

ТАТЬЯНА БАСКИНА

ТЕХНИКИ УСПЕШНОГО РЕКРУТМЕНТА



ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

ancor

альпина PRO

Татьяна Владимировна Баскина

Техники успешного рекрутмента

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6136469

Техники успешного рекрутмента / Татьяна Баскина. – 3-е изд.:

Альпина ПРО; Москва; 2023

ISBN 978-5-9614-3475-0

Аннотация

В современном мире все меняется очень быстро: технологии, коммуникации, законодательство, рынок труда и кадровых услуг. Неизменной остается острая потребность экономики в кадрах – а значит, и в квалифицированных рекрутерах. Как эволюционировал рекрутмент в цифровую эру? Что нового появилось в технологии поиска и подбора, во взаимодействии между заказчиком, рекрутером и кандидатами?

Чем больше совпадений между ожиданиями кандидатов и ценностями компании, тем выше вероятность правильного выбора человеком работы, а работодателем сотрудника.

Татьяна Баскина в своей книге дает исчерпывающие ответы на эти и многие другие вопросы. Третье издание бестселлера «Техники успешного рекрутмента» – это не только поэтапное описание процесса поиска и подбора,

но и увлекательное чтение с красочными иллюстрациями, необычной инфографикой и практическими рекомендациями. В постижении профессиональных премудростей читателям помогают персонажи: рекрутер, заказчик, профессор «Лаборатории успешного рекрутмента», кандидаты и роботенок.

При любом исходе собеседования у кандидата должны остаться позитивные впечатления от знакомства с вами и вашей компанией.

В основе книги лежит более чем 30-летний практический опыт ANCOR – лидера кадровой индустрии страны. Книга будет полезна широкому кругу читателей, причастных к миру рекрутмента: специалистам кадровых агентств и компаний различных отраслей экономики; руководителям, нанимающим сотрудников к себе в команду; служащим государственных центров занятости; студентам и преподавателям профильных дисциплин в вузах.

Для кого

Книга будет полезна специалистам кадровых агентств и компаний различных отраслей экономики; руководителям, нанимающим сотрудников к себе в команду; служащим государственных центров занятости; студентам и преподавателям профильных дисциплин в вузах.

Содержание

Предисловие автора к третьему изданию	9
Введение	12
Глава 1	20
Глава 2	25
Глава 3	36
Глава 4	52
4.1. Сайт работодателя	56
4.2. Собственная база данных (ATS)[25]	59
Конец ознакомительного фрагмента.	67

Татьяна Баскина

Техники успешного рекрутмента

Руководитель проекта В. Подкутина

Редактор М. Седьмов

Корректор Н. Ерохина

Компьютерная верстка Ю. Сидорова

Иллюстрации А. Безуглова

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, выходя-

щее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© АО «АНКОР», 2023

© Оформление, ООО «Альпина ПРО», 2023

*** * ***

Татьяна Баскина

Техники успешного рекрутмента

Третье издание



Дорогие друзья и коллеги,

перед вами новое издание замечательной книги «Техники успешного рекрутмента».

Знаю, что для многих поколений рекрутеров эта книга стала не просто учебником, а настоящей энциклопедией жизни.

Вновь приглашаю вас в увлекательный путь познания профессиональных секретов. Читайте, совершенствуйтесь и получайте удовольствие!

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'S' followed by a long, flowing horizontal stroke that ends in a small upward flick.

Ваш Сергей Саликов

Группа компаний «АНКОР»

Предисловие автора к третьему изданию

Дорогие читатели!

Вы держите в руках нашу интеллектуальную инвестицию в ваш профессиональный капитал – третье издание книги «Техники успешного рекрутмента». В ее основе более чем 30-летний практический опыт ANCOR – лидера кадровой индустрии страны.

С момента выхода в свет второго издания этой книги рынок труда и HR-услуг России изрядно трансформировался. Возникли новые профессии и отрасли бизнеса. Появились инновационные технологии поиска, обработки и хранения данных, средства связи и коммуникации. Люди стали иначе относиться к роли работы в своей жизни. Изменились законодательство и формы занятости. Неизменной остается острая потребность экономики в кадрах – значит, и в квалифицированных рекрутерах.

Как же эволюционировал рекрутмент? Что нового появилось в технологии поиска и подбора, во взаимодействии между заказчиком, рекрутером и кандидатами? Рекрутмент не исчез в пучине цифровизации и космических скоростей, не превратился в приложение на смартфонах (как пророчили горячие головы). Наоборот, наша профессия становится все

более интересной, высокотехнологичной и востребованной. Рекрутмент – один из самых «человекоцентричных» видов деятельности, в нем роскошь человеческого общения превышает всего.

Пусть постижение премудростей рекрутмента в сопровождении красочных иллюстраций станет для вас увлекательным путешествием.

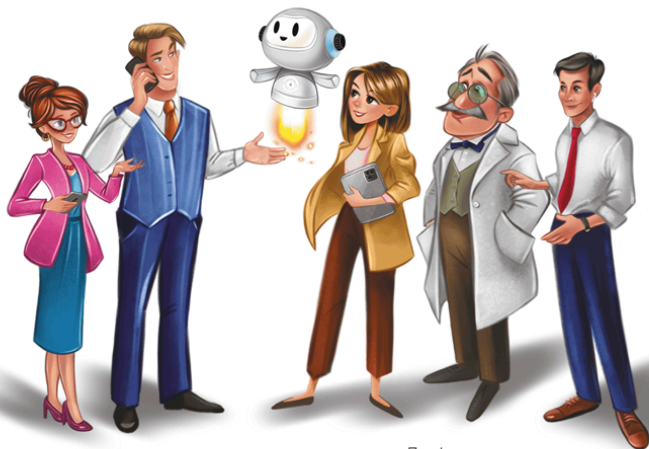
Книга будет полезна широкому кругу читателей, причастных к миру рекрутмента: специалистам кадровых агентств и компаний различных отраслей экономики; руководителям, нанимающим сотрудников к себе в команду; служащим государственных центров занятости; студентам и преподавателям профильных дисциплин в вузах. Начинающим специалистам книга поможет структурировать знания и развиваться в профессии. Более опытные рекрутеры смогут перезагрузить и обогатить свои навыки. Ведь развиваться в рекрутменте можно до бесконечности!

В этой книге вы найдете поэтапное описание процесса рекрутмента, рекомендации по практическому применению технологии поиска и подбора персонала и примеры эффективных техник коммуникации с заказчиками и кандидатами. Совершенствуйтесь в профессии, перенимайте лучшие практики и делитесь знаниями с коллегами – и вы достигнете успеха.

Татьяна Баскина

В постижении рекрутерских премудростей вам помогут:

Роботенок



Кандидатка

Кандидат

Рекрутер

Профессор
«Лаборатории
успешного рекрутмента»

Заказчик

Введение

Вы – **рекрутер**, специалист по поиску и подбору персонала. Работаете ли вы самостоятельно или в команде, внутренним рекрутером или в агентстве, занимаете рядовую или руководящую позицию, – вы всегда решаете ключевую задачу каждой организации: своевременное привлечение сотрудников, необходимых для реализации ее стратегических планов.

Вы постоянно взаимодействуете с очень разными людьми, с их субъективными взглядами, ожиданиями, целями. Руководитель – эксперт в бизнесе, кандидат – эксперт в своей специальности. Вы как эксперт в рекрутменте помогаете обеим сторонам достигать профессиональных и карьерных вершин.

Рекрутмент – одновременно и творческий, и четко структурированный процесс.

Технологию поиска и подбора персонала принято описывать в «шагах рекрутмента». В различных источниках вы встретите 17, 25, 30, 35 и более шагов. Однако для успеха важно не количество этапов, а их содержание и последовательность. Если четко соблюдать технологию, то обязательно получите результат. Если что-то идет не так, проанализируйте свои действия на каждом из этапов – и вы непременно обнаружите причину сбоя и найдете решение возникшей

проблемы.

Рекрутмент или рекрутинг: как правильно?

Большинство HR-терминов заимствовано из английского языка. При переводе некоторых из них на русский порой возникают спорные ситуации. Например, одни называют подбор персонала **рекрутментом**, другие – **рекрутингом**. Как же правильно?

Recruitment (рекрутмент) – существительное, в переводе означает «поиск и подбор персонала».

Recruiting (рекрутинг) – герундий, отглагольная форма существительного. В переводе означает «подбор персонала, который происходит в данный момент».

В русском языке, где герундия нет, для обозначения подбора персонала используют обе формы, что не совсем корректно. Итак, если речь идет о подборе персонала, следует говорить «рекрутмент». Например: «Я специалист по рекрутменту», «В сфере рекрутмента произошли следующие изменения». Если ваша компания в настоящий момент нанимает выпускников, допустимо сказать: «Мы проводим рекрутинг выпускников».

Подбор и отбор: в чем разница?


На кадровом рынке РФ нет общепризнанного толкования термина «отбор». В буквальном переводе с английского **рекрутмент** (Recruitment) – это поиск и отбор (Search and Selection). Но выполняемые рекрутером операции в данном контексте подразумевают подбор. Поэтому в профессиональной лексике прижилось определение рекрутмента как «поиска и подбора персонала».

Так есть ли разница между отбором и подбором?

Подбор – это этап технологического процесса рекрутмента, следующий за поиском кандидатов. Он включает анализ резюме, проведение интервью, тестов и других оценочных процедур: проверку рекомендаций и т. п.

Отбор – более узкое понятие, предфинальная часть процесса подбора, выбор из ранее подобранных кандидатов, прошедших все предыдущие этапы.

Как правило, подбор производит внешний или внутренний рекрутер, а нанимающий менеджер отбирает (делает выбор) своего будущего сотрудника из представленных рекрутером кандидатов.



Одни коллеги говорят
«РЕКРУТИНГ», другие —
«РЕКРУТМЕНТ». ПРОФЕССОР,
КАК ПРАВИЛЬНО?

Лаборатория
успешного
рекрутмента

РЕКРУТМЕНТ — СУЩЕСТВИТЕЛЬНОЕ,
ОЗНАЧАЕТ «ПОИСК И ПОДБОР
ПЕРСОНАЛА». РЕКРУТИНГ —
ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА ПОИСКА
И ПОДБОРА.

Что-то я запуталась:
РЕКРУТМЕНТ — это подбор
или отбор? Или это два
разных термина?

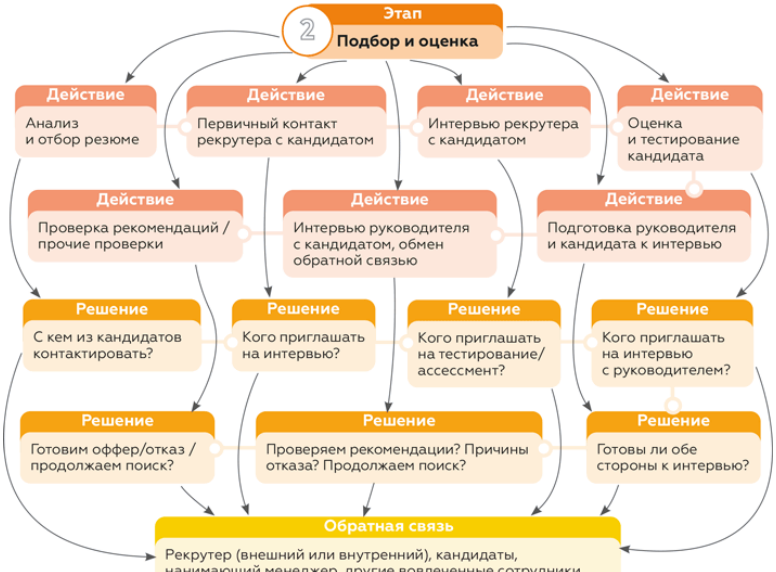
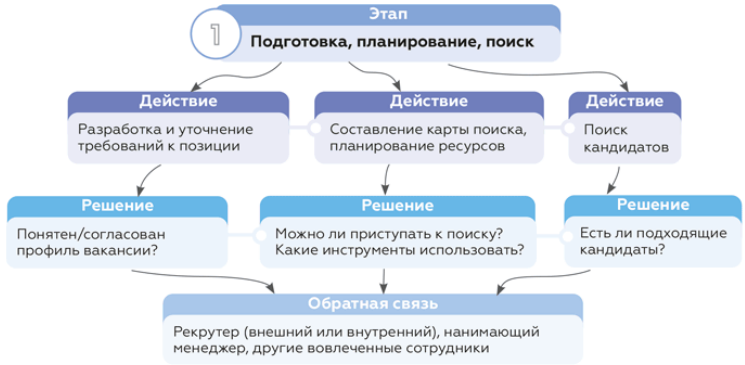
Помогите
разобраться,
пожалуйста.

Лаборатория
успешного
рекрутмента

Молодец, что обратила внимание.
Подбор и отбор — разные понятия.
В чем различия между ними?
Читай в моем блоге.

При регистрации и на сайте на первом дне
Рубрикация: О трудоустройстве Карьера
Профсоюз, компания, работодатели
Комментарии Лента Подписка

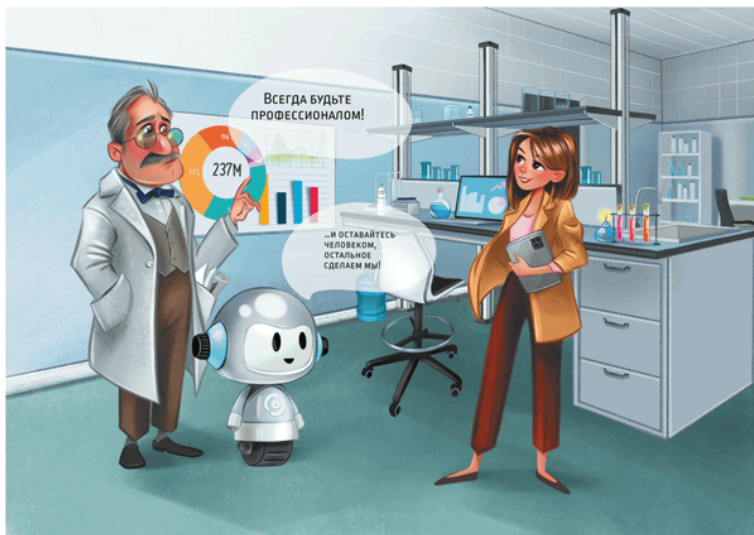
Основные технологические этапы рекрутмента:



3

Этап

Завершение проекта



Глава 1

Подготовка. Что нужно сделать до старта рекрутингового проекта



Пройти обучение, чтобы:

- знать технологию, процедуру и инструменты рекрутмента;
- уметь работать в IT-системах вашей организации (ATS, HRIS, CRM)¹;
- изучить корпоративные политики безопасности, требования законодательства при работе с информацией и персональными данными и следовать им;

¹ ATS (англ. Applicant Tracking System) – система автоматизации процесса подбора персонала; HRIS (англ. Human Resource Information System) – информационная система управления персоналом; CRM (англ. Customer Relations Management) – система автоматизации взаимодействия с заказчиками (здесь и далее примечания автора).


■ быть в курсе условий договора между компанией-клиентом и кадровым агентством, бюджета на подбор и политики привлечения провайдеров;

■ знать юридические и этические нормы при взаимодействии с заказчиками, кандидатами, коллегами, партнерами и конкурентами и следовать им.





Особенности отрасли:


■ изучить особенности отрасли, в которой вы работаете: тренды и перспективы развития, ключевые бренды и игроков, особенности рынка труда и профессий, терминологию, технологии и т. д.




Фамилия Имя
Консультант Industry
Москва, Россия







ANCOR




Московский государственный...

Установить контакт


Отправить сообщение

Еще...

Основные сведения




Состоит в 15 сообществах:
Профессионалы HSE & QA
Клуб инженеров по продажам
Союз машиностроителей...



Публикую интересные вакансии от промышленных предприятий в области продаж, закупок, эксплуатации, производства, HSE, контроля качества и другие. Все вакансии смотрите здесь: <https://ancor.ru/vacancy/>

Опыт работы



Консультант практики "Промышленное производство"
ANCOR

январь 2017 года - наст. время

- Обсуждение профиля вакансий с компаниями-клиентами
- Консультация клиентов по отраслевому рынку труда и зарплат
- Поиск, отбор и оценка кандидатов на соответствие требованиям заказчика
- Подготовка и организация интервью кандидатов с представителями компании-клиента
- Предоставление обратной связи по результатам интервью
- Сопровождение кандидата и заказчика на всех этапах подбора

Пример профиля рекрутера в соцсети.



Корпоративная специфика:

■ понимать корпоративную специфику и уметь ее транс-

лизовать во внешних и внутренних коммуникациях: атрибуты бренда компании как работодателя, стратегия и перспективы развития, конкурентные преимущества и ограничения, структура и корпоративная культура, система управления персоналом, истории успеха сотрудников, личности руководителей, особенности взаимодействия в команде и т. п.



Профессиональный бренд рекрутера:

■ сформировать профессиональный бренд рекрутера – ваш основной инструмент для коммуникации с заказчиками, кандидатами и другими участниками кадрового рынка (коллегами, рекомендателями, конкурентами, партнерами);

■ включить в ваше профессиональное портфолио описание экспертизы в рекрутменте (стаж в профессии, специализацию), образование², примеры закрытых вакансий, ссыл-

² Вопреки распространенному мнению нет прямой зависимости между профильным образованием в сфере управления персоналом и высокой эффективностью работы рекрутера. Успешные рекрутеры имеют самое разное образование – и гуманитарное, и техническое. Образование помогает расширить кругозор, за-

ки на социальные сети и экспертные публикации в открытых источниках, рекомендации кандидатов и клиентов. Портфолио пригодится вам во всех внутренних и публичных активностях – от создания профиля³ в социальных сетях до переговоров с заказчиком/партнерами и выступлений на деловых мероприятиях;

■ при этом нельзя забывать: репутация формируется в процессе взаимодействия с кандидатами и клиентами. Самый замечательный профиль рискует обнулиться, если рекрутер не держит данного им слова, нарушает этические нормы, не предоставляет обратной связи и т. п.

Подготовились? Начинаем рекрутинговый проект!

ложить основы построения сети социальных контактов. В этой профессии, как и в сфере продаж, секрет успеха кроется в личностных качествах, помноженных на опыт практической работы. Хотя образование в сфере своей специализации (например, IT или фармацевтике) может помочь быстрее освоиться в профессии и завоевать авторитет среди кандидатов и клиентов.

³ Как правильно: профиль или профайл? По-английски страница с информацией о человеке в социальных сетях называется либо *account* (клиент, заказчик), либо *user profile* (профиль пользователя). Одно из значений слова «профиль» – совокупность каких-либо черт (Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова). Профиль в социальных сетях и есть совокупность приобретенного профессионального и жизненного опыта и знаний. Поэтому правильно говорить «профиль».

Глава 2

Профиль вакансии. Обсуждение вакансии с заказчиком



Заказчик в рекрутменте – это представитель компании, заинтересованный и уполномоченный принимать решения о найме новых работников, который нуждается в вашей профессиональной помощи.

Для внутреннего рекрутера это руководители разного уровня – от начальника отдела до генерального директора. Заказчиком для внешнего рекрутера часто становится представитель HR-отдела. Кто бы ни выступал в этой роли, заказчик ждет, чтобы к нему относились как к единственному

и любимому клиенту, которому предоставят качественный сервис.

Обсуждение профиля вакансии с заказчиком. Планирование поиска

Формат взаимодействия рекрутера и заказчика зависит от правил и процедур, принятых в конкретной компании. Но в любом случае приступать к поиску кандидатов можно, только получив, поняв и согласовав с ним все параметры вакансии. Даже если это типовая позиция, над которой вы недавно работали, не будьте псевдопрофи, который все знает наперед и не задает вопросов.

Не стесняйтесь спрашивать: чем больше подробной информации вы соберете, тем быстрее и качественнее заполните вакансию.

Фиксировать информацию и сверяться с ней в ходе работы поможет бланк **«Профиль вакансии / Описание позиции»⁴** – ваш компас для поиска и оценки кандидатов. Не путайте профиль вакансии с должностной инструкцией и объявлением о вакансии. У этих документов разные цели, формат и содержание.

Должностная инструкция – юридически обязательный официальный документ в кадровом

⁴ См. Приложение 2.

делопроизводстве, локальный (внутренний) нормативный акт организации. Сотрудника знакомят с инструкцией под роспись.

Профиль вакансии / Описание позиции – документ произвольной формы, содержащий всю информацию, необходимую для поиска, подбора и оценки кандидатов.

Объявление о вакансии⁵ – рекламный инструмент для привлечения внешних или внутренних кандидатов на вакансию. В тексте объявлений законодательно запрещена дискриминация⁶.

⁵ Подробнее см. в главе 3 «Объявление о вакансии».

⁶ Федеральный закон от 2 июля 2013 г. № 162-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации О занятости населения в Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» запрещает распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения по признакам пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам; также в тексте вакансии недопустимы любые другие ограничения, не имеющие отношения к деловым качествам работников (за исключением особых случаев, предусмотренных действующим законодательством РФ).

Программа-минимум для обсуждения с заказчиком



История возникновения вакансии

Когда потребовался специалист? По какой причине? Насколько вакансия срочная? Получены ли все необходимые согласования – от головного офиса, управляющей компании, генерального директора?



Функционал

Название должности, обязанности, структура отдела и система подчинения; формат и график работы.



Требования к кандидату

Hard skills (жесткие навыки) – образование; профессиональные опыт, знания и навыки; знание иностранных языков; сертификаты и т. п. Где сейчас может работать идеальный кандидат: целевые отрасли, компании, должности. Предпочтительны или нежелательны какие-то конкретные компании? Есть ли на примете у заказчика какие-то подходящие кандидаты? Если на этой должности ранее работал сотрудник, попросите руководителя рассказать о его сильных и слабых сторонах.

Soft skills (гибкие навыки) – личностные и социальные качества, компетенции, ценности и мотиваторы.

Когда составите перечень требований, помогите руководителю разделить его: на **критически важные** (без кото-

рых не рассматриваем кандидата) и **желательные** (по которым возможен компромисс).

Если в списке ненароком окажутся дискриминационные требования (возраст, пол, внешность и др.), тактично напомните заказчику, что это нарушение законодательства и репутационные риски для организации.

Предложите сосредоточиться на оценке конкретных компетенций, необходимых для успешной работы на данной должности⁷.

Описание обязанностей и требований к вакансии поможет вам сформировать карту поиска потенциальных кандидатов: кого (должности), где (источники, целевые компании) и как (инструменты) будем искать?⁸



Вознаграждение⁹

⁷ См. подраздел 7.4.2 «Интервью по компетенциям».

⁸ См. главу 4 «Поиск кандидатов».

⁹ Вознаграждение (англ. Rewards / Compensations & Benefits, C&B) – комплекс-

(компенсационный пакет)

Уровень заработной платы, структура бонусов, пакет льгот. Насколько конкурентоспособны эти условия? Возможно ли повышение вознаграждения для идеального кандидата? От кого / от чего это будет зависеть? Предварительно изучите уровень заработных плат в соответствующей профессиональной сфере и поделитесь данными с заказчиком.

ная система компенсаций и льгот работников. Финансовая часть вознаграждения состоит из фиксированных выплат (заработная плата) и переменных выплат (бонусы и премии за достижение конкретных результатов). Нематериальная часть вознаграждения включает разнообразные компенсации, льготы и поощрения. Например, добровольное медицинское страхование; пенсионные и страховые программы; компенсация затрат на обучение, занятия спортом и транспорт; бонус при выходе на работу (welcome bonus / hiring bonus); скидки по программам лояльности от партнеров; программы Well-being (забота о благополучии сотрудников) и Recognition (признание заслуг). В отличие от социального пакета, регламентируемого законодательством (оплачиваемые отпуска, больничные, обязательное медицинское страхование), состав корпоративной системы льгот определяется внутренней политикой компании и иногда зависит от должности и стажа работников. Например, компенсационный пакет топ-менеджера может включать: отложенный доход (deferred income), бонусы за достижение компаниями определенных бизнес-показателей (уровня рентабельности, прибыли и др.), участие в прибыли, получение акций, компенсацию за преждевременное расторжение контракта и др.



Ценностное предложение (EVP¹⁰) и бренд работодателя

На современном рынке труда России присутствует жесткая конкуренция за персонал на фоне острого дефицита трудоспособного населения. Кандидаты чувствуют свою востребованность и зачастую неоправданно завышают ожидания. Чтобы привлечь и удержать лучших специалистов, компании необходимо стать привлекательным работодателем в глазах сотрудников – будущих (кандидатов), настоящих и даже бывших. Ведь если человек, который уже покинул компанию, рекомендует ее как достойное место работы – это дорогого стоит. Чем больше будет совпадений между ценностным предложением компании и приоритетами кандидата, тем выше вероятность найти подходящего сотрудника на долгую перспективу. В противном случае ценный кандидат отдаст предпочтение вашим конкурентам.

¹⁰ См. Приложение 1 «Словарь терминов».



Подбор и оценка

Какие инструменты оценки при подборе, помимо интервью, приняты в компании? Кто и на каком этапе их использует? Например, профессиональный тест может проводить рекрутер, получив от руководителя вопросы и правильные ответы на них либо предложив кандидату выполнить онлайн-тест. Предварительное тестирование поможет отобрать лучших кандидатов и сэкономить время руководителя.



Совместное интервьюирование

Договоритесь с заказчиком вместе провести первые два-

три интервью с кандидатами. Очень полезны совместные интервью с будущим руководителем искомого сотрудника, особенно если вы трудитесь в компании недавно либо впервые закрываете сложную вакансию. Это поможет вам уточнить профиль кандидата, направления дальнейшего поиска и лучше понять критерии отбора заказчика.



Планирование взаимодействия и обратная связь

Сориентируйте заказчика по предполагаемым срокам появления первых кандидатов. Запланируйте с ним регулярные контакты для обсуждения промежуточных результатов работы, изменений и корректировки требований к вакансии. Договоритесь о взаимно удобных инструментах регулярного взаимодействия (корпоративная ATS, телефон, e-mail, мессенджеры и т. п.).

Как проверить, достаточно ли у вас информации для начала поиска?

Взгляните, не осталось ли спорных мест в профиле вакансии? Синхронизировались ли вы с заказчиком в понимании функционала и требований к кандидату? Составлена ли карта поиска? Согласованы ли сроки и каналы коммуникации по проекту?

Если все в порядке, то вы почти готовы приступить к поиску кандидатов. Почему «почти»? Остался еще один важный шаг – подготовка объявления о вакансии.

Глава 3

Объявление о вакансии



Объявление о вакансии – это рекламный инструмент для привлечения внешних или внутренних кандидатов и продвижения ценностей бренда работодателя среди целевой аудитории¹¹.

Проанализируйте профиль вакансии, согласованный с заказчиком¹². Какая именно информация поможет заинтересовать и привлечь нужных кандидатов? Помните о недопу-

¹¹ Объявление о вакансии не применяется / редко используется при конфиденциальном поиске, поиске топ-менеджеров и т. п.

¹² См. главу 2 «Профиль вакансии. Обсуждение вакансии с заказчиком».

стимости дискриминации.

Алгоритм воздействия рекламы вакансии на целевую аудиторию



Правила хорошего тона при подготовке объявления о вакансии



Оформление/дизайн:

- логотип (с кликабельным переходом на сайт компании);
- соответствие корпоративным стандартам;
- объем и структура – все уместается на одной странице / экране смартфона, комфортно для восприятия;
- иллюстрации, бренд-имиджи.



Содержание – значимые и привлекательные для целевой аудитории факты:

- описание компании (с названием или без);
- название должности (интересно, но без излишеств);
- основные обязанности (желательно не более пяти строк);

■ основные требования (критически важные, а не второстепенные). Упомяните что-то небанальное, выгодно отличающее вас от конкурентов. Например, в объявление о вакансии HR-специалиста одна компания включила неожиданное требование – «желание изменить мир к лучшему». И это оказалось созвучно стремлениям самой подходящей кандидки. Но не переусердствуйте и не переборщите с юмором – он должен быть уместен;

■ сбалансированное описание компенсационного пакета. В каждой компании решается индивидуально, указывать заработную плату или нет: этим можно как привлечь, так и оттолкнуть потенциальных кандидатов;

■ существенные условия работы: локация, график и формат работы (офис / производство / дистанционная / гибридная работа), командировки;

- контактная информация (кому и куда откликаться);
- никакой дискриминации и недостоверной информации!



Стилистика и грамматика:

- краткие, яркие и конкретные формулировки;
- соответствие стилистики объявления стилю корпоративных коммуникаций;
- грамотность;
- единообразие на любом языке (допустимы общепринятые в профессии или отрасли иностранные термины и аббревиатуры).

Изучая вакансии, кандидаты подмечают не только привлекательные моменты. Небрежность, безграмотность, недостоверные данные, неуважение и дискриминация не останутся незамеченными и могут изрядно навредить имиджу компании как работодателя.



Распространенные ошибки в объявлениях о вакансии:

■ непрофессиональное оформление: нет логотипа, ссылки на сайт, контактов, картинки плохого качества или сомнительного содержания, огрехи форматирования (неровные поля, разнокалиберные шрифты, ненужные переносы);

■ ошибки в орфографии и пунктуации, неуместные аббревиатуры и сокращения;

■ непонятное название должности или необоснованное объединение разных функций, например «Специалист по продажам и закупкам / Администратор»;

■ отсутствие названия компании. В случае конфиденциального поиска укажите данные вашего кадрового провайдера и/или описание сферы деятельности;

■ избыточное (10+ пунктов) или неконкретное (стандартные обязанности согласно должностной инструкции) описание обязанностей;

■ противоречия между должностью/функционалом

и требованиями (должность специалиста, а в требованиях – управленческий опыт; в обязанностях не сказано о применении в работе английского языка, а в требованиях указано «свободный»);

■ необоснованные ограничения / дискриминация. Например, «рассматриваем только резюме с фотографией» (это незаконно!), «резюме без сопроводительного письма не рассматриваются» (так ли это критично?), «опыт – строго от 10 лет в отрасли» (неужели 9,5 года недостаточно?).



Осторожно, заработная плата!

Отсутствие информации о заработной плате может расцениваться кандидатами как признак недобросовестного работодателя. И напрасно: компании порой не хотят преждевременно разглашать конфиденциальную информацию, например, чтобы о новом проекте не узнали конкуренты. В других случаях работодатель готов обсуждать больший или меньший уровень заработной платы в зависимости от опыта со-

искателя. Если ваш бренд известен и уважаем на рынке, риски упустить достойных кандидатов по этим причинам минимальны. Вместо цифры добавьте в объявление фразу «конкурентоспособная заработная плата» и подробное описание компенсационного пакета. Но в восприятии соискателей скудная информация о вознаграждении понижает привлекательность вашей вакансии и компании как работодателя.

Алгоритмы поисковых сайтов в первую очередь покажут пользователю вакансии с указанием заработной платы. Нередко проблемы возникают из-за неверной интерпретации соискателями суммы до и после вычета налогов (gross/net). Ответственные работодатели, как правило, указывают уровень заработной платы до вычета НДФЛ (gross). Однако соискатели обычно трактуют эту цифру как то, что они получают на руки, а потом безосновательно считают себя обманутыми.

Убедитесь, что информация о работодателе и вознаграждении ясно, привлекательно и юридически грамотно обозначена в вашем объявлении!

Содержание, стиль и оформление объявления могут меняться в зависимости от специфики отрасли и профессии (набор студентов на стажерскую программу или поиск программиста), места публикации (внешний сайт компании, внутренний интранет-портал, социальная сеть, карьерный портал института и др.).



Специалист по закупкам

[Откликнуться](#)

Обязанности:

- Работа с существующими поставщиками, поиск новых поставщиков.
- Выстраивание эффективного взаимодействия с заказчиками и поставщиками.
- Согласование и заключение договоров, контроль документооборота.
- Регулярный мониторинг рынка для выявления более выгодных условий закупок.
- Подготовка статистических и аналитических данных по закупкам для руководства.

Требования:

- Высшее/неоконченное высшее образование.
- Опыт работы в закупках от 0,5 года.
- Рассмотрим кандидатов с опытом работы в бухгалтерии, АХО, договорном отделе.
- Ответственность, коммуникабельность, исполнительность, внимательность, пунктуальность.
- Знание 1С, MS Office (Word, Excel).

Условия:

- Оформление по ТК РФ.
- Стабильная заработная плата.
- Перспективы карьерного роста.
- График работы пн-пт с 9:00 до 18:00 в гибридном формате.
- Квартальный бонус по результатам выполнения KPI.
- Добровольное медицинское страхование после испытательного срока.
- Корпоративная сим-карта.



Полная



Полный день

Пример объявления о вакансии на корпоративном сайте.

При публикации объявления на сайте компании мы следуем корпоративным стандартам, на рабочих сайтах¹³ – преднастроенным шаблонам и корпоративным стандартам. Текст объявления на внутреннем портале дополняется информа-

¹³ Работные сайты (от англ. Job Board) – общепринятый в профессиональном сообществе термин для обозначения онлайн-площадок для поиска работы и работников. Это не только сайты, но и мобильные приложения. В перспективе могут трансформироваться в цифровые платформы.

цией о правилах рассмотрения кандидатов из числа сотрудников компании, об условиях рекомендательных программ и т. п.

Далее рассмотрим особенности рекламы вакансий в социальных сетях, на лендинговых страницах и видеоформат.

Пост о вакансии в социальной сети

По сравнению с объявлениями на корпоративных порталах и рабочих сайтах анонсы, или посты вакансий, в социальных сетях лаконичнее. Они гибкие по структуре и содержанию (конечно, в рамках законодательства и этики), и их можно креативно оформить яркими картинками, фотографиями, смайликами, ссылками на видео, гифками и пр. Акцент в посте делается на двух-трех ключевых преимуществах вакансии, например на должности, названии компании и социальном пакете либо на инновационном проекте и команде. Необходимо избегать канцеляризмов и штампов: «интересная/срочная вакансия».

Далее стоит обозначить, что нужно откликаться с указанием контактов. Но, пожалуй, самое главное преимущество рекламы вакансии в социальных сетях – возможность оперативной двусторонней связи с аудиторией. Разместив пост, рекрутер может сразу отвечать на вопросы, просить о рекомендациях, благодарить за помощь, таким образом расширяя свою сеть контактов и продвигая свой профессиональ-

ный бренд и бренд компании-работодателя.

Важно помнить: чем шире сеть ваших контактов и чем больше в ней представителей целевой аудитории, тем выше эффективность рекламы вакансии. Перед публикацией нужно проверить, как будет смотреться ваше объявление на экране смартфонов.



Фамилия, имя

Консультант
по подбору персонала

Дата публикации

[Ссылка на профиль](#)

эл.почта@домен.ру

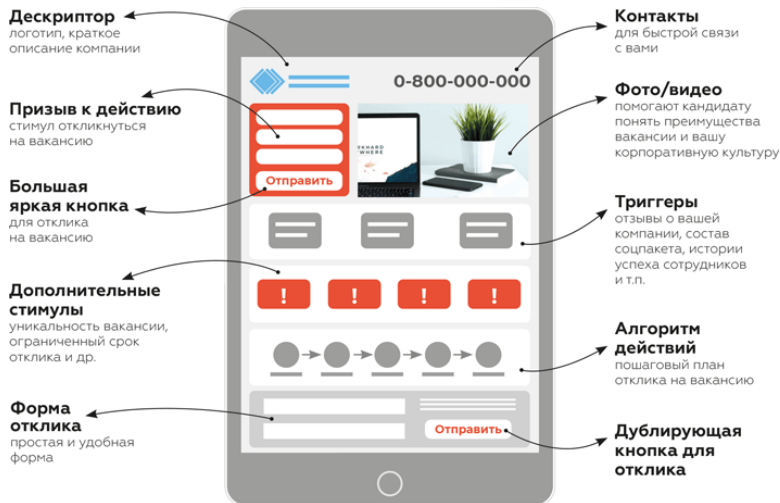
Вакансия!

Руководитель по развитию
в девелоперскую компанию,
г. Санкт-Петербург.

Организация работы по поиску
земельных участков/объектов,
оценка ТЭП, оценка рисков. Ведение
переговоров с собственниками
объектов недвижимости.

Рассматриваем кандидатов
с аналогичным опытом, со знанием
специфики данного рынка.

Пример поста о вакансии в профильной группе в соцсети.



Пример структуры лендинговой страницы для продвижения вакансии.

Лендинговая страница (лендинг)¹⁴

Это сайт-визитка с минимальной, но привлекательной

¹⁴ Лендинг, лендинговая страница (от англ. Landing Page) – веб-страница с информацией о товаре или услуге, создаваемая для усиления эффективности рекламы, расширения аудитории. В рекрутменте лендинг – инструмент привлечения целевых кандидатов. В основном применяется при массовом/проектном подборе.

информацией о компании и вакансии, ярким оформлением (картинки, анимация) и простой навигацией (скорость и удобство отклика). Среди обязательных полей лендинга – имя и контакты кандидата (телефон, e-mail, мессенджер, профиль в социальных сетях), согласие респондентов на обработку персональных данных¹⁵.

Применяется лендинг в массовом/проектном подборе кандидатов на вакансии с минимальными требованиями к профессиональному опыту. Для продвижения лендинга среди целевой аудитории используется контекстная реклама на различных поисковых сайтах и в социальных сетях.

Лендинг необязательно делать на отдельном домене (это потребует дополнительных затрат на хостинг). Его можно разместить в любом разделе основного сайта вашей компании собственными силами либо с привлечением внешнего провайдера.

Видеообъявление о вакансии

Видеоролик с рекламой вакансии может размещаться на любом ресурсе, адаптированном под видеоконтент. Мини-фильм помогает кандидатам за одну-две минуты познакомиться с корпоративной культурой компании и ее достижениями, узнать об интересных событиях, увидеть реаль-

¹⁵ См. раздел 4.2 «Собственная база данных (ATS)».

ную рабочую обстановку и условия труда, лучше иллюстрирует функционал и требования. В видеообъявлении должна быть не просто говорящая голова, а увлекательный сюжет, динамика, например «Один день из жизни логиста». Так вы привлечете больше внимания и увеличите частоту просмотров и количество откликов, расширив вашу целевую аудиторию. Предпочтительна профессиональная, а не любительская съемка – это обеспечит высокое качество продукта и представит вашу компанию в максимально выгодном свете, повысив узнаваемость вашего бренда.

Подготовив объявление, прочтите его, поставив себя на место кандидата. Есть желание откликнуться? Что можно улучшить? Не закралась ли досадная ошибка? Если все в порядке – публикуем!

На этом работа с объявлениями о вакансии не заканчивается, а только начинается. Предстоит самое увлекательное – получение и анализ откликов с оценкой эффективности различных ресурсов публикации объявлений¹⁶.

¹⁶ См. главу 17 «Анализ эффективности в рекрутменте».



Глава 4

Поиск кандидатов



В арсенале современного рекрутера широкий спектр источников и инструментов поиска кандидатов¹⁷.

Поиск и подбор построены по противоположным законам. Цель поиска – охватить максимально широкий круг потенциальных кандидатов. Цель подбора – сузить этот круг до наиболее подходящих кандидатов.

Источники (каналы)¹⁸ поиска = где искать? Напри-

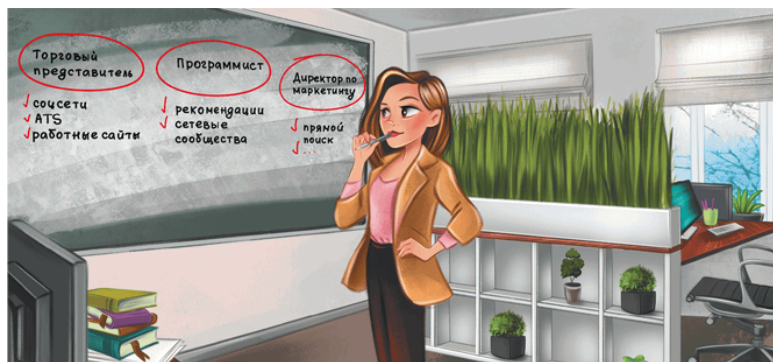
¹⁷ См. схему далее.

¹⁸ В рекрутменте «источники» и «каналы» поиска – синонимы. Допустимо использовать любой из этих терминов.

мер, карьерная страница вашего корпоративного сайта, ATS или социальные сети.

Инструменты поиска = как искать? Например, прямой поиск или рекомендации.

Инструменты поиска могут применяться в различных источниках. Например, при помощи Булева поиска вы можете найти информацию о кандидатах и на рабочих сайтах, и в социальных сетях, и в профессиональных сообществах.



**Как выбрать источники и инструменты,
подходящие именно вам?**

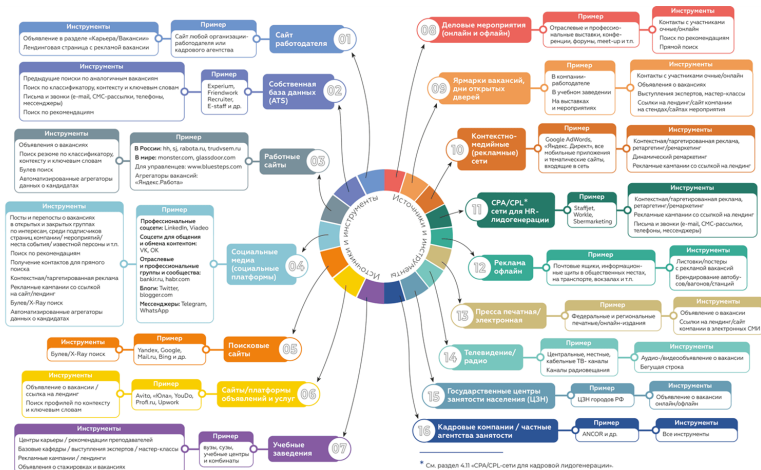
Ориентируйтесь на два основных критерия:
то, что поможет решить вашу задачу:
качественно и в срок найти нужных кандидатов
в рамках имеющихся ресурсов;

«места обитания» потенциальных кандидатов:
ресурсы, которыми они пользуются при поиске работы.

Для достижения оптимального результата используйте одновременно несколько различных источников и инструментов, если это возможно и целесообразно для конкретной вакансии. Анализируйте их эффективность и постоянно тестируйте новинки. Это поможет сформировать пул приоритетных источников и инструментов для поиска кандидатов на различные вакансии.

Если вы ищете торгового представителя для реализации продуктов питания, то в первую очередь воспользуйтесь собственной базой данных, работными сайтами и социальными сетями. Привлечь программиста помогут рекомендации, профессиональные группы и сетевые сообщества. В поиске управленца помогут прямой поиск, рекомендации или специалисты кадровой компании.

Источники и инструменты поиска кандидатов



Далее мы рассмотрим особенности, преимущества и ограничения основных источников привлечения кандидатов.

Уделим внимание наиболее сложным инструментам поиска: напрямую по поиску¹⁹ по рекомендациям²⁰ и Булеву поиску²¹.

¹⁹ См. раздел 4.16 «Кадровые компании».

²⁰ См. главу 6 «Подбор кандидатов. Первичный контакт с кандидатом».

²¹ См. раздел 4.5 «Поисковые сайты. Булев поиск».

4.1. Сайт работодателя

Преимущества корпоративного сайта как источника привлечения кандидатов:

- продвижение ценностей бренда напрямую среди целевой аудитории;
- монополия в борьбе за внимание кандидатов – они видят только ваши вакансии;
- креатив ограничен лишь корпоративными стандартами;
- экономия времени и бюджета;
- повышение скорости обработки откликов за счет интеграции с корпоративной ATS²².

Единственное существенное ограничение такого канала – односторонний формат коммуникации с целевой аудиторией. Чтобы откликнуться на вакансию, кандидат должен знать о вашей компании и стремиться стать членом вашей команды. У него должны быть причины зайти на ваш сайт и с пользой для себя провести там время. Поэтому многие компании дополняют свои карьерные порталы функциями обратной связи с кандидатами по аналогии с инструментами общения с потенциальными клиентами: личные кабинеты для кандидатов с историей взаимодействия с данной компанией; чаты, обратный звонок.

²² См. раздел 4.2 «Собственная база данных (ATS)».



Что поможет повысить рекрутинговую эффективность корпоративного сайта:

■ легкость нахождения информации в поисковых системах: настройки органического поиска (SEO)²³, поднятие в первые строки поисковой выдачи;

■ простота навигации: разделы «Вакансии» и «Карьера» заметны и легко доступны на основной странице сайта – в пару кликов, без «проваливания» в другие разделы меню;

■ удобство поиска: выбор вакансии не только по локации, отрасли, профессиональным сферам, но и по контексту поискового запроса с учетом поведенческих особенностей каждого кандидата;

■ простота отклика: в один-два клика, без заполнения объемных анкет;

■ ненавязчивость дополнительных сервисов: подписок на новости, предложений поучаствовать в опросах и т. п.;

²³ SEO (англ. Search Engine Optimization) – оптимизация сайта для улучшения его видимости в поисковой выдаче.

■ количество и качество информации: текст объявления о вакансии адаптирован под экраны мобильных устройств, краткое и понятное описание обязанностей и требований²⁴;

■ привлекательность дизайна и оформления;

■ интересности и полезности: видеоролики, истории успеха рядовых и руководящих работников компании; отзывы и рекомендации персонала; информация о мероприятиях для кандидатов; вопросы-ответы, советы по поиску работы и прохождению интервью; ссылки на социальные сети и лендинговые страницы;

■ качественная техническая поддержка: все окна открываются, ссылки работают, есть контакты / окно обратной связи на случай возникновения проблем; сбои оперативно устраняются.

Развитие корпоративного карьерного портала положительно влияет и на бизнес компании. Больше кандидатов на сайте – больше потенциальных клиентов. Увеличение кандидатского трафика и времени пребывания на сайте воспринимается поисковыми роботами как сигнал о привлекательности этого ресурса и поднимает его в поисковой выдаче по запросам пользователей.

²⁴ См. главу 3 «Объявление о вакансии».

4.2. Собственная база данных (ATS)²⁵

Рекрутерские базы данных прошли несколько ступеней эволюции. На смену папкам с бумажными анкетами сначала пришли электронные таблички с ручным вводом информации, затем автоматизированные системы для хранения, обработки, поиска и анализа данных (ATS).

Что лучше: создать свою программу с нуля или приобрести готовое ПО? Некогда заманчивая идея быстро и дешево обойтись собственными ресурсами показала свою бесперспективность. Ведь, помимо инвестиций в работу программистов, потребуются существенные временные затраты целой проектной команды, расходы на техническую поддержку и доработку.

Сегодня на рынке представлены разнообразные IT-решения от российских провайдеров под любые цели, корпоративные стандарты и бюджет. Многие международные производители ATS предпринимали попытки выйти на россий-

²⁵ Здесь и далее термин ATS используется для обозначения и базы данных (БД), и автоматизированной системы управления подбором персонала. Важно понимать, что ATS не синоним БД. База данных – это массив информации о кандидатах, а ATS – электронная платформа, постепенно и регулярно наполняемая данными. Работать с БД можно через разные ATS. При переходе на другую ATS необходимо заранее убедиться в возможности переноса накопленных данных в новую систему, иначе формировать базу данных придется с нуля.

ский рынок и закрепиться на нем. Однако столкнулись с двумя непреодолимыми препятствиями. Во-первых, они оказались не готовы к полной русификации своих программ, в то время как резюме подавляющего большинства соискателей составлено на русском языке. Во-вторых, их облачные продукты не соответствовали требованиям законодательства РФ о хранении персональных данных на территории страны, а создавать отдельную серверную версию провайдеры были не готовы.

Изучите и оцените предложения провайдеров на соответствие вашим требованиям. Например, если ваша компания представлена в разных странах, могут найтись веские причины использовать в каждой локации разные, но совместимые ATS. Чтобы учесть все нюансы, расставить приоритеты и не ошибиться с выбором, необходимо создать рабочую группу с участием представителей HR/рекрутмента, IT, финансистов, юристов и нанимающих менеджеров. Ведь работать в ATS должно быть удобно каждому пользователю.



Основные критерии выбора ATS:

■ организация доступа и работы пользователей в программе: через десктоп (отдельно установленное приложение) или веб-интерфейс (браузер с возможностью установки базы данных в закрытом контуре на сервере компании);

■ рекрутинговый функционал:

– поисковые возможности внутри ATS и из открытых источников;

– парсинг (с каких именно сайтов);

– возможность гибкой настройки названий, последовательности и обязательности этапов рекрутингового проекта;

– работа с кандидатом и заказчиком на всех этапах проекта: назначение событий, внесение результатов, прикрепление документов, обратная связь, уведомления/оповещения/согласования;

– дополнительные инструменты (тестирование кандидатов, видеоинтервью, робообзвон) и коммунікаторы (чат-боты, мессенджеры, рассылка СМС);

– отчетность и аналитика;

■ функционал за рамками рекрутмента: оформление трудовых отношений, подготовка рабочего места, интеграция и адаптация, прохождение испытательного срока;

■ производительность и масштабируемость: скорость работы, количество пользователей, объем хранилища;

■ надежность и безопасность хранения и обработки ин-

формации: разграничение прав доступа, настройки конфиденциальности;

- мультязычность;

- соответствие требованиям законодательства;

- интеграция:

- с внешним/внутренним корпоративным сайтом, основными работными сайтами и социальными сетями для парсинга, публикации вакансий и обработки откликов;

- с сервисами рассылки СМС, тестирования, видеоинтервью, робообзвона и др.;

- с существующим ПО; синхронизация с системами авторизации пользователей в организации (Single Sign-on, Active Directory);

- UX/UI²⁶ для внутренних и внешних пользователей: сотрудников, кандидатов, заказчиков;

- техническая поддержка: требования к сотрудникам и горячая линия для пользователей;

- возможность доработки и адаптации;

- стоимость.

²⁶ UX (англ. User Experience, опыт пользователя) – скорость, простота и удобство работы; UI (англ. User Interface, пользовательский интерфейс) – дизайн, структура, цвета, читабельность.



Структура информации о кандидате в ATS

Информацию о кандидатах в ATS удобно структурировать по блокам, которые послужат полями для парсинга резюме из внешних источников, а впоследствии помогут оптимизировать поиск кандидатов. Кому-то требуется «мелкая нарезка» – 30 и более распознаваемых полей. Другим пользователям может быть достаточно трех-пяти полей. Решение остается за вами.

Рекомендуется включить в структуру следующие блоки:

■ Поля карточки кандидата (факты и данные):

- дата и источник поступления резюме;
- фамилия, имя, отчество кандидата;
- дата рождения;
- гражданство / разрешение на работу;
- семейное положение, дети (это не дискриминация!);
- локация и адрес (для географической идентификации);
- контактная информация: телефоны, e-mail, мессенджеры;

ры, другие способы связи; ссылки на профили в социальных сетях и на рабочих сайтах;

- опыт работы: даты, компании, должности;
- образование: уровень, учебное заведение;
- уровень владения иностранными языками (самооценка или результаты проверки);
- готовность к переездам и командировкам;
- зарплатные ожидания на соответствующую дату.

■ Документы (файлы, сканы, фото):

- собственное резюме кандидата;
- фото;
- водительские права с указанием категорий;
- дипломы, сертификаты;
- сопроводительное письмо;
- портфолио проектов.

■ События с датами и результатами:

- удаленные и личные интервью с рекрутерами;
- тестирование и другие оценочные процедуры;
- проверка рекомендаций и/или рекомендательные письма;
- интервью с руководителем с обозначением рассматриваемой вакансии;
- предложение о работе (принято/нет), выход на работу, прохождение испытательного срока;
- рассмотрение на другие вакансии (этапы, статусы, причины отказов со стороны кандидата или работодателя).



Технические возможности ATS

Программа, в которую стоит инвестировать на долгосрочную перспективу, должна обладать как минимум следующими возможностями:

- комбинированным одновременным поиском по любому количеству разных параметров в полях карточки кандидата: фамилии, профессии, локации, контакты;
- поиском по ключевым словам;
- поиском по предыдущим похожим проектам / названиям вакансий;
- классификацией кандидатов по различным параметрам: профессии, специализации, отрасли, локации;
- работой с кандидатом по нескольким вакансиям одновременно;
- отражением всех этапов и результатов взаимодействия с кандидатом (переписка, интервью, тестирование, проверка рекомендаций, выход на работу);

■ системой создания любых ролей, групп и прав пользователей. Например, действия с объектами в системе (просмотр, редактирование, удаление) в соответствии с корпоративными стандартами и политикой конфиденциальности;

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.