

# Содержание

Предисловие автора ко второму изданию.....	8
Предисловие И.А. Хухрева к первому изданию. Обращение к читателям.....	10
Благодарности.....	12
<b>Введение.....</b>	<b>14</b>
<b>Глава 1. Процесс рекрутмента .....</b>	<b>16</b>
<b>Глава 2. К вам пришел ваш внутренний клиент. Получение заказа .....</b>	<b>18</b>
Кто ваш клиент?.....	18
Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Составление карты поиска.....	19
<b>Глава 3. Поиск кандидатов .....</b>	<b>23</b>
1. Собственная база данных.....	29
2. Объявления в печатных и электронных СМИ .....	32
3. Поиск в Интернете .....	37
4. Прямой поиск .....	64
5. Поиск по рекомендациям.....	67
6. Взаимодействие с кадровыми агентствами .....	67
7. Посещение конференций и выставок как инструмент поиска кандидатов .....	71
8. Работа с вузами .....	72
<b>Глава 4. Отбор кандидатов. Анализ резюме .....</b>	<b>78</b>
Анализ информации из резюме .....	80
<b>Глава 5. Отбор кандидатов. Телефонное интервью ..</b>	<b>84</b>
Цели и возможные результаты телефонного интервью ...	84
Начало телефонного интервью. Презентация .....	87
Продолжение телефонного интервью. Квалификационные вопросы .....	89
Пример плана телефонного интервью .....	93
Возражения и как с ними работать .....	96
Привлечение кандидатов по рекомендациям .....	98
<b>Глава 6. Отбор кандидатов. Личное интервью .....</b>	<b>101</b>
Некоторые правила, которые следует помнить, проводя интервью .....	102
Цели интервью .....	104
Подготовка к интервью .....	105

Контроль за процессом интервью .....	109
Специфика вербального и невербального поведения во время интервью .....	109
Комментарии по ходу интервью .....	115
Структура интервью .....	117
Пример типовой структуры интервью .....	118
Процесс принятия решения .....	129
Типы интервью .....	132
Типы вопросов на интервью .....	146
Вопросы, которых следует избегать .....	150
Проверка знания английского языка .....	153
<b>Глава 7. Инструменты оценки при отборе кандидатов .....</b>	<b>157</b>
Индивидуальная оценка (ассесмент) .....	158
Групповая оценка (ассесмент-центр / центр оценки и развития) .....	159
Оценка 360° .....	160
Специфика онлайн-оценки .....	161
Типология тестов .....	162
<b>Глава 8. Специфика удаленного поиска и отбора кандидатов .....</b>	<b>164</b>
Межрегиональный поиск .....	164
Видеоинтервью .....	167
<b>Глава 9. Технологические особенности массового (проектного) рекрутмента .....</b>	<b>171</b>
<b>Глава 10. Презентация кандидата внутреннему клиенту .....</b>	<b>175</b>
1. Подготовка кандидата и линейного руководителя к первому интервью .....	175
2. Подготовка кандидата ко второму (финальному) интервью .....	180
3. Обратная связь от кандидата после интервью .....	181
4. Обратная связь от линейного руководителя после интервью .....	183
<b>Глава 11. Проверка рекомендаций .....</b>	<b>186</b>
<b>Глава 12. Ловушки для кандидата и рекрутера .....</b>	<b>192</b>
<b>Глава 13. Контрпредложение .....</b>	<b>198</b>
<b>Глава 14. Предложение о работе .....</b>	<b>209</b>
<b>Глава 15. Технология отказов кандидатам .....</b>	<b>212</b>

<b>Глава 16. Типичные ошибки, которые делают рекрутеры .....</b>	<b>217</b>
<b>Глава 17. Часто задаваемые вопросы .....</b>	<b>223</b>
<b>Заключение .....</b>	<b>228</b>
Об авторе .....	230
<b>Приложения .....</b>	<b>231</b>
Приложение 1. Словарь терминов.....	231
Приложение 2. Бланк заявки .....	237
Приложение 3. Образец согласия кандидата на обработку персональных данных.....	242
Приложение 4. Образец текста вакансии для размещения в СМИ и Интернете .....	244
Приложение 5. Образец Long List.....	246
Приложение 6. Некоторые примеры вопросов для личного интервью .....	247
Приложение 7. Форма для подготовки линейного руководителя к интервью с кандидатом.....	254
Приложение 8. Форма для подготовки кандидата к интервью с линейным руководителем.....	255
Приложение 9. Форма для получения обратной связи от кандидата .....	256
Приложение 10. Форма для получения обратной связи от линейного руководителя .....	258
Приложение 11. Форма для проверки рекомендаций...259	
Приложение 12. Пример описания компетенции и рекомендуемых вопросов.....	261
Приложение 13. Пример шкалы оценки для интервью по компетенциям .....	263
Приложение 14. Примеры тестов и опросников .....	264
Приложение 15. Образец предложения о работе .....	267
Приложение 16. Пример интерфейса электронной базы данных (HR-сети).....	269
Приложение 17. Пример рейтинга социальных сетей в России по числу уникальных пользователей...270	
Приложение 18. Фрагменты собеседований .....	272
Приложение 19. Авторские программы тренингов по рекрутменту.....	284

*Памяти Игоря Анатольевича Хухрева,  
основателя компании АНКОР*

## Предисловие автора ко второму изданию

За годы, прошедшие с момента выхода в свет первого издания этой книги, рынок рекрутмента в России активно развивался. Многое изменилось. На кадровом рынке появляются новые игроки, предлагаются современные услуги и инновационные решения, меняется законодательство. Стремительно совершенствуются технические возможности поиска, передачи и хранения данных, средства связи и коммуникации. Неизменными остаются «вечные ценности»: интерес к профессии рекрутера и потребность отечественного рынка в высококвалифицированных кадрах.

Концепция лидерства, успешно осуществляемая АНКОРом, включает в себя практический вклад в профессиональное развитие всех специалистов нашей отрасли — рекрутеров в агентствах и компаниях, студентов и преподавателей профильных вузов. Один из примеров такой деятельности — второе издание книги «Техники успешного рекрутмента», которое вы держите в руках.

По многочисленным просьбам читателей во второе издание включены новые главы, посвященные инструментам интернет-поиска, оценки персонала, специфике удаленного поиска и массового рекрутмента. Серьезной переработке подверглись главы об интервью и контрпредложении.

Одна из основных отличительных особенностей второго издания — большое количество цифр и ссылок, в том числе на интернет-ресурсы\*. Скорее всего, уже

---

\* Ни один упоминаемый интернет-ресурс не является спонсором либо рекламодателем данной книги. Все ссылки и приводимые примеры служат лишь иллюстрацией практического опыта и не содержат рекомендаций к использованию того или иного ресурса. — *Здесь и далее, если не указано иное, прим. авт.*

к моменту выхода книги из печати многие показатели изменятся — настолько динамичен наш сегодняшний мир. Но надеюсь, что вся информация будет вам полезна, стимулируя необходимую в нашей профессии любознательность и способствуя интеллектуальным инвестициям в ваш профессиональный капитал.

В книге сохранены полюбившаяся читателям структура, соответствующая технологическому процессу рекрутмента, а также некоторые особенности изложения. Например, на всем протяжении книги кандидат и линейный руководитель упоминаются в мужском роде, а рекрутер — в женском. Это непреднамеренное распределение ролей, и оно не имеет какой-то специальной цели.

Для удобства читателей объемные схемы, иллюстрации, формы и бланки размещены в разделе «Приложения». Там же имеется обновленный словарь профессиональных терминов (приложение 1), так как большая часть рекрутерской лексики — заимствования из английского языка, а русские переводы и трактовки порой различаются.

Среди приложений есть и уникальные материалы — несколько записей текстов интервью, проводившихся сотрудниками компании АНКОР в прямом эфире радиостанции «Эхо Москвы». Судя по многочисленным откликам радиослушателей, коллег и знакомых, такие интервью действительно вызвали у них интерес, и мы выбрали несколько записей, чтобы проиллюстрировать, как наши технологии применяются на практике.

В ходе работы над вторым изданием я открыла для себя много нового в, казалось бы, хорошо знакомой профессии. Это вновь подтверждает: развиваться в сфере рекрутмента можно до бесконечности.

# Предисловие И.А. Хухрева к первому изданию

## Обращение к читателям

Дорогие читатели, вы держите в руках необычную книгу. В ней описаны технологии, отшлифованные в процессе 17-летней практической работы компании АНКОР. Это не рассуждения на тему, как правильно делать бизнес в России, а набор конкретных техник, позволяющих каждому, кто столкнулся с необходимостью подбора персонала, добиваться успеха. Такие книги обычно носят характер внутренних пособий по технологии работы и предназначаются только для сотрудников компании, но в данном случае мы имеем дело с техниками, которые имеют широкий спектр применения.

Автор книги, Татьяна Баскина, обладает многолетним опытом работы в области подбора персонала и, кроме того, подготовила несколько тренингов по технологии рекрутмента для сотрудников компании АНКОР. Благодаря тому, что в книге нет ничего лишнего, она будет для вас полезным справочным пособием, которое позволит быстро сориентироваться в ситуации и принять правильное решение. Надеюсь, что книга будет способствовать повышению уровня профессионализма специалистов, занятых в очень важной отрасли — в сфере подбора персонала.

Почему компания АНКОР решила поделиться своим опытом? Потому что сотрудники кадрового холдинга, который является одним из лидеров на российском рынке на протяжении уже многих лет, не могут не думать о состоянии качества услуг на российском рынке

рекрутмента в целом. В книге описан полный цикл поиска и подбора специалиста. Действуя последовательно, вы получите гарантированный результат. Но многие приемы могут использоваться отдельно в тех случаях, когда поиск зашел в тупик и вы не знаете, что еще можно было бы предпринять для достижения результата. Книга даст вам необходимую подсказку.

Важность деятельности по подбору персонала сегодня ни у кого не вызывает сомнений, хотя лозунг «кадры решают все» приобрел совсем другое звучание. Если раньше речь шла о правильной расстановке партийных кадров, то в современной экономике все решает подбор профессиональных кадров на ключевые позиции в организации.

Рекрутмент в нашей стране имеет совсем короткую историю, но уже успел зарекомендовать себя как в высшей степени полезная деятельность, особенно актуальная сегодня, когда идет острая борьба за кадры. Польза от этой деятельности заключается в том, что выигрывают все ее участники: люди находят для себя наилучшее место работы, а работодатель получает в свое распоряжение наиболее эффективного сотрудника.

Рост российской экономики все в большей степени начинает упираться в воспроизводство рабочей силы. 60% отечественных руководителей говорят о кадровом голоде как об основном риске, который в ближайшее время будет влиять на конкурентоспособность их предприятий. Специалисты считают, что ни воспроизводство населения, ни иммиграционная политика не решат окончательно этой проблемы, поэтому необходимо действовать не только экстенсивно, но и интенсивно, повышая отдачу на каждом рабочем месте. В этом нам помогут «Техники успешного рекрутмента».



## Благодарности

Автор благодарит за помощь в работе над вторым изданием книги весь коллектив кадрового холдинга АНКОР. Многолетний опыт, лояльные клиенты и кандидаты, обширная география, дружный коллектив, корпоративная культура, преемственность знаний, передающихся из поколения в поколение, передовые технологии, постоянное совершенствование продуктов и услуг — все это АНКОР. Именно в этой компании у меня возникло желание и появилась возможность систематизировать результаты практического опыта в рекрутменте и обучении персонала, в результате чего в 2008 г. вышло первое издание книги «Техники успешного рекрутмента».

Отдельное спасибо хочу сказать:

**Сергею Саликову** — за предоставленную свободу творчества;

**Буромской Лоре, Свешниковой Анастасии, Теплоуховой Анастасии, Якимович Екатерине** — первым читателям и критикам;

**Авдониной Ирине, Лысенко Юлии, Александровой Вере, Фридриковой Наталье, Роре Владимиру, Хадиной Марине** — за помощь в написании некоторых глав;

**Гориной Анне и Румянцевой Марии** — за профессиональные советы;

**Суворовой Полине** — бессменному редактору первого и второго изданий;

**Васильевой Василине** — за поддержание и развитие моих писательских способностей;

**Даниловой Надежде** — за аналитическую поддержку и помощь в понимании менталитета поколения Y.

А также всем читателям первого издания. Ведь именно ваши отзывы и пожелания стали для меня сигналом: книга востребована, целевая аудитория ждет обновленную версию.

*Татьяна Баскина*

## Введение

Вы — рекрутер, менеджер по подбору персонала. Работаете ли вы самостоятельно или в команде, занимаете рядовую или руководящую позицию, — вы обеспечиваете своевременный поиск и привлечение сотрудников, необходимых именно вашей компании.

Вы выбрали очень интересную и востребованную профессию. Среди десятков и сотен людей вы находите тех, кто вскоре становится вашими коллегами, и наблюдаете за их карьерным ростом, разделяя с ними успехи и поддерживая в трудных ситуациях.

В зависимости от специфики отрасли, традиций компании, требований руководства и вашего предыдущего опыта вы можете использовать различные инструменты и технологии поиска.

Но в любом случае вы — профессионал, а это значит:

1. Вы любите свою работу и профессионально относитесь к тому, что делаете.

В общении с клиентами и кандидатами вы должны занимать взвешенную позицию специалиста в своем деле. Линейный руководитель является экспертом в своем бизнесе, кандидат — экспертом в своей специальности, а вы должны стремиться хорошо понимать и то и другое, будучи экспертом в рекрутменте.

2. Вы всегда стремитесь довести свою работу до успешного результата. Это непросто, поскольку в процесс вовлечено много людей с их субъективными взглядами, ожиданиями, целями. Ваша задача — способствовать достижению договоренностей между ними на всех этапах.
3. Вы эффективно управляете своим временем, помогаете организовать работу внутренним кли-

ентам и кандидатам. Вы всегда испытываете чувство срочности в отношении того, что делаете. В наше время редко по-настоящему интересный кандидат долго находится без работы или ищет ее в течение длительного времени, и вы стараетесь сохранить его для вашей компании.

4. Вы творчески подходите к своей работе. Вы открыты новым технологиям, умеете находить свежие, нестандартные решения и не стесняетесь учиться на своих ошибках. Приобретая опыт, вы делитесь им с коллегами, перенимая, в свою очередь, их навыки.
5. Вы готовы брать на себя ту степень ответственности, при которой сможете обеспечивать высокое качество работы.

**ВСЕГДА БУДЬТЕ ПРОФЕССИОНАЛОМ!**

## Процесс рекрутмента

Процесс рекрутмента, который мы описываем, основан на технологиях, сочетающих классическую мировую теоретическую базу с практикой современного российского рынка. То лидирующее положение, которое занимает АНКОР на рынке труда, обязывает нас постоянно совершенствовать свою работу и адаптировать ее к быстро меняющемуся и растущему рынку. Наш бизнес очень технологичен, и если вы будете предпринимать все необходимые шаги, то обязательно достигнете успеха в области поиска и подбора персонала. В этой книге мы постарались обобщить и структурировать наши знания и опыт, сфокусировавшись на потребностях внутренних рекрутеров.

Существует несколько описаний технологии поиска и подбора персонала, например «30 шагов рекрутмента» (по другим версиям 35 и т.п.). В АНКОРе принята компактная и удобная структура «17 шагов рекрутмента». Однако для успеха важны не количество ступеней или шагов, а их содержание и последовательность. Работа внутреннего рекрутера состоит из следующих основных этапов:

- **получение заказа от линейного руководителя** — сбор всей необходимой информации о позиции и требованиях к кандидату, сроках и приоритетах, а также **составление карты поиска** с участием линейного руководителя;
- **поиск кандидатов** — с помощью собственной базы данных потенциальных кандидатов, интернет-ресурсов, размещения рекламы в СМИ, сбора рекомендаций, с применением метода прямого поиска и с привлечением профессиональных агентств;

- **телефонное интервью** — первоначальный отбор кандидатов путем выявления их мотивации и ответов на основные квалификационные вопросы;
- **личное интервью** — с целью более глубокой и всесторонней оценки кандидата на соответствие требованиям к позиции;
- **оценка и тестирование кандидата** для подкрепления впечатлений по результатам интервью;
- **подготовка кандидата и линейного руководителя к первому и последующим интервью** — назначение интервью, советы и рекомендации обеим сторонам для его успешного прохождения;
- **получение обратной связи от кандидата и от линейного руководителя по результатам интервью** — выяснение впечатлений обеих сторон и их заинтересованности в дальнейшей работе;
- **проверка рекомендаций на кандидата;**
- **формирование предложения о работе,** контроль его принятия и выхода кандидата на работу;
- **управление поведением кандидата** на всех стадиях процесса.

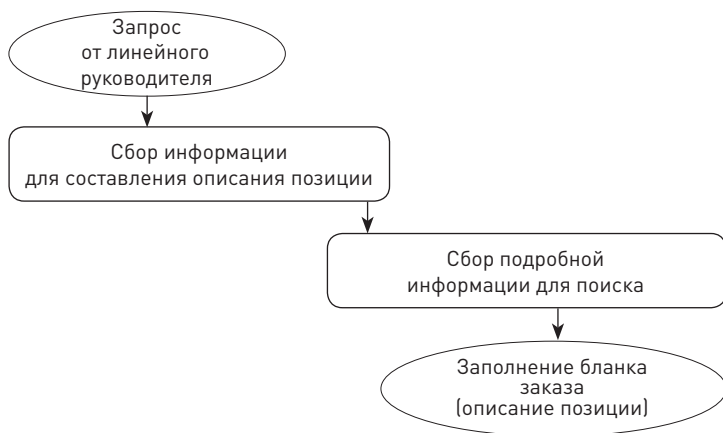
Далее мы детально разберем все эти этапы, затронем и другие составляющие работы рекрутера. Технологичность нашего бизнеса делает любой рассказ о нем похожим на материалы тренинга либо на «инструкцию по применению». Надеемся, что это будет полезный вспомогательный материал для многих наших читателей. Те из вас, кто только приобретает профессиональный опыт, смогут использовать книгу как пособие и систематизировать свои навыки. А те, кто уже стал специалистом в этой области, тоже наверняка обнаружат для себя что-то полезное, ведь в нашей профессии совершенствоваться можно бесконечно.

## К вам пришел ваш внутренний клиент. Получение заказа



### Кто ваш клиент?

В большинстве случаев это любой сотрудник вашей компании, уполномоченный принимать решения о найме новых работников и нуждающийся в вашей профессиональной помощи, компетентном совете и обязательно заинтересованный в результате. Как правило, это руководители разного уровня, от начальника отдела до генерального директора. Но в любом случае он ждет, что к нему отнесутся как к клиенту, а вы предоставите ему качественный сервис.



## Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Составление карты поиска

У вас уже мог сложиться собственный стиль обсуждения новой позиции с линейными руководителями, а у каждого из них — свой стиль работы с внутренним рекрутером. Кто-то предпочитает передавать описание вакансии в виде заполненного бланка (заявки), а кто-то кратко или подробно рассказывает о позиции устно. Во втором случае вам будет полезно и удобно составить свой собственный бланк заказа, куда вы сможете вносить информацию, полученную от руководителя.

Составить бланк заказа для новой вакансии вам могут помочь следующие советы:

1. Узнайте об истории возникновения позиции. Как давно она вакантна? Почему? Обязательно уточните, насколько по-настоящему срочной является потребность в кандидате, получено ли одобрение всех инстанций (головного офиса, управляющей компании, генерального директора).
2. Соберите максимально полное описание позиции (название, должностные обязанности, сведения о структуре отдела и системе подчи-



нения), а также составьте полную картину компенсационного пакета. В каждой вакансии, даже если она кажется типовой и хорошо знакомой, может быть что-то новое и специальное. Никогда не занимайте позицию «профи», который все знает наперед, понимает с полуслова и не задает вопросов. Спрашивайте обо всем максимально подробно. Например: «Каков уровень возможной зарплаты на этой позиции? Если идеальный кандидат уже сейчас получает столько, может ли он рассчитывать на большее? Когда и с кем это нужно согласовать? От каких параметров это будет зависеть?»

3. Соберите наиболее полную информацию, которая поможет вам в процессе поиска.
  - Какой опыт должен быть у идеального кандидата?
  - Какое образование?
  - Что желательно, а что абсолютно необходимо?
  - Каким он должен быть человеком, чтобы успешнее вписаться в корпоративную культуру компании в целом и конкретного отдела в частности?
  - Где сейчас может работать идеальный кандидат? В какой компании, какого профиля? В каком подразделении? На какой позиции?
  - Кандидатов из каких конкретно компаний предпочел бы видеть линейный руководитель?
  - Кандидатов из каких компаний или работающих на каких должностях рассматривать нежелательно?
  - Возможно, линейный руководитель знает кого-нибудь конкретного, кто кажется ему наилучшим кандидатом?

На основе ответов на эти и другие вопросы составьте максимально подробную карту поиска.

Так называют план действий по выявлению потенциальных кандидатов. Прежде всего в карту включают инструменты поиска, список компаний, в которых может работать нужный кандидат, и определяют временные рамки для каждого этапа работы.

Например, если вы ищете торгового представителя, а ваша компания занимается производством и реализацией канцтоваров, то карта поиска будет прежде всего включать в себя поиск кандидатов в Интернете, размещение рекламных объявлений и, возможно, поиск по рекомендациям. Ведь информация о торговых представителях может появиться из самых неожиданных источников, но далеко не всегда целесообразно использовать более дорогие инструменты поиска. А вот другой пример: вы ищете юриста, специализирующегося на вопросах защиты интеллектуальной собственности. Скорее всего, в данном случае вам могут помочь профессиональные сайты либо группы в соцсетях, а объявления не дадут нужных результатов. Стоит привлечь к работе профессиональное агентство, которое специализируется на поиске юристов и использует технологию прямого поиска. В зависимости от выбранных инструментов вы определите и сроки поиска, которые впоследствии будете контролировать.

4. Узнайте все о возможных перспективах позиции. Вы предлагаете вашим кандидатам не место работы, не должность и даже не зарплату, а новые возможности. И вам предстоит донести это до соискателей.
5. Обязательно попросите линейного руководителя рассказать о предыдущем сотруднике, занимавшем эту позицию, если таковой имелся, о его сильных и слабых сторонах. Это поможет сформировать портрет кандидата и избежать некоторых ошибок.

6. Попросите линейного руководителя составить несколько специальных вопросов (оптимально от трех до пяти), которые позволят получить первичное представление о профессиональной квалификации кандидатов. Попросите дать вам правильные ответы на эти вопросы.
7. Договоритесь с линейным руководителем о порядке интервьюирования кандидатов и обратной связи. Очень полезно, особенно если вы работаете в компании недавно либо впервые занимаетесь поиском сотрудника на сложную позицию, проводить интервью вместе с линейным руководителем.

Как только карта поиска составлена и согласована с вашим внутренним клиентом, а бланк заявки заполнен, можно приступать к поиску кандидатов.

Пример бланка заказа находится в приложении 2.

Чем более детальную и подробную информацию вы соберете, тем больше ваши шансы на нахождение и трудоустройство достойного кандидата.

Привлечение и мотивация кандидатов на работу в определенной компании стало поистине темой номер один на современном рынке труда в России.

Благоприятные условия развития экономики привели к явному дисбалансу в соотношении «спрос — предложение» в сторону спроса на высококвалифицированный персонал, который в разы превышает количество профессионалов, готовых рассматривать предложения. Кандидаты чувствуют это и демонстрируют повышенную избирательность, зачастую неоправданно завышая свои ожидания. Далее мы будем неоднократно возвращаться к теме мотивации кандидатов на всех стадиях работы с ними.

## Поиск кандидатов

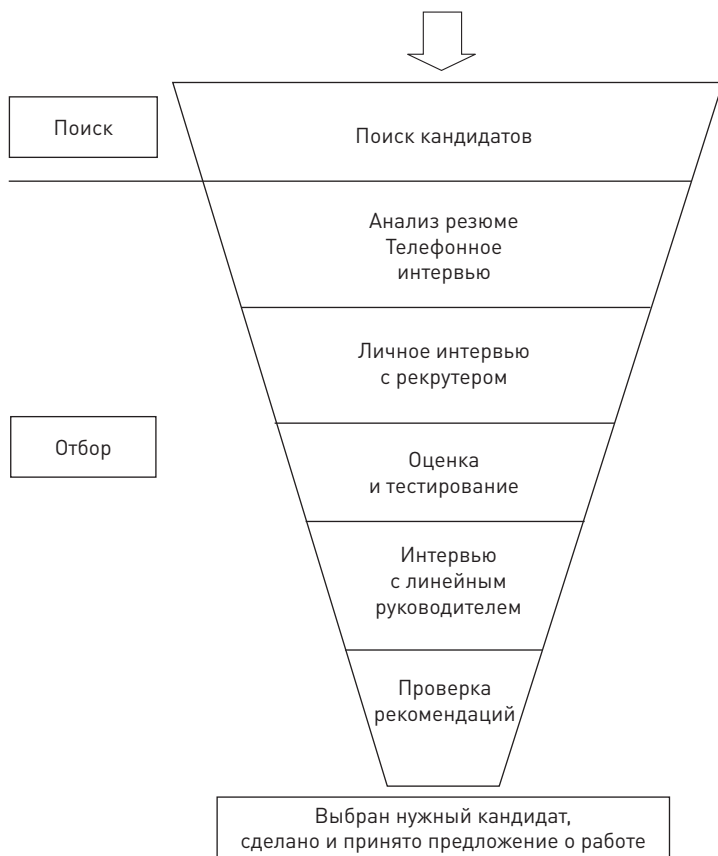


Поиск и отбор построены по противоположным законам.

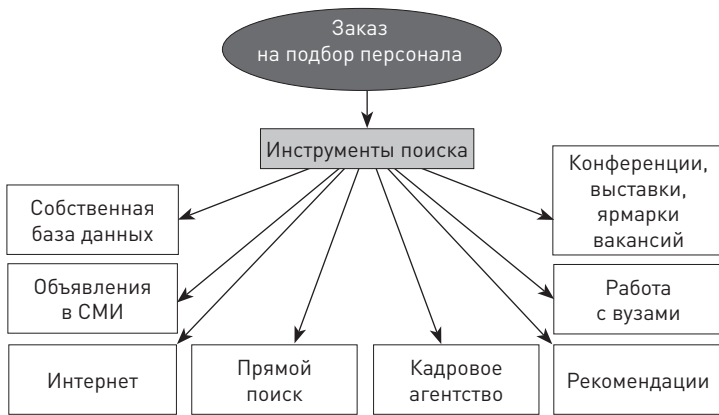
Цель поиска — охватить максимально широкий круг потенциальных кандидатов.

Цель отбора — сузить этот круг до необходимого числа наиболее подходящих кандидатов.

Основными инструментами поиска для рекрутера являются: собственная база данных потенциальных кандидатов, интернет-ресурсы, прямой поиск, поиск через рекомендации, работа с вузами с целью привлечения лучших студентов и выпускников, а также поиск через профессиональное агентство по подбору персонала.



Со временем вы наверняка сможете вспомнить конкретных кандидатов, с которыми встречались ранее, и тем самым ускорите свой новый поиск. Вы можете также обратиться к коллегам или знакомым, являющимся экспертами в искомой области. Зачастую и сам линейный руководитель, будучи профессионалом в своей сфере, подскажет вам имена потенциальных кандидатов либо компаний, в которых такой человек может работать. С кем-то из потенциальных кандидатов вы можете познакомиться в социальных сетях, а также на публичных мероприятиях.



Далее мы рассмотрим плюсы и минусы каждого инструмента поиска. Однако весь опыт АНКОРа свидетельствует о том, что наилучший результат достигается при одновременном использовании нескольких инструментов, если это возможно и целесообразно для каждой конкретной вакансии.

Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки
Собственная база данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Экономия времени и возможность быстро получить информацию о предыдущих контактах с каждым кандидатом (если база достаточно полная и постоянно обновляемая).</li> <li>— Минимальные финансовые вложения на долгосрочную перспективу.</li> <li>— Общее информационное пространство с постоянно обновляемыми данными, доступными всем, кто вовлечен в поиск и отбор сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Риск быстрого устаревания данных (порой за три-шесть месяцев) при отсутствии современной системы постоянного обновления.</li> <li>— Неравномерность наполнения базы по различным позициям, отраслям и регионам.</li> <li>— Гипотетическая несовместимость с другими средствами автоматизации на предприятии.</li> <li>— Ресурсоемкость в процессе управления, пополнения и обновления базы.</li> </ul>

Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Возможность на-строить автоматическое пополнение и обновление резюме с работных сайтов* или из соцсетей</li> </ul>	
<p>Объявления в печатных СМИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Охват определенной географической территории и целевых групп при достаточном тираже издания.</li> <li>— Позитивный имидж компании («Мы развиваемся, мы нанимаем!»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Возможное игнорирование СМИ потенциальными кандидатами (кто-то не читает бумажных СМИ, а кто-то покупает газету без цели поиска работы).</li> <li>— Конкуренция, как внутренняя между печатными СМИ, так и внешняя — с электронными СМИ.</li> <li>— Высокая стоимость, иногда ограниченный формат изданий</li> </ul>
<p>Интернет-ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— рабочие сайты;</li> <li>— поисковые справочные системы;</li> <li>— отраслевые или профессиональные интернет-сообщества, социальные сети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Возможность гибкого планирования расходов.</li> <li>— Растущая многомиллионная аудитория.</li> <li>— Большое разнообразие поисковых ресурсов.</li> <li>— Возможность оперативного пополнения и обновления базы данных по большинству позиций.</li> <li>— Наличие среди кандидатов тех, кто действительно мотивирован на поиск работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Неравномерный охват различных сфер бизнеса.</li> <li>— Различия и ограничения в формате и классификации объявлений и резюме.</li> <li>— Наличие большого количества недостоверной информации, нуждающейся в проверке.</li> <li>— Риск разглашения/утечки конфиденциальной информации из-за недостаточного уровня</li> </ul>

\* «Работные сайты» — общепринятый в профессиональном сообществе термин для обозначения интернет-сайтов для поиска работы и кандидатов. Аналог английского job board. В более широком смысле может обозначать также компании, предоставляющие услуги в сфере интернет- или онлайн-рекрутмента.

Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Объявления в электронных СМИ шире по охвату и дешевле, нежели в печатных.</li> <li>— Наличие специализированных сайтов с качественной информацией о кандидатах и компаниях.</li> <li>— Стертость границ между городами и государствами, что расширяет зону поиска до целого мира</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>систем безопасности на многих сайтах.</li> <li>— Ответы на объявления о вакансиях многочисленны, но степень соответствия резюме указанным требованиям невысокая</li> </ul>
Прямой поиск	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Непосредственный выход на нужных кандидатов в целевых компаниях.</li> <li>— Формирование собственной профессиональной репутации и сети контактов среди целевой аудитории</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ограниченная возможность использования по этическим соображениям.</li> <li>— Самая высокая стоимость среди инструментов поиска, особенно при привлечении хедхантеров</li> </ul>
Рекомендации	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Как правило, достаточно точные «попадания» в требования.</li> <li>— Снижение риска того, что кандидат откажется от предложения.</li> <li>— Нет финансовых затрат.</li> <li>— Формирование собственной профессиональной репутации и сети рекомендателей.</li> <li>— Часть корпоративной культуры и внутренних коммуникаций, например программа «приведи друга»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Риск получить по рекомендации «хорошего человека», а не нужного профессионала.</li> <li>— «Цепочка» от просьбы до получения результата может занять длительное время</li> </ul>



Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки
Кадровое агентство	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Возможность работать со всеми инструментами одновременно. У солидных агентств накоплены качественные и обширные базы данных, а экспертиза консультантов позволит получать достойные рекомендации и выходить на нужных кандидатов.</li> <li>— Агентство предоставляет письменные гарантии конфиденциальности и бесплатную замену кандидатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Относительно высокая стоимость.</li> <li>— Построение отношений с провайдером требует от рекрутера времени и предполагает наличие определенной квалификации</li> </ul>
Выставки, конференции, ярмарки вакансий	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Непосредственный личный контакт с целевой аудиторией.</li> <li>— Возможность расширять профессиональный кругозор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ограниченная возможность познакомиться с нужным специалистом.</li> <li>— Формат мероприятия не всегда позволяет оценить потенциального кандидата.</li> <li>— Некоторые мероприятия платные, но это не гарантирует лучший результат.</li> <li>— Не подходит для срочного поиска: мероприятие может проходить раз в год</li> </ul>
Работа с вузами	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Прямые инвестиции в будущих сотрудников с необходимыми знаниями и пониманием корпоративной культуры.</li> <li>— Экономия бюджета на внешний рекрутмент за счет увеличения процента заполняемости вакансий внутренними ресурсами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Долгосрочные и рискованные инвестиции без гарантий отдачи.</li> <li>— Невозможность подчитать прямой эффект в денежном выражении.</li> <li>— Нельзя обязать человека, в которого вы вложили средства в процессе его обучения в вузе, прийти</li> </ul>

Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки
	— Позитивное влияние на бренд работодателя	к вам работать. Затраты окупаются в крупных компаниях при большом количестве участников студенческих программ

## 1. Собственная база данных

Прошли те времена, когда база данных кандидатов представляла собой запертую в тумбочке рекрутера папку с бумажными анкетами. Современная база данных потенциальных кандидатов даже в небольшой компании — это электронный инструмент для систематизации, хранения, поиска и использования данных.

### Структура базы данных

В собственной базе данных кандидатов рекрутеру рекомендуется иметь следующие блоки:

- дата и источник поступления резюме;
- фамилия, имя, отчество кандидата;
- дата рождения;
- контактная информация (телефоны, адрес, e-mail, ссылки на профили в соцсетях и на рабочих сайтах, другие способы связи — интернет-мессенджеры: ICQ, Skype);
- собственное резюме кандидата;
- образование;
- оценка степени владения иностранными языками с пометкой о том, самооценка ли это либо результаты проверки или тестирования;
- комментарии по результатам телефонных и личных интервью;
- результаты проверки рекомендаций (и/или рекомендательные письма);
- отметки о дате и результате интервью с линейным руководителем с указанием фамилии по-

следнего и позиции, которую обсуждали с кандидатом;

- информация о зарплатных ожиданиях кандидата на соответствующую дату.

### **Технические возможности базы данных**

Современные электронные базы данных обладают следующими возможностями:

- поиск нужного кандидата по фамилии, профессии и ключевому слову; при больших объемах информации полезно также иметь возможность поиска по городу проживания, телефону или e-mail;
- классификация кандидатов по нужным вам параметрам (профессии, специализации, отрасли, городу проживания);
- одновременная работа нескольких пользователей, находящихся в разных офисах/городах;
- работа с кандидатом по нескольким проектам одновременно;
- отражение всех этапов и результатов взаимодействия с кандидатом (телефонные разговоры, интервью, тестирование, проверка рекомендаций и т.д.)
- разноуровневая система доступа или прав изменения информации, что важно для соблюдения единых корпоративных стандартов и конфиденциальности данных;
- работа с документами всех типов (doc, html, rtf и др.) с их отображением в оригинальном формате;
- ведение и выгрузка статистики по ключевым показателям эффективности работы внутреннего отдела рекрутмента и внешних провайдеров, по эффективности размещения объявлений в СМИ и др.;
- поддержание постоянной обратной связи с кадровыми агентствами, что позволяет:
  - а) контролировать проекты в режиме реального времени,

- б) обеспечивать полную прозрачность процесса взаимодействия с провайдерами (например, разрешить часто возникающие конфликтные ситуации в случае представления одного и того же кандидата разными агентствами).

В рамках данной книги мы не разбираем пошагово технологию поиска и ведения проектов по рекрутменту в электронных базах данных, поскольку в каждой организации они построены на различных платформах и обладают разными поисковыми и операционными возможностями. Получить более полное понимание того, как устроена современная база данных и как в ней отражаются все технологические операции рекрутмента, можно на примере программы Experium (приложение 16).

Адаптированная под нужды конкретной компании, любая база прежде всего должна быть удобна в работе и гарантировать сохранность информации. Ведь с принятием в 2007 г. ФЗ «О персональных данных»<sup>\*</sup> вы несете ответственность за сведения о каждом конкретном человеке. Закон обязывает заручиться его согласием на хранение, обработку и использование данных, что можно сделать при личной встрече, предложив потенциальному кандидату подписать письмо, образец которого находится в приложении 3.

Логика эволюции средств автоматизации рекрутинговых процессов позволяет сделать прогноз о перспективах развития электронных баз данных и приведения их к более совершенному формату — автоматизированному HR-офису. Рекрутер сможет в режиме реального времени управлять всеми процессами в ходе поиска кандидатов, незамедлительно получать обратную связь от всех участников проекта (кандидатов, провайдеров,

---

<sup>\*</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», вступил в силу с 30 января 2007 г. В отдельных случаях была предусмотрена отсрочка в выполнении требований ФЗ до 1 января 2008 г. и 1 января 2010 г.

внутренних клиентов) и оперативно принимать решения. Уже сейчас на рынке предлагаются новые технические решения, позволяющие дополнительно к вышеперечисленным функциям работать с электронной почтой, браузером, иметь встроенные рабочие сайты и социальные сети в едином интерфейсе.

## 2. Объявления в печатных и электронных СМИ

Привлечение кандидатов можно осуществлять путем публикации объявлений в печатных или электронных изданиях.

Начать в любом случае необходимо с согласования описания позиции с вашим внутренним клиентом. Необходимо проанализировать текст объявления о вакансии и решить, какую информацию целесообразно опубликовать в объявлении, а какую — использовать уже на этапе отбора для определения соответствия кандидата требованиям к позиции.

### Размещение вакансии в печатных СМИ

При выборе СМИ необходимо учитывать следующие факторы:

- целесообразность использования именно печатного издания как альтернативы интернет-сайтам;
- читательскую аудиторию;
- тип и уровень вакансии;
- способ и место распространения издания;
- тираж и популярность издания;
- ваш предыдущий опыт с этим изданием (анализ откликов).

Например, для публикации объявления о поиске директора по маркетингу в иностранную компанию, работающую в Москве, возможно, подойдет англоязычная

газета, распространяемая в солидных бизнес-центрах. А для поиска, например, сменного мастера для молочного производства, расположенного в Подмоскowie, скорее всего эффективным может оказаться местное издание, по возможности — отраслевой направленности, пусть с ограниченным тиражом, зато охватывающее потенциальную целевую аудиторию.

Технология подготовки текста объявления о вакансии практически одинакова как для электронных, так и для печатных СМИ. В первую очередь необходимо придерживаться корпоративного стандарта вашей компании, избегать дискриминации в требованиях\* и соблюдать языковое единообразие.

Текст вакансии должен содержать следующую информацию:

- 1) логотип и контактную информацию;

---

\* 14 июля 2013 года вступил в силу Федеральный закон от 02.07.2013 № 162-ФЗ «О внесении изменений в закон Российской Федерации “О занятости населения в Российской Федерации” и отдельные законодательные акты Российской Федерации». Закон вводит запрет на 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 под запрет попадают любые другие ограничения, указываемые в вакансиях, не имеющие отношения к деловым качествам работников (за исключением особых случаев, предусмотренных действующим законодательством РФ).