

# Содержание

---

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Предисловие к книге от профессиональной CRM для рекрутинга «Хантфлоу»</b> | <b>7</b>  |
| <b>Вступление</b>                                                            | <b>8</b>  |
| Про меня                                                                     | 8         |
| Как появилась эта книга                                                      | 10        |
| Для кого книга                                                               | 11        |
| Для чего книга                                                               | 11        |
| <b>1. Направления рекрутинга. Виды и уровни рекрутеров</b>                   | <b>13</b> |
| По сфере подбора                                                             | 13        |
| Универсальный vs профильный рекрутмент                                       | 15        |
| Виды рекрутеров                                                              | 16        |
| Роли в рекрутинге                                                            | 17        |
| Рост рекрутеров                                                              | 19        |
| Вывод                                                                        | 20        |
| <b>2. ATS (applicant tracking system)</b>                                    | <b>21</b> |
| <b>3. Этапы рекрутинга</b>                                                   | <b>23</b> |
| <b>4. Бриф заказчика</b>                                                     | <b>26</b> |
| Подготовка и погружение                                                      | 28        |
| Вывод                                                                        | 30        |
| Контакт с заказчиком                                                         | 30        |
| Вопросы для снятия заявки                                                    | 31        |
| Диалог, а не монолог на брифе                                                | 34        |
| <b>5. Портрет должности. Компетенции</b>                                     | <b>36</b> |
| Ожидания заказчика и реальность                                              | 36        |
| Синхронизируйтесь в понятиях                                                 | 39        |
| Компетенции                                                                  | 40        |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. Текст вакансии</b>                                       | <b>45</b>  |
| Название вакансии, понятное для целевой аудитории              | 45         |
| Конкретизируйте сферу деятельности                             | 46         |
| Креатив в названии                                             | 47         |
| Структура текста, подача, содержание                           | 47         |
| Дискриминация                                                  | 52         |
| Грубость, стоп-факторы                                         | 53         |
| Стиль написания. Формальный / неформальный                     | 53         |
| Инфостиль                                                      | 53         |
| Типографика                                                    | 55         |
| Сокращения                                                     | 56         |
| Грамотность                                                    | 56         |
| Полезные ссылки, инфографика, видео                            | 57         |
| Самопроверка                                                   | 57         |
| Тестирование на целевой аудитории                              | 57         |
| Объем текста                                                   | 57         |
| <b>7. Типы поиска</b>                                          | <b>62</b>  |
| <b>8. Пассивный поиск</b>                                      | <b>64</b>  |
| Где опубликовать вакансию                                      | 64         |
| Специализация для размещения                                   | 67         |
| Обработка откликов                                             | 69         |
| <b>9. Активный поиск</b>                                       | <b>71</b>  |
| Как подготовиться                                              | 71         |
| Как и откуда взять ключевые слова                              | 73         |
| Фильтры                                                        | 77         |
| Boolean search (булев поиск)                                   | 79         |
| X-Ray                                                          | 83         |
| Более экзотические способы поиска                              | 84         |
| Где искать                                                     | 84         |
| Итог. Лайфхаки сорсинга и применения ключевых слов             | 93         |
| <b>10. Стратегия поиска</b>                                    | <b>95</b>  |
| Лайфхаки                                                       | 95         |
| Алгоритм                                                       | 99         |
| <b>11. Как увеличить входящий поток и конверсию кандидатов</b> | <b>105</b> |
| Входящий поток кандидатов                                      | 105        |
| Что влияет на конверсию подбора                                | 109        |

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>12. Анализ резюме .....</b>                            | <b>114</b> |
| <b>13. Первый контакт с кандидатом .....</b>              | <b>120</b> |
| Способы выхода на кандидата .....                         | 120        |
| Что и как писать .....                                    | 123        |
| Техника продаж .....                                      | 127        |
| Элементы продаж по телефону .....                         | 132        |
| Элементы продаж в переписке .....                         | 134        |
| Фоллоу-апы / пинги .....                                  | 135        |
| Скрининг .....                                            | 136        |
| <b>14. HR-интервью с кандидатом .....</b>                 | <b>139</b> |
| Цель интервью .....                                       | 139        |
| Структура интервью .....                                  | 140        |
| Практика .....                                            | 143        |
| Методики интервью .....                                   | 145        |
| Проведение интервью .....                                 | 149        |
| <b>15. Представление резюме кандидата заказчику .....</b> | <b>157</b> |
| <b>16. Интервью с заказчиком .....</b>                    | <b>158</b> |
| Техническое интервью .....                                | 158        |
| Менеджерское интервью .....                               | 161        |
| Командное интервью .....                                  | 161        |
| Итог .....                                                | 162        |
| <b>17. Обсуждение кандидата .....</b>                     | <b>163</b> |
| <b>18. Тестовые задания .....</b>                         | <b>165</b> |
| Что, если без тестового задания не обойтись никак .....   | 166        |
| <b>19. Обратная связь кандидатам. Отказы .....</b>        | <b>168</b> |
| Говорите про сроки обратной связи .....                   | 168        |
| Говорите про тайм-аут по вакансии .....                   | 168        |
| Сообщайте о закрытии / отмене вакансии .....              | 168        |
| Чем дальше этап, тем подробнее обратная связь .....       | 169        |
| Давайте обратную связь с элементами развития .....        | 169        |
| Автоматизация-персонализация .....                        | 170        |
| Рекрутерское кредо .....                                  | 170        |
| Не только давайте, но и собирайте обратную связь .....    | 170        |
| Выводы .....                                              | 171        |

|                                                         |            |
|---------------------------------------------------------|------------|
| <b>20. Сбор рекомендаций .....</b>                      | <b>172</b> |
| У кого собирать рекомендации .....                      | 172        |
| Как собирать рекомендации .....                         | 172        |
| <b>21. Предложение кандидату. Выход на работу .....</b> | <b>174</b> |
| Лайфхаки .....                                          | 174        |
| Подготовка к выходу .....                               | 175        |
| В день выхода .....                                     | 176        |
| После выхода .....                                      | 176        |
| <b>22. Метрики в рекрутинге .....</b>                   | <b>177</b> |
| Метрики в разрезе месяца .....                          | 177        |
| Итог .....                                              | 182        |
| <b>Благодарности .....</b>                              | <b>183</b> |

## **Предисловие к книге от профессиональной CRM для рекрутинга «Хантфлоу»**

Мы уверены, что эйчары и рекрутеры — ключевые люди в любой компании. Они не просто ищут кандидатов, они собирают команды, создающие революционные продукты и делающие мир лучше. Это важная работа и большая ответственность, поэтому миссия «Хантфлоу» — уменьшить количество ежедневной рутины и освободить время и ресурсы для решения бизнес-задач.

Книга Ксении научит вас искать подходящих специалистов и правильно организовывать процесс подбора. А «Хантфлоу» даст передовые инструменты автоматизации и аналитики, чтобы вы могли полностью раскрыть свой потенциал и решить любые задачи, с которыми встретитесь в работе.



# Вступление

---

Привет!

Давайте знакомиться. Меня зовут Ксения, и я IT-рекрутер ☺ Конечно, вы можете пропустить эту главу и сразу перейти к сути — к этапам и техникам в рекрутинге. Но мне кажется, будет некрасиво не представиться и не рассказать про себя, почему я решила написать эту книгу, кому и почему она будет полезна.

## Про меня

С 2019 года я CEO и основатель IT HR агентства Cellar door: [cellardoor.com.ru](http://cellardoor.com.ru)

Работаю в рекрутинге с 2008 года.

С 2011 года управляю рекрутерами. Примерно тогда же начала всерьез заниматься IT-подбором.

Закрыла сама 620 вакансий = осчастливила 1240 человек.

Влюбилась в IT в 2009 году, когда закрыла первую вакансию разработчика. С тех пор любовь и интерес к сфере у меня росли пропорционально количеству айтишных вакансий в работе.

Кратко о моем опыте в HR:

- 2019 — сегодня — CEO и основатель Cellar door;
- 2018–2019 — руководитель рекрутинга в агентстве IT-People;
- 2018–2018 — HR в международном финтехе Unlimint ventures;
- 2014–2018 — руководитель IT HR в «Контуре», HR Business Partner в разработке;
- 2013–2014 — тимлид группы целевого поиска в Уральском банке реконструкции и развития;
- 2010–2013 — старший консультант, замдиректора в агентстве «Люди дела»;

- 2009–2010 — ведущий HR в ТС «Мегамарт» («Дикси»);
- 2008–2009 — ресечер в рекрутинговом агентстве AVANTA Personnel.

Начала путь в рекрутинге с ресечера в агентстве AVANTA Personnel (бывшее екатеринбургское подразделение «Анкора»). Далее работала и инхаус, и в агентствах. Довольно быстро перешла в наставничество, искала коллег — рекрутеров и эйчаров, с опытом и без, адаптировала и обучала их. Выросла до руководителя. Но всегда оставалась играющим тренером.

В 2013 году стартовала и возглавила группу целевого поиска в Уральском банке реконструкции и развития, где мы искали топов, айтишников и других узких специалистов.

Четыре года работала в продуктовой IT-компании СКБ «Контур». Здесь я развила направление IT HR с двух до 15 человек. Кроме управления командой, была в роли HR BP для всей продуктовой и внутренней разработки (1000+ IT-ребят). Первые два года я активно подбирала людей сама и развивала свою команду. После — сделала акцент на управлении командой, HR-партнерстве и HR-проектах.

В 2018 году я переехала жить в Таиланд и начала работать в международном финтех-стартапе на удаленке, когда она еще не стала трендом из-за пандемии.

После поработала наемным руководителем в региональном IT HR-агентстве IT-People. Собрала новую команду, вывела рекрутинг на федеральный уровень.

А в 2019 году я открыла свой бизнес, IT HR-агентство Cellar door. Руководжу распределенной командой рекрутеров. Это новый и очень интересный путь для меня. Мы с ребятами подбираем айтишников для компаний по всему миру.

Кроме менеджмента и рекрутинга, у меня есть опыт обучения рекрутеров и линейных руководителей особенностям подбора и оценки на интервью, написания ТЗ и внедрения ПО для HR. Также я разработала трехмесячный курс прокачки для IT HR: сначала для адаптации и обучения внутренних рекрутеров, сейчас — для внешних рекрутеров.

Еще я организовала IT HR-комьюнити в Екатеринбурге.

Выступала на конференциях HR API, Index Tech, уральских IT HR-митапах.

Мой профиль на LinkedIn — добавляйтесь в друзья 😊

<https://www.linkedin.com/in/ksenia-okuntseva/>

Мои статьи на vc.ru

<https://vc.ru/u/382452-kseniya-okunceva>

## **Как появилась эта книга**

Сегодня на рынке мало книг про рекрутинг. Я решила это исправить и поделиться личным опытом, дать вам, читателям, максимум современной практики про рекрутинг. Описать весь цикл подбора с инструментами и примерами, советами — от брифа заказчика и составления портрета до выхода кандидата в компанию. Так как я сама из сферы IT HR, то и акцент будет на IT-подборе. IT-подбор отличается от других направлений спецификой рынка, форматом людей, подходом к ним, источниками поиска и оценками на интервью. С другой стороны, есть и общие подходы с подбором других узких специалистов.

Сейчас на рынке множество курсов, вебинаров для IT HR. Но я решила создать настольную книгу для IT-рекрутеров, чтобы она всегда была под рукой как пособие. Чтобы она помогала вам на каждом этапе подбора — достаточно открыть нужную главу, взять алгоритм, учесть советы и адаптировать под свою бизнес-задачу.

Моя идея в том, чтобы собрать рекрутинг-практики в одном месте. Ведь после тренингов или курсов в лучшем случае остается раздатка, и информация часто разрознена. Также полноценные курсы длительностью в несколько месяцев дорогостоящие, и не у всех на старте есть финансовая возможность. Книга станет более бюджетным вариантом, но без потери ценности в знаниях.

К сожалению, из года в год не уменьшается количество жалоб от кандидатов, разработчиков, в частности о качестве работы IT-рекрутеров. Они пишут странные письма не тем кандидатам, задают странные вопросы на интервью, не дают обратную связь, пропадают. Из-за этого сами разработчики плачут, а бизнес

страдает, потому что рекрутинг буксует — ищут не там, не тех, не так. Страдает бренд, лицо работодателя из-за непрофессионализма рекрутеров.

## **Для кого книга**

### ***Начинающим рекрутерам и ресечерам***

Я поделюсь с вами опытом в рекрутинге, а вы сократите количество шишек и граблей в начале своего пути.

### ***Более опытным рекрутерам***

У вас уже есть практика, вы уже кое-что умеете. Но хотите прокачаться, освоить новые фишки в рекрутинге, «причесать» старые, улучшить работу в целом.

***Каждому, кому не хватает наставничества, обучения, подсказки, как надо, как не надо, а как улучшить работу***

Чтобы у каждого из вас, читателей, был рядом некий виртуальный наставник.

Мне очень хочется с помощью этой книги изменить мир IT-рекрутинга к лучшему ☺ Чтобы крутых рекрутеров стало больше. Чтобы разработчики чаще говорили, как приятно иметь дело с рекрутерами, которые знают свое дело, говорят на одном языке с ними, всегда держат в курсе и просто профессиональные ребята.

Но IT-сфера узкая. И я сделала книгу более универсальной. Ведь иногда рекрутеру из IT-компании нужно найти бухгалтера или руководителя отдела продаж. Тогда ему помогут общие практики из этой книги.

Бывает наоборот, когда рекрутеры из других направлений берут техники из IT-подбора, чтобы перенести их на свой рынок.

## **Для чего книга**

Вы научитесь основам и более глубоким лайфхакам в рекрутинге.

Например, какие вопросы задать нанимающему менеджеру, чтобы понять, кто и для чего нужен компании, какие конкурентные преимущества и подводные камни есть у компании и вакансии.

Благодаря этим вопросам вы составите портрет кандидата.

Научитесь писать тексты вакансий и писем кандидатам так, чтобы они давали отклик, а не попадали в корзину, в спам.

Поймете, где искать кандидатов, в какой хронологии и почему.

Что, как и почему оценивать на интервью, чтобы убедиться, что кандидат и компания подойдут друг другу.

Узнаете, как корректно строить вопросы, чтобы повысить достоверность ответов. Как максимально эффективно построить интервью и получить нужные ответы, а не воду и общие слова.

Как презентовать кандидата нанимающему менеджеру, какую информацию ему нужно и важно дать, чтобы помочь принять решение.

Вы получите советы по профессиональной этике, как надо и как не надо себя вести на рынке с кандидатами, чтобы оставить положительное впечатление о самом себе и бренде своего работодателя / клиента.

Как отказывать кандидатам, чтобы вас благодарили, рекомендовали и возвращались к вам как к рекрутеру.

# 1

## **Направления рекрутинга. Виды и уровни рекрутеров**

---

*Если вы в самом начале пути в рекрутинге или хотите сменить вектор подбора, эта глава будет вам полезной. Она поможет определиться, чем именно вы бы могли заниматься. Направления в подборе отличаются по специфике, подходам к поиску, уровням и редкости кандидатов.*

### **По сфере подбора**

#### **Массовый подбор**

Это подбор низкоквалифицированных специалистов или кандидатов без опыта работы.

Сферы:

- розничная торговля (продавцы, кассиры, мерчендайзеры);
- склад / логистика (грузчики, водители-экспедиторы, кладовщики, курьеры);
- гостиницы (горничные, ресепшн);
- рестораны (официанты, бармены, повара);
- кол-центр и техподдержка;
- телемаркетинг;
- рабочие на производстве или на стройке.

Массовый — потому что в компанию требуется несколько человек на одну и ту же должность. Работа рекрутера немного похожа на конвейер. Глубокая оценка компетенций часто здесь не требуется. Если вы эффективно выстроите рекламную кампанию для рекрутинга, то получите высокий входящий поток

кандидатов. Кандидаты из этого сегмента менее ответственные и обязательные, чем квалифицированные специалисты, — часто не приходят на назначенное интервью, не выходят на работу в первый день, увольняются или пропадают через неделю после выхода. Здесь высокая текучесть и оборачиваемость персонала. Например, в ритейле текучесть может достигать 75%.

### **Подбор квалифицированных специалистов с опытом работы и линейных руководителей, или точечный / узкий рекрутинг**

Сферы:

- финансы, бухгалтерия, налоги;
- реклама, маркетинг, PR;
- юриспруденция;
- ИТР;
- IT;
- B2B- (Business to Business) и B2G- (Business to Government) продажи;
- FMCG (территориальные, региональные представители, КАМы, трейд-маркетологи);
- фарма и медицина.

Здесь также может быть необходимо найти несколько человек на одну роль. Например, когда формируется новая команда разработки или новый отдел корпоративных продаж. Но таких специалистов сложнее искать — их меньше на рынке, они реже меняют работу. Рекрутер должен погрузиться в предметную область, чтобы говорить на одном языке с кандидатами, нанимающими менеджерами. Понимать, как и где искать кандидатов, что оценивать на интервью. И чем уникальнее и дефицитнее специалисты, чем выше конкуренция работодателей на них, тем выше необходимость активного поиска / хантинга.

В этом сегменте рекрутер находит тех, кто работу не ищет, и переманивает их. Текучка такого персонала ниже, чем в массовом сегменте. Больше 90% кандидатов проходят испытательный срок и работают в компании, приносят пользу месяцами, годами. Текучесть здесь не выше 7%.

## **Executive search**

Это подбор топ-менеджеров или редчайших специалистов. Таких кандидатов на рынке единицы. Executive search сложнее точечного подбора и отличается этапами и подходами, т. к. уровень влияния на бизнес у таких сотрудников гораздо выше.

- Глубокий бриф заказчика, выявление его бизнес-целей и потребностей. Портрет кандидата на топ-менеджера будет более детальным и проработанным, чем при точечном подборе разработчика или финансиста. Иногда рекрутер-консультант помогает заказчику сформировать этот портрет, понять, кто же ему нужен на самом деле.
- Исследование сегмента рынка.
- Составление списка компаний-доноров.
- Определение, поиск и выход на ключевые фигуры в нужной нам сфере. Этот этап в рекрутинге называется direct search, или прямой поиск. Здесь очень важна предварительная подготовка, поиск информации, которая поможет составить персональное и ценностное предложение для нашего эксклюзивного кандидата. Цена ошибки высока.
- Хедхантинг, или непосредственно переманивание.

Например, датский фильм 2009 года «Охотник за головами» / Headhunter как раз про такого ES-рекрутера.

Конечно, в точечном подборе мы также иногда используем прямой поиск и хантим конкретных, нужных нам специалистов или линейных менеджеров. Но исследовательская составляющая и уровень эксклюзивности кандидатов ниже.

## **Универсальный vs профильный рекрутмент**

Бывают универсальные рекрутеры или агентства, которые ищут всех — от грузчиков до топов. К сожалению, это частый кейс. Но экспертиза и фокус здесь размывается — невозможно достаточно хорошо разбираться во всех сферах и портретах. На деле получается поверхностный подход и более низкое качество рекрутинга.

Есть узкие рекрутеры и агентства, которые специализируются на конкретном направлении подбора. Например, поиск только

в IT. Или еще уже — GameDev (IT в IT). Или поиск ИТР. Или корпоративных сейлзов. И такой вариант эффективнее: рекрутер лучше знает свой рынок, кандидатов, компании-работодатели, зарплаты специалистов и руководителей, разбирается в предметной области, говорит на одном языке с заказчиками и кандидатами, развивает нетворкинг.

## Виды рекрутеров

- **Внутренний, или in-house рекрутер**

Работает в одной компании с внутренними заказчиками.

- **Внешний рекрутер (аутсорсинг)**

Работает в агентстве, помогает различным компаниям в поиске кандидатов и закрытии вакансий. Агентство обеспечивает всеми ресурсами и инструментами для работы. Как правило, в агентствах привлекают клиентов отдельные сотрудники, не рекрутеры.

- **Внешний рекрутер (аутстаффинг), или имплант**

Рекрутер работает от агентства над проектами одного-единственного клиента на фул-тайм. Он глубже погружается в бизнес-процессы этого клиента, тесно общается с другими членами команды в компании. Чаще всего рекрутерам-имплантам клиент предоставляет свои внутренние доступы и ресурсы. Работа над таким проектом может длиться несколько месяцев и даже больше года.

- **Фрилансеры**

Работают на себя, представляют и развивают личный бренд, самостоятельно ищут заказчиков, сами оплачивают необходимые ресурсы.

На мой взгляд, содержание, качество и эффективность внешних и внутренних рекрутеров не должны отличаться. Если вы внешний рекрутер, то должны проводить полноценный бриф заказчика, чтобы разобраться в специфике бизнеса, портрете кандидата. Искать с таким же упорством и качеством, если бы эта была ваша компания, а вы бы работали in-house. Неправильно, когда внешние рекрутеры не заботятся о мотивации кандидатов, их желаниях и предпочтениях, втюхивают заказчикам кандидатов, которые заведомо не подходят компании, не соответствуют

портрету. Когда цель — закрыть вакансию любой ценой, не думая о последствиях.

Не забывайте про рекрутерскую этику. Это ваше лицо и бренд вашего агентства.

Но есть и отличия.

У рекрутеров в агентствах шире кругозор — они работают с разными бизнесами, подбирают на разные роли, в разных городах и даже странах. In-house рекрутер глубже погружен в бизнес своей компании, лучше чувствует заказчика (нанимающего менеджера), формат сотрудников, корпоративную культуру.

Но есть и кейсы, когда в компании нет своего рекрутера или эйчара, и внешний рекрутер из агентства месяцами, годами работает с конкретной компанией-заказчиком и узнает ее так же хорошо, как если бы был внутри.

Внутренний рекрутер не может отказаться от закрытия безнадежных вакансий или сотрудничества с непростым заказчиком. Внешний рекрутер может выбирать, с кем работать, брать ли конкретный проект. С другой стороны у внутреннего рекрутера больше сил повлиять на внутренние процессы, на решения бизнеса.

## Роли в рекрутинге

**Ресечер** — работает в паре с рекрутером как его ассистент. Обработывает отклики, самостоятельно ищет кандидатов.

Есть несколько схем работы рекрутер — ресечер.

1. Ресечер добавляет релевантных кандидатов в базу, то есть занимается только поиском. А дальнейшую работу проводит рекрутер.
2. Ресечер пишет / звонит кандидатам, презентует компанию и вакансию, выявляет потребности, мотивацию. Доводит кандидатов до интервью с рекрутером как лидогенератор.
3. Ресечер сам проводит интервью, а рекрутер только общается с заказчиком, представляет резюме кандидатов и результаты интервью.

Схема зависит от внутренних процессов и договоренности, как поделить задачи. Но как показывает моя практика, вторая — самая эффективная.

Ресечер — стартовая роль в рекрутинге. Чаще всего компании или агентства принимают таких ребят без опыта и обучают их. В течение полугода-года ресечер профессионально прокачивается и переходит в рекрутеры.

**Сорсер** — продвинутый ресечер. Ему уже не требуется наставничество рекрутера. Он самостоятельно определяет стратегию поиска, ищет новые источники, если нет результата. Мастерски владеет техникой X-ray и boolean search. Сможет из-под земли достать нужного кандидата.

**Рекрутер** — ведет полный цикл рекрутинга. От брифа заказчика до закрытия вакансии. Внутренние рекрутеры также часто участвуют в онбординге и адаптации новых сотрудников.

**Рекрутмент-лид** — управляет группой рекрутинга. Например, только IT-подбором.

**Рекрутмент-директор** — управляет несколькими группами или отделами рекрутинга. Например, массовым, точечным подбором (бэк-офис и руководители) и IT. Или отвечает за рекрутмент в нескольких странах.

**HR-менеджер** — это не вид и не уровень рекрутера. Скорее наоборот, эта роль шире и чаще всего включает подбор персонала. Но также эйчары участвуют в адаптации, обучении персонала, внутренних коммуникациях. Некоторые специалисты также занимаются КДП и компенсациями и льготами (C&B).

Чем меньше компания, тем шире задачи у HR. Если он один в компании, такая роль называется HR-generalist. И такие ребята подчиняются собственнику и директору компании.

Чем компания больше, тем уже направления в HR. Появляются отделы рекрутмента, кадров, C&B, тренинговый центр, направление внутренних коммуникаций, HR бизнес-партнеры.

**Кадровик** — это роль не из рекрутинга. Это специалист, который ведет кадровое делопроизводство, то есть в основном работает с документами. Но по какой-то причине, возможно, по старой памяти еще с советских времен рекрутеров и эйчаров называют кадровиками. И это ошибка 😊

## Рост рекрутеров

**Вертикальный** — ресечер — рекрутер — лид — директор.

**Горизонтальный** — рекрутер — HR. И снова вверх — до HR-директора. Это частый кейс, когда рекрутеры устали от одного подбора и переходят в HR, расширяют функционал и экспертизу.

**По диагонали** — переход с локального на зарубежный или глобальный рекрутинг. Смена сферы подбора — например, из массового в точечный, внутри точечного — переключение с поиска маркетологов на поиск айтишников, из точечного в executive.

---

### Пример из жизни

В начале карьеры в рекрутменте я росла вертикально — в тимлида, а после в руководителя отдела. Дальше развитие пошло горизонтально — к позиции руководителя IT HR гармонично пришла роль HR BP в разработке.

Я уже писала, что начинала работу ресечером в агентстве, потом перешла в инхаус. Снова агентство, снова инхаус, и опять агентство. А далее — свой бизнес.

Когда в 2010 году я искала работу, пришла на интервью в международное кадровое агентство. На тот момент после выпуска из универа я проработала в рекрутинге только 2,5 года и в двух компаниях (агентство и инхаус). Но руководителя смутило, что я меняю сферы бизнеса.

*Она задала мне вопрос: кем ты себя видишь через пять лет?*

*Я ответила: руководителем рекрутинга.*

*Руководитель: где — внутри компании или в агентстве?*

*Я: а разве это важно? Я люблю рекрутинг и внутренний, и внешний. Не вижу в нем отличий. Хочу расти сама и помогать расти другим.*

Но она считала, что мне стоит определиться-таки — внешний или внутренний подбор, а метаться плохо. И мне отказали.

Но спустя пару лет я стала тимлидом в агентстве «Люди дела». А в 2015 году — спустя пять лет после того интервью,

я руководила отделом IT HR в «Контуре». И не вижу ничего зазорного в таких перемещениях.

-----

## **Вывод**

Попробуйте и решите, что вам больше по душе на сегодня — агентство или in-house, какой рынок подбора, какая сфера бизнеса, как вы хотите расти — горизонтально или вертикально.

Ведь специалисты переходят не только внутри одной сферы, но и меняют ее кардинально. Из HR переходят в IT, и наоборот. Из автобизнеса в маркетинг. А кто-то вообще уходит из наемных сотрудников и открывает свое небольшое, но любимое дело — пекарню, гончарную мастерскую и т. д.

Главное, чтобы у вас получалось делать свою работу круто, вы были счастливы и приносили пользу, несли добро.

# 2

## ***ATS (applicant tracking system)***

---

Без автоматизации и системы управления кандидатами ваш рекрутинговый процесс будет похож на ад.

Если у вас нет никакого учета кандидатов, их движения по этапам вакансии, истории общения; вы храните резюме в Google-папке или на компьютере, список кандидатов в экселе, а вся история переписки в мессенджерах и почте — в таком виде невозможно контролировать, что происходит, и управлять процессом. В какой-то момент ситуация выйдет из-под контроля. С увеличением объемов вы будете терять и забывать информацию. И будете тратить уйму времени на рутинные процессные операции — например, трекинг кандидатов, поиск и определение дублей, копипаст и сохранение переписки/истории.

А могли бы сэкономить свое время, время и деньги бизнеса на поиск и общение с новыми кандидатами, а значит — закрытие новых вакансий.

В ATS есть:

- возможность хранить и трекаать кандидатов;
- перенос старых данных по кандидатам из таблиц;
- командная работа с коллегами-рекрутерами, заказчиками и разграничение прав доступа;
- настройка вашего корпоративного workflow рекрутинга;
- справочники источников поиска и причин отказа;
- сохранение всей истории взаимодействия с кандидатом;
- плагин для добавления резюме кандидатов с платформ и их парсинг по полям карточки;
- почтовый агент для переписки с кандидатами;

- настройка шаблонов писем и сообщений, двусторонняя синхронизация встроенного почтового агента с вашим корпоративным имейлом;
- интеграция с мессенджерами;
- синхронизация с вашим рабочим календарем;
- инструменты поиска по базе;
- возможность массовых операций с карточками кандидатов;
- установка напоминаний, что и когда нужно сделать с кандидатом;
- встроенная статистика и аналитика;
- а у некоторых ATS автоматически настроенные фоллоу-апы, трекер писем и даже карьерный портал.

На рынке множество сервисов — российских и зарубежных, десктопных и облачных.

Составьте чек-лист и определите:

- чего вам не хватает в рекрутинговом процессе и автоматизации сейчас;
- на что вы больше всего тратите время;
- какая функциональность вам жизненно необходима;
- что дополнительные плюшки, но не критично для вашей работы.

У большинства сервисов есть бесплатные демо. Закажите и протестируйте вместе с командой. Сравните несколько платформ и выберите оптимальную для ваших потребностей.

TAdviser в феврале 2021 провели исследование и сравнительный анализ рынка ATS: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Исследование\\_рынка\\_рекрутинговых\\_систем:\\_функциональность\\_облачных\\_ATS\\_в\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Исследование_рынка_рекрутинговых_систем:_функциональность_облачных_ATS_в_России)

# 3

## Этапы рекрутинга

---

В разных компаниях процессы подбора отличаются. Например, в каких-то компаниях может отсутствовать этап с тестовым заданием. Для некоторых позиций можно обойтись без рекомендаций на кандидата с предыдущих мест работы. Но внешний вы рекрутер или внутренний, это не должно влиять на целостность и глубину какого-то из этапов. Вы должны быть одинаково вовлечены в бизнес-потребность заказчика, командную работу с ним, помочь ему в поиске «его» человека. На каждом из этапов подбора важно оставаться экспертом, партнером, консультантом для обеих сторон — заказчика и кандидата.

Я кратко опишу, что вы делаете и на каких этапах в классической схеме рекрутинга. А в дальнейших разделах разберу подробнее лайфхаки и инструменты для каждого этапа.

### **1. Бриф или снятие заявки на подбор у заказчика.**

Готовитесь к первой встрече, погружаетесь в предметную область. Знакомитесь с участниками отбора, обсуждаете вакансию. Задаете вопросы, выясняете потребность заказчика или формируете ее. Если по каким-то пунктам заказчик сомневается, обсуждаете их вместе, консультируете его.

### **2. Создание профиля должности. Портрет кандидата.**

Вместе обсуждаете соответствие требований, реальных потребностей бизнеса и стоимости специалиста. Синхронизируетесь в понятиях. Создаете профиль должности и согласовываете с заказчиком. Снова синхронизируетесь — убеждаетесь, что вы друг друга правильно поняли.

### **3. Написание текста вакансии.**

На основе заявки пишете тексты вакансий и холодных писем для кандидатов, обсуждаете их с заказчиком.

#### **4. Составление карты (стратегии) поиска.**

Создаете план рекрутинга, или карту поиска кандидатов. Расставляете приоритеты.

#### **5. Формирование лонг-лист кандидатов.**

Используете различные источники для публикации вакансии и активного поиска. Анализируете резюме, фильтруете кандидатов на соответствие портрету должности. Заносите кандидатов в базу данных.

#### **6. Первичный контакт с кандидатами.**

Обрабатываете кандидатов из лонг-лист — пишете письма, сообщения в мессенджеры. Выявляете потребности, мотивацию, презентуете вакансию.

#### **7. Проведение HR-интервью. Составление шорт-лист кандидатов.**

Проводите интервью с кандидатами. Оцениваете, насколько кандидат и компания подойдут друг другу. Рассказываете подробно о компании и вакансии. Отбираете лучших.

#### **8. Представление резюме кандидатов заказчику.**

Отправляете заказчику резюме и подробную HR-оценку по кандидатам.

#### **9. Модерация этапов и обратной связи.**

Получаете от заказчика обратную связь по кандидату. Организуете интервью заказчика с кандидатом. Отправляете тестовые задания кандидату, курируете их выполнение. Собираете обратную связь у кандидата и заказчика, их впечатления друг о друге.

#### **10. Отказы кандидатам.**

Если заказчик решил отказать кандидату, даете кандидату обратную связь.

#### **11. Сбор рекомендаций.**

Собираете рекомендации, обратную связь о кандидате от его предыдущих руководителей.

#### **12. Предложение о работе.**

Делаете кандидату предложение о работе. Обсуждаете с ним решение. Договариваетесь с ним о дате выхода. Поздравляете всех.

**13. Контроль выхода кандидата и трудоустройство.**

Узнаете, как дела у кандидата во время отработки на текущем месте, держите руку на пульсе. Во внешнем рекрутинге в первый рабочий день уточняете у заказчика и кандидата, вышел ли кандидат на работу. Во внутреннем рекрутинге участвуете в онбординге новичка. Снова всех поздравляете 😊

**14. Контроль испытательного срока.**

В течение испытательного срока собираете и у заказчика, и у кандидата обратную связь про результаты и взаимные впечатления.

# 4

## **Бриф заказчика**

---

Рекрутинг начинается со знакомства с нанимающими менеджерами, т. е. заказчиками. Постепенно вы узнаете их лучше. При появлении новой вакансии они будут говорить вам, что нужен такой же человек, как и в прошлый раз. И вы станете понимать друг друга с полуслова. Но первый контакт очень важен. От него зависит, насколько глубоко вы прочувствуете портрет вакансии, кто нужен компании и вашему заказчику, какой он сам лично, доверительными ли сложатся ваши отношения, а значит и результат самого подбора.

Мнение менеджера ценно, и вы обсудите с ним его видение вакансии. Заказчик вам расскажет про цели, задачи, требования, условия, корпоративные особенности компании, культуру команды. Но искать вы будете не менеджера, а специалиста к нему в команду. Поэтому также важно разобраться, кто ваша целевая аудитория, почувствовать и понять ее. Позовите на встречу члена команды, если это возможно. Он поделится, чем именно занимается, какими инструментами пользуется, что его мотивирует в работе, а что не очень, почему ему нравится работать в этой компании. Так у вас будет видение еще одного человека — будущего коллеги кандидата. А еще лучше — сходите познакомиться со всей командой. Так вы поймете формат людей, кто впишется к ним, а кто нет, что важно для них в работе друг с другом, кого они ждут.

Если в компании несколько этапов отбора и лиц, принимающих решение, то поговорите про портрет кандидата с каждым. Идеально — со всеми на одной и той же встрече.

---

### **Пример из жизни**

---

У меня были кейсы, когда мнение нанимающего менеджера и его вышестоящего руководителя, функционального / административного, кардинально отличались. И на снятии заявки разгорался горячий спор, кто же и зачем нужен. А я выступала фасилитатором. Иногда на таких встречах в итоге приходили к выводу, что новый сотрудник на эту позицию вообще не нужен. И это тоже отличное бизнес-решение.

---

Итак, кого звать на снятие заявки:

- нанимающего менеджера, будущего руководителя кандидата;
- члена команды той же роли, кого вы будете искать;
- других членов команды, будущих коллег;
- других руководителей, кто также участвует в отборе и / или принимает финальное решение.

Если кто-то из ваших коллег-рекрутеров уже искал такого же человека к этому заказчику, спросите про его опыт, как это было и на что вам обратить внимание.

В итоге вы:

- соберете информацию со всех сторон в единый пазл;
- синхронизируете участников;
- учтете при подборе кандидатов все нюансы;
- снизите риск ошибки подбора;
- повысите вероятность выбора «один из одного».

Если вы внешний рекрутер и работаете в агентстве, здорово, когда вы общаетесь напрямую с нанимающим менеджером. Но часто ваше контактное лицо — HR-директор или рекрутер компании клиента. И в реальной жизни собрать всех участников подбора внешнему рекрутеру проблематичнее, чем внутреннему. Как правило, у вас есть около часа, чтобы снять заявку и разобраться, кто и для чего нужен. HR вам расскажет про компанию, корпоративную культуру, людей, условия и даже про сложности в поиске кандидатов. Но он не всегда знает все технические детали и профессиональные особенности. Особенно, если это руководитель

в HR, и он сам не занимается подбором и не в курсе всех нюансов по вакансии. Помните, что ваш конечный заказчик — нанимающий менеджер, ведь вы будете искать человека именно для него. Вам также важно и с ним поговорить, чтобы получить информацию из первых рук. Попросите эйчара позвать его на встречу.

Например, клиент не видит в этом смысла или говорит, что руководитель слишком занят. Объясните, что рекрутинг — это командная работа, а результат зависит от обеих сторон. Один час времени руководителя поможет вам лучше понять портрет, презентовать вакансию кандидатам, и в будущем сэкономит руководителю не один час на нерелевантных кандидатах. Предложите вариант созвониться с руководителем отдельно в удобное ему время.

Если по неведомым причинам это категорически невозможно, то тут два варианта:

1. Узнайте, кто еще из компании может ответить на ваши «технические» вопросы по вакансии. Возможно, это будет просто член команды, тимлид или вышестоящий руководитель.
2. Отправьте через эйчара для руководителя оставшиеся вопросы письменно. И попросите рассказать о нанимающем менеджере максимально подробно, какой он лично, что ценит в людях, кто с ним срабатывается, а кто нет, и про команду, формат людей.

## **Подготовка и погружение**

Проявите себя на первой встрече с заказчиком как профессионал, эксперт в рекрутинге, консультант. Заказчик оценивает, насколько вы в теме, глубоко ли копаете, понимаете ли то, о чем он вам говорит. И вы либо вызовете его доверие, либо нет. Это особенно важно для внешнего рекрутинга, когда клиент проводит тендер и выбирает финального подрядчика. Если вы произведете впечатление сильного специалиста в начале, то и в будущем заказчик будет полагаться на ваше мнение при представлении и обсуждении кандидатов.

Если вы в агентстве, найдите максимум информации о компании в интернете перед встречей: продукты, услуги, масштабы бизнеса, отзывы.

Если вы внутренний рекрутер и только пришли в компанию, вам будет чуть проще. Вы уже знаете о компании, направлениях бизнеса. Останется узнать все остальное.

Почитайте описание вакансии или заявку на подбор, если она уже есть. Загуглите все незнакомые слова и понятия, погрузитесь в предметную область. Рекрутер не должен знать все, но он должен уметь разобраться в новой информации. И неважно, кого вы ищете — разработчика, бухгалтера, менеджера по продажам или директора по маркетингу.

От вашего отношения и вовлеченности зависит результат. Вы должны понять, кто это, чем занимается, где этих ребят можно найти и как оценить.

Если вы ищете разработчика, читайте про языки программирования, фреймворки, базы данных, алгоритмы и структуры данных. Бухгалтера — про участки, счета и проводки. Продажника — про этапы продаж. Директора по маркетингу — про управление, стратегию, маркетинг.

---

### ***Пример из жизни***

Когда я пришла в рекрутмент в 2008 году, я работала на рынках — банки, финансы, бухгалтерия. И я до сих пор помню, что счета 01 и 10 — это основные средства и материалы, чем отличается БДДС от БДР.

В 2010 году, когда я только начала погружаться в IT-рекрутмент, мне пришла заявка от клиента — SAP-консультант. Моя первая мысль была: «SAP — это что такое? Никогда не слышала. Самописная система какая-то?» Если бы я не погуглила заранее, то опозорилась бы перед клиентом. Потому что SAP — это крупнейшая в мире ERP-система. А еще я узнала, что у SAP есть куча разных модулей: FI, HR, MM и т. д. А еще у SAP есть собственный язык программирования — ABAP. Консультанты SAP специализируются по отраслям. Такие кандидаты работают в Москве и в Питере, а в регионах с ними дефицит. Вакансия была открыта в регионе, а значит, предстояло хантить именно из Москвы или Питера с соответствующими

зарплатами. Я рассказала об исследовании клиенту на первой же встрече, и мы вместе обсудили стратегию подбора.

Позже мне пришла в работу вакансия технического директора для полимерного производства. Я понятия не имела, что такое полимеры, и вообще была далека от химии. Но я разобралась, что это такое, какие бывают виды полимеров, руководители из каких производственных компаний подойдут нам. И пошла проводить бриф заказчика.

С 2014 года я специализируюсь только на IT, погружаюсь все глубже и глубже в предметную область. Но все равно появляются новые портреты, с которыми я раньше не работала, и приходится разбираться в теме и до брифа заказчика, и еще глубже после. Из последнего — это сферы gamedev, reverse engineering, natural language processing.

-----

## **Вывод**

Я знаю много крутых рекрутеров в массовом подборе, на рынке продаж, финансов, инжиниринга, маркетинга, и, конечно, в IT. Они эксперты в своей отрасли. Их отличает вовлеченность, погруженность в бизнес, предметную область, умение слушать, слышать, задавать правильные вопросы, оценивать, любовь к своей профессии и эмпатия. Но, к сожалению, также много и непрофессионалов.

Погружение в предметную область дает вам экспертизу. Помогает вам чувствовать заказчика, целевую аудиторию, кандидатов, рынок — задавать правильные вопросы, получать ответы, закрывать вакансии и радовать людей, что они нашли друг друга.

## **Контакт с заказчиком**

Казалось бы, задавай вопросы, получай ответы. Проблема в том, что некоторые заказчики не идут на контакт. «К чему все эти вопросы? Мне нужен аналитик, обычный аналитик. Вот описание вакансии. Просто найди мне человека, больше от тебя ничего не требуется. Что непонятного?» Или скатываются к задачам, требованиям и условиям. Или еще хуже: «Ты все равно ничего не поймешь. Пусть кандидат придет, я ему сам(а) все расскажу».

Объясните заказчику, что так мы никого не заманим: «Продукт, вакансию буду продавать я, а значит, мне нужно разобраться и понять все выгоды и подводные камни, чтобы помочь тебе найти “твоего” человека. Кандидаты хотят знать детали. Мы это сделаем вместе, это наша общая задача. И без тебя я не справлюсь».

## Вопросы для снятия заявки

Главное правило — вопросы должны быть открытыми и направленными на выяснение потребностей, ценностей.

У заказчика может быть достаточно времени, чтобы обсудить с вами все вопросы. Иногда он все здорово рассказывает сам, и его даже почти не нужно направлять. Но также он может сказать вам: «У меня 15–20 минут, задай самые главные вопросы. Остальное — в переписке». И вы должны быть к этому готовы.

### Минимум

- Бизнес. Чем занимается компания? Чем она классная?
- Цель. Для чего мы ищем человека — что он должен решить, какого результата добиться?
- Задачи. Что он будет делать, за какой фронт работы отвечать?
- Компетенции. Какой должен быть кандидат, способный решать эти задачи? Без чего он не справится? А чему вы можете / готовы научить?
- Стоп-факторы. С каким человеком вы точно не сработаетесь? Что недопустимо?
- Конкурентные преимущества. Почему он должен заинтересоваться предложением и прийти к вам?
- Вознаграждение, мотивация. Что вы предложите кандидату за его опыт, чтобы он решил ваши задачи?

### Максимум

Вопросы на примере вакансии разработчика, но большинство из них подойдут и для других позиций.

#### 1. Про компанию / проект / отдел и команду

- Чем занимается компания, какие направления бизнеса.
- Где головной офис, есть ли филиалы.

- Как давно существует компания / проект?
- Что за проект / продукт. В чем суть, функциональность сервиса? Кто клиенты, ЦА? Сколько клиентов?
- Кто конкуренты? Чем вы выигрываете перед конкурентами? Чем проигрываете?
- Сколько человек входит в команду, кто за что отвечает? Как делятся полномочия у них между собой и с руководителем? Ключевые люди проекта?
- Как построен процесс (поэтапно)?
- Откуда возникают идеи по развитию продукта / проекта?
- Какая методология разработки используется в проекте? Какие agile-практики?
- Какой стек технологий?
- Какие инструменты работы?
- Какие корпоративные особенности, культура, ценности?
- Расскажите про саму команду. Как можно людей охарактеризовать?
- Что вы в них цените?
- Чем ваша команда отличается от других?
- Чем ребята увлекаются? Дружат ли, тусуются ли вне работы?
- Как долго в среднем работают?

## **2. Мотивирующие / демотивирующие факторы**

- Какие плюсы работы в компании / команде? Чем может заинтересоваться человек со стороны, если он работу не ищет?
- С какими сложностями новый сотрудник может столкнуться?
- Какая текучка и почему увольняются сотрудники?
- Какие в проекте есть возможности карьерного и профессионального роста?
- Используется ли в команде бюджет на обучение?

## **3. История возникновения вакансии**

- Почему открылась вакансия?
- Если замена, то почему уволился / уволили? Чем нравился / не нравился сотрудник?