

Введение

Представьте себе маршрут с десятью препятствиями. В самом начале была целая группа тех, кому предстояло по нему бежать. Впереди их ждет двухэтажная стена, через которую надо перелезть, а также что-то вроде подвесного моста и равнины со змеями.

Предположим для простоты, что каждое препятствие останавливает 50% бегущих.

Итак, если бег начали 12 человек, то шесть из них после самого первого препятствия поймут, что проиграли. Можно будет увидеть, как они свалились в кучу у самого подножия двухэтажной стены.

Что касается оставшихся шести, то они будут двигаться по подвесному мосту, с которого трое из них уморительно вывалятся через веревочные перила. Через какое-то время эти вывалившиеся обнаружат, что висят на одной ноге, а из их карманов сыпется всякая ерунда: ключи, кошельки, монеты, а также резиновые утята, казу¹. Ну, вы знаете, что еще может сыпаться, — ерунда, одним словом.

В действительности никто из них не преодолеет все десять препятствий.

На самом деле, чтобы это удалось хотя бы одному человеку, на старт необходимо вывести 2^{10} , т.е. 1024 бегуна.

Процесс найма прекрасного технического таланта — это отборочное соревнование по бегу. Многие слыхом не слыхивали о вашей компании. А многие пребывают в неведении, что вы сейчас заняты наймом. Другие вообще живут не в вашем городе. Есть и такие, у кого визы не в порядке. Другие же присылают свои резюме, но Джон, которые их все читает, обычно выбрасывает резюме от выпускников тех школ, чьи команды игроков в

¹ Крохотные музыкальные инструменты. — *Примеч. пер.*

американский футбол побеждали команду из округа Колумбия, в которой играл Джон. Тем не менее другие все же приходят на собеседование, но уходят ни с чем. Среди прочих бывают те, кто выше всяких похвал, но им уже предложили другую работу. Ну а те, кому другую работу не предложили, бывают так огорчены серой облупившейся краской на стенах и ужасным флуоресцентным освещением, что остаются на своей прежней работе. Небольшое количество людей, не возражающих против работы в каморках, решили, что на самом деле они не хотят зарабатывать на жизнь, программируя бомбы для уничтожения бункеров. Не то чтобы эти люди были против таких бомб, просто у них другое призвание. Препятствия, одним словом...

Такова вызывающая депрессию реальность найма, похожая на бег с препятствиями (и это действительно реальность). Следовательно, чтобы нанять троих программистов, надо заняться тремя тысячами кандидатов?

Во всей этой математической путанице есть рациональное зерно или, если хотите, светлая сторона. Она заключается в том, что если убрать *одно* препятствие — только одно! — то численность нанятых людей можно *удвоить*. Уберите два препятствия, и вы вчетверо увеличите количество нанятых, прошедших через остальные испытания. Ну и так далее, и тому подобное.

Однако это решение — не палочка-выручалочка. Нет такого волшебного предмета, с помощью которого вы решите все свои проблемы по найму и получите прекрасных специалистов, готовых работать на вас хоть завтра. Что вам нужно сделать, так это взглянуть на весь процесс как на маршрут с препятствиями и начать думать, как убрать их, чем побольше. Работайте над ними всеми, так как они одинаково важны.

Имея должность, называемую “технический рекрутер” или что-то вроде “менеджер по работе с персоналом”, вы, возможно, начнете сталкиваться с небольшой проблемой. Действительно, если ваша должность не “Лорд-Суперверховный-Правитель, Командор-Империи и Матка-всех-пчел”, то, вероятно, вы столкнетесь с тем, что иногда препятствия, связанные с наймом, не будут вашей виной, и повлиять на них вы не можете. Если люди не хотят работать на вашу компанию из-за того, что не желают сидеть в разделенной на каморки шумной,

темной комнате без окон, с мерцающим освещением, старыми протертыми коврами и явственным запахом плесени, то это проблема уже не найма, а офисного оборудования, не так ли? Да, я знаю, что вашей *вины* здесь нет, однако ваша проблема здесь *есть*. Я буду говорить о многом, что вам нужно делать для найма прекрасных разработчиков, но, тем не менее, это лежит за пределами возможностей нормального рекрутера. Да и со значительной частью этого “многого” не справится даже сам генеральный директор.

Впрочем, еще не все потеряно. Вам надо хотя бы иметь представление об этих проблемах, чтобы знать, чего добиваться. И если вам трудно нанимать специалистов из-за ужасного состояния офисной площади, то (хотя традиционно это не дело рекрутера) вам надо будет насильно пробиться на следующее заседание по планированию офиса. Если ваша компания расположена в месте, малопривлекательном для незаурядных выпускников колледжей, тогда об этом следует поговорить с вашим генеральным директором, как только он поинтересуется, почему еще не заполнены предназначенные для них вакансии. Обычно же вам придется работать в тех частях маршрута с препятствиями, которые вы *можете* контролировать, и в таких случаях вам гарантированы положительные результаты.

ИСТОРИЯ, НЕ ОТНОСЯЩАЯСЯ К ЭТОЙ КНИГЕ

Давным-давно (а если точно, то в 2000 году) я написал для своего Web-сайта путанную статью, озаглавленную “Ты что, не можешь найти программистов?”².

В те времена первый бум “дот-комов” был в самом разгаре и спрос на Web-программистов был таким высоким, что многие большие компании вынуждены были обращаться к фирмам, за-

² Обычно я указываю URL-адрес статьи, по которому ее можно просмотреть. Но эта старая статья, написанная мною еще в юности, просто нелепая, поэтому, если она еще где-то есть во Всемирной паутине, ищите ее сами, но этого я делать не советую. В оригинале она называется *Whaddaya mean, you can't find programmers?*

нимающимся IT-консалтингом, и платить по 200–300 долл. в час за не слишком хороших HTML-кодеров. Возникали целые армии Интернет-консультантов, в которые брали 22-летних выпускников колледжей, — лишь бы эти выпускники знали, как пользоваться FrontPage. Их потенциальный почасовой заработок составлял примерно 40 долл., но по выставленным за их работу счетам надо было платить уже 250 долл. в час.

Смысл статьи был в том, что достаточно хорошо платить, предоставить для работы хорошо освещенные офисы, организовать бесплатный массаж, и тогда проблем с наймом не будет.

Однако вскоре после того, как статья была написана, первый “Интернет-пузырь” лопнул, и в технической индустрии наступило что-то вроде ядерной зимы. На улицу была бесцеремонно выброшена масса программистов, разработчиков и Web-дизайнеров. Многие из них даже не понимали, что на самом деле несправедливо, когда начальную зарплату в 60 тыс. долл. получали те выпускники колледжа, чьей основной специальностью был английский язык, а единственным техническим навыком — умение создавать в Geocities личную страницу. Программисты были рады хоть какой-то работе, даже (*зажмите нос*) на эту отвратительную Microsoft (*прямо мороз по коже*). Следующие три–пять лет я вообще стеснялся писать подобные бестактности, когда столько талантливых (и бесталанных тоже) программистов вернулись жить к своим родителям и устроились работать в магазинах канцтоваров.

Когда я недавно перечитывал эту статью, то понял, что написал ее о том, в чем совсем не разбирался. Имея несколько идей о том, как нанимать программистов, я совсем не обладал опытом работы в этой области.

Последние шесть лет мы с моим другом Майклом создаем компанию по разработке ПО. С самого начала, когда мы даже не знали, какими именно будут эти программы, нас не покидает *полная* уверенность, что приоритет *номер один* — это найм прекрасных людей. Все эти годы, даже до того как появилась хоть какая-то возможность кого-либо нанять, мы постоянно следили за тем, чтобы у нас хотели работать прекрасные люди. Мы допустили некоторые ошибки, а также многому научились, и теперь я чувствую, что привлечение прекрасных людей

для работы в *Fog Creek* — это практически единственная проблема, с которой мы *не сталкиваемся*. Теперь весь процесс привлечения замечательного таланта мне знаком намного больше, чем во время написания своей первой статьи, при виде которой меня передегеривает.

Да и за последний год-другой кое-что изменилось — закончилось тяжелое время, снова пошли инвестиции в технологию, здесь и там появляются новые фирмочки, а многие относительно признанные технологические компании опять бросились нанимать сотрудников, как сумасшедшие. Почти в каждой компании, нанимающей разработчиков программ, имеется длинный список вакансий. А компании, где этого списка нет, являются по большей части проворными, созданными с нуля, фирмами, которые стараются прожить за счет денег, реально заработанных на продаже своей продукции заказчикам; это намного более здоровая ситуация, чем в 2000 году. В целом я замечая, что наличие вакансий характерно для компаний с большим количеством денег и заказчиков, а эти компании заняты наймом просто потому, что снова хотят инвестировать в последующие прибыли и в дальнейший рост. А чего я *не вижу*, так это доминирования на рынке труда множества фирм, созданных сумасшедшими, которые, вполне естественно полагая, что в новой компании обязательно должно быть примерно 170 сотрудников, первое, что делают, — нанимают 170 человек.

Как и прежде, менеджеры, посредники по найму и рекрутинговые директора, которые долгое время были полностью убеждены, что самое важное — это нанять прекрасных разработчиков программ, начинают удивляться, почему так тяжело заполнить все эти имеющиеся у них вакансии. Видя такую ситуацию, я и написал эту книгу, надеясь, что она станет в некотором роде искуплением за мою первую неловкую попытку.

Еще я надеюсь, что книга поможет сделать вашу организацию прекрасным местом работы и, помогая вам, хоть немного увеличит количество счастья в мире.