

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-

щие 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 все.

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

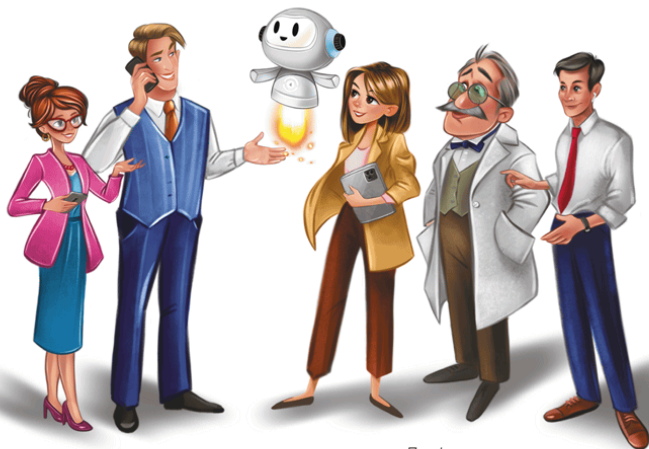
Книга будет полезна широкому кругу читателей, причастных к миру рекрутмента: специалистам кадровых агентств и компаний различных отраслей экономики; руководителям, нанимающим сотрудников к себе в команду; служащим государственных центров занятости; студентам и преподавателям профильных дисциплин в вузах. Начинаящим 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?

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?

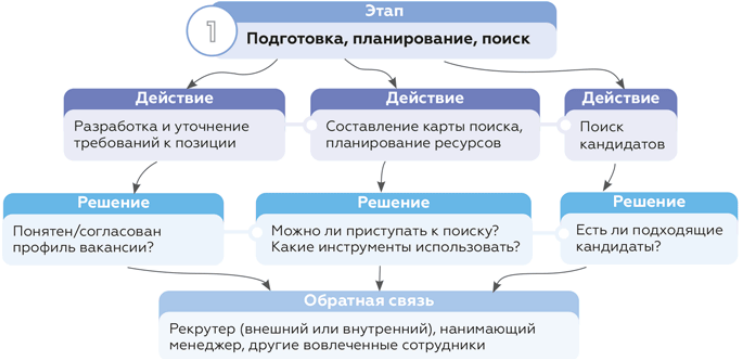
Помогите
разобраться,
пожалуйста.

Лаборатория
успешного
рекрутмента

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

Про рекрутинг и не только на своем сайте
Рубрикация: О подборе, О отборе, О подборе
Профессор, авторский блог
Эксперт, Инженер, Психолог

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 рекрутинга;
- 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».

стимулы 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 умещается 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 кандидатуры. 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

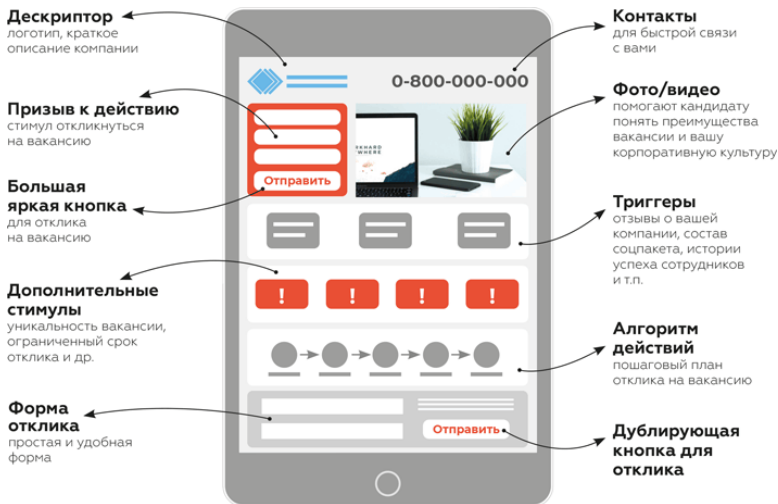
Вакансия!

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!

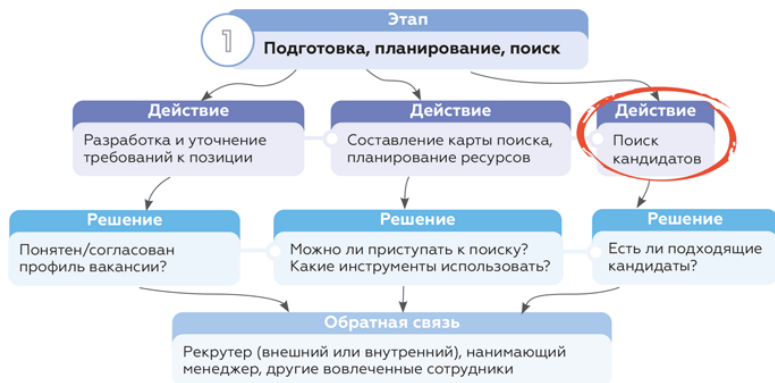
На этом работа с объявлениями о вакансии не заканчивается, а только начинается. Предстоит самое увлекательное – получение и анализ откликов с оценкой эффективности различных ресурсов публикации объявлений¹⁶.

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-

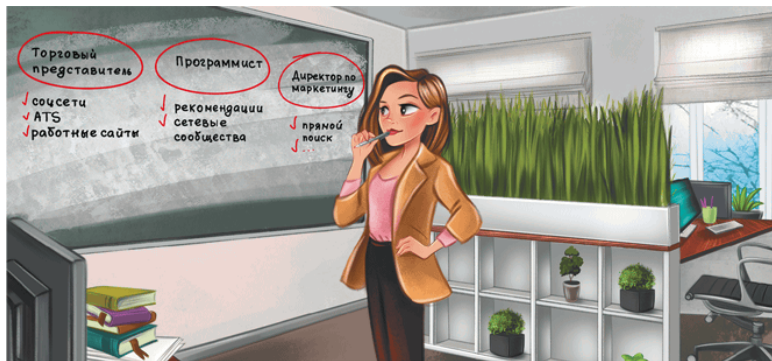
¹⁷ См. схему далее.

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?

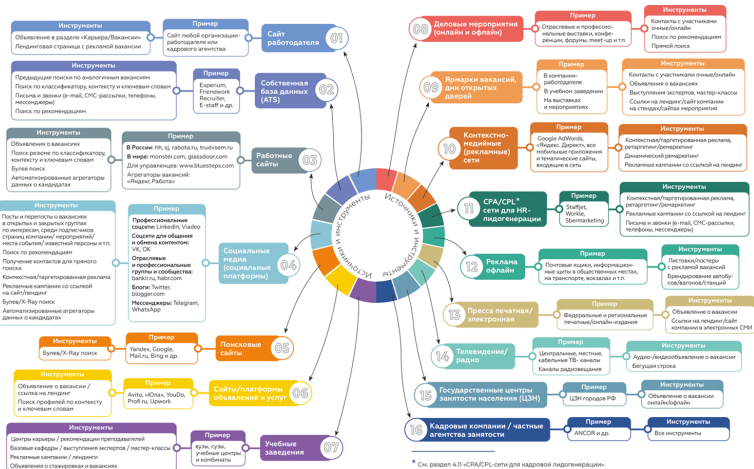
Ориентируйтесь на два основных критерия: то, что поможет решить вашу задачу: качественно и в срок найти нужных кандидатов в рамках имеющихся ресурсов;

«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



* См. раздел 4.11 «СРА/СРЛ-сети для кадрового лидогенерации».

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

Уделим внимание наиболее сложным инструментам поиска: напрямую по рекомендации¹⁹ 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. Булевы поиски».

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 коммуникаторы (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.