

## Содержание

Вступление	5
Глава 1. Виды и инструменты подбора персонала	9
Глава 2. Структура подбора персонала, подготовительные мероприятия	31
Глава 3. Профиль должности. Профиль вакансии	43
Глава 4. Поиск кандидатов. Обработка резюме. Прескрининг	69
Глава 5. Телефонное интервью	81
Глава 6. Подготовка к собеседованию	95
Глава 7. Собеседование	109
Глава 8. Тестовые задания. Сбор рекомендаций	133
Глава 9. Принятие решения. Оффер	149
Глава 10. Адаптация	161
Заключение	179

## Вступление

Здравствуйтесь, уважаемый коллега! Меня зовут Сергей Журавлёв, и я рад приветствовать вас на страницах книги «Стоп, кадры!». Вы наверняка видите, как автоматизируются сегодня бизнес-процессы: компании выстраивают работу бухгалтерии, маркетинга, логистики и производства таким образом, чтобы минимизировать участие людей. Это делается, чтобы снизить регулярные расходы на зарплату, больничные и отпуска, на содержание рабочих мест, а также сократить количество ошибок из-за так называемого человеческого фактора. Но вы наверняка понимаете, что сфера HR<sup>1</sup> развивается вопреки таким трендам, поскольку бизнес невозможно вести без активного участия человека. А значит, надо решать вопросы, связанные с подбором, обучением, адаптацией, мотивацией людей и управлением ими. О том, как эффективно подбирать персонал, мы поговорим на страницах этой книги. Не удивляйтесь: я постарался построить эту книгу так, чтобы мы с вами находились в диалоге, чтобы, читая, вы «отвечали» мне.

Кратко расскажу о себе. Мне 32 года, я родился и вырос в Нижнем Новгороде. Моя мама всю жизнь проработала в системе государственного образования, поэтому с детства мне внушали: если хорошо учиться в школе, то поступишь в университет, получишь качественное образование. Если будешь стараться и там, то сможешь попасть в престижную компанию и построить карьеру. Но жизнь устроена сложнее, простых путей не предвидится, и, чтобы «вырасти», придётся работать много и упорно, — такое открытие я сделал ещё на последних курсах вуза. Я планировал устроиться на стартовую должность в хорошую компанию,

---

<sup>1</sup> HR (англ. *human resources* — человеческие ресурсы) — аббревиатура, означающая сферу управления персоналом.

развиваться профессионально, неспешно подниматься по карьерной лестнице, лет через пять стать ведущим специалистом, а через десять — начальником отдела. И это если всё срastётся как надо. А может ведь банально не повезти, и после десятка лет упорного труда однажды утром ты откроешь глаза и поймёшь, что ничего в жизни не добился и у тебя ничего нет.

Меня такой вариант не устраивал, более того — пугал. Я хотел заниматься интересным делом и зарабатывать хорошие деньги, поэтому начал искать перспективное направление с возможностью быстрого роста и прямого влияния результатов деятельности на доход. Несколько раз менял работу. После долгих сомнений и терзаний мой выбор пал на сферу HR, и, уверен, это одно из самых правильных решений в моей жизни.

Не скрою, был момент, когда я испытал разочарование: диплом престижного университета не имеет особой ценности в сфере, которую я выбрал. Но я не сдался, не опустил руки, а продолжил учиться. В итоге в моём багаже четыре университетских диплома и множество освоенных программ по управлению персоналом, продажам, переговорам, психологии и т.д.

Начинал я рядовым HR-специалистом, постепенно вырос до заместителя генерального директора. Сейчас я занимаю пост директора по персоналу крупной федеральной сети кафе с доставкой. Именно руководство HR-направлением и опыт выстраивания системы рекрутинга и вдохновили меня на написание этой книги.

У меня за плечами 10 лет опыта управленческой деятельности в HR, более 5000 проведённых собеседований и сотни вакансий, «закрытых» как лично, так и с помощью моих сотрудников. Всё это позволило мне выработать ряд авторских подходов, которые я хочу передать вам на страницах этой книги (да-да, это возможно, надо только внимательно читать). Я поделюсь полезными кейсами и фишками, а ещё расскажу о своих ошибках. Надеюсь, что это поможет кому-то их избежать.

Для кого эта книга? Прежде всего она будет актуальной для тех, кто хочет понять, как выстроить процесс подбора персонала: для руководителей небольших компаний, HR-отделов и подразделений, для начинающих менеджеров и тех, кто ещё только собирается

работать в сфере управления человеческими ресурсами. Книга пригодится и опытным рекрутерам — в качестве инструмента систематизации навыков.

К сожалению, профессия рекрутера, или специалиста по подбору персонала, до сих пор у нас недооценена. Я знаю компании, где не берут рекрутеров, а отдают функцию подбора персонала линейным руководителям, специалистам по кадровому делопроизводству и даже бухгалтерам. Представьте, у кого-то из них даже есть положительные результаты, но я убеждён: в стратегической перспективе такой подход не приведёт эти компании к росту.

Книга написана простым языком и состоит из 10 глав, посвящённых основным аспектам подбора и адаптации персонала. Я расскажу, что такое подбор персонала, для чего вообще это нужно, где и как найти лучших специалистов на рынке и почему эти люди должны выбрать именно вашу компанию или ваш проект. Также мы разберём, как ввести этих людей в должность, что нужно сделать, чтобы получить лояльного и мотивированного сотрудника. Ну что, начинаем?

## **Глава 1**

# **Виды и инструменты подбора персонала**

---

- Уточняем терминологию
- Знакомимся с актуальной классификацией рекрутинга
- Разбираем внутренние и внешние источники

Договориться о терминах — значит говорить на одном языке. На начальной стадии общения, когда дискуссия только-только намечается, это спасает от недопонимания и ненужных споров. Поэтому предлагаю и нам сразу определиться с терминами. Итак, что же такое подбор персонала, или рекрутинг? Это бизнес-процесс в HR-менеджменте, связанный с привлечением людей для выполнения определённых трудовых функций.

Рассмотрим наиболее актуальные классификации подбора персонала. Прежде всего это деление по типу вакансии: существуют так называемые массовые и точечные вакансии. Здесь всё довольно просто. Массовый подбор — это когда нам требуется несколько или более сотрудников на однотипные позиции с простым функционалом и, как правило, требуется постоянно. Примеры массовых вакансий: продавец-консультант в торговую сеть, оператор кол-центра, водитель такси, оператор производственной линии и т.д. Чем характеризуется массовый подбор? Большой потребностью в кандидатах, высоким уровнем текучести персонала и нередко конкуренцией между компаниями. По поводу конкуренции объясню подробнее.

Предположим, у вас есть вакансия нейрохирурга. Такие вакансии в вашем городе есть ещё у двух организаций, и человек, который придёт к вам на собеседование, будет выбирать между вами и ещё двумя. Иначе обстоят дела с вакансией, например, оператора кол-центра, местом работы с минимальными требованиями к кандидату и среднерыночными условиями по зарплате. Кандидаты параллельно могут рассматривать другие аналогичные предложения, вакансии менеджеров по продажам, продавцов-консультантов, секретарей, администраторов, официантов, курьеров, то есть вакансии, где работодатель не предъявляет специальных требований к кандидату.

В результате у человека могут быть десятки предложений. Исходя из этого, можно говорить также о том, что кандидаты на массовые позиции — «скоропортящиеся». То есть сегодня вы не пригласили соискателя на должность оператора кол-центра, а завтра он пошёл в кафе официантом. В HR-сообществе шутят: «Если долго смотреть на кандидата, можно увидеть, как он выходит в другую компанию».

Точечными вакансиями называют рабочие места для высококвалифицированных специалистов и руководителей. Таких кандидатов на рынке труда мало, и они отличаются высокой требовательностью. Но высокие зарплатные ожидания отнюдь не всегда означают, что перед вами специалист действительно высокого класса. Уровень его квалификации необходимо тщательно проверить: цена ошибки при приёме кандидата по точечной вакансии будет высокой, так как объём средств, затраченных на то, чтобы найти, подобрать и посмотреть месяц-другой на такого человека в деле, — это сотни тысяч, а иногда и миллионы рублей. Если допустить ошибку, то эти деньги придётся потратить снова, плюс учтите дополнительные расходы, а они непременно возникнут из-за нарушения бизнес-процессов, в которых был задействован неудачно подобранный сотрудник. Особняком от точечного подбора «стоит» технология Executive Search<sup>1</sup>. Как правило, она используется для рекрутинга топовых руководителей. Но даже само слово «рекрутинг» здесь не всегда актуально. Суть Executive Search в том, что она направлена на решение бизнес-задачи, обычно через привлечение того или иного сотрудника. Технология предполагает глубокое изучение отрасли, компании, имеющих у неё проблем или зон роста, в связи с которыми и появился запрос на данную услугу. Только после этого формируется портрет кандидата и начинается его поиск, характеризующийся большим количеством элементов оценки.

Отмечу, что профессионализм менеджера по рекрутингу можно определить в том числе по уровню вакансий, с которыми он работает. В крупных компаниях с большим департаментом управления персоналом молодые специалисты, как правило, начинают с массовых

---

<sup>1</sup> Executive Search — (от англ. «поиск руководителей») — подбор управляющего персонала и редких специалистов.

позиций, набивают руку, осваивают специфику, но только единицы дорастают до уровня специалиста Executive Search.

Когда мы ищем нужного специалиста, мы можем пользоваться внешними либо внутренними источниками. **Внешние источники** — это люди, не работающие в нашей организации. С внешнего рынка, с улицы, как многие говорят. **Внутренние источники** — это уже имеющиеся у нас человеческие ресурсы. Работа с ними — это так называемое горизонтальное и вертикальное перемещение персонала в компании. Внутренние источники — отличный инструмент: помимо решения задач, связанных с подбором человека на определённую должность, он также часть системы мотивации сотрудников. Кроме этого, внутренние источники имеют и другие преимущества. Это важно, давайте о них поговорим.

- **Закрываем вакансию быстро и в короткие сроки.** Например, у вас есть срочная вакансия начальника склада. Расскажу кратко, как будет выглядеть подбор при помощи внешних источников. После всех необходимых подготовительных мероприятий, таких как разработка профиля вакансии, ключевых показателей эффективности, системы мотивации, внутренних актов и должностных инструкций, вы начнёте искать претендента на должность. В зависимости от инструментов привлечения, вам потребуются два важных ресурса — деньги и время. Деньги необходимы на публикацию объявления на различных площадках, зарплату специалиста, занимающегося поиском, собеседованиями и оценкой кандидатов. Ну и, конечно, необходимо время, а поиск может занять от недели до нескольких месяцев. Как будет выглядеть подбор при помощи внутренних ресурсов? Мы выбираем, допустим, пятерых кладовщиков, которые могут претендовать на эту вакансию, проводим комплексную оценку показателей их работы, профессиональных навыков, уровня лояльности к компании, управленческого потенциала и определяем лучшего из претендентов. На это уходит от одного до нескольких дней, при этом затраты минимальны.

- **Повышаем уровень мотивации и лояльности к организации.** Здесь, думаю, всё понятно: человеку приятно знать, что должность, которую он сейчас занимает, — для него не потолок и он сможет, не покидая компанию, подниматься по карьерной лестнице, получать новые задачи, возможно, проявить себя в новой сфере.
- **Упрощаем процесс обучения и адаптации.** По большому счёту, эти процессы в больших и в маленьких компаниях различаются незначительно. Но отличия есть, и здесь важен, в частности, уровень взаимодействия между подразделениями. Если компания небольшая или сотрудники разных отделов плотно общаются, то адаптация сводится к минимуму и включает только профессиональные аспекты, предусмотренные новой должностью. Если же речь идёт о крупной компании и предполагается перевод сотрудника, например, в другой офис или даже в другой город, то здесь сложнее — ему придётся осваиваться на новом месте, знакомиться с новыми людьми, но в любом случае задача адаптации выглядит для него значительно проще, чем при трудоустройстве в новую компанию. Здесь человек уже знает продукт (товар или услугу), общие правила и стандарты, знает, как решаются те или иные рабочие вопросы, какой принят дресс-код, понимает, к кому можно обратиться на «ты», а к кому только на «вы», и т. д.
- **Снижаем уровень текучести персонала.** Представим, что у нас работает девушка — неглупая, дисциплинированная, лояльная к компании. Она занимает должность менеджера по продажам. Она на хорошем счету у руководства, но так сложилось, что она устала продавать и собирается уволиться. Очень кстати в нашей компании открывается вакансия секретаря, и очевидно, что девушка на эту должность подойдёт ещё и потому, что позиция не требует особых профессиональных навыков. Сотрудница соглашается на такую перестановку. Какие плюсы для неё? Она справляется с синдромом выгорания, решает новые и в то же время

понятные задачи, кроме того, не подвергает себя стрессу от поиска работы и продолжает получать зарплату. Так мы и вакансию закрываем, и толкового человека не теряем. Win-win — обе стороны в выигрыше.

Однако внутренний подбор имеет и существенные недостатки.

- **Нет инструмента дополнительной известности.** Когда мы размещаем вакансию компании на сайтах по поиску работы или в СМИ либо просто обзваниваем потенциальных кандидатов, о нашей вакансии и, как следствие, о компании узнают потенциальные кандидаты. Кто-то зайдёт на наш сайт, чтобы больше узнать о нас, кто-то расскажет о нас знакомым. В любом случае дополнительная известность или узнаваемость — это существенный плюс для продвижения компании, особенно если с кандидатом пообщались корректно и доброжелательно, оставив хорошее впечатление. Когда же мы ищем сотрудников исключительно на внутренних ресурсах, этот инструмент отсутствует.
- **Есть стереотипы, нет новых идей.** В современном мире, когда в бизнесе каждый день появляются новые инструменты, методы, фишки, вариться в собственном соку очень опасно. Те, кто говорили: «Не надо нам ваших инноваций, как работали 20 лет, так и дальше будем», сейчас либо сидят на копеечной зарплате, либо годами ищут себе новое место на рынке труда, потому что их компании развалились. Постоянство — это иллюзия. Нельзя дважды войти в одну и ту же реку. Мир меняется, меняются рынки, меняются потребители, меняются техника и технологии. Цель трансформаций — способствовать выживанию и росту. Когда новый человек выходит на должность руководителя или ключевого специалиста, первое задание, которое можно ему дать, — внимательно оглядеться, пообщаться с коллегами и, не боясь никого обидеть или оскорбить, составить список того, что ему нравится, а что нет, сообщить, что бы он изменил. Как минимум часть этих предложений советуем

вам в дальнейшем реализовать. Что-то надо будет обязательно поменять, несмотря на неизбежное сопротивление части коллектива. Успешная организация постоянно находится в динамике. А для этого ей нужны специалисты со свежим, не замыленным взглядом. Нет новых людей — нет изменений.

- **Недостаток подходящих кандидатов на должность.** Чтобы принять решение о трудоустройстве на руководящую позицию, надо отсмотреть сотни резюме и провести несколько десятков собеседований. Выбрать подходящего кандидата из имеющихся сотрудников, особенно если речь идёт о более высокой позиции, которую никто из них не занимал ранее, иногда не представляется возможным. И, как правило, в таком случае выбирают меньшее из зол. Допустим, у вас есть пять человек на вакансию руководителя: два бездельника, третий слишком мягкий, четвёртый постоянно болеет, пятый вроде более-менее подходящий — давайте его поставим. То есть хотя вы и берёте лучшего из тех, кто имеется, но не получаете действительно классного специалиста. А он, может быть, прямо сейчас ждёт вашего предложения на внешнем рынке. Собственно, с этим логически связан следующий недостаток работы в рамках внутренних ресурсов.
- **Низкие компетенции сотрудника в новой должности.** Очень часто на должности руководителей и ключевых специалистов при подборе через внутренние источники попадают сотрудники, не обладающие всеми необходимыми профессиональными навыками. Хорошо, если в дальнейшем этим человеком будут заниматься и подтянут его до нужного уровня, но чаще всё оставляют как есть. А иногда ситуация, наоборот, усугубляется — если человек не понимает или не хочет понимать, что с повышением у него появляется больше ответственности, задачи усложняются и требуют большей вовлеченности. Он считает, что наконец-то его оценили по заслугам и теперь можно делегировать полномочия и почивать на лаврах.

- **Нехватка личных качеств.** Если с профессиональными компетенциями и отношением к новой должности, как правило, можно что-то сделать и вывести со временем человека на нужный уровень, то с особенностями личности всё гораздо сложнее. Наверняка вы видели руководителей, неспособных управлять в силу робости и неуверенности в себе, или, наоборот, монстров, упивающихся властью над подчинёнными. А всё потому, что «не было других вариантов, надо же было кого-то поставить».
- **Внутренние конфликты.** Повторюсь, уровень профессионализма управленцев часто оставляет желать лучшего. В связи с этим при внутреннем подборе кадров в подразделениях компании могут начаться подковёрные игры. Например, начальство может скрыто противостоять амбициям своих лучших сотрудников и препятствовать их повышению в другом подразделении, чтобы они оставались у него в подчинении и на прежней должности. Не лучше ситуация, когда люди, претендующие на одну и ту же должность, начинают подставлять друг друга, чтобы на фоне конкурента казаться лучшим вариантом для повышения.
- **Вместо одной вакансии открывается другая.** Главное, что нужно понять, если вы хотите закрыть вакансию, пользуясь внутренними источниками: когда на одной должности у нас прибавился сотрудник, то там, откуда он пришёл, никого не осталось. Бывают редкие исключения, например, когда его функционал распределяют на коллег по подразделению или когда в кадровом резерве уже есть кандидат на его место, готовый к выходу на работу, но чаще всего потребность в новом человеке всё же возникает. Внутренний подбор, скорее всего, не закроет потребность в сотрудниках как таковую, просто изменится задача: вместо одного специалиста мы будем искать другого, причём при помощи внешних источников. Здесь действует принцип сообщающихся сосудов: общее количество жидкости не меняется, и если в одном сосуде уровень жидкости повышается, то в другом он понижается. Обратите внимание:

вакансию, с которой ушёл наш сотрудник, далеко не всегда закрыть легче, чем ту, на которую он прибыл. Вот об этом мы должны помнить, когда планируем должностные перемены внутри компании.

Теперь давайте рассмотрим, что такое внешние источники. Именно они будут для нас основными.

- **Входящие кандидаты.** Игра слов здесь неслучайна. Входящие кандидаты — это люди, которые, допустим, просто шли по улице, увидели вывеску компании и заинтересовались. Наш офис однажды переехал в новый бизнес-центр, и рядом стояли жилые дома. В первые же дни после переезда к нам начали приходить местные жители, в основном женщины пенсионного возраста. Они спрашивали, что это за компания и не набираем ли мы людей. Может быть, нужна уборщица или кто-то ещё? Этот источник носит пассивный характер, в целом он не очень результативный. Но эффект от него тем не менее есть, и его можно усилить: например, повесить на стену или на дверь яркий плакат, сообщающий, что компания набирает сотрудников. Если плакат будет видно с улицы, то при хорошем пешеходном трафике он обеспечит вам регулярный поток соискателей.
- **Специалисты по рекомендации.** У каждого человека, в том числе и у сотрудников, и у клиентов компании, есть своё окружение — родственники, друзья, знакомые и т. д. Все они периодически ищут работу, и сарафанное радио как способ трудоустроиться ещё долго будет сохранять актуальность. Кроме того, официальная статистика говорит, что более половины россиян — обратите внимание на эту цифру! — ищут работу в первую очередь через знакомых. Соответственно, политика привлечения людей по рекомендации должна транслироваться на всех уровнях: каждый сотрудник должен знать, что он может привести в компанию знакомого и что здесь будут рады

рассмотреть его кандидатуру. Это особенно актуально для организаций с большим количеством вакансий, не требующих специальной квалификации. Главное правило при подборе по рекомендациям: новичку нельзя давать никаких поблажек. Во многих компаниях послабления присутствуют, и в итоге, как и в случае с подбором через внутренние источники, мы получаем менее квалифицированных, менее ответственных сотрудников. Нужно ли вознаграждение за приведённых сотрудников? Обязательно. Но его надо выплатить только в том случае, если рекомендованный кандидат пройдёт испытательный срок. Можно разделить сумму бонуса: например, одну половину отдать через месяц, а вторую — через три. Совокупная сумма должна составлять не менее 15–20% от среднемесячного дохода нового сотрудника, меньший бонус не будет мотивировать. Кроме того, можно поддерживать хорошие отношения с клиентами, партнёрами, поставщиками, даже с конкурентами, чтобы при любой возможности пополнить в свою команду сильных игроков. Допустим, у конкурента происходит оптимизация штата, например закрывается офис в вашем городе, руководство говорит: «Вы все знаете наших конкурентов. Мы о вас позаботились и договорились с ними: они готовы принять вас на работу. Условия сопоставимы с теми, что были здесь».

Необходимо также отметить, что, если люди даже за вознаграждение не хотят рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, это тревожный звоночек. Возможно, есть смысл провести опрос и понять, насколько они довольны работой в компании и почему не хотят рекомендовать её друзьям и знакомым.

- **Сайт, официальные интернет-сообщества.** Официальные онлайн-источники компании обязательно должны работать, кроме всего прочего, и как инструмент подбора персонала. Если человек заходит на сайт вашей организации, он сразу же должен увидеть вкладку «Вакансии» или «Карьера», где будет актуальная информация по трудоустройству.

- **Социальные сети.** В соцсетях обязательно должны мелькать посты о том, что ваша компания находится в постоянном поиске сотрудников и, даже если не сможет подобрать для своего подписчика подходящую вакансию прямо сейчас, то включит его в кадровый резерв, чтобы быть на связи в случае появления интересного предложения. (Помимо сайта и соцсетей, так может функционировать YouTube- или Telegram-канал, официальный блог.) Другая сторона подбора через соцсети — размещение объявлений о вакансии в профильных группах, например в сообществах — профессиональных, городских, а также специально посвящённых поиску работы. Последних в основных соцсетях наберётся не одна сотня, а численность наиболее крупных уже переваливала за несколько сотен тысяч участников. Отдельно можно выделить социальные сети для рекрутинга в digital- и IT-сферах — и здесь едва ли не основным инструментом для поиска квалифицированных сотрудников становятся Telegram-каналы. Хорошо свою функцию выполняют и профессиональные соцсети, однако нужно учесть, что популярные в прошлом площадки сейчас запрещены и заблокированы на территории РФ.
- **Реклама, СМИ.** Здесь хорошо себя зарекомендовали телевидение, радио, пресса. Кроме того, приносят результат раздача флаеров, расклейка объявлений, реклама на транспорте, на билбордах, баннеры на сайтах. Можно подключить к рекламе вакансий сотрудников: например, предложить им разместить наклейку с информацией на заднем стекле автомобиля (если это личный автомобиль, то за ежемесячную доплату).  
Этот инструмент лучше использовать только для массовых вакансий. При этом у него есть такие недостатки, как слишком широкий охват аудитории и часто небольшая стоимость рекламы. Цена «покупки» кандидата получается слишком высокой, особенно если это молодой (и пока неопытный) специалист. С другой стороны, если надо найти уборщицу, вахтёра, няню — людей

пенсионного возраста, то здесь реклама (если мы нашли недорогую) — один из самых эффективных инструментов. Естественно, подбираем такие СМИ, у которых есть нужная нам целевая аудитория.

В этом же разделе — доски объявлений, такие как «Авито», «Юла» и ещё около полусотни менее известных. Такие платформы почти все бесплатные, а платные стоят недорого и позволяют добиться результата. К слову, «Авито» можно назвать доской объявлений очень условно, по своей популярности и охвату соискателей ресурс даст фору большинству сайтов по поиску работы.

Неплохой инструмент — баннерная реклама, например, на электронных банковских картах, на новостных порталах, на популярных сайтах. Если вы работаете на рынке B2C<sup>1</sup> и у вас есть электронные адреса клиентов, то можно сделать для них корпоративную рассылку с предложением о работе в вашей организации.

- **Службы занятости.** В каждом городе есть государственный центр занятости, куда обращаются граждане в поисках работы, и любая компания может оставить там заявку на подбор персонала. Но любую ли вакансию может закрыть центр? Разумеется, нет. Размещать там заявки на позиции высококвалифицированных специалистов и руководителей, скорее всего, не имеет смысла. Здесь важно понимать, кто обычно встаёт на учёт в центр занятости. Часто это люди с профессиональными навыками уровня «могу копать, могу не копать», либо освободившиеся из мест лишения свободы, либо низкоквалифицированные возрастные специалисты, много людей с инвалидностью. Советую учитывать это обстоятельство — и вам не придётся тратить время на беседы с заведомо неподходящими кандидатами. Есть кандидаты, которые ищут работу через центр занятости фиктивно. Это либо те, кто не работает принципиально и живёт

---

<sup>1</sup> От англ. *business-to-consumer* — модель бизнеса, в которой компания продаёт товар конечному потребителю, физическому лицу.

на пособие по безработице, либо те, кто ищет работу через другие источники, опять же, получая параллельно пособие. Если вы оставляете заявку в центре занятости на какую-то непривлекательную позицию, львиная доля приходящих на собеседование кандидатов будут рассказывать о себе, внимательно выслушивать информацию о компании и вакансии, но в конце встречи протянут вам бланк со словами: «Напишите, пожалуйста, что я вам не подхожу». Естественно, если вы откажетесь подписывать, на работу человек всё равно не выйдет.

- **Ярмарки вакансий.** Как правило, их организуют те же центры занятости, но бывает, что за подобные мероприятия отвечают вузы, СМИ и сайты по подбору персонала. Разница в том, что участие в ярмарках, которые проводятся госучреждениями, бесплатное, а за место на мероприятии, организованном частной компанией, придётся заплатить. Выглядит это примерно так же, как и любая другая ярмарка. Большое выставочное помещение, где размещены стенды организаций-участников. В назначенный день (ярмарки вакансий, как правило, однодневные) приходят кандидаты, знакомятся с потенциальными работодателями, задают интересные их вопросы, заполняют небольшие анкеты, иногда прямо на месте проходят собеседования. Бывают ярмарки по определённым отраслям, а бывают и такие, где IT-компания соседствует с заводом по производству кирпичей. Если вы хотите, чтобы ваша компания приняла участие в ярмарке вакансий, то обязательно нужно найти возможность брендировать стенд: нужны вывеска, штендер, баннер, а также листовки, визитки и в идеале бренд-бук. Если ваша компания безымянная и вы одиноко сидите за пустым столом, естественно, к вам мало кто подойдёт. А HR-менеджеру надо непременно собрать контакты претендентов для дальнейшего взаимодействия. По сути, основная задача ярмарки вакансий — это знакомство с максимальным количеством кандидатов, а ещё — способ показать им, что у вас классная компания. От этого напрямую зависит, удастся ли привлечь

- лучшего специалиста. Не упускайте понравившегося соискателя. Если у вас на стенде работают несколько человек либо на ярмарке мало посетителей и у вас есть возможность прямо сейчас провести собеседование на какую-то простую вакансию, то лучше сразу это сделать.
- **Благотворительность и спонсорство.** Компания может выступать спонсором на мероприятиях, ориентированных на вашу целевую аудиторию. Например, на профессиональном конкурсе или на тематическом фестивале. Спонсорство благотворительных акций или организаций также может способствовать как поиску сотрудников (за счёт рекламных объявлений и публикаций), так и формированию положительного образа компании в целом.
  - **Другие мероприятия.** В отличие от предыдущего инструмента, здесь речь идёт о мероприятиях, которые организует ваша компания. Это могут быть выступления спикеров (от компании или привлечённых со стороны) по какой-либо актуальной теме в формате лекции, мастер-класса или тренинга, могут быть вебинары или онлайн-марафоны. Марафоны, причём в прямом значении этого слова, могут быть и офлайн — есть компании, которые устраивают, например, забеги для всех желающих. Самый простой формат — день открытых дверей. Такое мероприятие хорошо справляется с задачей заинтересовать потенциальных кандидатов работой в компании.
  - **Рекрутинговые агентства.** Рекрутинговые, или, как их по старинке называют, кадровые агентства бывают как специализированными, занимающимися поиском персонала из определённой сферы, допустим, вахтовиков, так и многопрофильными. Обычно их услугами пользуются небольшие компании, где нет своего HR-специалиста, но есть потребность в персонале. Другой вариант, когда к ним обращаются организации в какие-то острые периоды, когда их HR-менеджер не справляется с объёмом задач. (Безусловно, если компания доросла до таких масштабов, что подбор персонала ведётся на регулярной

основе.) Если она стремительно развивается и новые люди требуются постоянно, стоит задуматься о собственном специалисте по подбору персонала. Услуги штатного рекрутера обойдутся дешевле, чем привлечение агентства. Тем более что агентства не имеют волшебной палочки, позволяющей найти нужных людей, а используют примерно те же источники поиска, что и штатный рекрутер. Иногда одним и тем же кандидатам звонят разные люди и предлагают работу в одной и той же компании: это работает и представитель агентства, и штатный рекрутер. Если топ-менеджмент видит, что результат даёт работа агентства, то это хороший повод переоценить работу сотрудников, ответственных за подбор персонала в компании. Замечу, что кандидаты часто негативно относятся к рекрутинговым агентствам: они воспринимают их как ненужный барьер, который может помешать встрече с работодателем, либо и вовсе как мошенников, желающих собрать персональные данные или предложить трудоустройство за деньги.

- **Публикации на сайтах по подбору персонала.** Это один из ключевых инструментов. Мы публикуем вакансию компании на таком сайте и ждём отклика кандидатов. Такие сайты можно разделить на три категории. Условный «третий дивизион» — это порталы [joblab.ru](http://joblab.ru), [workle.ru](http://workle.ru), [zarplata.ru](http://zarplata.ru), а также региональные сайты; «второй» — [rabota.ru](http://rabota.ru) и [superjob.ru](http://superjob.ru); «первый» — [hh.ru](http://hh.ru).

Соответственно, на этих сайтах появляются вакансии разного уровня: например, на [hh.ru](http://hh.ru) они соответствуют форматам «стандарт», «стандарт плюс» и «премиум». Здесь всё зависит от типа вакансии и уровня конкуренции в регионе. Если ваша компания находится в небольшом городе и вам нужен узкопрофильный сотрудник, скажем, специалист по тендерам в сфере строительства, и таких вакансий на рынке, кроме вашей, в городе ещё две, то «стандарта» вам вполне хватит. Но если вы хотите найти менеджера по продажам в Москве или официанта в Санкт-Петербурге, то «стандарт плюс» — это необходимый минимум.

Задача опубликованной вакансии — привлечь максимум внимания и отклики релевантных кандидатов, чтобы потом иметь возможность выбрать наиболее подходящих. Естественно, именно на кандидатов по откликам ориентируются большинство рекрутеров, но далеко не все вакансии можно закрыть только при помощи откликов, даже при точечном подборе.

- **Активный поиск.** Это ещё один ключевой инструмент, который люто ненавидят HR-специалисты старой закалки, свято уверенные, что человек должен сам найти работодателя, позвонить ему, прийти и попроситься на работу. К сожалению, в современных реалиях данный подход практически не работает, и потенциальный работодатель должен сам подбирать команду лучших специалистов. К активному поиску мы относим все ситуации, когда контакт с кандидатом иницилируем сами. В первую очередь это исходящий поиск кандидата по базе резюме на сайтах по поиску персонала. Про активный поиск мы максимально подробно поговорим в следующих главах, разберёмся, как выставлять фильтры, кому звонить и что говорить.
- **Headhunting<sup>1</sup>.** Это устоявшееся выражение точно описывает процесс поиска ценного сотрудника не на открытом рынке труда, а в конкретной компании. Обычно это компания-конкурент, осуществляющая деятельность в той же сфере, что и вы, но не всегда. Итак, вы знаете, что в некоей компании есть интересующий вас специалист, и вы хотите заполучить его себе. Вы правдами и неправдами находите его контакты и связываетесь с ним. Нужно объяснить ему, что на него удалось выйти по рекомендации и хотелось бы обсудить его кандидатуру на определённую вакансию. Далее вы организуете встречу с ним и, если его компетенции соответствуют вашим ожиданиям, делаете предложение, от которого он не сможет отказаться. Разумеется, если это действительно

---

<sup>1</sup> Headhunting (от англ. «охота за головами»).

классный специалист, слава о котором выходит за пределы его компании, он на хорошем счету, и уровень его зарплаты как минимум среднерыночный. Как вы думаете, насколько больше нужно ему предложить, чтобы он со своего насиженного места, из привычного коллектива ушёл непонятно куда? Где от него, очевидно, ждут каких-то сверхрезультатов и нет никаких гарантий, что он эти ожидания оправдает и его не уволят через два месяца? Обычно это плюс 30–50% к прежнему уровню его дохода, иногда больше. То есть каждый месяц ваша компания будет платить ему на 30–50% выше средней зарплаты людей на аналогичной должности. Понятно, что затраты большие, но требуются они только в серьёзных случаях. Охотиться на такого специалиста можно, например, так: обратиться в компанию-конкурент под видом клиента или партнёра и в разговоре с интересующим вас сотрудником сообщить ему об истинной цели знакомства. Лучше всего хедхантинг работает, если вы оказываетесь в нужное время в нужном месте. В частности, когда человек начал задумываться о смене работы, у него возникли определённые сложности, финансовые трудности, мотивирующие его существенно увеличить доход.

«Охота за головами» возможна и в процессе нетворкинга. Можно знакомиться с потенциальными кандидатами на различных мероприятиях, конференциях, на профессиональных встречах. Иногда нужного специалиста можно поймать в учреждении, которое он посещает по работе, — бухгалтера в налоговой инспекции, юриста в суде и т.д.

- **Вузы.** Это неплохой и нередко бесплатный инструмент подбора, с его помощью можно найти персонал на младшие позиции в любой отрасли. Вы можете нанимать студентов-вечерников и заочников на полный рабочий день. Это готовые, полноценные сотрудники для решения несложных задач компании. А кроме того, вы можете обеспечить неполную занятость или стажировку с минимальной оплатой

студентам-очникам, а можете привлечь их на производственную или преддипломную практику вообще без оплаты. Если сфера деятельности вашей компании соответствует профилю вуза или суза, то выстроить взаимовыгодное взаимодействие просто. Вы можете договориться с руководством учебного заведения о проведении презентации своей компании, участвовать в его мероприятиях, можете давать студентам какие-то задачи в формате проектов, конкурсов, обещая по окончании учёбы трудоустроить тех, кто предложит лучшее решение. А если речь идёт о крупных городах, где вузов, даже за исключением узкопрофильных, несколько десятков? Таким образом работа с вузами может стать большим и серьёзным направлением как в рекрутинге, так и в развитии HR-бренда компании. Но даже если вы просто ограничитесь распространением листовок о вакансии по учебным корпусам и общежитиям, польза всё равно будет.

- **Биржи фриланса.** Отличный инструмент для поиска специалиста на проект или на разовые задачи. Иногда, пока вы ищете постоянного сотрудника, фрилансером можно закрыть определённые участки. Дальнейшее взаимодействие с ним можно перевести на регулярные рельсы, достаточно сделать человека частью команды, предложив ему работу в формате частичной занятости.
- **Уволившиеся сотрудники.** Важный элемент системы подбора персонала, особенно если речь идёт о компании с большим штатом и высоким уровнем текучести. Расставаться с увольняющимся специалистом надо исключительно на мажорной ноте: нужно провести с ним выходное интервью, чтобы понять причины его решения, обязательно выплатить положенную зарплату, учесть KPI, компенсировать неиспользованный отпуск, провести все положенные выплаты в полном объёме. При этом важно понимать, что вы не прощаетесь навсегда. У вас обязательно должна быть база уволившихся, которых можно периодически обзванивать и узнавать, как у них дела. Таким образом, вы

сможете, во-первых, держать связь с бывшими коллегами, а во-вторых, лучше понимать ситуацию на рынке труда. Естественно, не нужно пытаться возвращать тех, кто ушёл со скандалом или намеревался после увольнения создать компании проблемы, кому-то жаловался, писал негативные отзывы в интернете или переманивал бывших коллег на новое место. Но если человек ушёл по уважительным обстоятельствам — переезд, семейные вопросы, более выгодное предложение, — то связь с ним поддерживать нужно. Не надо думать, что сотрудник, который ушёл в другую компанию, — предатель, личный враг и т.п. Он свободный человек, у него собственный путь. Он выполнил свою работу, компания заплатила ему за это деньги. Кстати, часто выясняется, что человек, уволившийся в никуда, уже пару месяцев после увольнения не может ничего найти или устроился, проработал месяц, а ему не выплатили зарплату. Или он ушёл туда, где условия лучше, но в несколько раз выше объём задач. И этот человек не прочь вернуться обратно. Однако позвонить самому и попроситься обратно ему неудобно: он, вероятно, думает, что его не возьмут. Ведите эту базу, общайтесь с бывшими коллегами. Это не требует никаких затрат, кроме времени.

- **Потерянные на этапе подбора, обучения, адаптации.** Есть люди, которые успешно прошли собеседование, получили от вас предложение о работе, но к ней не приступили. Или по инициативе компании прошли обучение, но в итоге не вышли на работу. Или вышли, но через пару дней сказали: «Это не моё». Им тоже есть смысл позвонить через месяц-другой и уточнить, вдруг что-то поменялось. В этой группе количество тех, кому надо позвонить, будет существенно выше, чем в базе уволившихся, временных затрат потребуются также больше, но использовать этот инструмент можно.

Резюмируя, скажу ещё раз, что для многих компаний главная причина так называемого кадрового голода — это использование

ограниченного набора инструментов рекрутинга либо их неправильное применение, а также отсутствие активного или хотя бы полуактивного подбора. Если ваша компания — гигант с мировым именем, то подбор персонала для вас приятный процесс: к вам стоит очередь из кандидатов и нужно просто отобрать лучших. В противном случае за каждого профессионального кандидата придётся сражаться. А значит, каждому источнику подбора нужно уделять должное внимание.

## **Глава 2**

### **Структура подбора персонала, подготовительные мероприятия**

---

- Определяем необходимость рекрутинга
- Готовимся к рекрутингу

Вообще процесс рекрутинга можно определить как подсистему, включённую в общую систему управления персоналом в компании. Она имеет определённые функции, направления взаимодействия с внутренней и внешней средой и, конечно, структуру. О структуре подбора персонала мы поговорим в этой главе, а далее будем подробно разбираться с каждым из её элементов. Как правило, общая структура состоит из следующих, последовательно расположенных частей (этапов):

1. Выявляем потребность в сотруднике на определённую должность, открываем вакансию.
2. Анализируем рынок труда, формируем профили должности и вакансии.
3. Открываем вакансию.
4. Определяем методы и инструменты подбора персонала, а также этапы рекрутинговой воронки.
5. Ищем кандидатов, корректируем воронку в случае необходимости.
6. Закрываем вакансию.

Давайте остановимся на каждом пункте, выясним все нюансы.

## Выявляем потребность в сотруднике

Что касается причин, в связи с которыми компания начинает подбирать персонал, — здесь всё довольно просто. Их всего три.

- **Расширение штата.** Когда, вы понимаете, что штатных ресурсов не хватает для текущего объёма задач,

то принимаете решение взять ещё одного или нескольких сотрудников. Вы уже примерно представляете, кого, откуда и на каких условиях следует взять. Могут возникать проблемы регионального характера, например у вас офис в Твери, люди работают, всё в порядке. Вы решаете открыть офис в Челябинске, открываете и делаете всё то же самое, что и в Твери, а результатов нет. Подобные ситуации мы обязательно обсудим подробнее.

- **Замена.** Возьмём для примера отдел продаж и тех же пятерых человек, которые не справляются с объёмом задач. При этом мы хотим выйти из ситуации, не расширяя штат, а уволив двух наиболее слабых сотрудников. На их место возьмём двух новых в надежде, что они покажут лучший результат. Возможно, как вариант, что старые специалисты сами захотели уволиться, но вы всё равно вынуждены искать им замену.
- **Введение новых должностей.** Здесь вам необходимо найти специалиста, которого ранее в компании не было, по тем или иным причинам справлялись без него. Например, есть у вас менеджер по персоналу, который тянет на себе всю нагрузку по управлению персоналом, но компания растёт, и концентрироваться сразу на всех аспектах ему одному уже невозможно. Вы хотите, чтобы он вплотную занялся рекрутингом, и для этого планируете взять двух специалистов: одного — по кадровому делопроизводству, второго — по обучению. На этом этапе нет полного понимания, кто именно вам нужен, откуда этих специалистов взять и на каких условиях.

## Анализируем рынок труда, создаём профили должности и вакансии

Давайте вернёмся к началу главы и ещё раз посмотрим на структуру процесса. Один из опорных блоков — это аналитика, подготовка к поиску. Распространённая ошибка — формировать требования

к кандидату и формулировать условия вакансии, исходя из собственных ощущений. Чтобы подготовить адекватное предложение (неважно, ориентируетесь вы на внутренних кандидатов или на внешних), необходимо провести исследование рынка труда, то есть понять, что предлагают другие работодатели и чего хотят кандидаты.

Сейчас появляются удобные сервисы, автоматизирующие сбор данных о компаниях-конкурентах, зарплатах и количестве кандидатов. Для быстрого анализа вполне можно их использовать, но для получения более подробной и более глубокой информации необходимо подключать сбор в ручном режиме.

Вообще, самый простой инструмент оценки ёмкости рынка труда — соотношение количества кандидатов и количества вакансий. Для этого нужно выбрать основные площадки по поиску персонала и сделать запрос на вакансии, аналогичные той, которую вам нужно закрыть. Например, если это вакансия ивент-менеджера, я советую проверить также запрос «организатор мероприятий», а если персонального секретаря, то запросы «ассистент руководителя», «личный помощник» и т.д. Исходя из этих данных, вы видите общее количество интересующих вас вакансий в вашем регионе. Просмотрев их, вы можете отсеять те места работы, где требования к кандидату и уровень зарплаты значительно отличаются от того, что предлагаете вы. Также в процессе анализа вы не будете, конечно, рассматривать как релевантные те вакансии, что вызывают сомнения, например с туманными формулировками, странными задачами, неадекватно высоким или слишком низким уровнем дохода.

Но не зарплатой единой. У многих компаний в арсенале есть «плюшки», которые могут существенно влиять на решение нужного вам человека. Медстраховка, спортзал, уютный офис, возможность иногда работать из дома, собственный детский сад — всё это очень приятные бонусы, их надо обязательно учитывать на этапе анализа.

Также обращайте внимание на особые требования к релевантному кандидату. Например, сравним обычного секретаря и секретаря со знанием японского языка. Очевидно, что у них разные компетенции, поэтому и зарплата второго может быть в несколько раз

больше зарплаты первого. Количество вакансий (и потенциальных кандидатов) на место секретаря со знанием японского будет, как вы догадываетесь, в несколько раз меньше. Это «штучный» специалист. Интересно, что учитывать размер и формат деятельности компаний, чтобы понимать, являются ли они вашими конкурентами, нужно исключительно в контексте конкретной вакансии. Если вы ищете директора для мебельного гипермаркета, то управляющий из небольшого магазина того же профиля не будет конкурентом, поскольку он решает задачи совершенно другого уровня. Но если вам нужен продавец-консультант, кассир или управляющий отделом, то его можно рассматривать как конкурента, ведь задачи, которые он решает сейчас и будет решать потом, будут похожими, и навыки окажутся достаточными для более скромной должности в гипермаркете.

Часто бывает, что уровень дохода в вакансии не указан или представлена слишком широкая «вилка» (далее мы обязательно обсудим, почему так делать не следует). Если без данных по этим вакансиям анализ невозможен (допустим, это ваши ключевые конкуренты или без учёта этих вакансий выборка будет слишком маленькой), то целесообразно попытаться добыть эту информацию. Есть два основных способа.

### **1. Через компанию-конкурента под видом кандидата.**

Если вы обладаете необходимым опытом, знаниями и навыками (как вариант — ими обладает кто-то из ваших коллег, которых можно привлечь) или вакансия несложная и не требует особых компетенций, вы можете связаться с компанией-конкурентом и представиться соискателем, заинтересовавшимся их вакансией. Где-то вам сразу по телефону озвучат возможный уровень дохода, где-то предложат сначала пройти собеседование или выполнить тестовое задание. Последнее — это лишнее, а сходить на собеседование зачастую полезно. Вы узнаете, как организован цикл подбора, какие задают вопросы, на какие преимущества делается упор при «продаже» вакансии. Если собеседование проводится очно на территории

организации, то у вас будет возможность посмотреть на их «кухню» — как выглядят и как общаются сотрудники, как встречают кандидатов, как организовано пространство для работы и собеседований. Ну и основную цель выполните — узнаете, какие предлагаются условия на интересующую вакансию. Имеет смысл пойти чуть дальше собеседования — выйти на несколько дней в компанию-конкурент, чтобы ещё лучше изучить все особенности.

- 2. Через бывшего (нынешнего) сотрудника компании-конкурента.** Это более простой способ получить информацию. Повезло, если этот человек у вас уже работает и знает, что включает в себя компенсационный пакет нужной вакансии. Конечно, чем больше времени прошло с момента увольнения, тем более устаревшей будет информация. Более корректные данные можно получить от кандидата, ещё работающего или уволившегося совсем недавно. Найти резюме в поиске сайта по подбору персонала можно по ключевым словам с названием организации и должности. Опять же, можно пообщаться по телефону, а можно пригласить человека на очную встречу, обозначив её как собеседование. Конечно же, если вы не собираетесь нанимать человека, а просто хотите собрать информацию об интересующей вакансии, то правильно будет обговорить это и, если его устроит такой формат взаимодействия, оплатить это как консультацию.

Также вы можете посмотреть архивные вакансии компании, уже снятые с публикации, поискать информацию в соцсетях и на порталах с отзывами о работодателях. По большому счёту такая информация будет субъективной и, возможно, устаревшей, но как ориентир и она пригодится.

После того как вы получили информацию о релевантных вакансиях конкурентов, такую же процедуру стоит провести и в отношении кандидатов. Понимая базовые критерии отбора, вы выставляете фильтры в поисковике сайта по персоналу и делаете выборку резюме. Правила поиска примерно те же, что и при