

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!



*Ваш Сергей Саликов
Группа компаний «АНКОР»*

Оглавление

Предисловие автора к третьему изданию.....	6
Введение	8
Глава 1. Подготовка. Что нужно сделать до старта рекрутингового проекта	12
Глава 2. Профиль вакансии. Обсуждение вакансии с заказчиком	15
Глава 3. Объявление о вакансии	20
Глава 4. Поиск кандидатов	28
4.1. Сайт работодателя.....	32
4.2. Собственная база данных (ATS).....	34
4.3. Работные сайты	40
4.4. Социальные медиа	44
4.5. Поисковые сайты. Булев поиск	66
4.6 Сайты / платформы объявлений и услуг	73
4.7. Учебные заведения	74
4.8. Деловые мероприятия	78
4.9. Ярмарки вакансий	80
4.10. Рекламные (контекстно-медийные) сети	81
4.11. CРА/CPL-сети для кадровой лидогенерации	83
4.12. Пресса	84
4.13. Реклама офлайн	85
4.14. Телевидение/радио	86
4.15. Государственные центры занятости	87
4.16. Кадровые компании	87
Глава 5. Подбор кандидатов. Анализ данных о кандидате	99
Глава 6. Подбор кандидатов. Первичный контакт с кандидатом.....	106
Глава 7. Подбор кандидатов. Интервью	129
7.1. Типология интервью	132
7.2. Определение цели. Подготовка к интервью	135
7.3. Встреча, знакомство, установление контакта. Начало интервью	140
7.4. Техники вопросов на интервью	145
7.4.1. Биографическое интервью	145
7.4.2. Интервью по компетенциям.....	157
7.4.3. Кейс-интервью (ситуационное интервью)	169
7.4.4. Стрессовое интервью	171

7.4.5. Дополнительные вербальные приемы и техники вопросов	172
7.5. Презентация вакансии. Работа с возражениями и ответы на вопросы кандидата	177
7.6. Принятие решения и завершение интервью. Обратная связь кандидату	180
Глава 8. Инструменты оценки при подборе кандидатов	185
Глава 9. Особенности массового (проектного) рекрутмента	194
Глава 10. Организация интервью кандидата с заказчиком	198
10.1. Подготовка руководителя к интервью с кандидатом	199
10.2. Подготовка кандидата к интервью с руководителем	201
10.3. Обратная связь от кандидата после интервью	205
10.4. Обратная связь от руководителя после интервью	208
Глава 11. Проверка рекомендаций	211
Глава 12. Управление рисками на рекрутинговом проекте	216
Глава 13. Контрпредложение	220
Глава 14. Предложение о работе	227
Глава 15. Технология отказов кандидатам	232
Глава 16. Типичные ошибки в рекрутменте и инструменты их минимизации	237
Глава 17. Анализ эффективности в рекрутменте	241
Глава 18. Часто задаваемые вопросы	247
Заключение	253
Приложения	254
Благодарности	288
Об авторе	290

Предисловие автора к третьему изданию

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 превыше 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?

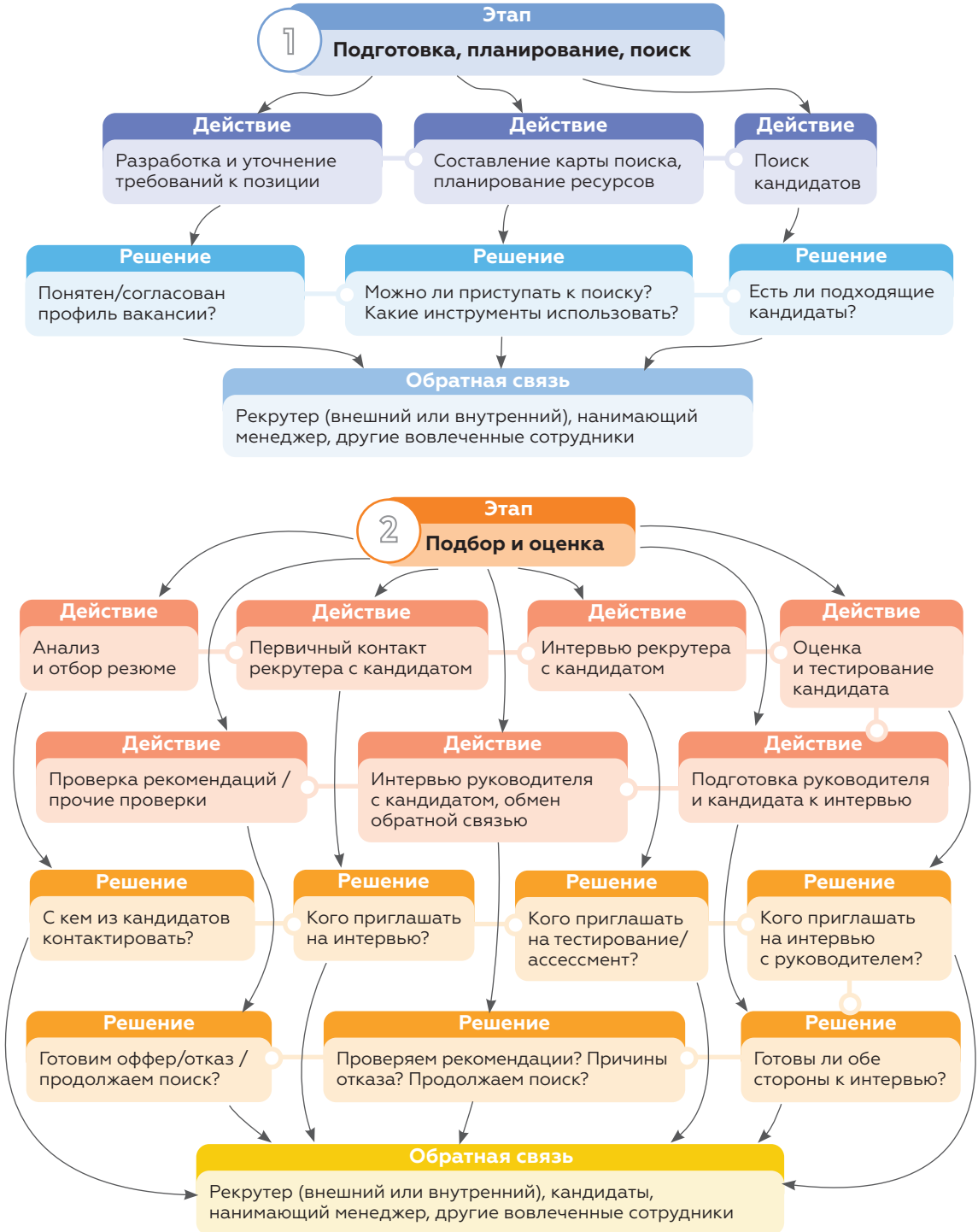
Подбор — это этап технологического процесса рекрутмента, следующий за поиском кандидатов. Он включает анализ резюме, проведение интервью, тестов и других оценочных процедур: проверку рекомендаций и т.п.

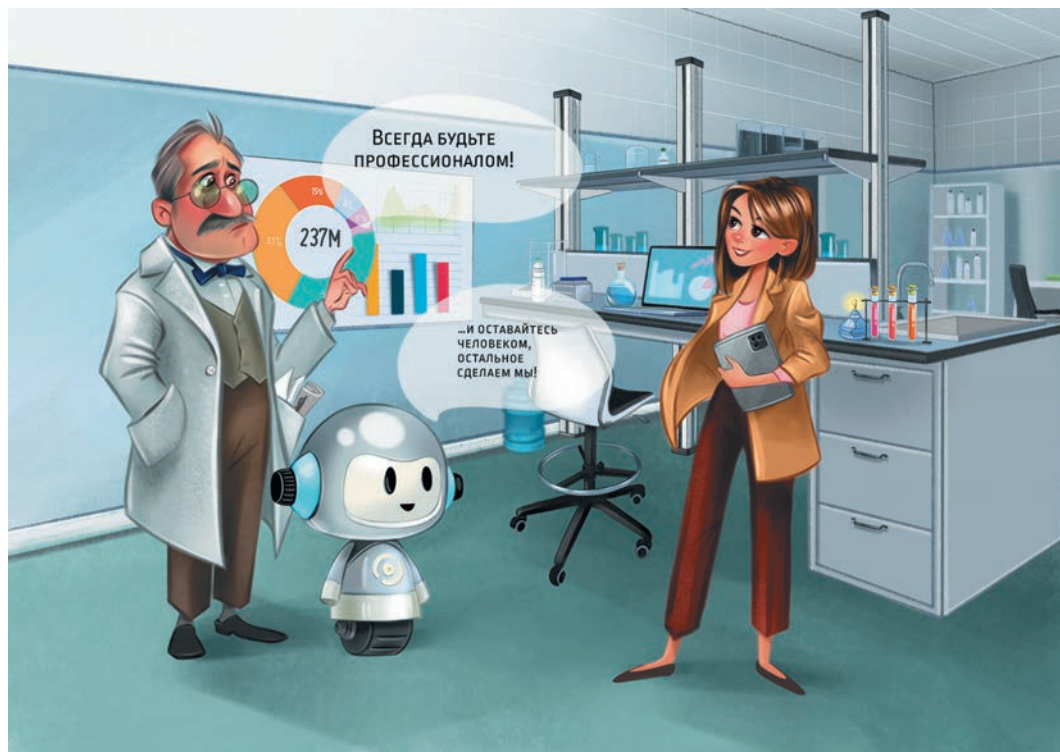
Отбор — более узкое понятие, предфинальная часть процесса подбора, выбор из ранее подобранных кандидатов, прошедших все предыдущие этапы.

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



Основные технологические этапы рекрутмента:





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)*;
- изучить корпоративные политики безопасности, требования законодательства при работе с информацией и персональными данными и следовать им;
- 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.

* 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).

ancor

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 транслировать 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), образование*, примеры закрытых вакансий, ссылки на социальные сети и экспертные публикации в открытых источниках, рекомендации кандидатов и клиентов. Портфолио пригодится вам во всех внутренних и публичных активностях — от создания профиля** 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!

* 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, заложить 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.

** 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 приступить 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»*** — 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 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 вакансии** — рекламный инструмент для привлечения внешних или внутренних кандидатов на вакансию. В тексте объявлений законодательно запрещена дискриминация***.

* См. Приложение 2 на с. 259.

** Подробнее см. в главе 3 «Объявление о вакансии» на с. 20.

*** 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; профессиональный 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 которых 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 должности*.

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

* См. подраздел 7.4.2 «Интервью по компетенциям» на с. 157.

** См. главу 4 «Поиск кандидатов» на с. 28.



Вознаграждение* (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.



Ценностное предложение (EVP**) 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.



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

* Вознаграждение (англ. Rewards / Compensations & Benefits, C&B) — комплексная 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 компанией определенных бизнес-показателей (уровня рентабельности, прибыли и др.), участие в прибыли, получение акций, компенсацию за преждевременное расторжение контракта и др.

** См. Приложение 1 «Словарь терминов» на с. 254.

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 аудитории*.

Проанализируйте профиль вакансии, согласованный с заказчиком**. Какая именно информация поможет заинтересовать и привлечь нужных кандидатов? Помните о недопустимости дискриминации.

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

** См. главу 2 «Профиль вакансии. Обсуждение вакансии с заказчиком» на с. 15.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru