

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, 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.*

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, 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 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 сдобрена 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/>.