

**Екатерина
Стародубцева**

Елена Маринина
Людмила Егорова
Людмила Варакина
Илона Авилова
Варвара Иванова

АНТИ

Д

Р

РЕСТОРАНА

137

**ШАБЛОНОВ
ДОКУМЕНТОВ**

ИНФОРМАЦИОННАЯ ГРУППА
**РЕСТОРАННЫЕ
ВЕДОМОСТИ**

**МОТИВАЦИИ
ДОГОВОРЫ
БЛАНКИ
ОФФЕРЫ**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ АВТОРАХ	9
-------------------	----------

ВВЕДЕНИЕ	12
-----------------	-----------

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ РЕКРУТМЕНТА

1.1. ВВЕДЕНИЕ В РЕКРУТМЕНТ	14
-----------------------------------	-----------

- Рекрутмент сегодня 14
- Основные термины и понятия 16
- Основные навыки и качества рекрутера 19
- Кандидаты сегодня: кто они? 21
- Цена неправильного найма и ответственность рекрутера 23
- Виды рекрутмента и их особенности 25
- Чем отличается HR от рекрутера 26

1.2. ЛАЙФХАКИ ДЛЯ РЕКРУТЕРА	27
------------------------------------	-----------

- Основные KPI и метрики рекрутера 27
- Нетворкинг для рекрутера 30
- Кто есть кто в ресторане 31
- Как не сгореть в профессии 33
- Чего не хватает современным рекрутерам 34

1.3. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА КОМПАНИИ	35
--	-----------

- Что такое HR-бренд? 35
- Атрибуты HR-бренда 36
- Почему важно позиционирование HR-бренда? 38
- Как создать стратегию позиционирования HR-бренда? 39
- Основные инструменты построения HR-бренда 40
- Чек-лист. Сформулируйте позиционирование своего HR-бренда 41
- Как организовать эффективную работу с репутацией бренда 42

1.4. БРЕНДБУК ВАШЕГО HR-БРЕНДА И ЕГО СОСТАВЛЯЮЩИЕ	43
--	-----------

- Что должен содержать брендбук? 43
- Что входит в фирменный стиль (гайдлайн)? 45
- Как следить за трендами 46

ГЛАВА 2. ЗАЯВКА НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

2.1. БЛАНК СБОРА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ О ЗАКАЗЧИКЕ	50
2.2. БЛАНК АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ ЗАКАЗЧИКА	51
2.3. БЛАНК ПОДГОТОВКИ К ВСТРЕЧЕ С КЛИЕНТОМ (ЛИЧНАЯ, ZOOM, АУДИОЗВОНОК)	52
2.4. БЛАНК ДЛЯ ПОДГОТОВКИ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	53
2.5. БЛАНК КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ	54
2.6. БЛАНК АНКЕТЫ-ЗАЯВКИ	56
2.7. НА ЧТО НУЖНО ОБРАТИТЬ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ АНКЕТЫ-ЗАЯВКИ	58

ГЛАВА 3. ПОИСК КАНДИДАТА

3.1. ПАССИВНЫЙ РЕКРУТМЕНТ	62
• Способы размещения вакансии	63
• Стандартный цикл пассивного рекрутмента	64
• Ошибки при составлении вакансии	65
• Создание портрета идеального кандидата	67
3.2. ПРОДАЮЩАЯ ВАКАНСИЯ: ВИЗУАЛ И КОПИРАЙТ	68
• Шаблон по заполнению вакансии для публикации: e-mail-рассылка, социальные сети, сайт	68
• Что может отпугнуть кандидата	70
• Гайд по визуалу: как сделать красивую и современную ленту в социальных сетях	72
• Программы и сайты для создания креатива	73
• Социальные сети. Особенности отдельных сетей	74
• E-mail-маркетинг. Шаблон письма	75
• Платная реклама. Классификация таргетированной рекламы	77
• Чек-лист по оформлению HR-страниц	78
• Медиаплан: нюансы и особенности публикации контента в разных каналах	81
3.3. ЗАЯВКА НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА	83
• Заявка на подбор нового сотрудника	83
• Компенсационный пакет кандидата	85
• Идеальная вакансия глазами соискателя и идеальная реакция работодателя на запрос соискателя	87
3.4. АКТИВНЫЙ ПОИСК	90
• Активный поиск	90
• Аспекты работы с холодными кандидатами	91

3.5. СТАНДАРТНЫЙ ЦИКЛ АКТИВНОГО РЕКРУТМЕНТА	92
3.6. ЛИТМУС-ТЕСТ	94
3.7. СОСТАВЛЕНИЕ ТАРГЕТ-ЛИСТА (РАБОТА С ПОЛЕМ КОНКУРЕНТОВ)	96
• Идентификация конкурентов	96
• Расстановка приоритетов при создании таргет-листа	97
• Тактический ход	98
• Организационная структура конкурента	99
3.8. СОСТАВЛЕНИЕ ЛОНГ-ЛИСТА	100
3.9. СОСТАВЛЕНИЕ ШОРТ-ЛИСТА	101
3.10. СОСТАВЛЕНИЕ СПИСКА КАНДИДАТОВ	103
3.11. РЕКОМЕНДАЦИИ	104
3.12. РАЗНИЦА МЕЖДУ EXECUTIVE SEARCH И HEADHUNTING И ОСОБЕННОСТИ ПОИСКА	105
3.13. ПОИСК КАНДИДАТОВ С РЕЗЮМЕ: ПАРАМЕТРЫ ПОИСКА НА САЙТАХ ТРУДОУСТРОЙСТВ	106
3.14. ПОИСК КАНДИДАТОВ БЕЗ РЕЗЮМЕ	107
• Интернет и социальные сети	107
• Профильные форумы, конференции	109
3.15. АЛГОРИТМ ПОИСКА КАНДИДАТОВ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ	111
• Социальный рекрутмент; активный поиск в Facebook, ВКонтакте, Instagram	111
• Активный поиск в LinkedIn	113
• Особенности коммуникации в социальных сетях	115
3.16. СОБСТВЕННАЯ БАЗА FRIENDWORK RECRUITER	117
3.17. ВОРОНКА РЕКРУТМЕНТА	120
3.18. ПРИМЕР ДИАГНОСТИКИ ВАКАНСИИ	121
ГЛАВА 4. ЭФФЕКТИВНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ	
4.1. ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ	124
4.2. МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЙ	126
• Британская система	128
• Американская система	128
• Немецкая система	128
• Китайская система	129

4.3. ТЕЛЕФОННОЕ ИНТЕРВЬЮ	129
• Чек-лист телефонного интервью	131
• Стандартный телефонный скрининг	133
• Пример стандартного скрипта телефонного интервью	134
• Глубинный телефонный скрининг	137
• Пример бланка глубинного телефонного скрининга	137
• Пример стандартного скрипта телефонного интервью для холодного кандидата	139
4.4. ВИДЕО-ИНТЕРВЬЮ	141
• Структура видео-интервью	141
4.5. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЛИЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ	143
• Кейс проведения индивидуального личного собеседования	144
• Бланк собеседования шеф-повара	147
• Бланк собеседования су-шефа	150
• Бланк собеседования управляющего	152
• Бланк собеседования операционного директора	155
• Бланк собеседования директора по персоналу	156
• Бланк собеседования менеджера ресторана	160
• Бланк собеседования директора по маркетингу	162
• Бланк собеседования менеджера по кейтерингу	163
• Бланк собеседования финансового директора	164
• Бланк собеседования директора по закупкам	167
• Бланк собеседования директора производства	168
• Бланк собеседования технолога	170
• Бланк собеседования линейного сотрудника	171
4.6. ГРУППОВОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ (АССЕССМЕНТ)	175
• Кейсы проведения ассессмента	176
4.7. ПАНЕЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ	178
4.8. ПЕРВИЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ. ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ	179
4.9. ПОВТОРНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ	181
4.10. МЕТОДИКИ ПОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ	183
• Интервью по компетенциям, или поведенческое интервью	183
• Проективное интервью	185
• Профессиональное интервью	187
• Ситуационное интервью (кейс-интервью)	188
• Стрессовое интервью	190
4.11. СПОСОБЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ	193
• Структурированное интервью	193
• Неструктурированное интервью	197
• Комбинированное интервью	198
• Социально-желательные ответы	199
• Основные мотивы кандидатов	200

4.12. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РЕКРУТЕРА ПРИ ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ	202
4.13. ПЛАНИРОВАНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЙ	204
• Общие рекомендации по планированию собеседований	204

ГЛАВА 5. ЭТИКА РЕКРУТЕРА

5.1. ЭТИКА В РЕКРУТМЕНТЕ	208
5.2. ЭКСПЕРТНОСТЬ РЕКРУТЕРА – КАКИМИ ЗНАНИЯМИ НЕОБХОДИМО ОБЛАДАТЬ	210
5.3. ЭТИКА ПЕРЕПИСКИ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ	212
• Шаблон письма-приглашения на собеседование	212
• Шаблон письма, если резюме не подходит под вакансию	213
5.4. ВНЕШНИЙ ВИД И МАНЕРЫ РЕКРУТЕРА ПРИ СОБЕСЕДОВАНИИ	214

ГЛАВА 6. ЗАКРЫТИЕ ВАКАНСИИ

6.1. МЕТОД СБОРА РЕКОМЕНДАЦИЙ «360 ГРАДУСОВ»	218
6.2. ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРИ СБОРЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ	219
6.3. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КАНДИДАТА	221
6.4. ТИПИРОВАНИЕ ПО СИСТЕМЕ DISC	222
6.5. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ ЗАКАЗЧИКА	226
6.6. РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ ОТ ЗАКАЗЧИКА	227
6.7. ДЖОБ-ОФФЕР	228
• Подробный джоб-оффер	230
• Краткий джоб-оффер	232
• Джоб-оффер на английском языке	233
6.8. КОНТРОФФЕР	237
6.9. РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ КАНДИДАТА	238
6.10. ПОДПИСАНИЕ ОФФЕРА	240
6.11. АДАПТАЦИОННАЯ ВСТРЕЧА	241
• Анкета для адаптационной встречи (заказчик)	241
• Анкета для адаптационной встречи (кандидат)	242

6.12. ВИДЫ ОФОРМЛЕНИЯ КАНДИДАТА	244
• Трудовой договор	244
• Договор ГПХ	250
• Самозанятость	253
6.13. ПРИМЕР КОНТРАКТА НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ	255
6.14. ЗАМЕНА КАНДИДАТА	259
ГЛАВА 7. КЕЙСЫ. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	
7.1. ЧТО ТАКОЕ КЕЙС?	262
7.2. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	263
• Как собрать обратную связь от клиентов?	263
• От кого собирать обратную связь?	264
• Чек-лист обратной связи	265
7.3. ОТЗЫВЫ КЛИЕНТОВ	266
• Как собирать отзывы клиентов	266
• Структура отзыва	267
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	269

ОБ АВТОРАХ

ЕКАТЕРИНА СТАРОДУБЦЕВА

Основатель агентства **Hurma Recruitment**

Эксперт ресторанного рекрутмента, основатель и CEO кадрового агентства Hurma Recruitment. Организатор образовательных туров для специалистов сферы HoReCa, спикер крупнейших профильных мероприятий в России, Польше, Дубае, Шанхае, Казахстане, Украине, Беларуси. Коуч.

- Автор книг «Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения» и «Мой» ресторан! Гид по поиску работы мечты».
- Автор специализированных курсов «Марафон Tochka Rosta» и «Школа Рекрутинга».
- Специалист по «Настройке Agile» в команде.
- Сертифицированный коуч по системе DISC.
- Карьерный консультант.
- Состоит в сообществе The World's 50 Best Restaurants Awards.



Выпускница:

- ЛГУ им. А.С. Пушкина по специальности «Ресторанный бизнес и туризм».
- Moscow Business School Agile.
- Эриксоновский университет «Коучинг в управлении».

ЕЛЕНА МАРИНИНА

Руководитель проектов

Практический опыт в ресторанном бизнесе более 16 лет, последние 6 лет являлась директором итальянского ресторана в Москве, где самостоятельно занималась подбором персонала. С ноября 2021 года руководит проектами в команде Hurma Recruitment.

Основная специализация — организация и осуществление процесса поиска и подбора кандидатов на вакантные топ-позиции на рынке HoReCa. За время работы в компании закрыла более 40 вакансий, среди которых много зарубежных: Казахстан, Турция, Узбекистан. Среди заказчиков известные рестораторы Москвы, Санкт-Петербурга, регионов страны и зарубежья.



ЛЮДМИЛА ЕГОРОВА**Рекрутер**

Основной путь в ресторанном бизнесе начала в холдинге «Шоколадница», руководила комплексами кафе «Ваби-Сабби», «Шоколадница». После операционной деятельности ушла в рекрутинг, в компании Hurma Recruitment отвечает за процесс подбора кандидатов на топ-вакансии. За два года работы было закрыто более 150 вакансий, из них 20 — с первого кандидата. Успешный подбор кандидатов на позиции топ-уровня (российские и международные кейсы — ОАЭ, Беларусь, Азербайджан, Казахстан, Киргизия). В работе использует современные технологий подбора персонала: работа с таргет-, лонг- и шорт-листами, составление технической карты по проекту и др.

**ЛЮДМИЛА ВАРАКИНА****Рекрутер**

За 9 месяцев выросла с позиции помощника ресечера до рекрутера. Обладает опытом поиска кандидатов на топ-позиции в сфере HoReCa. В компании Hurma Recruitment принимает заявки на поиск и подбор персонала и работает с поступающими откликами на вакансию. Проводит первичный отбор кандидатов и ведет базу данных. Пользуется инструментами активного и пассивного рекрутмента, используя алгоритмы поиска кандидатов. Среди успешных кейсов — закрытые топ-позиции в известных ресторанах страны.

**ИЛОНА АВИЛОВА****Бренд-менеджер**

Специалист по связям с общественностью, имеет практический опыт в маркетинге и продюсировании международных профильных ивентов более 10 лет, отвечала за пиар и продвижение Гастрономического Фестиваля Gastreet в 2018 году. Занимала позиции бренд-директора и руководила отделом маркетинга в event-агентствах Москвы. В 2016 году являлась главным информационным координатором российской экспозиции BRICS TRADE FAIR в Нью-Дели, Индия. Есть опыт запуска бренда и вывода на рынок с новым позиционированием. Развивала бренд стартапа.



В Hurma Recruitment разрабатывает стратегию продвижения бренда, отвечает за внешние коммуникации и позиционирование агентства на рынке. Сертифицированный специалист по визуалу, по образованию — специалист по рекламе, копирайтер.

ВАРВАРА ИВАНОВА

Менеджер по развитию

Обладает восьмилетним практическим опытом поиска и подбора персонала на руководящие должности в индустрии гостеприимства для проектов на территории России, Украины и Казахстана. Успешно закрывала проекты в таких компаниях, как Ward Howell и HVS Executive Search.

Основная специализация — поиск и подбор генеральных менеджеров отелей, CEO гостиничных компаний, а также все позиции руководителей в международных сетевых и независимых отелях и в ресторанных компаниях. В частности, реализовала несколько проектов для гостиниц класса luxury, гольф-клуба, крупной сети кофеен.

Сертифицирована в области применения инструментов Executive Search, в результате успешного прохождения обучения и устного экзамена на английском в ассоциации Association of Executive Search Consultants (AESC), а также сертификат в управлении гостиничным бизнесом, выданный Cornell University.



ВВЕДЕНИЕ

Дорогой читатель,

Рада, что сейчас у вас в руках книга, которую мы написали всей командой. Она собрана из 137 практических шаблонов документов специально для тех, кто любит пошаговые инструкции и ценит свое время. Вам больше не нужно слушать бесконечное количество курсов, читать множество книг, чтобы разработать стандарты подбора талантов в вашу команду — мы уже сделали это за вас.

Рекрутинг — самая сложная часть в работе с персоналом, и связано это с несколькими причинами: демографический кризис, который случился в 90-е годы; непрестижность профессии; изменение ценностей поколений Y и Z; низкие заработные платы и непрофессионально выстроенный процесс адаптации новичков.

Мы подготовили эту книгу для тех, у кого нет в штате профессионального HR. Все бланки основаны только на нашем многолетнем опыте работы с кандидатами.

Все шаблоны в книге строятся следующим образом:

- Бланк того или иного процесса в рекрутинге (будь это заявка на нового сотрудника или бланк собеседования).
- Пошаговая инструкция, как им пользоваться.
- Плюсы и минусы использования бланка.
- Реальный кейс из нашей практики.

Поэтому вам достаточно найти в оглавлении процесс, который предстоит сделать, выбрать документ и воспользоваться им. Своего рода «ленивый рекрутер».

Для вашего удобства мы разработали QR-код, чтобы вы смогли скачать любой бланк из книги на свой компьютер и адаптировать его под себя.



Уверена, что эта книга станет для вас очень полезным инструментом и поможет подобрать самую звездную команду!

Удачи!

*Ваша Екатерина Стародубцева,
основательница Hurta Recruitment и рекрутер с 18-летним опытом работы*

АНТИ HR

ОСНОВЫ
РЕКРУТМЕНТА

ГЛАВА

1.1. ВВЕДЕНИЕ В РЕКРУТМЕНТ

РЕКРУТМЕНТ СЕГОДНЯ

		Ваши записи
Демографический кризис в стране.	Кадровый рынок начал ощущать последствия демографического кризиса: основной поток кандидатов сегодня — это люди, родившиеся в 90-х годах, то есть малочисленное поколение, рожденное в турбулентный период после распада Советского Союза. Учитывая, что ситуация с рождаемостью в стране начала улучшаться только с середины 2000-х, можно ожидать, что проблема истощения кадрового резерва будет актуальной еще многие годы.	
Непрестижность профессии.	Если на Западе мы можем увидеть уже не молодых официантов, которые с гордостью и любовью относятся к своей профессии, то в России отношение к работе в сервисных индустриях принципиально иное. Она рассматривается как низкоквалифицированный труд, который является, скорее, вынужденной необходимостью (часто подработка во время учебы в вузе), чем престижной карьерой.	
Безликие коммуникации с будущим кандидатом.	Большинство объявлений о наборе персонала выглядят стандартно, скучно и без креатива. Соискатели не понимают, почему они должны выбрать ту или иную компанию, в чем ценность работодателя. Вы, как компания, в первую очередь должны быть интересны кандидатам.	
Условия труда.	К сожалению, физические условия труда в ресторанной индустрии в России часто оставляют желать лучшего: отсутствие раздевалок, душевых и мест отдыха, много часовые рабочие смены, низкое качество питания для персонала. Другая очевидная проблема индустрии — низкий уровень заработных плат: согласно исследованию hh.ru, HoReCa занимает последнее место в зарплатном рейтинге среди 14 значимых отраслей, со средним уровнем зарплаты почти в два раза уступающим IT-сектору (первое место).	

Ваши записи		
Период адаптации.	В первые три недели работы сотрудник решает, оставаться ему с компанией или нет. Если в компании нет выстроенной системы ориентации и адаптации, нет наставников для новичков, шансы удержать его и выстроить долгосрочные отношения стремятся к нулю.	
Автоматизация.	Многие рекрутинговые процессы автоматизируются, например, работают телефонные роботы, которые осуществляют первичные звонки кандидатам, а также разрабатывается единая платная онлайн-платформа для представления кандидатов заказчиком различными фриланс-рекрутерами.	
Онлайн-коммуникация.	Многие процессы рекрутмента стали осуществляться онлайн, например, некоторые организации просят кандидатов записать первичные короткие видео-интервью, это упрощает первичный скрининг кандидатов на массовые позиции, Собеседования перенесены в онлайн-мессенджеры (WhatsApp, Telegram) и видеоконференции (Zoom), что сокращает время подбора в принципе.	

И КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ БЛАНК

1. Отслеживайте вызовы, которые могут повлиять на вашу профессию в настоящее время, и разработайте способы их преодоления.
2. Проанализируйте, как ваши сильные стороны как рекрутера позволяют преодолеть эти вызовы и оставаться конкурентоспособным.
3. Отметьте вызовы, которые вам не удастся преодолеть, и которые побуждают вас сдаться, а какие — подстраиваться под ситуацию.
4. Выделите вызовы, которые предоставляют возможности для развития, и занимайтесь повышением своей квалификации регулярно.

+ **ВОЗМОЖНОСТИ**

Вы можете повлиять на престижность своей профессии, обучаясь новым методикам, например, автоматизации процесса поиска.

В России сфера гостеприимства еще развивается, поэтому можно активно использовать западный опыт.

Вы можете учитывать вызовы в своей отрасли, чтобы понять, как можно это изменить, и тем самым выделиться среди других рекрутеров.

⚡ **РИСКИ**

Низкая престижность профессии затрудняет приток кадров, низкие зарплаты влияют и на ваши гонорары, которые могут быть ниже, чем в других отраслях.

АНТИ HR

ЗАЯВКА НА
ПОДБОР
ПЕРСОНАЛА

ГЛАВА

2.1. БЛАНК СБОРА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ О ЗАКАЗЧИКЕ

Сбор предварительной информации	Ваши записи
Название компании.	
Год основания компании.	
Социальные сети компании.	
Количество ресторанов в сети.	
На каких международных рынках представлена компания, кроме России.	
Собственник / собственники компании, основные инвесторы.	
Их социальные сети.	
Описание актуальных вакансий в открытом доступе, время, сколько эти вакансии висят.	
Актуальные новости о компании, собственнике.	
Инсайдерская информация о компании, ее новостях, новых открытиях, смене организационной структуры, смене топ-овых сотрудников.	
Репутация компании на рынке, отзывы бывших сотрудников.	
Есть ли задержки по выплатам сотрудникам.	

КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ БЛАНК

1. Максимально собрать информацию о потенциальном заказчике и заполнить бланк.
2. Оптимально собрать предварительную информацию о заказчике сразу из нескольких источников, как открытых, так и закрытых (инсайдерская информация).
3. Важно перепроверить собранную информацию.
4. Важно собирать информацию этично.
5. Учитывать актуальность сбора информации за период не более двух лет.
6. Учитывать релевантность обратной связи от бывших сотрудников.
7. Готовить открытые и уточняющие вопросы к бывшим сотрудникам компании, чтобы собрать как можно больше интересующей вас информации.

ВОЗМОЖНОСТИ

Максимальный сбор предварительной информации позволит вам максимально эффективно подготовить себя к личной встрече с заказчиком.

Характеризует вас как эксперта, отлично знающего рынок и всю актуальную информацию о заказчике и его компании, потребностях бизнеса на текущий момент.

АНТИ HR

ПОИСК
КАНДИДАТА

3

ГЛАВА

3.1. ПАССИВНЫЙ РЕКРУТМЕНТ

Понятия и их описание	Ваши записи
Пассивный поиск	Работа с рынком теплых кандидатов. Пассивный поиск чаще всего используется для поточного рекрутмента, когда вы работаете с массовыми, линейными вакансиями.
Теплый кандидат	Кандидат, заинтересованный в смене работы и открытый к переговорному процессу.
Примеры выполнения	Составление описания позиции и размещение на джоб-порталах. Самостоятельный поиск резюме на сайтах по трудоустройству. Использование реферальных программ (рекомендации).
Задачи рекрутера	Создать качественное объявление о вакансии. Организовать качественный прием информации о кандидатах. Поставить на поток отбор и оценку кандидатов.
Когда применяется	Для закрытия поточных позиций типа официанта, бармена, менеджера. Когда на вакансию откликается большое количество соискателей.

КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ БЛАНК

1. Определите, подходит ли данный инструмент для вашего поиска.
2. Составьте описание вакансии и разместите на сайте по трудоустройству.
3. Выберите подходящих по компетенциям кандидатов через отклики на вакансию или самостоятельно просмотрите резюме кандидатов, которые размещены на сайтах по трудоустройству.
4. Свяжитесь с кандидатом и определите, подходит ли он вам, открыт ли к диалогу по вашей вакансии.

ВОЗМОЖНОСТИ

Пассивный поиск может быть основным и, возможно, даже единственным каналом, чтобы закрывать поточные позиции.

На сайтах по трудоустройству подразумевается большой поток кандидатов, много откликов.

РИСКИ

Со специалистами уровнем выше официанта, бармена, менеджера для закрытия вакансии пассивного поиска может оказаться недостаточно.

АНТИ HR

ЭФФЕКТИВНОЕ
СОБЕСЕДОВАНИЕ

4

ГЛАВА

4.1. ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

На что обратить внимание	Основные критерии	Ваши записи
Зачем нужно проводить собеседование?	<p>Определить личностные качества кандидата. Определить модель поведения в команде, стратегию межличностных отношений.</p>	
	Понять реальную мотивацию кандидата.	
	Проверить управляемость кандидата и безопасность для бизнеса.	
	Выявить профессиональные качества, способности справиться с задачами, которые будут поставлены в компании.	
	Восстановить хронологию развития карьеры, обсудить серые зоны в резюме.	
Подготовка к собеседованию.	Внимательно изучить резюме и письменные рекомендации кандидата.	
	Составить план с разработкой основных вопросов собеседования.	
	Подготовить анкеты и тесты.	
	Оповестить кандидата о дате и месте проведения собеседования с четким указанием адреса фирмы и контактными телефонами интервьюера.	
	Составить сводную таблицу с результатами предварительного собеседования для оценки кандидата.	
Рекомендации для проведения предварительного собеседования.	Четко задавать подготовленные вопросы. Брать инициативу в свои руки.	
	Проявлять доброжелательность и быть в соответствующем настроении для объективной оценки кандидата. Быть дружелюбным, чтобы расположить к себе кандидата.	
	Спланировать беседу так, чтобы не отвлекаться на посторонние предметы, телефонные звонки и прочее.	
	Называть кандидата по имени и отчеству. Или, по согласованию сторон, по имени.	
	Относиться к кандидату так, как вам хотелось бы, чтобы относились к вам, если бы вы устраивались на работу.	

АНТИ HR

ЭТИКА
РЕКРУТЕРА

5

ГЛАВА

5.1. ЭТИКА В РЕКРУТМЕНТЕ

По отношению к коллегам	По отношению к кандидатам	По отношению к клиентам	Ваши записи
<p>— Честная и своевременная обратная связь. Если вы работаете над вакансией вместе с коллегами, и поиск затянулся, возникли проблемы или вы допустили ошибку — честно всё обсудите. Не бойтесь просить помощи. Коллеги могут поделиться опытом, важными контактами и помочь придумать работающие решения.</p>	<p>— Конфиденциальность персональных данных. Если кандидат просит не разглашать некую информацию, лучше этого не делать, даже если он идеально подходит для вакансии, и хочется скорее представить его заказчику. Старайтесь выдерживать договоренности.</p>	<p>— Гарантия безопасности заказчика, если вакансия конфиденциальна. Если вакансия закрыта, и мы не можем распространять о ней информацию, лучше этого не делать. У меня был подобный проект по вакансии руководителя отдела обучения в Domino's Pizza. Наш кандидат, отправляясь на собеседование к заказчику, не знал, в какую именно компанию идет. Только на месте он узнал, что это Domino's Pizza.</p>	
<p>— Неэсклюзивный поиск. Бывают случаи, когда заказчик дает вакансию сразу нескольким агентствам. Это выясняется только в процессе поиска: вы звоните кандидату, а он говорит, что с ним уже связывались по той же вакансии другие рекрутеры. Для таких ситуаций нет единого верного решения. Здоровая конкуренция в любом бизнесе полезна, но старайтесь действовать в соответствии со своими этическими стандартами.</p>	<p>— Гарантия безопасности. Например, когда кандидат выходит на рынок негласно, говорит о том, что ищет работу, и просит не распространять информацию. Это конфиденциальный поиск. Подобную информацию тоже нужно держать при себе.</p>	<p>— Информирование о рынке труда. Рекрутер должен хорошо знать внешний рынок, разбираться в трендах, понимать уровень заработной платы. Задача рекрутера — корректно и своевременно предоставлять заказчику информацию о рынке труда: о средней заработной плате по вакансии, о трендах и прогнозах. Если поиск кандидата занимает слишком много времени, в итоге, найдя подходящего человека, может оказаться, что изначально оговоренная с заказчиком зарплата уже не соответствует рынку.</p>	

АНТИ HR

ЗАКРЫТИЕ
ВАКАНСИИ

ГЛАВА

6.1. МЕТОД СБОРА РЕКОМЕНДАЦИЙ «360 ГРАДУСОВ»

Вопросы для рекомендателей	Ваши записи
Что можете в целом сказать о нем, как о сотруднике?	
Были ли конфликтные ситуации? Приведите пример.	
Может ли он управлять командой?	
Были ли за время его работы проект или задача, за которые он был ответственен? Как он с этим справился?	
Как вы считаете, что ему удавалось особенно хорошо?	
Над какими качествами ему еще следует поработать?	
Что лучше всего его мотивирует к работе?	
По каким причинам он уволился из вашей компании?	
Вы бы поработали с ним еще раз в одной команде?	
На какую должность вы могли бы порекомендовать {имя кандидата}?	
Что бы вы хотели добавить о {имя кандидата} лично от себя?	

i КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ БЛАНК

1. Не опираться на результат проверки одной рекомендации.
2. Оптимально собирать по две рекомендации для линейной позиции (если есть предыдущий опыт работы) и по пять для позиций среднего и высшего звена.
3. Учитывать коэффициент давности при трактовке рекомендации — 5 и более лет назад: 30% валидности; 1 год назад: 50% валидности.
4. Учитывайте релевантность отзывов.
5. Не разговаривайте с рекомендателем короче 15 минут для позиций среднего и высшего звена.
6. Готовьте открытые, уточняющие вопросы, чтобы получить как можно больше релевантной информации.

+ ВОЗМОЖНОСТИ

Метод «360 градусов» позволяет оценить эффективность каждого сотрудника и то, насколько он соответствует своей должности.

Дает возможность выявить «точки роста» кандидата.

Позволяет оценить soft skills — навыки взаимодействия с окружающими.

АНТИ HR

КЕЙСЫ.
ОБРАТНАЯ
СВЯЗЬ

ГЛАВА

7.1. ЧТО ТАКОЕ КЕЙС?

В маркетинге кейсы — это своеобразные отчеты о проделанной работе. Грамотно составленные реальные кейсы — эффективный маркетинговый инструмент.

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КЕЙСА

Составляющие	Ваши записи
О клиенте.	
О задаче.	
О вашем вкладе.	
О результатах.	

КАК ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ БЛАНК

В идеале у вас должны быть ответы на вопросы:

1. О клиенте — кто он, с какой целью и как давно обратился к вам, какие показатели были до вас, что не устраивало, насколько клиент принимал участие в работе, остался ли доволен сотрудничеством, как прокомментировал результат.
2. О задаче — как предложили решить задачу, что предстояло сделать, было ли в задаче что-то сложное, нетривиальное, ограничения в ресурсах.
3. О вашем вкладе — кто работал над задачей, какие инструменты использовали, какие трудности возникли и как их преодолели, меняли ли стратегию во время работы, во сколько обошлась работа, сколько заняла по времени.
4. О результатах — что получили в итоге, насколько эти показатели отличаются от исходных, что можно было не делать или сделать по-другому, как читатели могут использовать эту информацию.

ВОЗМОЖНОСТИ

Этот эффективный инструмент помогает привлечь внимание к вашей компании, показать экспертность, вызвать доверие, донести ценность услуг.

Кейсы — это ценный контент, который можно и нужно размещать на своем ресурсе и внешних площадках, активно продвигать.

РИСКИ

У вас может быть интересный кейс, но заказчик может не разрешить его использовать. В таком случае придется скрывать некоторые данные.

Успешный кейс

В компании Hurma Recruitment есть отдельная презентация по кейсам, где представлена информация про все вакансии, которые выделяются из основной массы, например: