

## Глава 2

# Поиск прекрасных разработчиков

### ГДЕ ВСЕ ЭТИ ПРЕКРАСНЫЕ РАЗРАБОТЧИКИ?

Если вы похожи на большинство людей, то первый раз стараясь заполнить какую-либо вакансию, вы дадите объявления, будете, возможно, просматривать большие Интернет-ресурсы и получите “тонну” резюме.

Изучая их, вы будете думать: “Хм-м, возможно, подходящий вариант”, или “Ни в коем случае!” либо “Интересно, он согласится переехать в Буффало?” А вот то, чего *точно не будет*. Вы, даю гарантию, *никогда* не скажете: “Какой замечательный специалист! Нам он очень нужен!” И действительно, изучив тысячи резюме (если, конечно, знаете, как их читать, а это нелегко, о чем мы и поговорим в главе 4), просмотрев тысячи заявок, вы, скажу честно, никогда не найдете прекрасного разработчика программ. Ни одного.

И вот почему.

Прекрасные разработчики программ будут в действительности лучшими людьми в своей отрасли, и их просто-напросто *никогда нет на рынке труда*.

В среднем великий разработчик программ за всю свою трудовую деятельность поменяет, *возможно*, четыре работы.

Прекрасных выпускников колледжей привлекает в интернатуру какой-либо профессор, имеющий связи в какой-либо компании, а затем им очень быстро предлагают в ней место, и о поступлении на другую работу они больше не беспокоятся. А если они все же уходят из компании, то это часто потому, чтобы работать вместе с другом в новой фирме или последо-

вать за своим прекрасным боссом в другую компанию либо потому, что они решили работать, скажем, на Eclipse, потому что она крутая, поэтому и ищут работу, связанную с Eclipse, в компании *BEA* или *IBM*, и, конечно, они ее находят, потому что они прекрасные специалисты.

Если вы *удачливы*, т.е. *очень удачливы*, тогда однажды прекрасные специалисты явятся на открытый рынок труда — например, вторая половина кого-то из них решит проходить медицинскую интернатуру в Анкоридже, и эта пара действительно отправит свои резюме в те несколько мест, в которых им хотелось бы работать, живя в Анкоридже.

Однако в большинстве случаев прекрасные разработчики (и это почти тавтология) являются, конечно же, прекрасными (ладно, это точно тавтология), так что опытные кадровики, как правило, быстро увидят их выдающиеся качества. Это значит, что они обычно поступают на любую работу, на которую хотели попасть. Так что, поверьте мне, им не нужно рассылать большое количество резюме.

Вам кажется, что именно такого человека вы хотите нанять? Скорее всего, так и есть.

Следствие этого правила (что прекрасных людей никогда нет на рынке труда) состоит в следующем: плохих людей, т.е. опасно неквалифицированных, на этом рынке *очень много*. Они всегда теряют работу, так как не могут ее делать. Их компании терпят крах — иногда потому, что туда, скорее всего, принимают еще много других неквалифицированных программистов, и это все вносит свой вклад в крах компании, а иногда плохие специалисты *на самом деле такие неквалифицированные, что сами компанию и разрушают*. Да, и такое бывает.

К счастью, эти ужасно неквалифицированные люди редко получают работу, но они настойчиво пишут заявления о приеме, а написав, заходят на сайт поиска работы и отмечают галочкой от 300 до 1000 вакансий, надеясь, что им повезет в лотерею.

Количественно прекрасных специалистов довольно мало, и их никогда нет на рынке труда, в то время как некомпетентные люди, даже если их *точно так же мало*, за время своей карьеры

тысячи раз обращаются с предложением своих услуг. А сейчас, Спарки, посмотри на ту большую стопку резюме, полученных тобой из *Craigslist*. Надо ли удивляться, что большинство из них отправили люди, которых тебе не хочется нанимать?

Надеюсь, проницательные читатели заметят, что я пропустил самую большую группу — солидных, компетентных людей. Их на рынке больше, чем прекрасных специалистов, но меньше, чем некомпетентных, и если брать в общем, то в пачке из 1000 резюме они представлены *мало*. Впрочем, сейчас по большому счету почти каждый менеджер по кадрам из Пало-Альто из 1000 резюме на своем столе извлекает 970, полученных от одного и того же меньшинства в 970 некомпетентных людей, которые обращаются по поводу почти каждой вакансии в Пало-Альто, и будут, возможно, это делать всю свою жизнь. И только на 30 резюме хотя бы стоит обратить внимание, причем прекрасный программист будет стоять лишь за одним из этих резюме (и то, если повезет). Ладно, хорошим может быть не только одно резюме. Вы еще увидите — найти эти иголки в стог сена невероятно сложно, хотя и реально.

## МОГУ Я ИХ ПОЛУЧИТЬ В КОНЦЕ-ТО КОНЦОВ?

— Да!

— Ну, может быть!

— Возможно, это зависит от определенных причин!

Вместо того чтобы считать набор персонала “процедурой сбора и фильтрации резюме”, вам надо начинать думать об этом наборе как о “процедуре отслеживания победителей и принуждения их к тому, чтобы они поговорили с вами”.

У меня есть три главных метода добиться этого.

1. Забраться на вершину.
2. Интернаттура.
3. Организация своего сообщества\*.

После пункта “Организация своего сообщества” стоит маленькая звездочка, что означает “тяжело” — похоже на знаме-

нитую математическую проблему, решенную Джорджем Данцигом, который зашел в аудиторию слишком поздно и не услышал, что проблема считается неразрешимой<sup>1</sup>.

Кроме того, у вас могут быть свои собственные идеи. Я просто собираюсь рассказать о трех идеях, которые помогают именно мне.

### ЗАБИРАЕМСЯ НА ВЕРШИНУ!

Подумайте о том, где могут “тусоваться” люди, которых вы хотите нанять. Какие конференции они посещают? Где они живут? К каким организациям принадлежат? Какие Web-сайты читают? Вместо того чтобы бросать широкие сети с помощью поиска на универсальном сайте, используйте “кадровое агентство” *Joel on Software* ([jobs.joelonsoftware.com](http://jobs.joelonsoftware.com)) и ограничьте свой поиск умными разработчиками, которые читают мой Web-сайт. Ходите на действительно интересные технические конференции. Прекрасные Mac-разработчики бывают на конференции WWDC, организуемой компанией *Apple*. А прекрасные программисты, работающие в Windows, бывают на конференции PDC, организуемой компанией *Microsoft*. Кроме того, есть еще целая куча конференций, которые посещают любители открытого исходного кода.

Ищите крутую новую технологию. В прошлом году это был Python, а в нынешнем — Ruby. Ходите на конференции, где вы найдете тех, кто первым адаптирует такие технологии; эти люди удивляются всему новому и всегда заинтересованы в самосовершенствовании.

Крадитесь по коридорам, разговаривайте со всеми, кого встретите, ходите на технические сеансы и приглашайте докладчиков на пиво, а когда найдете кого-то интересного, то БАБАХ! — бросайтесь в настоящие флирт и лесть.

— О-ох, как это *интересно!* — скажете вы. — Вау, не могу поверить, какой вы *умный*. Да к тому же красивый. Так где, вы

---

<sup>1</sup> Donald J. Albers, Constance Reid, “An interview of George B. Dantzig: The Father of Linear Programming”, *College Mathematics Journal*, April, 1986, p. 293–314.

сказали, работаете? В самом деле? Там? Хм-м-м. Вам не кажется, что может быть и лучше? Думаю, моя компания могла бы вас нанять...

Из этого правила следует, что надо *избегать* рекламы в больших универсальных сайтах по поиску работы. Как-то летом я, не подумав, разрекламировал нашу летнюю интернатуру с помощью сайта MonsterTRAK, дающего за небольшую доплату возможность показать эту рекламу студентам всех учебных заведений США. Это привело к появлению буквально сотен резюме, ни одно из которых не было принято даже в первом туре. В конце концов мы, потратив кучу денег, получили кучу резюме, которые не оставили нам почти никакого шанса найти тех, кто нам нужен. Через несколько дней уже сам факт того, что источником резюме является MonsterTRAK, заставил меня думать, что, приславший его кандидат был, возможно, не для нас. Аналогично, когда появился такой ресурс, как *Craigslist*, и его действительно посещали первопроходцы Интернета, мы находили прекрасных специалистов по размещенной в нем рекламе. Однако сейчас его использует буквально каждый, кто обладает умеренной компьютерной грамотностью, благодаря чему появляется слишком много резюме, дающих очень малый шанс “найти иголку в стоге сена”.

## ИНТЕРНАТУРА

Один прекрасный способ перехватить прекрасных специалистов, которых никогда нет на рынке труда, — это заполучить их, пока они еще не знают, где *находится* рынок труда, т.е. тогда, когда они еще учатся.

Некоторые менеджеры по приему ненавидят уже саму идею нанимать интернов. Для них они недисциплинированы и недостаточно квалифицированы. До некоторой степени это правда. Интерны не такие опытные, как опытные работники (разве нет?!). В них надо вкладывать чуть больше, и перед тем, как они преуспеют, должно пройти некоторое время. Для нашей деятельности хорошо то, что по-настоящему прекрасные программисты часто начинали программировать в десять лет. И в то время как любой другой человек их возраста бегал, иг-

рая в футбол, они сидели в папином домашнем офисе, пытаясь скомпилировать ядро Linux. (Футбол — это игра, популярная у многих детей, не умеющих программировать; он состоит в пинании ногами (знаю, что это ужасно) сферического объекта, который называется “мяч”). Вместо того чтобы гоняться за девочками по площадке для игр, они устраивали на Usenet ожесточенные войны по поводу крайней порочности программных языков, не реализующих интерфейс в стиле Гаскелла. Вместо того чтобы организовывать в гараже музыкальную группу, они делали крутой трюк, и когда сосед через их Wi-Fi-точку открытого доступа крал у них полосу пропускания, то в его Интернет-браузере все изображения отображались перевернутыми. БУ-ГА-ГА!

Итак, область разработки программ все же отличается, скажем, от юриспруденции или медицины, и к тому времени, когда эти дети будут учиться на втором или третьем курсе, они станут довольно хорошими программистами.

Почти каждый подает заявку только на *одну* работу — на самую первую, и большинство студентов думают, что до выпуска думать об этом не нужно. Действительно, тут большинство из них изобретательностью не отличаются и будут подавать это заявление только в пределах студенческого городка. В студенческих городках хороших колледжей приличных вакансий хватает, и студенты редко обращаются к работодателям, которые не появляются в этих городках.

Итак, либо вы будете участвовать в этом безумии, т.е. заниматься приемом прямо в студгородке, и — поймите меня правильно — это хорошо, либо совсем наоборот — будете стараться заполучить прекрасных детей за один-два года *до выпуска*.

Действуя таким способом, я добился в компании *Fog Creek* немалых успехов. Процесс начинается каждый год в сентябре, когда я принимаюсь использовать все свои ресурсы, чтобы найти лучших в стране студентов-компьютерщиков. Отправляю письма в пару сотен факультетов и кафедр компьютерных наук. Изучаю списки тех, кто специализируется в этих науках и получит диплом через два года (обычно, чтобы найти эти списки, надо на факультете или на кафедре иметь знакомого — профессора или студента). Затем я пишу письмо персонально каждому студенту из

списка. Не сообщение электронной почты, а настоящее послание на бумажном бланке фирмы *Fog Creek*, которое я подписываю собственноручно настоящей чернильной ручкой. Такое, очевидно, бывает настолько редко, что не может не привлечь *серьезного* внимания. В письме говорится, что у нас имеется интернатура и я лично приглашаю студента подать в нее заявление. Я отправляю электронные почтовые сообщения профессорам и выпускникам таких факультетов и кафедр, у кого обычно имеются своего рода почтовые списки рассылки студентов, специализирующихся по компьютерным наукам, и мои сообщения скорее всего перенаправляются этим студентам.

Через некоторое время у нас набирается много заявлений о приеме в интернатуру, и мы можем начинать сбор урожая. Последние пару лет я получал по 200 заявлений на каждое место. Обычно после нашего просеивания в этой стопке оставалось примерно 10 заявлений (на одну вакансию), и мы приглашали тех, кто их прислал, на телефонное собеседование. В результате этого собеседования мы, скорее всего, пригласим двух-трех человек лететь в Нью-Йорк уже для личного собеседования.

Вероятность, что человек, приглашенный на это собеседование, будет нанят, настолько велика, что теперь самое время начинать полномасштабную *вербовку*. Приглашенных встречает в аэропорту водитель лимузина, одетый в униформу. Погрузив их багаж, он быстро везет гостей в отель, вероятно, самый крутой из тех, что они когда-либо видели. Этот отель находится в районе модных магазинов. В него все время то входят, то выходят фото-модели, а сложные аксессуары ванной комнаты, вероятно, взяты из постоянной коллекции Музея современного искусства, но будет большой удачей, если вы угадаете, как ими чистить зубы. Дождавшись гостей в номере отеля, мы оставляем им подарочный пакет с тенниской, предлагаем пешеходную экскурсию по Нью-Йорку, подготовленную штатными сотрудниками *Fog Creek*, а также DVD с документальным фильмом об участниках летней интернатуры 2005 года<sup>2</sup>. В номере находится DVD-плеер, и мно-

---

<sup>2</sup> Копию этого фильма, созданного Лероном Д. Уилсоном, можно заказать по адресу [www.projectaardvark.com/movie](http://www.projectaardvark.com/movie). Он называется *Aardvark'd: Twelve Weeks with Geeks*.

гие из гостей могут посмотреть, как “прикольно” было предыдущим интернам.

В конце дня собеседований мы приглашаем студентов, если они хотят посмотреть Нью-Йорк, остаться в нем на пару дней за наш счет. Затем лимузин отвозит их в отель; он же отвозит их в аэропорт, откуда гости летят домой.

Пусть где-то только один из трех кандидатов, дошедших до этапа личного собеседования, пройдет все наши собеседования, но по-настоящему важно то, что те, у кого это *получится*, приобретают положительный опыт. Даже те, кому не повезло, возвращаются назад в студенческий городок, думая, что компания *Fog Creek* — классный работодатель, и рассказывая всем своим друзьям, как было прикольно остановиться в роскошном отеле в городе “Большого яблока”; это заставит их следующим летом написать заявление в интернатуру — хотя бы для того, чтобы иметь шанс на путешествие.

Летом, во время самой интернатуры, студенты обычно начинают думать: “Ладно, эта летняя работа замечательная, накапливается хороший опыт, и, возможно, пока только *возможно*, здесь будет моя основная работа”. Ну а мы немного их опережаем. Лето мы собираемся использовать, чтобы решить, брать их на полную занятость или нет, а они — чтобы решить, хочется им работать у нас или нет.

Итак, мы даем им настоящую работу, причем тяжелую. Участники интернатуры всегда работают над созданием кода. Иногда они работают с самым крутым, какой только есть в компании, новым материалом, чему могут немного завидовать постоянные работники, но такова жизнь. Однажды летом группа из четырех интернов создала с нуля новый продукт *Fog Creek Copilot* (познакомьтесь с ним по адресу [copilot.com](http://copilot.com)). Та интернатура окупилась за считанные месяцы. Впрочем, даже если они не создают новый продукт, они работают с настоящим, продаваемым кодом, за некоторые большие участки которого интерны отвечают целиком, лично (конечно, вместе с помогающими им опытными наставниками).

Еще мы стараемся обеспечить им прекрасное времяпрепровождение. Устраиваем вечеринки и дни открытых дверей. Даем им бесплатное жилье в довольно хорошем фирменном об-

щежитии, где они могут принимать друзей (подруг) из других компаний и учебных заведений. Каждую неделю у нас проводится что-то вроде внеплановых мероприятий или полевых вылазок: это бродвейские мюзиклы (в этом году студенты сходили с ума от *Avenue Q*), кинопремьеры, экскурсии в музеи, лодочная прогулка вокруг Манхэттена, игра с участием Yapees и, хотите — верьте, хотите — нет, одним из фаворитов этого лета было путешествие в Top of the Rock — высотное здание в центре Манхэттена, на крышу которого вы можете подняться. Вам, возможно, не кажется, что это так уж страшно, но это правда. Рядом со студентами на каждом мероприятии также находится несколько сотрудников *Fog Creek*.

К концу лета всегда появляется несколько интернов, убеждавших нас, что они по-настоящему прекрасные программисты и что мы просто обязаны их нанять. Заметьте, не все из них, но некоторые будут просто замечательными программистами, с которыми мы хотим продолжать сотрудничество, а другие, возможно, будут таковыми, но не в *Fog Creek*, а где-то в другом месте. Например, в нашей компании принята достаточная степень автономии, у нас нет многих руководителей среднего звена, и мы ожидаем от людей полной самостоятельности. Пару раз у нас работало по одному участнику летней интернатуры, которые прекрасно себя показали, если ими кто-то управлял, но в *Fog Creek* некому было этим заниматься в достаточной степени, и эти студенты попадали в затруднительные положения.

Как бы то ни было для тех, кого мы действительно хотим нанять, нет никакой пользы в ожидании. Поэтому им предлагается полная занятость как можно раньше, при условии, конечно, что они получили диплом. И это прекрасное предложение. Хочется, чтобы они могли снова приехать в свое учебное заведение, поделиться впечатлениями с друзьями и осознать, что у них первоначальная зарплата больше, чем у кого-либо другого.

Значит ли это, что мы переплачиваем? Вовсе нет. Видите ли, в средней зарплате за первый год надо учитывать риск, что человек не будет ее оправдывать. А мы уже проверили этих ребят и уверены, что они будут прекрасными специалистами.

Мы знаем их возможности. Таким образом, нанимая этих ребят, мы располагаем о них большей информацией, чем любой другой работодатель, который провел бы с ними только собеседование. Это значит, что им мы можем платить больше. Мы располагаем сравнительно лучшей информацией, поэтому хотим платить больше, чем работодатели без этой информации.

Если мы правильно сделали свою работу, а обычно это так, то с этого времени интерн полностью сдается и принимает наше предложение. Иногда приходится убеждать чуть дольше. Иногда им хочется испробовать и другие возможности, но выдающееся предложение от *Fog Creek* гарантирует, что в первый же раз, когда для собеседования в компании *Oracle* им надо будет встать в 8:00 утра и надевать костюм, а будильник уже успокоится, то скорее всего они скажут: “С какой стати я встаю в 8:00 утра и надеваю костюм, чтобы быть на собеседовании в *Oracle*, когда у меня уже есть прекрасная работа в *Fog Creek*?” И, я надеюсь, у них даже мысли не возникнет ехать на это собеседование.

Кстати, перед тем как продолжить, я должен кое-что прояснить насчет интернатуры в сферы информатики и разработке программ. В этот день и этот век в этой стране абсолютно все знают, что здесь интернатура *платная*, а соответствующая цена обычно достаточно высокая. И хотя в других областях (от издательской деятельности до музыки) распространена бесплатная интернатура, мы все же платим 750 долл. в неделю, плюс бесплатные жилье, обеды и проездные на метро, не говоря уже о возмещении расходов на переезд и всех имеющихся преимуществах. Да, долларов мы платим чуть меньше среднего, но с учетом бесплатного жилья получается, наоборот, чуть больше средней оплаты. Мне кажется, об этом надо говорить, потому что каждый раз, когда на своем Web-сайте я рассказываю об интернатуре, то кто-то обязательно путается и думает, что я пользуюсь рабским трудом или чем-то подобным. Эй ты, молокосос! Ну-ка дай мне охлажденного апельсинового сока, выжатого вручную, да сделай его побыстрее!

Интернатура создает трубопровод для прекрасных работодателей, но этот трубопровод достаточно длинный, и множество людей по пути теряется. Как показывают простые расче-

ты, нам приходится нанимать двух интернов, чтобы один из них стал сотрудником с полной занятостью, а если каждому из них осталось учиться еще год, то получится трубопровод длиной в два года между началом найма и первым днем их пребывания в качестве работников с полной занятостью. Это значит, что нам приходится каждое лето нанимать в интернатуру столько студентов, сколько физически поместится в наших офисах. Первые три лета мы пытались брать в интернатуру только тех студентов, которым осталось учиться год, но этим летом мы наконец поняли, что теряем некоторых прекрасных более молодых ребят, поэтому принимаем студентов любого года обучения. Хотите верьте, хотите — нет, но я даже думаю, каким образом привлечь еще и старшеклассников, чтобы они на деньги колледжей после занятий настраивали компьютеры. Я хочу это организовать просто для того, чтобы начинать налаживать связь со следующим поколением прекрасных программистов, даже если конвейер получится длиной в шесть лет. Да, у меня действительно далекоидущие планы.

## ОРГАНИЗАЦИЯ СООБЩЕСТВА\* (ТЯЖЕЛО)

Идея состоит в том, чтобы организовать большое сообщество умных разработчиков-единомышленников, концентрирующихся вокруг вашей компании. В крайнем случае, когда бы у вас ни открылась вакансия, кандидаты на нее появятся сразу.

Это тот способ, каким, по правде говоря, мы и нашли наших замечательных сотрудников *Fog Creek*. Речь идет о моем личном Web-сайте Joel on Software ([joelonsoftware.com](http://joelonsoftware.com)). Его статьи читают миллионы людей, большинство из которых в той или иной степени являются разработчиками программ. Когда бы я ни объявил, что ищу того или иного специалиста, то благодаря огромной самоорганизующейся аудитории я обычно получаю довольно большую стопку очень хороших резюме.

Эта категория отмечена звездочкой, что означает “задача повышенной сложности”. В таких случаях мне кажется будто я даю вам совет: “Чтобы победить на карнавале красоты, надо,

во-первых, стать красивым и, во-вторых, присоединиться к карнавалному шествию”. Дело в том, что на самом деле я не знаю, почему или как мой сайт стал таким популярным; почему люди, которые его читают, являются лучшими разработчиками программ.

Я действительно хочу вам помочь. Дерек Повачек написал хорошую книгу на эту тему<sup>3</sup>. Во многих компаниях прибегали к разным стратегиям использования блогов, и, к сожалению, немало из этих компаний не смогли создать какую-либо аудиторию. Поэтому могу сказать лишь одно: что принесло пользу нам, не обязательно принесет пользу вам, и я не знаю, что вы здесь можете сделать.

### “СПРАВОЧНАЯ РАБОТОДАТЕЛЯ”: НА МОКРОМ МОЖНО И ПОСКОЛЬЗНУТЬСЯ

Стандартный совет о том, как найти прекрасных разработчиков программ, состоит в следующем: спросите об этом у тех разработчиков, которые у вас уже работают. Теоретически (конечно же) одни умные разработчики должны знать других умных разработчиков.

Может быть, они и знают, однако у них тоже есть очень дорогие друзья, которые бывают не очень хорошими разработчиками, и в этом поле около миллиона противоположных мнений, поэтому, говоря по правде, “справочную работодателя” я считаю в целом одним из самых ненадежных источников найма.

Немалый риск, конечно же, создают “соглашения о неконкуренции”. Если вы думаете, что это неважно, то вот вам история с компанией *Crossgain*, из которой пришлось уволиться четверти сотрудникам, работавшим раньше в *Microsoft*, после того, как *Microsoft* пригрозила им персональными судебными

---

<sup>3</sup> Derek Powazek, *Design for Community: The Art of Connecting Real People in Virtual Places* (Berkeley, CA: New Riders, 2001).

исками<sup>4</sup>. Ни один программист в здравом уме не должен подписывать такое соглашение, но большинство из них все равно это делают, так как никогда не могут себе представить, что их заставят его исполнять, или потому, что не имеют привычки читать контракты, или они уже приняли предложение работодателя и перевезли свои семьи на другой конец страны, а увидели это соглашение в свой первый рабочий день, когда пытаться торговаться на эту тему уже несколько поздно. Поэтому они его и подписывают, хотя это один из самых отвратительных приемов работодателей; подобные соглашения *очень часто* обязательны к исполнению, и их заставляют исполнять.

“Соглашения о неконкуренции” могут означать, что если вы, чересчур доверившись “справочной”, наймете группу людей от одного и того же работодателя, у которого они, как известно вашим работникам, занимали *первое* место как звезды программирования, тогда вы очень сильно рискуете.

Другая проблема состоит в том, что если вы, используя “справочную работодателя”, проводите выборочный прием на работу, то ваши сотрудники даже не захотят говорить вам о своих настоящих друзьях. Никто не захочет убеждать друзей подать заявление о приеме только затем, чтобы этих друзей отвергли. Получается что-то вроде препятствия для дружбы.

Если они не захотят говорить о своих друзьях, и вам, возможно, не удастся нанять людей, с которыми они обычно работали, то вы от “справочной работодателя” получите не слишком много.

Однако *настоящая* проблема с этой “справочной” возникнет тогда, когда менеджеры по найму с зачаточным пониманием экономики решат предложить денежные бонусы за такие сведения (кстати, достаточно распространенное явление). Обоснование его состоит в следующем: наем хорошего специалиста с помощью “охотника за головами” или постороннего менеджера по найму может стоить 30–50 тыс. долл. Если вы можете платить своим работникам, скажем, бонус в 5000 долл.

---

<sup>4</sup> Jay Greene, “Crossgain vs. Microsoft: ‘Mooning the Giant’”, *Business Week*, February 5, 2001. Архивная копия находится по адресу [www.businessweek.com/2001/01\\_06/b3718158.htm](http://www.businessweek.com/2001/01_06/b3718158.htm).

за каждого нанятого, которого они привели, или, возможно, дарить дорогой спортивный автомобиль за каждые десять “справок работодателю”, то подумайте, сколько денег будет сэкономлено? А ведь 5000 долл. — это для сотрудников, живущих на зарплату, как целое состояние. Вот так возникает что-то вроде нездорового азарта.

Проблема здесь в том, что вы вдруг увидите, как закрутятся маленькие колесики, и работники начнут тащить на собеседования всех, о ком они только вспомнят, и у них будет по настоящему сильный импульс к тому, чтобы этих людей наняли. Поэтому сотрудники начинают тренировать этих людей для собеседования; с сотрудниками, которые проводят собеседования, начинаются тихие переговоры в комнатах для совещаний, и внезапно весь ваш персонал пытается заставить вас нанять чьего-то приятеля по студенческому общежитию, который вам совсем не нужен.

Рассмотрим еще один бесполезный вариант. Компания *ArsDigita*, возникшая в период “дот-ком”-бума и затем пережившая депрессию, получила известность в значительной мере потому, что купила Ferrari, который поставили на стоянку и обещали любому, кто приведет десять новых сотрудников. Никто и близко не приблизился к заветному автомобилю, качество нанимаемых сотрудников упало, и компания развалилась. Вероятно, это произошло не из-за Ferrari, который, как оказалось, был взят в аренду, а также не из-за трюка для получения известности (хотя руководители явно были не против, чтобы в кои-то веки прокатиться на нем с ветерком).

Когда сотрудник компании *Fog Creek* предлагает кого-либо, кто мог бы прекрасно нам подойти, мы, возможно, хотели бы пропустить первоначальное собеседование по телефону, но, тем не менее, оно проводится *в любом случае*. Нам нужно, чтобы кандидаты прошли через одни и те же собеседования; мы придерживаемся одного и того же высокого стандарта и не даем кандидатам никаких поблажек.