



Инструменты сильного рекрутинга

Как найти и привлечь
талантливых сотрудников

Тим Сакетт



альпина
ПАБЛИШЕР
бизнес

Тим Сакетт

**Инструменты сильного
рекрутинга. Как
найти и привлечь
талантливых сотрудников**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65519487

*Инструменты сильного рекрутинга: Как найти и привлечь талантливых сотрудников: Альпина Паблишер; Москва; 2021
ISBN 9785961473490*

Аннотация

Быстро набрать нужное количество первоклассных работников, эффективно распределить ответственность между подразделениями кадровой службы, использовать инновации для поиска персонала, вовремя обновлять устаревшие схемы работы, учитывать человеческий фактор...

Справиться с этими и другими задачами, хорошо знакомыми сотрудникам кадровой службы, поможет книга Тима Сакетта – магистра в области управления персоналом, обладателя международного сертификата SHRM-SCP (старший сертифицированный профессионал), вице-президента компании

HRU Technical Resources, специализирующейся на вопросах кадрового обеспечения.

В ней вы не найдете теоретизирования и общих мест. Квинтэссенция двадцатилетнего опыта автора и обобщение характерных кейсов его коллег делает «Инструменты сильного рекрутинга» универсальным пособием для профессионалов кадровой сферы.

Содержание

Предисловие	7
«И больше не поднимай тему отпуска по семейным обстоятельствам или из-за проблем со здоровьем»	7
Тиму Сакетту нравится обниматься	11
Тим Сакетт верит в умный рекрутинг	13
Тим Сакетт живет и работает в районе Детройта, этого «Парижа Среднего Запада» (только с хорошим фастфудом)	15
Я доверяю Тиму Сакетту, а значит, и вам стоит ему довериться	16
Глава 1	17
Рекрутинг – не такая уж тяжелая задача	22
Вы не единорог	27
Шум, оглушающий соискателей	32
Привлечение одного соискателя во всех организациях проходит одинаково, но...	36
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Тим Сакетт
**Инструменты сильного
рекрутинга. Как
найти и привлечь
талантливых сотрудников**

Перевод *Дарьи Гоголевой*

Редактор *Екатерина Иванкевич*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректоры *Е. Аксёнова, М. Смирнова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Translated and published by ООО "Alpina Publisher" with permission from the Society for Human Resource Management (SHRM). This translated work is based on *The Talent Fix: A Leader's Guide to Recruiting Great Talent*

© Tim Sackett, 2018. All Rights Reserved. SHRM is not affiliated with ООО "Alpina Publisher" or responsible for the quality of this translated work

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2021

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*** * ***

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 отзыв¹:

«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».

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 (выберите 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

¹ Слов «представители племен» у меня не было, К.Д.! Думаю, изначально я привел пример международной добровольческой миссии, наткнувшейся 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.*

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)².

² 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

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

му живем в обществе, в котором большинству зрителей не слишком понравятся двое мужчин, обнимающихся на сцене! – *Прим. авт.*

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, Arplebee'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 Соединенных 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 Т3): 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 сдобрена тем, что он о них узнал. Судя по количеству времени, потраченного на программные продукты, Тим – эксперт в вопросах о том, что работает, 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 Дани, 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 день³. 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!

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 ва-

³ <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/05/some-americans-dont-use-the-internet-who-are-they/>.

шей 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 про-

блема 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 главнейшим 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 перспек-

тивной 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 сотрудников, 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 поглубже, 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!)⁴ сделал порясающее при-

⁴ Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

знание: процесс поиска кадров, на который компания, стремясь к идеалу, тратит сотни миллионов долларов, лишь на 1 % лучше подбрасывания монетки, при котором вероятность 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 поддержало 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 луч-

шим – 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 все-сторонние 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 маркетолога. Цель маркетинга – вызвать у людей доверие и привить им положительное мне-

ние 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 кон-

курентоспособный 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 руководи-

тели, 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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