают вакансию кадровым агентствам;
- порадовавшись, что удалось избавиться от этой вакансии, повторяют те же самые действия со всеми остальными.

Так работают 90% отделов по подбору персонала в компаниях любого размера, по крайней мере в Соединенных Штатах. Если и ваш отдел в основном занимается тем же самым, вы в конечном итоге потеряете свою работу, потому что это не подбор персонала. Это и есть подход «публикуй и молись».

Следующий уровень после «публикуй и молись» — открыть портал по трудоустройству и попытаться связаться с теми, кто завел там профиль или опубликовал резюме, но не откликнулся на вашу вакансию. Если ваша команда регулярно так поступает, я вас поздравляю: вы входите в ведущие 25% отделов по подбору персонала.

Это уже отдаленно похоже на поиск персонала. Еще не настоящий сорсинг, конечно, но по крайней мере вы не просто сидите и ждете, чтобы кто-нибудь откликнулся на вашу вакансию. Переход на этот уровень можно считать

настоящим достижением. Я серьезно — вы не представляете, сколько отделов по подбору персонала так до него и не добираются. Если же вы хотите подняться на следующий уровень в этой игре, пусть ваши сотрудники заглянут в базу данных системы для подбора персонала и свяжутся с теми, кто откликнулся на ваши вакансии ранее.

Это не совсем шутка. Чтобы считаться хорошим специалистом по подбору кадров, не требуется слишком много усилий — мы уже давно опустили планку ниже некуда. Не ошибусь, если скажу, что 20% отделов по подбору персонала публикуют вакансии только на собственном корпоративном сайте. Такую стратегию рекрутинга я называю «пропала собака».

Она основана на том, как будет искать пропавшую собаку восьмилетний ребенок. У вас когда-нибудь убегал питомец? У меня — да, это ужасное чувство. Что ребенок слышит от родителей, когда теряется его любимец? Прежде всего: «Не волнуйся, мы найдем его», а потом: «Давай сделаем объявления и развесим по району!»

Если вы потеряли собаку, надо расклеить объявления о пропаже! Наилучшее решение. Берем большую коробку карандашей, бумагу поплотнее, фотографии вашего Фидо — и бац! Стратегия поиска уже заработала.

Восьмилетний ребенок интуитивно понимает, как искать убежавшего из дома пса. Он не станет сидеть дома или на крыльце и ждать, когда Фидо вернется, а пойдет его искать — прочесывать район, расклеивать объявления, расспрашивать всех, кого встретит, не видели ли они его собаку.

Если вы публикуете информацию о вакансии только на собственном корпоративном сайте, то тем самым признаетесь, что восьмилетний ребенок лучше вас знает, как организовать поиск. Разместить объявление о поиске сотрудника только на своем сайте — все равно что повесить объявление о поиске пропавшей собаки только на дверь собственного дома.

В этом случае вы можете надеяться лишь на то, что кто-то, найдя вашу собаку, обойдет район и увидит ваш дом и объявление. Вакансия, опубликованная на вашем карьерном сайте, — это объявление, висящее на вашей входной двери.

Мы склонны переоценивать свою популярность у соискателей на нашем рынке, и то, что в ответ на опубликованную вакансию тут же из ниоткуда не возникают подходящие кандидаты, вызывает у нас недоумение. Дело в том, что, даже если на рынке труда есть специалисты, которые хотели бы у вас работать, они все равно не откликнутся, поскольку и понятия не имеют, что вы опубликовали эту вакансию.

Очень трудно каждый день объяснять своей компании, что на самом деле никто не заходит на наш корпоративный сайт в поисках вакансий, но по большей части это правда. В одних только Соединенных Штатах больше 6 млн компаний*.

На вашем рынке у соискателей есть сотни, если не тысячи, вариантов. И вы всерьез считаете, что они будут проверять раздел с вакансиями на вашем сайте — каждый день, раз в неделю или хотя бы раз в год? Не будут. Мы думаем, что работаем в лучшем месте на земле и все только и мечтают устроиться к нам работу, но реальность не настолько привлекательна. А значит, в поисках хороших специалистов нельзя полагаться лишь на раздел с вакансиями вашего корпоративного сайта. Разумеется, это один из факторов, который может сыграть свою роль, но, если вы считаете его основным, у вас проблемы. Стратегия «пропала собака» живет и здравствует, и это немного грустно.

В следующих главах я объясню, как выйти за пределы стратегий «публикуй и молись» и, разумеется, «пропала собака». Одного идеального подхода не существует, но есть основополагающие принципы рекрутинга, способные привести к успеху любую организацию. Кстати, что касается

* <http://avondaleassetmanagement.blogspot>.

навыков, необходимых рекрутеру будущего для успешной работы в сфере подбора кадров, — умения типа «публикуй и молись» к ним не относятся.

Мы начали эту главу с заявления, что отдел по подбору персонала — новая служба кадров. Поправлю самого себя: отдел по подбору персонала уже вырос в отдельную службу, не уступающую кадровой. Я не хочу быть еще одной службой кадров — я хочу быть чем-то лучшим, чем-то большим для организации, чем стереотипный рыжий пасынок. (Кстати, если это кого-то обидело, прошу прощения. Это лишь мое точное описание: рыжий пасынок. Хотя обычно никто не обижается на шутки про рыжих, даже сами рыжие.)

Подбор персонала имеет все шансы стать движущей силой любой компании, но только если мы станем активнее и пересмотрим подход к собственной работе. Наша работа — это люди. «Работа с людьми» — это действительно про нас. Мы ищем сотрудников, благодаря которым наши компании растут и добиваются успеха. Без нас компании остается лишь молиться о чуде.