

# **Татьяна Владимировна Баскина**

## **Техники успешного рекрутмента**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6136469](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6136469)*

*Техники успешного рекрутмента / Татьяна Баскина. – 2-е изд., перераб. и доп.: Альпина*

*Паблшер; Москва; 2014*

*ISBN 978-5-9614-3475-0*

### **Аннотация**

Как найти нужного специалиста? Как эффективно сочетать традиционные и современные инструменты поиска? Как грамотно провести интервью и оценить, соответствует ли квалификация кандидата запросам работодателя? В книге в структурированной и удобной для практического использования форме описана технология поиска и подбора персонала, успешно используемая в работе одним из лидеров российского рынка рекрутмента – компанией АНКОР – на протяжении 25 лет. Второе, переработанное издание книги дополнено главами, посвященными поиску в Интернете, оценке персонала, а также специфике удаленного поиска и массового рекрутмента. Материал специально адаптирован для целевой аудитории – менеджеров по подбору персонала компаний, работающих в самых разных отраслях экономики. Несомненный интерес книга может представлять и для сотрудников кадровых агентств.

*2-е издание, переработанное и дополненное.*

# Содержание

Предисловие автора ко второму изданию	10
Предисловие И. А. Хухрева к первому изданию	11
Обращение к читателям	11
Благодарности	12
Введение	13
Глава 1	14
Глава 2	15
Получение заказа	15
Кто ваш клиент?	16
Обсуждение вакансии с линейным руководителем.	17
Составление карты поиска	
Глава 3	19
1. Собственная база данных	27
Структура базы данных	27
Технические возможности базы данных	27
2. Объявления в печатных и электронных СМИ	29
Размещение вакансии в печатных СМИ	29
Работа с откликами на объявления	30
3. Поиск в Интернете	33
3.1. Работные сайты	34
Тренды в развитии работных сайтов	35
3.2. Сайты профессиональных сообществ	36
3.3. Поисковые справочные системы	37
3.4. Социальные сети как инструмент поиска	40
Типология соцсетей	40
Дополнительные сервисы соцсетей для рекрутеров	41
К вопросу о достоверности информации в соцсетях	41
Эффективная сеть контактов и качественный	43
профиль	
Перспективы развития соцсетей	45
Некоторые выводы	47
4. Прямой поиск	48
5. Поиск по рекомендациям	50
6. Взаимодействие с кадровыми агентствами	51
Выбор провайдера	51
Обсуждение условий сотрудничества с агентством	52
7. Посещение конференций и выставок как инструмент поиска	53
кандидатов	
8. Работа с вузами	54
Каковы специфика и ценности поколения Y?	56
Глава 4	58
Анализ информации из резюме	60
Глава 5	62
Цели и возможные результаты телефонного интервью	63
Начало телефонного интервью. Презентация	65

Продолжение телефонного интервью. Квалификационные вопросы	67
Общие квалификационные вопросы	67
Пример плана телефонного интервью	69
Квалификационные вопросы (общие)	69
Специальные квалификационные вопросы	69
Возражения и как с ними работать	71
Правила работы с возражениями	71
Привлечение кандидатов по рекомендациям[13]	73
Чем полезны рекомендации?	73
При получении рекомендаций ВАЖНО	73
Чего нужно избегать	73
Возможные возражения при получении рекомендаций и варианты ответов на них	74
Глава 6	75
Некоторые правила, которые следует помнить, проводя интервью	76
Цели интервью	78
Подготовка к интервью	79
Описание позиции и требований к кандидату	79
Анализ резюме	79
Вопросы, которые необходимо задать	79
Информация для кандидата	79
Формат проведения интервью	79
Расписание	80
Встреча кандидата	80
Переговорная	80
Контроль за процессом интервью	81
Специфика вербального и невербального поведения во время интервью	82
1. Невербальное поведение	82
Расстояние между собеседниками	82
Поза	82
Зрительный контакт	82
Выражение лица	82
Движения головой	82
Жесты	83
Голос	83
2. Вербальное поведение	84
Ключевые вербальные знаки внимания	84
Слушание	84
Комментарии по ходу интервью	85
Структура интервью	87
Пример типовой структуры интервью	88
Вводная фраза для начала интервью	88
Обязательные вопросы для личного интервью	88
1. Образование	88
2. Опыт работы	88
3. Мотивация	89

4. Критерии при выборе нового места работы	89
5. Зарплатные ожидания	90
6. Личные вопросы	90
7. Рассказ о позиции и получение обратной связи от кандидата	91
8. История поиска работы. Альтернативные и контрпредложения	92
Завершение интервью	92
Позитивное завершение интервью	93
Отказ как завершение интервью	93
Пауза как завершение интервью	94
Процесс принятия решения	95
Типы интервью	97
1. Биографическое интервью	97
2. Интервью, основанное на компетенциях	97
Методики проведения интервью по компетенциям	98
Вопросы в интервью по компетенциям	99
Интерпретация результатов	100
3. Критериальное интервью	101
4. Свободное интервью	102
(«Расскажите мне о себе...»)	102
5. Стрессовое интервью	102
6. Кейс-интервью или ситуационное интервью	102
7. Интервью по шаблону	103
(«Пожалуйста, ответьте мне на следующие вопросы...»)	103
Типы вопросов на интервью	105
Открытые вопросы	105
Исследовательские вопросы	105
Примеры исследовательских вопросов	106
Сопоставительные вопросы	107
Закрытые вопросы	107
Анкетные вопросы	107
Вопросы, которых следует избегать	108
Гипотетические вопросы	108
Наводящие вопросы	108
Вопросы, предполагающие выбор	108
Сдвоенные вопросы	108
Длинные вопросы	109
Двусмысленные вопросы	109
«Лирические» вопросы	109
Критикующие вопросы	109
Дискриминирующие вопросы	109
Проверка знания английского языка	111
TOEFL – Test of English as a Foreign Language	111
IELTS – International English Language Testing System	112
TOEIC – Test of English for International Communication	112
Глава 7	113
Индивидуальная оценка (ассессмент)	114

Групповая оценка (ассесмент-центр / центр оценки и развития)	115
Оценка 360°	116
Специфика онлайн-оценки	117
Типология тестов	118
Глава 8	119
Межрегиональный поиск	120
Видеоинтервью	122
Технические средства для проведения видеоинтервью	122
Глава 9	124
Этап 1. Получение и диагностика проекта. Согласование объема работ	126
Этап 2. Выполнение проекта. Поиск и отбор кандидатов	127
Этап 3. Представление кандидатов клиенту	128
Этап 4. Выход кандидатов на работу к клиенту. Завершение проекта	129
Глава 10	130
1. Подготовка кандидата и линейного руководителя к первому интервью	131
Разбор возможных вопросов и ответов	132
2. Подготовка кандидата ко второму (финальному) интервью	134
3. Обратная связь от кандидата после интервью	135
Возможные вопросы кандидату после интервью с линейным руководителем	135
4. Обратная связь от линейного руководителя после интервью	137
Глава 11	138
Всегда спрашивайте разрешения кандидата на проверку рекомендаций	139
Несколько советов для разговора с рекомендателем	140
Глава 12	142
Что может помешать кандидату получить новую работу?	142
1. Контрпредложение	143
2. Неудача на финальном интервью	144
3. «Скелет в шкафу»: я не спросил, он не сказал	145
4. Возражения супругов/близких	146
5. Планы учебы/преподавания	147
6. Предпринимательское прошлое или настоящее	148
7. Компенсационный пакет	149
8. Приостановка найма	150
9. Дата выхода на работу	151
Глава 13	152
Основные причины сделать контрпредложение	153
Основные причины не делать контрпредложение	154
Целевая аудитория контрпредложений (каким категориям сотрудников работодатель их делает?)	155
Содержание контрпредложений (что может предложить нынешний работодатель?)	156
Предпосылки для принятия контрпредложения (почему кандидат может его принять?)	157

Предпосылки отказа от контрпредложения (почему кандидат его не принимает?)	158
Что происходит после принятия контрпредложения? (опыт кандидатов)	159
Типология кандидатов по их отношению к контрпредложению	160
Диагностика и профилактика контрпредложения	161
На стадии вашего телефонного и личного интервью с кандидатом	161
На стадии интервью с линейным руководителем	161
На стадии завершения проекта	162
Глава 14	165
Глава 15	167
Глава 16	170
1. При работе с кандидатами	171
2. При работе с внутренними клиентами	172
3. При работе с агентствами	173
Глава 17	174
1. Что лучше выбрать – работу рекрутером в компании или в агентстве?	175
2. Существуют ли цифровые показатели, гарантирующие качественный результат работы рекрутера?	176
Анализ резюме	176
Телефонное интервью	176
Личное интервью	176
Количество кандидатов при отборе	176
3. Что ожидает классический рекрутмент с развитием интернет-технологий?	178
Заключение	179
Об авторе	180
Приложения	181
Приложение 1. Словарь терминов	181
Приложение 2. Бланк заявки	185
Приложение 3. Образец согласия кандидата на обработку персональных данных	191
Приложение 4. Образец текста вакансии для размещения в СМИ и Интернете	192
Приложение 5. Образец Long List	194
Приложение 6. Некоторые примеры вопросов для личного интервью	195
Мотивация и критерии при выборе работы	195
Профессиональный опыт	195
Образование	196
Дополнительное обучение, тренинги, курсы	197
Занятия в свободное время	197
Личные вопросы	197
Компенсация, льготы	198
Приложение 7. Форма для подготовки линейного руководителя к интервью с кандидатом	199

Приложение 8. Форма для подготовки кандидата к интервью с линейным руководителем	200
Приложение 9. Форма для получения обратной связи от кандидата	201
Приложение 10. Форма для получения обратной связи от линейного руководителя	202
Приложение 11. Форма для проверки рекомендаций	203
Приложение 12. Пример описания компетенции и рекомендуемых вопросов	205
Приложение 13. Пример шкалы оценки для интервью по компетенциям	206
Приложение 14. Примеры тестов и опросников	207
Thomas PPA	207
16 PF R. Cattell	207
Тест Cubiks PAPI	207
Опросник OPQ (SHL)	207
MBTI	207
CPI	207
PRF	208
FIRO-B	208
Приложение 15. Образец предложения о работе	209
Приложение 16. Пример интерфейса электронной базы данных (HR-сети)	211
Приложение 17. Примеры рейтингов социальных сетей по числу пользователей	212
Приложение 18. Фрагменты собеседований	214
1. Интервью на вакансию: менеджер по продажам продукта	214
2. Интервью на вакансию: руководитель службы внутреннего контроля и аудита	218
Приложение 19. Авторские программы тренингов по рекрутменту	222



# Татьяна Баскина

## Техники успешного рекрутмента

*Издано при содействии компании АНКОР*

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *А. Ефимов*

Арт-директор *Л. Бенишуа*

Компьютерная верстка *Д. Беяков*

© ЗАО «Холдинговая Компания АНКОР», 2014

© ООО «Альпина Паблишер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

\* \* \*

*Памяти Игоря Анатольевича Хухрева, основателя компании  
АНКОР*

## Предисловие автора ко второму изданию

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

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

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

Одна из основных отличительных особенностей второго издания – большое количество цифр и ссылок, в том числе на интернет-ресурсы<sup>1</sup>. Скорее всего, уже к моменту выхода книги из печати многие показатели изменятся – настолько динамичен наш сегодняшний мир. Но надеюсь, что вся информация будет вам полезна, стимулируя необходимую в нашей профессии любознательность и способствуя интеллектуальным инвестициям в ваш профессиональный капитал.

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> Ни один упоминаемый интернет-ресурс не является спонсором либо рекламодателем данной книги. Все ссылки и приводимые примеры служат лишь иллюстрацией практического опыта и не содержат рекомендаций к использованию того или иного ресурса. – *Здесь и далее, если не указано иное, прим. авт.*

## Предисловие И. А. Хухрева к первому изданию

### Обращение к читателям

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

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

Почему компания АНКОР решила поделиться своим опытом? Потому что сотрудники кадрового холдинга, который является одним из лидеров на российском рынке на протяжении уже многих лет, не могут не думать о состоянии качества услуг на российском рынке рекрутмента в целом. В книге описан полный цикл поиска и подбора специалиста. Действуя последовательно, вы получите гарантированный результат. Но многие приемы могут использоваться отдельно в тех случаях, когда поиск зашел в тупик и вы не знаете, что еще можно было бы предпринять для достижения результата. Книга даст вам необходимую подсказку.

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

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

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

## Благодарности

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

Отдельное спасибо хочу сказать:

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

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

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

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

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

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

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

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

*Татьяна Баскина*

## Введение

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

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

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

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

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

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

2. Вы всегда стремитесь довести свою работу до успешного результата. Это непросто, поскольку в процесс вовлечено много людей с их субъективными взглядами, ожиданиями, целями. Ваша задача – способствовать достижению договоренностей между ними на всех этапах.

3. Вы эффективно управляете своим временем, помогаете организовать работу внутренним клиентам и кандидатам. Вы всегда испытываете чувство срочности в отношении того, что делаете. В наше время редко по-настоящему интересный кандидат долго находится без работы или ищет ее в течение длительного времени, и вы стараетесь сохранить его для вашей компании.

4. Вы творчески подходите к своей работе. Вы открыты новым технологиям, умеете находить свежие, нестандартные решения и не стесняетесь учиться на своих ошибках. Приобретая опыт, вы делитесь им с коллегами, перенимая, в свою очередь, их навыки.

5. Вы готовы брать на себя ту степень ответственности, при которой сможете обеспечивать высокое качество работы.

**ВСЕГДА БУДЬТЕ ПРОФЕССИОНАЛОМ!**

## Глава 1

# Процесс рекрутмента

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

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

- **получение заказа от линейного руководителя** – сбор всей необходимой информации о позиции и требованиях к кандидату, сроках и приоритетах, а также **составление карты поиска** с участием линейного руководителя;
- **поиск кандидатов** – с помощью собственной базы данных потенциальных кандидатов, интернет-ресурсов, размещения рекламы в СМИ, сбора рекомендаций, с применением метода прямого поиска и с привлечением профессиональных агентств;
- **телефонное интервью** – первоначальный отбор кандидатов путем выявления их мотивации и ответов на основные квалификационные вопросы;
- **личное интервью** – с целью более глубокой и всесторонней оценки кандидата на соответствие требованиям к позиции;
- **оценка и тестирование кандидата** для подкрепления впечатлений по результатам интервью;
- **подготовка кандидата и линейного руководителя к первому и последующим интервью** – назначение интервью, советы и рекомендации обеим сторонам для его успешного прохождения;
- **получение обратной связи от кандидата и от линейного руководителя по результатам интервью** – выяснение впечатлений обеих сторон и их заинтересованности в дальнейшей работе;
- **проверка рекомендаций на кандидата;**
- **формирование предложения о работе**, контроль его принятия и выхода кандидата на работу;
- **управление поведением кандидата** на всех стадиях процесса.

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

## Глава 2

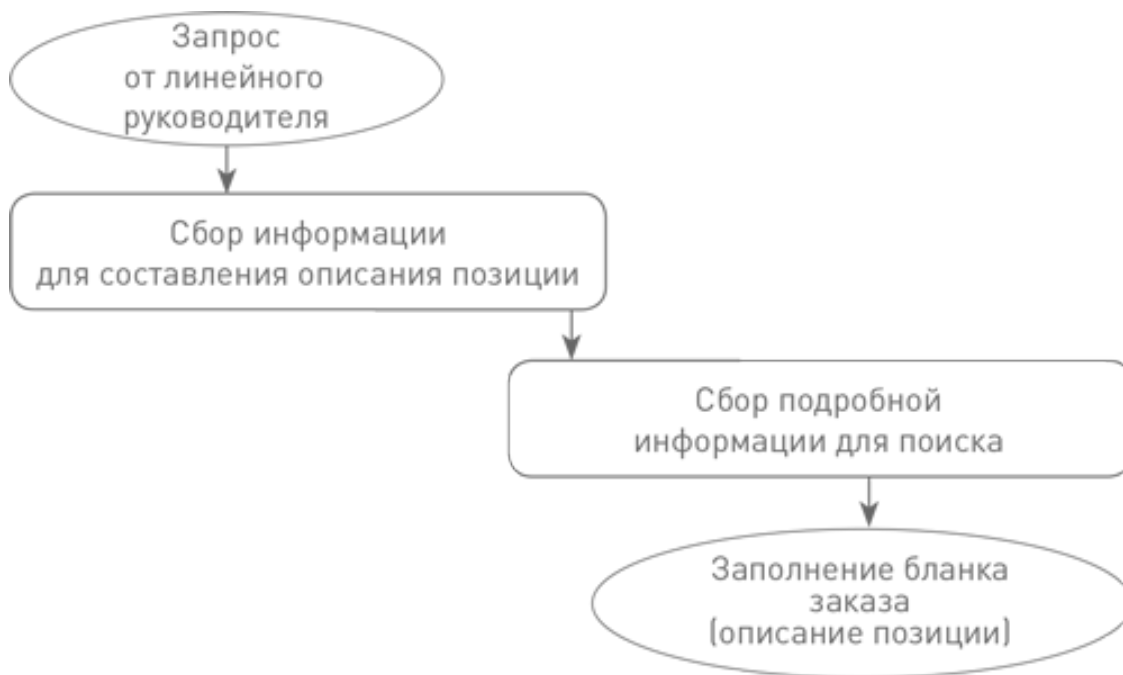
### К вам пришел ваш внутренний клиент.

#### Получение заказа



## Кто ваш клиент?

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





## **Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Составление карты поиска**

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

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

1. Узнайте об истории возникновения позиции. Как давно она вакантна? Почему?

Обязательно уточните, насколько по-настоящему срочной является потребность в кандидате, получено ли одобрение всех инстанций (головного офиса, управляющей компании, генерального директора).

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

3. Соберите наиболее полную информацию, которая поможет вам в процессе поиска.

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

На основе ответов на эти и другие вопросы составьте максимально подробную карту поиска. Так называют план действий по выявлению потенциальных кандидатов. Прежде всего в карту включают инструменты поиска, список компаний, в которых может работать нужный кандидат, и определяют временные рамки для каждого этапа работы.

Например, если вы ищете торгового представителя, а ваша компания занимается производством и реализацией канцтоваров, то карта поиска будет прежде всего включать в себя поиск кандидатов в Интернете, размещение рекламных объявлений и, возможно, поиск по рекомендациям. Ведь информация о торговых представителях может появиться из самых неожиданных источников, но далеко не всегда целесообразно использовать более дорогие инструменты поиска. А вот другой пример: вы ищете юриста, специализирующегося на вопросах защиты интеллектуальной собственности. Скорее всего, в данном случае вам

могут помочь профессиональные сайты либо группы в соцсетях, а объявления не дадут нужных результатов. Стоит привлечь к работе профессиональное агентство, которое специализируется на поиске юристов и использует технологию прямого поиска. В зависимости от выбранных инструментов вы определите и сроки поиска, которые впоследствии будете контролировать.

4. Узнайте все о возможных перспективах позиции. Вы предлагаете вашим кандидатам не место работы, не должность и даже не зарплату, а новые возможности. И вам предстоит донести это до соискателей.

5. Обязательно попросите линейного руководителя рассказать о предыдущем сотруднике, занимавшем эту позицию, если таковой имелся, о его сильных и слабых сторонах. Это поможет сформировать портрет кандидата и избежать некоторых ошибок.

6. Попросите линейного руководителя составить несколько специальных вопросов (оптимально от трех до пяти), которые позволят получить первичное представление о профессиональной квалификации кандидатов. Попросите дать вам правильные ответы на эти вопросы.

7. Договоритесь с линейным руководителем о порядке интервьюирования кандидатов и обратной связи. Очень полезно, особенно если вы работаете в компании недавно либо впервые занимаетесь поиском сотрудника на сложную позицию, проводить интервью вместе с линейным руководителем.

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

Пример бланка заказа находится в приложении 2.

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

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

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

## Глава 3

### Поиск кандидатов

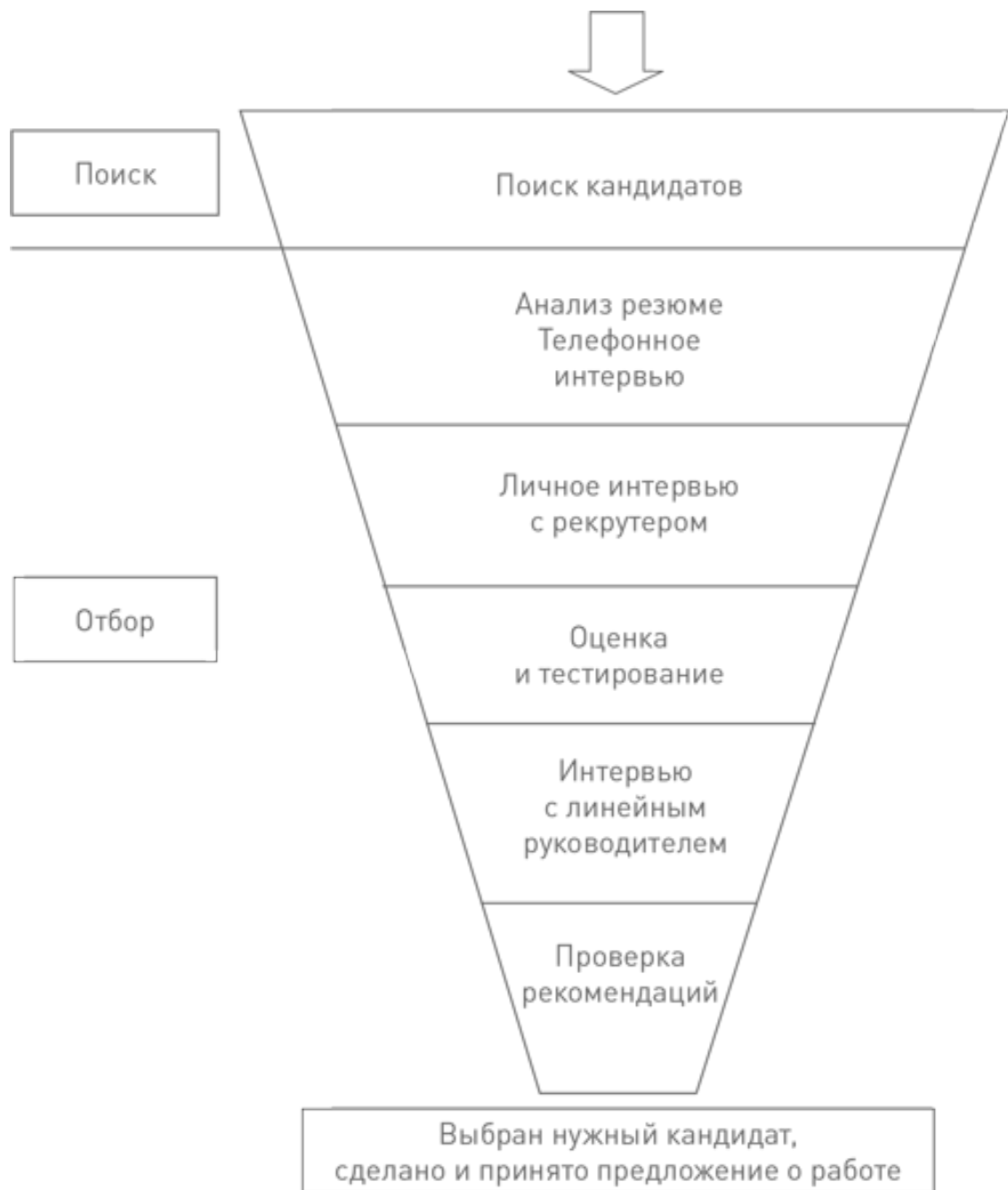


Поиск и отбор построены по противоположным законам.

Цель поиска – охватить максимально широкий круг потенциальных кандидатов.

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

Основными инструментами поиска для рекрутера являются: собственная база данных потенциальных кандидатов, интернет-ресурсы, прямой поиск, поиск через рекомендации, работа с вузами с целью привлечения лучших студентов и выпускников, а также поиск через профессиональное агентство по подбору персонала. Со временем вы наверняка сможете вспомнить конкретных кандидатов, с которыми встречались ранее, и тем самым ускорите свой новый поиск. Вы можете также обратиться к коллегам или знакомым, являющимся экспертами в искомой области. Зачастую и сам линейный руководитель, будучи профессионалом в своей сфере, подскажет вам имена потенциальных кандидатов либо компаний, в которых такой человек может работать. С кем-то из потенциальных кандидатов вы можете познакомиться в социальных сетях, а также на публичных мероприятиях.





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

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

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

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



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





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

## 1. Собственная база данных

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

### Структура базы данных

В собственной базе данных кандидатов рекрутеру рекомендуется иметь следующие блоки:

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

### Технические возможности базы данных

Современные электронные базы данных обладают следующими возможностями:

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

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

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

Адаптированная под нужды конкретной компании, любая база прежде всего должна быть удобна в работе и гарантировать сохранность информации. Ведь с принятием в 2007 г. ФЗ «О персональных данных»<sup>2</sup> вы несете ответственность за сведения о каждом конкретном человеке. Закон обязывает заручиться его согласием на хранение, обработку и использование данных, что можно сделать при личной встрече, предложив потенциальному кандидату подписать письмо, образец которого находится в приложении 3.

Логика эволюции средств автоматизации рекрутинговых процессов позволяет сделать прогноз о перспективах развития электронных баз данных и приведения их к более совершенному формату – автоматизированному HR-офису. Рекрутер сможет в режиме реального времени управлять всеми процессами в ходе поиска кандидатов, незамедлительно получать обратную связь от всех участников проекта (кандидатов, провайдеров, внутренних клиентов) и оперативно принимать решения. Уже сейчас на рынке предлагаются новые технические решения, позволяющие дополнительно к вышеперечисленным функциям работать с электронной почтой, браузером, иметь встроенные рабочие сайты и социальные сети в едином интерфейсе.

---

<sup>2</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», вступил в силу с 30 января 2007 г. В отдельных случаях была предусмотрена отсрочка в выполнении требований ФЗ до 1 января 2008 г. и 1 января 2010 г.

## 2. Объявления в печатных и электронных СМИ

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

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

### Размещение вакансии в печатных СМИ

При выборе СМИ необходимо учитывать следующие факторы:

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

Например, для публикации объявления о поиске директора по маркетингу в иностранную компанию, работающую в Москве, возможно, подойдет англоязычная газета, распространяемая в солидных бизнес-центрах. А для поиска, например, сменного мастера для молочного производства, расположенного в Подмоскowie, скорее всего эффективным может оказаться местное издание, по возможности – отраслевой направленности, пусть с ограниченным тиражом, зато охватывающее потенциальную целевую аудиторию.

Технология подготовки текста объявления о вакансии практически одинакова как для электронных, так и для печатных СМИ. В первую очередь необходимо придерживаться корпоративного стандарта вашей компании, избегать дискриминации в требованиях<sup>3</sup> и соблюдать языковое единообразие.

Текст вакансии должен содержать следующую информацию:

1. Логотип и контактную информацию;
2. Информацию о компании (с указанием названия или без);
3. Название позиции;
4. Основные обязанности;
5. Основные требования к кандидатам;
6. Компенсационный пакет (*указывать ли зарплату, в каждой компании решается индивидуально: этим можно как привлечь целевую аудиторию, так и потерять часть потенциальных кандидатов*);
7. Существенные условия, если таковые имеются (место нахождения офиса, периодичность командировок, график работы и т. п.).

---

<sup>3</sup> 14 июля 2013 года вступил в силу Федеральный закон от 02.07.2013 № 162-ФЗ «О внесении изменений в закон Российской Федерации “О занятости населения в Российской Федерации” и отдельные законодательные акты Российской Федерации». Закон вводит запрет на распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения по признакам: • пола; • расы; • цвета кожи; • национальности; • языка; • происхождения; • имущественного, семейного, социального и должностного положения; • возраста; • места жительства; • религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам. Также под запрет попадают любые другие ограничения, указываемые в вакансиях, не имеющие отношения к деловым качествам работников (за исключением особых случаев, предусмотренных действующим законодательством РФ).

**Прочтите текст вакансии и представьте себя на месте целевой аудитории. Откликнулись бы вы сами на такое объявление?!**

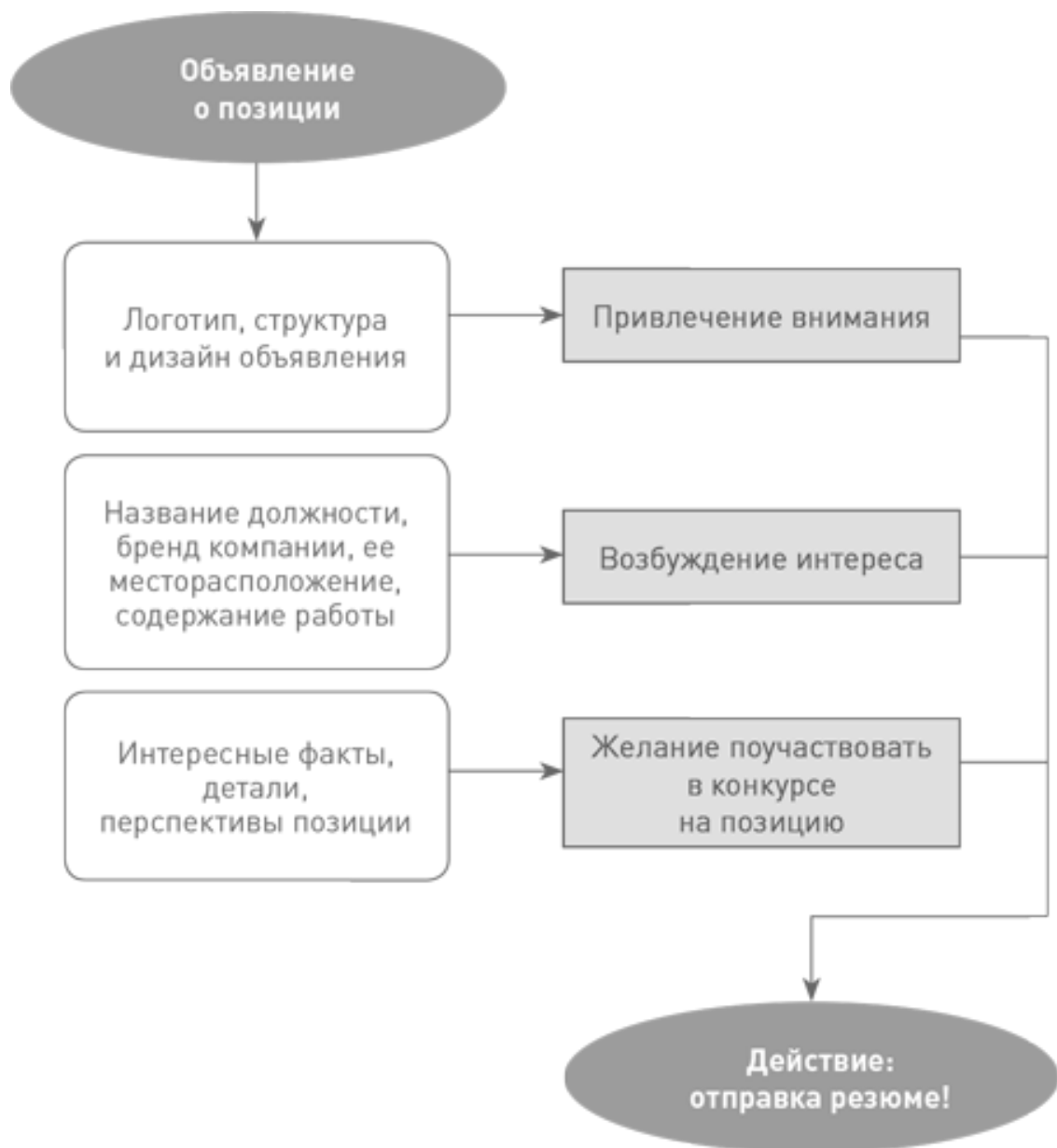
Для этого полезно представить себе механизм воздействия рекламы на вашу потенциальную целевую аудиторию (см. рис. далее).

Пример текста объявления о вакансии находится в приложении 4.

## **Работа с откликами на объявления**

Увы, многолетняя статистика свидетельствует о невысокой эффективности рекламных объявлений по сравнению с другими методами поиска. На современном рынке труда России этот эффект усиливается под влиянием разнонаправленных тенденций: с одной стороны – неблагоприятная демографическая ситуация, с другой – бурное развитие мобильных и интернет-технологий.

К тому же при работе с объявлениями дополнительные риски создает «человеческий фактор». Например, очень многие из откликнувшихся соискателей игнорируют основные требования к вакансии или вообще не вчитываются в текст. Вместе с тем существует определенная категория потенциальных кандидатов, которые откликаются только в тех случаях, когда убеждены в 100 %-ном соответствии своего опыта требованиям, указанным в объявлении. Наконец, играет роль «поколенческий» фактор: нынешней молодежи скорее всего и не придет в голову искать объявления о вакансиях в газете, их поле общения – Интернет.



Однако бывают исключения, особенно если ваша компания имеет славную историю и привлекательный бренд. Объявление о вакансии от таких работодателей дает более высокий процент качественных откликов. Например, объявления о стажировках для студентов старших курсов и вакансиях для выпускников довольно эффективно привлекают качественную целевую аудиторию. Хотя, конечно, в современном информационном кадровом пространстве все печатные СМИ проигрывают электронным.

В отличие от печатных СМИ электронные предоставляют работодателям больше имиджевых возможностей при публикации вакансии: полноценную цветопередачу, ссылку на сайт и страницу компании в популярных социальных сетях, возможность адаптировать формат как под корпоративные стандарты, так и под стандарты соответствующего ресурса и понятную целевой аудитории стилистику. Например, Twitter ограничивает любое сообщение 140 знаками, но это не мешает самым изобретательным авторам создавать интригующие и привлекательные объявления о вакансиях. Электронные СМИ позволяют гибко устанавливать фильтры при работе с объявлениями, назначать и менять контактных лиц, задавать критерии получения откликов и обратной связи с кандидатами, настраивать автоматическое

размещение и хранение полученных резюме в собственной базе данных, классифицируя отклики по изданию, дате, профессиям и другим параметрам.

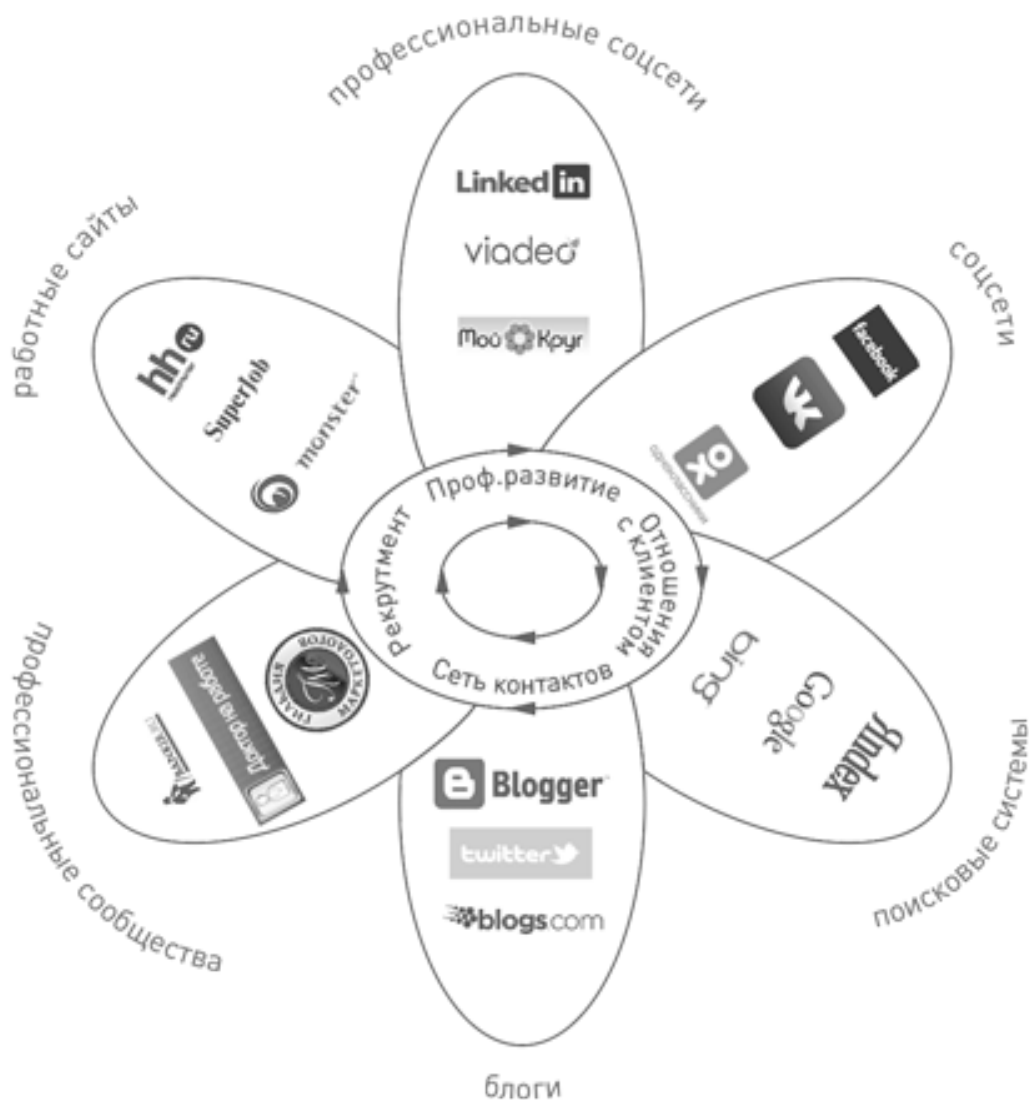
Общим для объявлений в печатных и электронных СМИ остается ценность бренда работодателя и важность грамотного и корректного изложения информации в текстах.

Таким образом, менее затратный и более понятный современной целевой аудитории электронный формат объявлений о вакансиях делает рекламу в традиционных печатных СМИ неконкурентоспособной. В целом все виды объявлений как инструмент рекрутмента менее эффективны, чем активный поиск, в том числе в Интернете. Лишь в периоды экономической рецессии можно было услышать историю о том, как компания опубликовала объявление о вакансии, получила много прекрасных откликов, провела отбор и приняла на работу одного из приславших свое резюме кандидатов. Обычная история – на объявления откликнулось много желающих, но буквально единицы соответствуют перечисленным требованиям. Это дополнительный аргумент в пользу сочетания различных инструментов поиска для достижения необходимого результата.



### 3. Поиск в Интернете

Поиск кандидатов в Интернете за последние годы существенно обогатился новыми инструментами и техническими возможностями. Что же сегодня предлагает рекрутерам Всемирная сеть?



Прикладное значение для рекрутера имеют следующие инструменты:

- специализированные кадровые интернет– ресурсы («рабочие сайты»);
- поисковые справочные системы;
- отраслевые/профессиональные интернет– сообщества;
- социальные сети.

Интернет-ресурсы не только помогают искать информацию о кандидатах, но и служат бесценным источником информации о бизнесе и рынках в различных городах и странах. Весьма полезно изучить нужные сайты и хорошо в них ориентироваться, ежедневно просматривать новости, в том числе вашей индустрии, чтобы быть в курсе важных событий и

знать ключевых игроков вашей отрасли. Остановимся подробнее на особенностях четырех упомянутых инструментов интернет-поиска.

### 3.1. Работные сайты

Наиболее популярные в России работные сайты – [www.headhunter.ru](http://www.headhunter.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) и [www.job.ru](http://www.job.ru). Из международных игроков стоит упомянуть [www.monsterboard.com](http://www.monsterboard.com), а также ресурс для поиска управленцев [www.bluesteps.com](http://www.bluesteps.com).

Работные сайты предлагают три основных вида услуг:

- доступ к базе резюме и инструменты для поиска кандидатов;
- доступ к базе вакансий и инструменты для поиска работы;
- дополнительные услуги: опросы и исследования, обучающие программы, карьерное консультирование, библиотеки знаний и онлайн-форумы по обмену опытом и т. п.

Стоимость услуг работного сайта для работодателей сопоставима с затратами на другие поисковые инструменты и должна быть сопоставима с объемами рекрутмента в организации и ее территориальным устройством. Необходимо определить ваши потребности в информации с работных сайтов и действительно необходимый функционал. При выборе конкретного ресурса и тарифного плана нужно учитывать следующие параметры:

- объем, качественный состав и динамика пополнения базы резюме;
- объем, качественный состав и динамика пополнения базы вакансий;
- специализация: полнота базы резюме по нужным профессиям/отраслям;
- география: наличие базы резюме в нужном для поиска городе (регионе/стране).

Все эти показатели неразрывно связаны между собой, формируя замкнутый «цикл популярности» работного сайта. Если на нем размещена привлекательная вакансия, на нее будут реагировать достойные кандидаты. Находя на сайте качественные резюме, работодатели станут размещать на нем объявления о новых интересных вакансиях.

Немаловажным фактором при выборе работного сайта является бренд работодателя. Например, известной компании с сильным брендом скорее нужны инструменты фильтрации для определения соответствия многочисленных откликов заявленным требованиям. А рекрутеру локального стартапа важно в первую очередь уметь быстро и эффективно работать с большими объемами информации, осуществляя поиск по базе резюме.

Большинство работных сайтов предлагает рекрутерам следующие возможности:

- размещение вакансий под брендом работодателя, кадрового агентства или анонимно;
- различные уровни доступа к базе резюме кандидатов;
- разнообразные поисковые инструменты (автопоиск, поиск по ключевым словам, классификатору профессии, отрасли, другим критериям);
- индивидуальные настройки просмотра и хранения резюме;
- различные формы работы с откликами (автоматические настройки хранения и классификации, выборки, обратная связь с кандидатами).

С середины 1990-х гг., когда в России появились первые работные сайты, рекрутеры накопили значительный практический опыт их использования. Это позволяет лучше понимать достоинства и недостатки таких сайтов, а им самим – постоянно совершенствовать свои сервисы, инструменты и функции.

Обновление сервисов работных сайтов происходит очень оперативно. Например, многие пользователи отмечали неудобную систему классификации одного из популярных работных сайтов. При поиске специалиста по охране труда классификатор предоставлял возмож-

ность выбора резюме лишь в разделе «производство», что осложняло поиск специалистов этого профиля для других отраслей. Администрация сайта в кратчайшие сроки произвела обновление классификатора, приведя его в соответствие с реалиями рынка труда и потребностями клиентов. Теперь отраслевое ограничение снято.

Эффективным инструментом рабочий сайт может быть лишь в руках обученных сотрудников, владеющих всем поисковым функционалом. Рабочие сайты бесплатно обучают пользователей, а опытные рекрутеры охотно делятся опытом с новичками. Приведем два технологических примера.

### **1. Последовательность поиска.**

*В зависимости от поисковой логики в различных системах можно пойти двумя путями:*

– классический пошаговый: сосредоточиться прежде всего на искомом функционале / профессиональной области, а не на каких-то формальных требованиях. Например, если вы ищете менеджера по продажам холодильного оборудования, то в первую очередь нужно задавать поиск по предметной области – «холодильное оборудование», а потом ограничивать информацию функциональной областью «продажи», поскольку среди потенциальных кандидатов могут быть сервисные инженеры или сотрудники, вовлеченные в производственный процесс. Само слово «менеджер», вероятно, в данном случае можно проигнорировать, так как оно имеет слишком широкое толкование и в итоге не несет смысловой нагрузки;

– в системах, использующих специальные алгоритмы релевантности, последовательность поиска не очень важна. На таком сайте можно сразу набрать «менеджер по продажам холодильного оборудования». Поисковик сам определяет приоритетные слова – не «менеджер», а «продажи» и «холодильное оборудование». Однако в этом случае мы полагаемся на верную расстановку приоритетов автоматической системой.

### **2. Установка фильтров.**

*В зависимости от уровня позиции, специализации, географии и отрасли одни и те же параметры могут быть полезны, а могут исказить результаты запроса. Например, при установке в поиске параметров зарплатных ожиданий кандидатов необходимо учитывать уровень позиции:*

– если позиция начального уровня, то лучше указывать верхнюю границу зарплаты и даже немного выше (графа «до»). Ради перспективного кандидата бюджет на зарплату может быть пересмотрен, а разумный кандидат ради карьерных и профессиональных возможностей будет готов начать с чуть меньшего уровня;

– при поиске управленца или редкого специалиста целесообразно указывать нижнюю границу ожиданий (графа «от»), чтобы по возможности исключить кандидатов, явно не соответствующих искомому калибру.

## **Тренды в развитии рабочих сайтов**

По наблюдениям зарубежных рекрутеров, рабочие сайты в последние годы по ряду показателей стали менее привлекательны как источник кандидатов по сравнению с социальными сетями и карьерными порталами работодателей. Причина в том, что рабочие сайты перенасыщены резюме соискателей, не соответствующих основным параметрам наиболее востребованных вакансий. Как же будут в дальнейшем развиваться рабочие сайты, в том числе и в России? Намечилось несколько трендов, в том числе:

- **разнообразие поискового инструментария:** рекрутерам важно не столько количество резюме на рабочем сайте, сколько их соответствие требованиям вакансии. Поисковый функционал сайта должен позволять максимально точно находить такие соответствия;

- **консолидация ресурсов:** создаются сервисы (например, Indeed.com)<sup>4</sup>, которые собирают объявления о вакансиях с различных рабочих сайтов и карьерных порталов работодателей. Это расширяет возможности привлечения соискателей, которые увидят ваше объявление о вакансии на общем ресурсе, не заходя сначала на сайт компании;

- **слияния и поглощения:** рабочие сайты таким образом стараются усилить свои конкурентные преимущества и сохранить лидерство. Например, в 2010 г. Monster.com, обладатель одной из крупнейших баз резюме и вакансий, приобрел Yahoo Hotjobs, существенно повысив количество посетителей – как кандидатов, так и работодателей;

- **специализация:** наряду с «универсальными» рабочими сайтами в российском интернет-пространстве активно развиваются сайты отраслевых и профессиональных сообществ и специализированные группы в соцсетях. Это отдельные инструменты со своими особенностями и тактикой их использования рекрутерами.

### 3.2. Сайты профессиональных сообществ

Сайты профессиональных сообществ используются рекрутерами, как правило, в качестве вспомогательного источника информации, когда другие ресурсы исчерпаны. Такие сайты создаются и используются в качестве онлайн-площадок для общения и обмена опытом, расширения сети профессиональных контактов, информации о важных событиях. Например:

- для представителей определенных отраслей: банковской ([bankir.ru](http://bankir.ru)) или медицинской ([www.doktornarabote.ru](http://www.doktornarabote.ru));
- для представителей популярных профессий, например маркетологов ([www.marketologi.ru](http://www.marketologi.ru)) или IT-специалистов ([habrahabr.ru](http://habrahabr.ru));
- для представителей узкопрофильных профессий, например разработчиков специальных программ ([www.plm-forum.ru/forum](http://www.plm-forum.ru/forum)) или стоматологов ([www.stomarticle.ru](http://www.stomarticle.ru)).

Некоторые такие сайты со временем становятся отраслевой разновидностью рабочих сайтов, предлагая помимо дискуссионных площадок и информационных порталов услуги по поиску вакансий и резюме. Например, по такому пути развиваются [www.petroleumengineers.ru](http://www.petroleumengineers.ru) (нефтегазовая отрасль) и ITMozg.ru (IT-индустрия). Таким образом, зачастую бывает трудно определить границу между сайтом профессионального сообщества и специализированным рабочим сайтом.

Имеется также большое количество профессиональных групп и сообществ на сайтах соцсетей (например, [vk.com/turbunist\\_club](http://vk.com/turbunist_club)). Но у них есть как преимущества (участники с удовольствием помогут советом и порекомендуют достойного кандидата), так и недостатки (неоднородный состав участников сообщества, далеко не каждый из которых является признанным экспертом в нужной области).

В целях поиска кандидатов целесообразно использовать специализированные интернет-ресурсы при наличии на них более качественной базы резюме в нужной области по сравнению с «универсальными» рабочими сайтами. Для рекрутеров сайты профессиональных сообществ в большинстве своем полезны не только и не столько в качестве непосредственного источника поиска кандидатов, сколько для понимания отраслевых событий и трендов, специфики профессий, т. е. для углубления специализации и повышения своего професси-

---

<sup>4</sup> Для русскоязычных соискателей сайт называется [ru.indeed.com](http://ru.indeed.com)

онального уровня. К тому же особенность ряда таких сайтов состоит в том, что участники предпочитают общение именно в среде специалистов в соответствующей области и гораздо менее охотно контактируют с рекрутерами.

Однако бывают ситуации, когда на порталах сообществ можно найти то, что не получается отыскать в других источниках. Например, при поиске ассистента со знанием японского языка кандидата удалось найти лишь на форумах любителей языка и культуры Японии.

### 3.3. Поисковые справочные системы

Наиболее популярны в РФ следующие поисковики: [www.google.com](http://www.google.com), [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) и [www.mail.ru](http://www.mail.ru). На сегодняшний день эти ресурсы являются по сути комплексными справочными системами и активно используются рекрутерами как дополнительный поисковый инструмент для получения самой разнообразной информации, например:

- о нужном человеке, если с ним невозможно связаться в социальной сети или на профессиональном сайте;
- о новостях компании или отрасли;
- об услугах, событиях и новостях кадровой индустрии;
- в общем, обо всем, что может понадобиться рекрутеру в ежедневной работе.

Необходимо лишь помнить о том, что при таком поиске система может предлагать нам ссылки как на источники с высочайшей степенью достоверности (официальные сайты), так и те сайты, информацию с которых необходимо тщательно перепроверять (личные блоги).

Особенную популярность у технически подкованных рекрутеров получил в последние годы так называемый **булев поиск/Boolean Search**<sup>5</sup>, технология которого подразумевает ввод поисковых слов в сочетании с определенными символами (логическими операторами).

Логические операторы позволяют находить слова и словосочетания, искать по нескольким параметрам, объединяя или исключая их, ограничивать поиск определенными сайтами или группой страниц в Интернете либо находить документы по типу файла.

Ниже приведен пример простого булева поиска в Google.

*Задача:* ищем специалиста по утилизации отходов.

При вводе в поисковую строку «специалист по утилизации отходов» получаем массу избыточной информации (см. рис. ниже) – ссылки на объявления о вакансиях, рекламу компаний, публикации. Конечно, попадаются и ссылки на резюме специалистов, но их придется выбирать из огромного массива информации.

Вводим запрос по технологии булева поиска:

**“специалист по утилизации отходов” AND резюме – вакансии.**

Иными словами, мы хотим увидеть ссылки на искомую профессию и резюме специалистов, а ссылки на объявления о подобных вакансиях исключить. Как видно из приведенного примера (см. рис. далее), результат получается более точным, а мы экономим время и ресурсы.

---

<sup>5</sup> Поиск по базам данных с использованием логических операторов (символов). Свое название получил по фамилии Джорджа Буля (англ. George Boole; 1815–1864), английского математика и логика, который одним из первых всерьез заговорил о применении символического метода в логике.

Google

Поиск Картинки Карты Ещё ▾ Инструменты поиска

Результатов: примерно 3 110 000 (0,35 сек.)

Реклама по запросу **специалист по утилизации отходов** ⓘ

**Утилизация отходов - ecoutilizator.ru**  
www.ecoutilizator.ru/утилизация\_отходов ▾  
Вывоз и утилизация промышленных отходов. Акции, спецпредложения!

**Утилизация мусора. Срочно - dmb2.ru**  
www.dmb2.ru/utlizaciya\_musora ▾ 8 (495) 640-21-29  
Оперативная уборка, вывоз и утилизация мусора и отходов!  
Наши акции - Наши цены - Заключить договор - Задать вопрос

**Утилизация отходов — Каталог фирм и специалистов ...**  
www.myhome.ru/specialist/waste-elimination-service ▾  
Утилизация отходов — лучшие специалисты и компании России, Украины и стран ближнего и дальнего зарубежья на MyHome.ru.

**Специалисты рассказали о перспективах раздельной ...**  
altapress.ru/story/111412 ▾  
19 июля 2013 г. - А что вы знаете о раздельном сборе твердых бытовых отходов, тех ... раздельной утилизацией мусора: бумажные бытовые отходы, ...

Реклама ⓘ

**Вывоз и утилизация мебели**  
www.econom-pereezd.ru/ ▾  
Вывоз мусора недорого от 2000 руб.  
демонтаж, грузчики. тел. 743-96-25

**Утилизация Отходов**  
www.ecoservice-prim.ru/ ▾  
8 (916) 790-82-30  
Работаем с 1992 года. Не Посредник.  
Интересные цены! Лицензии. ЦФО.  
♀ Энергетическая улица, д. 16, корп. 3.

**Вывоз Мусора. Дешево.**  
www.mmusor.ru/ ▾  
8 м3 от 3500р.; 20, 27 м3 от 7500р  
Газель от 2700р. Грузчики. Вся Москва

**Утилизация отходов**  
www.limpek.ru/ ▾  
8 (812) 643-45-70

Google

Поиск Картинки Карты Ещё ▾ Инструменты поиска

Результатов: примерно 94 (0,19 сек.)

**Специалист по утилизации отходов - Job.ru**  
www.job.ru/employer/search/detail/default.aspx?cv=3614540 ▾  
21 сент. 2011 г. - **Резюме Специалист по утилизации отходов** Мытищи, ищу работу в сфере Экология, Другое.

**Резюме в отрасли «Банки, инвестиции, лизинг ... - Работа в Рязани**  
ryazan.superjob.ru/catalog-resumes/banki-investicii.../lizing.html?page... ▾  
Поиск персонала: подбор кадров и поиск сотрудников по базе **резюме**. ... Ранее  
**Специалист по утилизации отходов**, Менеджер по продажам ...

**Менеджер по логистике, поиск резюме в Рязани - Работа в Рязани**  
ryazan.superjob.ru/catalog-resumes/menedzher-po-logistike.html?... ▾  
Поиск персонала: подбор кадров и поиск сотрудников по базе **резюме**. ... Ранее  
**Специалист по утилизации отходов**, Менеджер по продажам ...

**Менеджер по лизингу, поиск резюме - 1**  
ul.superjob.ru/catalog-resumes/menedzher-po-lizingu.html?page=14 ▾  
Поиск персонала: подбор кадров и поиск сотрудников по базе **резюме**. ... Ранее  
**Специалист по утилизации отходов**, Менеджер по продажам ...

**Эколог, специалист по утилизации отходов 1-4 класса ... - Экст...**  
www.extra-m.ru/classifieds/rabota/vakansii/drugoe/1739740/ ▾  
19 июля 2013 г. - Все объявления · Отправить **резюме**. Эколог, **специалист по утилизации отходов** 1-4 класса опасност. Организация: Компания ЭКО МИР.

В таблице приведенной далее представлены наиболее распространенные логические операторы и техника их использования на примере поисковых систем Google и Yandex.

## Логические операторы и техника их использования на примере поисковых систем Google и Yandex

Поисковая задача	Логический оператор в Google	Логический оператор в Yandex
Поиск по точной фразе	“” “пенсионная реформа”	“” “пенсионная реформа”
Одновременный поиск по нескольким параметрам	AND Есть пробелы между словами и символами: CV AND резюме	& Есть пробелы между словами и символами: CV & резюме
Поиск по любому из заданных слов	OR или   (вертикальная черта) Есть пробелы между словами и символами: врач OR доктор	(вертикальная черта) Есть пробелы между словами и символами: врач   доктор
Исключение слова или фразы из результатов поиска	- Без пробела: -специалист	~~ Есть пробелы между словами и символами: ~~ специалист
Заголовок документа	intitle: Без пробела: intitle:резюме	title: Без пробела: title:резюме
Поиск только на конкретном сайте	site: Без пробела: site:ancor.ru	site: Без пробела: site:ancor.ru
Поиск фразы с пропущенным словом	* Есть пробелы между словами и символами: подбор и * персонала	* Есть пробелы между словами и символами: подбор и * персонала
Ограничение по типу файла: pdf, doc, ppt, xls, rtf	filetype: Без пробела: filetype:doc	mime: Без пробела: mime:doc

Технологию булева поиска можно применить не только в поисковиках, но и в большинстве социальных сетей, поскольку она предоставляет рекрутеру дополнительные технические преимущества, в том числе:

- автоматизацию поискового процесса;
- более точную и качественную выборку результатов поиска;
- минимизацию результатов, нерелевантных запросу;
- возможность поиска одновременно на нескольких языках.

Помимо булева поиска для рекрутера может быть полезна технология X-Ray Search (от английского «исследовать рентгеновскими лучами») – метод поиска на конкретном интернет-сайте с использованием поисковых систем (Google, Yandex и т. д.).

Конечно, у каждого сайта есть собственная поисковая система, однако она не всегда отвечает нашим потребностям. В таких случаях X-Ray Search поможет быстрее и точнее найти информацию.

Например, при использовании этого инструмента поиска на LinkedIn рекрутер сразу получает выборку профилей пользователей, даже если они не входят в его сеть контактов. А в Twitter, где вообще не размещаются резюме, X-Ray Search помогает найти нужного чело-

века по соответствию слов и словосочетаний. Например, если мы зададим в Google или в Yandex поиск специалистов по работе с социальными медиа (SMM):

**site: twitter.com smm специалист OR specialist,**

то получим выборку ссылок на упоминания этих слов в информации о человеке и в его твитах.

### 3.4. Социальные сети как инструмент поиска

#### Типология соцсетей

Менее чем за 10 лет<sup>6</sup> существования социальных сетей их ресурсы стали неотъемлемой частью технологического процесса поиска кандидатов. Российский рынок труда в этом смысле не исключение: соцсети – самый активно развивающийся инструмент рекрутмента.

Цели использования соцсетей рекрутерами довольно разнообразны:

- поиск кандидатов для клиентов;
- поиск сотрудников для своей команды;
- поиск клиентов и поддержание отношений с ними;
- личный PR рекрутера в профессиональном сообществе через построение качественной сети контактов;
- продвижение бренда своей компании;
- профессиональное и личностное развитие;
- поиск новых карьерных возможностей для себя и своих близких.

Результативность и ценность интернет-сообществ как источника кандидатов неоднородна. Условно можно классифицировать соцсети по следующим параметрам:

- **цели сообщества** (карьера, общение, увлечения). Так, например, Instagram (основан в 2010 г.) позиционируется исключительно как ресурс для того, чтобы пользователи могли делиться с миром своими фотографиями и видеозаписями. А идеология LinkedIn – профессиональная социальная сеть, в которой можно общаться с коллегами и партнерами, получить консультацию экспертов, найти работу либо кандидатов;

- **целевая аудитория**. Например, сложилось мнение, что топ-менеджеров и высококвалифицированных специалистов, в том числе со знанием английского языка, лучше искать на LinkedIn, представителей креативных профессий – на Facebook, специалистов начального и среднего уровня – «ВКонтакте», а фрилансеров – на специализированных сайтах [freelance.ru](http://freelance.ru) или [www.fl.ru](http://www.fl.ru);

- **географический охват**. Есть соцсети, охватывающие отдельные страны и группы стран, например крупнейшая китайская социальная сеть [renren.com](http://renren.com), а есть мировые лидеры, например [facebook](http://facebook) и [twitter](http://twitter);

- **специфика поисковых инструментов и технологий**. Так, например, на сайте «ВКонтакте» большинство участников сообщества не указывают место работы, что осложняет поиск. Однако все указывают место учебы и год окончания вуза – соответственно, выпускников искать удобно.

---

<sup>6</sup> LinkedIn основан в 2003 г., Facebook – в 2004 г.



Для эффективной работы рекрутеру необходимо выбрать сетевые ресурсы, максимально соответствующие поставленным задачам, и критически оценить свои возможности и ожидания от их использования. Ведь далеко не все социальные сети служат площадками для профессионального общения, многие из них – «клубы по интересам». Однако это вовсе не означает, что они бесполезны для рекрутера. Практика показывает, что активно и эффективно можно управлять своими контактами в двух-трех сетях.

В приложении 17 представлены примеры рейтингов соцсетей в РФ и мире. Такие рейтинги составляются различными исследовательскими, новостными и консалтинговыми компаниями по различным критериям: популярность, доля рынка активной интернет-аудитории, темпы роста количества пользователей. Однако все эти параметры не всегда имеют прямо пропорциональную связь с наличием и качеством необходимой вам информации. На сегодняшний день неоспоримым мировым лидером остается Facebook, стабильно высокие результаты у Google+, LinkedIn и Twitter. В России популярны также локальные сети – «ВКонтакте», «Одноклассники» и др.

## **Дополнительные сервисы соцсетей для рекрутеров**

У всех соцсетей есть как бесплатные, так и платные сервисы: премиальные и корпоративные программы подписки. Вопрос о необходимости платного доступа в ту или иную сеть решается в каждом случае индивидуально, исходя из задач, поставленных перед рекрутером. Основное достоинство платных сервисов – дополнительные опции для поиска и установления контактов с интересующими вас профессионалами, например:

- возможность видеть профили пользователей вне вашей сети контактов;
- расширенные опции внутрисетевой переписки;
- разнообразные дополнительные фильтры для поиска;
- увеличение количества просматриваемых профилей и сохраненных результатов поиска и др.

Расширить поиск можно не только с помощью платных сервисов одной сети, но и с применением бесплатных сервисов поисковых сайтов, например булев поиск на Google (см. раздел 3.2. «Поисковые справочные системы»). Качественная собственная сеть контактов также расширяет поисковые возможности, помогая получать рекомендации и советы профессионалов в нужной сфере. При внимательном анализе своих задач и потребностей рекрутер может обнаружить, что большая часть премиальных функций не приносит ощутимой «добавленной стоимости», поэтому выбор платных сервисов и тарифов целесообразно делать после тестового использования заинтересовавших вас ресурсов. Сети охотно предоставляют такие возможности без взимания платы.

## **К вопросу о достоверности информации в соцсетях**

Каждому пользователю соцсети, как и интернет-пространства в целом, необходимо помнить, что он добровольно предоставляет о себе информацию практически всему миру.

Случается, что кандидаты, добровольно разместив свое резюме на рабочем сайте или в соцсети, требуют от позвонившего им рекрутера письменных гарантий конфиденциальности. Кандидат ошибочно трактует Закон о персональных данных, считая, что рекрутер нарушает его положения, читая резюме соискателя. Это не так: добровольно размещенная в открытых источниках информация доступна всем желающим.

У рекрутера в интернет-пространстве очень ответственная роль: необходимо самому выглядеть профессионально и убедительно, а также уметь грамотно оценить информацию

о кандидатах. Степень доверия к ней в соцсетях может сильно варьироваться в зависимости от целого ряда факторов. Не стоит забывать, что:

- профиль кандидата в социальной сети – это не трудовая биография, а ее вольное изложение на усмотрение автора. Зачастую кандидаты не сразу изменяют информацию о своем новом месте работы и должности. Тому может быть целый ряд причин, и необязательно за ними стоит желание что-то скрыть или приукрасить. Это лишь отражение того формата общения и отношения к информации, которые приняты в интернет-пространстве;

- размещая личные фото и высказываясь на злободневные темы, пользователи зачастую не задумываются о том, что по лексике и имиджу их могут оценивать будущие и нынешние коллеги и работодатели. Опытный рекрутер в большинстве случаев не будет на таком основании отказывать кандидату, особенно в сфере креативных профессий. Исключения, конечно же, есть: нецензурная лексика, высказывания экстремистского толка, игнорирование общепринятых этических норм, например в отношении предыдущего или нынешнего работодателя;

- личная информация потенциальных кандидатов (друзья, увлечения, цитируемые источники) может косвенно свидетельствовать о близости их ценностей корпоративной культуре вашей компании, однако она все равно нуждается в подтверждении.

Таким образом, степень достоверности сведений о кандидате в соцсетях можно оценить как очень невысокую. Как правило, более точно изложены данные в резюме, но самым надежным источником информации могут быть лишь официальные документы (паспорт, трудовая книжка, справка с места работы, дипломы, сертификаты и т. п.). Однако в профиле кандидата в соцсети могут содержаться полезные сведения, которые не указывают в справках и дипломах.

И, наконец, помните, что интерес пользователей в соцсетях обычно бывает не односторонним, а взаимным. Клиенты и кандидаты интересуются рекрутером и рекрутинговым агентством, с которыми они планируют работать или уже сотрудничают. А представители агентства в свою очередь обязательно получают информацию о компании-клиенте и кандидатах. Отсюда возникает насущная потребность для всех участников виртуального и реального рынка труда в построении привлекательного бренда работодателя и личного бренда каждого профессионала. Не найдя сведений об агентстве либо обнаружив нежелательную для себя информацию, кандидат может просто не прийти на интервью, а потенциальный клиент откажется от сотрудничества. Вашу страничку и ваш профиль тоже внимательно изучат и будут делать выводы разной степени обоснованности.

Информация, указанная кандидатом в соцсети	Можно сделать такой вывод...	...а можно и такой
Увлечения, хобби и интересы. Например, кандидат увлекается парашютным спортом	Человек вынослив, находится в хорошей физической форме, не боится рисковать	Кандидат не слишком зрелый, склонен к авантюрам, беспечен
Наличие публикаций в СМИ, статей и книг, научных работ	Высокий интеллектуальный уровень, способность грамотно излагать свои мысли в письменной форме, желание поделиться знаниями с окружающими	Слишком много публикаций, особенно научных — излишние «академичность» и «книжность» в ущерб практическим навыкам
Рекомендации	Раз человека публично рекомендуют в соцсети — это полностью достоверная информация	А вдруг это просто дружеский жест давнего приятеля? Может ли этот отзыв гарантировать профпригодность кандидата?

Для некоторых профессий лишь одна ошибка/опечатка в названии должности или перечне обязанностей может иметь крайне неприятные имиджевые последствия, чему есть немало подтверждений на практике. Например, за долгие годы наблюдений я подметила такую особенность: юрист, заявляющий о свободном владении английским языком и допускающий ошибку в написании слова *lawyer* («юрист»), однозначно не владеет английским на должном уровне. Либо такой кандидат недостаточно внимателен, а ведь это качество — одна из важнейших как личностных, так и профессиональных характеристик грамотного юриста.

Другая крайность — порой чрезмерное внимание и доверие работодателей к обнаруженной в соцсетях информации о кандидатах, трактуемой ими как сомнительная. Увидел рекрутер на личной страничке неформальное фото кандидата с вечеринки и решил, что грамотный бухгалтер не может так выглядеть ни при каких обстоятельствах.

И хотя даже в наш век бурного развития технологий есть клиенты и кандидаты, игнорирующие информацию из Интернета, это скорее исключение, и в скором времени таких равнодушных не останется. Поэтому кандидатам необходимо аккуратно предоставлять о себе информацию в открытых источниках, а рекрутерам — не менее аккуратно ее интерпретировать.

## Эффективная сеть контактов и качественный профиль

7

Изначально основатели профессиональных соцсетей советовали приглашать в свою сеть контактов лишь тех людей, с которыми пользователь знаком лично. Однако устанавливать столь жесткий фильтр не всегда возможно и целесообразно, ведь знакомство как раз и может начаться с приглашения присоединиться к сети контактов.

<sup>7</sup> «Профиль» или «профайл»? По-английски карточка с информацией о человеке в социальных сетях называется либо *account* (одно из значений в переводе — «клиент, заказчик»), либо *profile* — «профиль». Одно из значений слова «профиль» — совокупность каких-либо черт (словарь Ожегова). А краткая автобиография в социальных сетях есть не что иное, как совокупность всего приобретенного профессионального и жизненного опыта и знаний. Правильно говорить «профиль». Профайл — американизм, который заменяет русское слово «профиль». Он проник в язык только потому, что очень долгое время многие социальные сети не были переведены на русский, и мы привыкли употреблять словосочетание *user profile* вместо «профиль пользователя».

Принимать или нет такое приглашение – всегда индивидуальный и зачастую деликатный вопрос. Вдумчивому пользователю необходимо балансировать между необходимостью отсеивать тех, кто просто рассылает приглашения для достижения количественных или рекламных целей, и желанием познакомиться с профессионалами и просто интересными ему людьми. У топ-менеджеров и известных предпринимателей количество приглашений исчисляется сотнями в месяц. Включение ограничительных фильтров противоречит самой сути социальной профессиональной сети, созданной именно для общения. Рекрутеру полезно знать о том, что может побудить к вступлению в контакт даже тех людей, которые весьма избирательны в построении своей сети:

- персонифицированное обращение, объясняющее, почему вы хотели бы пригласить человека в свою сеть. Это выгодно отличит ваше сообщение от стандартных фраз типа «приглашаю вас в свою сеть контактов»;
- грамотный и вызывающий интерес профиль, который выделит вас из армии других рекрутеров;
- ссылки на общие места работы, обучения, мероприятия, знакомых – в противовес не соответствующему реальности утверждению «Мы – друзья»;
- наличие фотографии как доказательство вашего серьезного отношения к работе в своей сети контактов и подтверждение, что вы реально существующий человек.

Ограничения по количеству участников сами сети устанавливают очень мягкие. Например, в LinkedIn максимальное количество контактов – до 25 000, а групп – 50. Многие рекрутеры, начинающие проявлять активность в соцсетях, ставят себе цель как можно быстрее установить большое число контактов. Широкая сеть – это прекрасно, но главный признак ее эффективности – качественный состав. Он должен быть адекватен длительности опыта самого рекрутера и его специализации. Со стороны соцсетей применяется ряд грамотных маркетинговых шагов, побуждающих пользователей именно к количественным рекордам и приобретению дополнительных платных сервисов. Не стоит забывать, что это продиктовано бизнес-интересами самой сети. Всегда ли они совпадают с вашими? Сможете ли вы на ежедневной основе просматривать новостные ленты и поддерживать отношения с несколькими тысячами людей, со многими из которых вы даже не знакомы лично? Оцените свои ресурсы, ожидания и цели использования соцсети – и начинайте построение вашей уникальной базы контактов.

Конечно, количественные показатели в работе соцсетей довольно тесно связаны с качественными. В июле 2013 г. LinkedIn объявила о 225-миллионной аудитории пользователей, в России цифра достигает одного миллиона при довольно высоком качественном уровне: превалируют квалифицированные профессионалы. Хотя и издержки роста уже налицо: модераторам сложно идентифицировать «дубли», когда один и тот же пользователь создает несколько своих профилей. Кто-то просто забывает о наличии уже имеющегося, а кто-то осознанно заводит новый профиль для рекламных рассылок. Если этого не требует выполнение каких-то определенных профессиональных задач, не стоит создавать несколько профилей. Ваши знакомые будут путаться, а у вас не останется времени на поддержание всех страниц на должном уровне. Попытки выстроить на одном и том же ресурсе профиль для личных и рабочих целей – занятие хлопотное и довольно бессмысленное. Лучше разделять рабочие и личные интересы на разных ресурсах.

Первый шаг в любой сети – создание профиля, странички с информацией о себе. Как любой профессионал, рекрутер должен не только его создать, но и постоянно поддерживать обновленным. Помните, что ваш профессиональный имидж – залог построения качественной сети контактов и достойной деловой репутации.

Структуру профиля задает сеть, но содержание – полностью на вашей ответственности. Вот несколько параметров, характеризующих качественный профиль рекрутера:

- четкая структура и грамотные формулировки без чрезмерной перегруженности деталями;
- наличие информации об образовании, опыте, специализации и областях, в которых вы готовы поделиться экспертизой и оказать помощь;
- демонстрация активности пользователя – размещение вакансий, ссылки на новости, ваши публикации и события, в которых вы планируете принять (уже приняли) участие;
- рекомендации не только от коллег и руководителей, но и от клиентов, кандидатов, партнеров;
- уровень владения иностранными языками;
- информация о профессиональных группах, сообществах, ссылки на ваши страницы в других интернет-ресурсах;
- несколько способов связи с вами;
- фото – не обязательно в строгом корпоративном стиле, но привлекающее внимание и отражающее то, каким вы хотите предстать перед клиентами и кандидатами. По результатам проведенных исследований, некоторые соцсети утверждают, что пользователи просматривают профили, в которых есть фотография, на 25 % чаще, чем те, где ее нет.

Итак, профиль должен быть профессионально состоятельным и интересным для вашей будущей целевой аудитории.

Чего не должно быть в вашем профиле:

- недостоверной информации и немотивированных перерывов между местами работы;
- скрытых названий компаний, в которых вы работали;
- ошибок и опечаток;
- некорректных высказываний и оценок;
- упоминания клиентов или кандидатов без их предварительного на то согласия.

## Перспективы развития соцсетей

Как любой высокотехнологичный бизнес, социальные сети будут развиваться и предоставлять все новые возможности для рекрутмента. Поскольку у каждого интернет-ресурса есть свой жизненный цикл и он проходит различные стадии своего развития, то, соответственно, меняется его ценность и привлекательность в глазах пользователей.

Можно выделить несколько интересных тенденций развития социальных сетей в ближайшие годы, например:

- **«мобилизация» Интернета.** По прогнозам специалистов, в ближайшие пять лет в развитых странах мобильные устройства станут самым популярным способом выхода в Интернет, обогнав компьютеры и ноутбуки. Уже сейчас в США каждый пятый соискатель пользуется смартфоном для поиска работы. Этому способствуют рост популярности соцсетей, развитие технологий, в том числе облачных сервисов, а также изменение ментальности населения. Рекрутерам мобильные технологии позволяют ускорить процесс подбора персонала и сделать рынок труда более эффективным. Уже сейчас многие компании внедряют сервисы, предназначенные только для смартфонов, например текстовые сообщения и QR-коды<sup>8</sup>. Мобильные приложения постоянно совершенствуются, делая все более удобным удаленный доступ к кандидатам;

---

<sup>8</sup> QR-код (англ. quick response – быстрый отклик) – это двухмерный штрихкод (бар-код), предоставляющий информацию для быстрого ее распознавания с помощью камеры на мобильном телефоне. При помощи QR-кода можно закодировать любую информацию: текст, номер телефона, ссылку на сайт или визитную карточку и т. п.

• **географическая и «лингвистическая» экспансия.** Глобальные соцсети продолжают осваивать новые рынки, и им потребуется переводить контент на языки соответствующих стран. На примере России видно, как в самом начале деятельности LinkedIn при отсутствии русскоязычной версии пользователями сети становились в большинстве своем профессионалы, уверенно владеющими английским. С появлением русскоязычной версии сайта количество участников сети расширилось за счет тех, кому удобнее общаться на родном языке;

• **проблема «ложных профилей».** Одни пользователи создают фантомные профили для рассылки рекламных сообщений внутри сети, другие пытаются таким образом искусственно влиять на количество просмотров страниц их компаний. Ведущие мировые соцсети признают наличие от 4 до 9 % ложных профилей от общего числа зарегистрированных пользователей. Есть и другой аспект проблемы: люди, увы, смертны. Их странички в соцсетях остаются без владельца, но учитываются в статистике. Пока ни одна из соцсетей не выработала инструментов корректного решения таких порой этически непростых ситуаций. Модераторы пытаются определить «ложные профили» по активности пользователя в сети, численности его контактов и местам работы либо реагируют на обращение пользователя с просьбой удалить «дубль». Однако эти меры не дают значимого эффекта. Таким образом, поиск решения проблемы «ложных профилей» будет в ближайшие годы весьма актуальным для всех социальных сетей;

• **консолидация ресурсов.** Создаются сервисы, которые собирают информацию из всех популярных соцсетей. Таким образом, пользователь может работать на одном сайте, присутствуя сразу во всех соцсетях, в которых он зарегистрирован. Плюсы таких ресурсов – удобство управления, возможность сформировать единую базу контактов и пригласить пользователя из другой соцсети. Недостатки этих сайтов – перегруженность новостной ленты, огромное количество групп, а также высокий риск технических сбоев, вызванных различиями в форматах и настройках. Поскольку основной доход соцсети получают от рекламы и премиальных сервисов, для них нет прямой выгоды в консолидированных ресурсах. Многие сети предоставляют возможность размещать новости сразу на нескольких сайтах, если это не противоречит их коммерческим интересам, например LinkedIn + Twitter, Facebook + Instagram;

• **слияния и поглощения.** По аналогии с работными сайтами социальные сети – активный рынок слияний и поглощений. Основная их цель – увеличение целевой аудитории, особенно молодежной. Иногда социальные сети становятся объектом поглощения другими интернет-ресурсами, например поисковыми системами. Так, в 2013 г. интернет-компания Yahoo! приобрела социальную сеть Tumblr, аудитория которой выросла за год на 74 %;

• **открытость и конфиденциальность: противоречий нет!** Интернет делает информацию обо всех участниках рынка труда доступной, хотя порой открытость становится даже чрезмерной. Одновременно растет потребность пользователей в инструментах защиты их персональной и коммерческой информации. Уже сейчас социальные сети активно внедряют инструменты для обеспечения разных уровней конфиденциальности и ограничения доступа. Это направление будет активно развиваться, поскольку защита необходима по нескольким параметрам: недобросовестная конкуренция, интернет-мошенничество, неправомерное раскрытие информации, этические риски и т. п.;

• **поколенческий фактор.** В отличие от людей старших поколений современная молодежь довольно легко делится личной информацией в интернет-пространстве. У представители поколений Y и Z другой менталитет, они с детских лет привыкли использовать интернет-ресурсы. При этом в отличие от западной молодежи российские студенты, особенно за пределами столиц, все еще недостаточно активно используют социальные сети для своего

профессионального развития<sup>9</sup>. Большинство не знают, например, о такой возможности, как прохождение стажировки у самых известных работодателей. Зачастую студенты задумываются о создании профилей в соцсетях к моменту выпуска из вуза. Но как только они развивают в них активность и получают первые результаты, их мнение меняется: даже немедленно не получая предложений о работе, выпускники высоко оценивают интернет-пространство как источник информации о рынке труда и построении карьеры. Поэтому работодателям и рекрутерам необходимо проявлять активность и вовлекать перспективную молодежь в виртуальные профессиональные сообщества.

## **Некоторые выводы**

Соцсети не подменяют собой, но все более активно и качественно дополняют другие инструменты поиска. Например, с их помощью стало значительно легче контактировать с кандидатами, найденными прямым поиском и по рекомендациям.

В ближайшие годы будет возрастать роль соцсетей как инструмента рекрутмента. В 2007 г., когда я готовила первое издание этой книги, соцсети в России только начинали приобретать популярность, а уж как инструмент рекрутмента и вовсе не играли сколько-нибудь существенной роли. Дело в том, что построение качественной сети собственных контактов в Интернете – довольно длительный и кропотливый процесс, который приносит отдачу через несколько месяцев и даже лет. Многие из тех, кто начал использовать соцсети для поиска кандидатов в 2005–2006 гг., к 2015 г. смогут закономерно гордиться солидной и обширной сетью качественных профессиональных контактов. У таких пользователей эффективность социальных сетей будет очень высокой и сопоставимой с другими инструментами привлечения кандидатов, а в ряде случаев и превосходящей их.

Как бы то ни было, факт наличия тех или иных инструментов поиска не гарантирует достижения необходимого результата. Рекрутмент – один из самых «человекозависимых» видов деятельности, где высокие технологии никогда не заменят общения между людьми.

---

<sup>9</sup> Проведенное в 2013 г. исследование в московских вузах показало, что лишь 10 % от числа опрошенных студентов и выпускников в возрасте от 18 до 24 лет ведут активную работу в профессиональных социальных сетях. 29 % имеют профиль, но редко его обновляют; 30 % не видят смысла регистрироваться на подобных сайтах, а 31 % вообще не знают, что такое социальные профессиональные сети.

## 4. Прямой поиск

Прямым поиском в рекрутменте обычно называют непосредственный выход по инициативе рекрутера (хедхантера) на целевых кандидатов в целевых компаниях как результат тщательного анализа соответствующей отрасли и определения зон поиска.

Необходимость в прямом поиске возникает при работе над вакансиями разного уровня. Исторически считалось, что этот инструмент – атрибут работы хедхантеров, пользующихся им при поиске руководителей высшего звена. Однако на современном рынке труда этот метод применяется значительно шире, чем раньше: при работе над сложными, редкими позициями среднего и высокого уровня, но не только. Без прямого поиска трудно найти кандидатов в узкой профессиональной нише, когда на рынке всего три или пять таких специалистов, которые к тому же не ищут работу и не рассылают резюме. При обострившейся борьбе за таланты, когда усилия компаний обоснованно направлены на удержание ценных специалистов, многие люди не реагируют на объявления о вакансиях – у них нет необходимости проявлять активность в поиске новой работы.

Безусловно, прямой поиск – один из самых сложных и ресурсоемких инструментов рекрутера, требующий специального обучения и высокой квалификации. Иногда в начале работы над вакансией кажется, что ее можно закрыть более простыми методами, однако когда размещение объявлений, поиск в Интернете и собственной базе данных не дают результата, наступает необходимость заняться прямым поиском. В АНКОРе этот метод используется в очень широком профессиональном и уровневом диапазоне вакансий – от рядового инженера до генерального директора.

Порой функциональные руководители охотно переманивают кандидатов лично, не привлекая своих рекрутеров или агентства, что технологически не является прямым поиском как таковым. Скорее это контакт по рекомендации или по знакомству – ведь собственная профессиональная деятельность и сложившийся круг общения позволяют менеджерам знать лучших специалистов в своей области.

Заниматься ли прямым поиском самостоятельно, либо обратиться к помощи грамотного провайдера? На этот вопрос каждый отвечает в зависимости от конкретной ситуации и потребностей. В период 2007–2012 гг. во многих компаниях стали создаваться специальные должности и даже целые команды штатных консультантов, задачей которых было заполнение руководящих позиций и формирование внешнего кадрового резерва. Такое решение рентабельно в случае постоянной потребности в высококвалифицированных менеджерах в крупных, территориально распределенных компаниях. Но может быть и иная ситуация: в ряде компаний не принято самостоятельно заниматься хедхантингом по причине репутационных рисков и принятых в отрасли этических норм. Например, если возникает интерес к кандидату из компании-конкурента, то далеко не всегда вам бывает удобно туда звонить, поэтому компании предпочитают доверить прямой поиск профессиональным хедхантерам или рекрутерам.

Чем может быть полезно агентство? Квалифицированный консультант проведет по вашему заказу все технологические операции прямого поиска, в том числе такие как:

- анализ рынка и определение зоны поиска;
- сбор информации и рекомендаций от экспертов рынка;
- формирование списка целевых компаний и должностей;
- идентификация потенциальных кандидатов.
- формирование «Long List» – предварительного списка потенциальных кандидатов (пример формата Long List содержится в приложении 5);
- выход на потенциальных кандидатов;



- презентация компании и позиции (по согласованию с вами как с клиентом);
- работа с мотивацией кандидата, выявление и преодоление возражений;
- диагностика кандидата: выяснение профессионального опыта кандидата и его анализ с точки зрения потребностей клиента и предоставление вам соответствующей информации;
- установление отношений, достижение определенных договоренностей в рамках конкретных сроков, получение обратной связи.
- подготовка в установленные сроки отчета для клиента по согласованному формату;
- формирование «Short List» (финального списка кандидатов, рекомендуемых к рассмотрению клиентом);
- рекомендации по взаимодействию клиента и кандидата либо советы по изменению стратегии поиска;
- помощь в формировании конкурентоспособного предложения о работе;
- сопровождение кандидата в процессе адаптации на новом рабочем месте.

## **5. Поиск по рекомендациям**

Поиск по рекомендациям описан в пункте «Получение рекомендаций» (см. главу 5 «Отбор кандидатов. Телефонное интервью»).

## 6. Взаимодействие с кадровыми агентствами

Когда стоит воспользоваться услугами агентства по подбору персонала?

**Можно выделить следующие ситуации, в которых компании необходима помощь профессиональных консультантов:**

- в компании нет внутреннего рекрутера;
- планируется масштабный найм персонала, который невозможно и/или невыгодно осуществлять исключительно собственными силами;
- планируется нанять большое количество сотрудников в сжатые сроки;
- есть необходимость в услугах, которые невозможно предоставить собственными силами (исследование заработных плат, тестирование, оценка персонала);
- необходимо найти человека на узкоспециальную, сложную или редкую позицию;
- необходим поиск в другом городе (или межрегиональный поиск);
- необходима консультация профессионалов на рынке труда (например, при выходе компании на новый рынок, в новую страну, во время старта нового проекта и т. п.);
- необходим прямой поиск на управленческие позиции.

### Выбор провайдера

Определитесь, какие именно услуги кадрового агентства и для каких целей вам требуются, изучите внутренние политики и процедуры вашей компании, а затем сформулируйте критерии для выбора провайдера.

Типовые услуги кадровых агентств:

- рекрутмент – поиск и подбор персонала всех уровней на постоянные и временные позиции;
- массовый рекрутмент – отбор и предоставление клиенту согласованного количества кандидатов на типовые позиции по утвержденному графику;
- предоставление персонала на проекты (краткосрочные и долгосрочные);
- аутсорсинг бизнес-процессов (например, полная или частичная передача функции поиска и подбора персонала внешнему провайдеру);
- кадровый консалтинг (различные исследования, экспертные оценки, консультации, сопровождение процессов найма и увольнения персонала и др.).

Многие наши клиенты основывают свой выбор провайдера на следующих критериях:

- длительность работы компании на рынке кадровых услуг;
- репутация, подтвержденная рекомендациями и отзывами клиентов;
- известность бренда;
- наличие подтвержденной специализированной экспертизы в той или иной области (индустрии, профессии, рынке, городе, стране);
- наличие собственного или партнерского офиса в определенном регионе либо возможность производить там удаленный поиск;
- контрактные условия (цена, гарантии, сроки и др.);
- статус корпоративного провайдера, одобренного головным офисом;
- успешный личный опыт работы с данной компанией в качестве кандидата/клиента.

В некоторых компаниях принято выбирать провайдера путем организации тендера, а в других это решение принимается директором по персоналу или генеральным директором.

## Обсуждение условий сотрудничества с агентством

При обсуждении условий сотрудничества для вас могут быть важными многочисленные параметры, и ключевые из них следующие:

**1. Суть услуги.** Убедитесь, что в договоре прописано, что конкретно агентство обязуется для вас сделать, чтобы ожидания обеих сторон соответствовали реалиям.

**2. Вознаграждение за услуги и порядок расчетов.** Как правило, компании, предоставляющие сопоставимый по уровню сервис, работают в близких ценовых категориях. Сравните предложение агентства с вашим бюджетом и с предложениями других провайдеров. При длительной и успешной истории сотрудничества агентства предлагают своим ключевым клиентам разнообразные скидки. Не бойтесь обсуждать вопрос о предоплате, ведь она налагает на провайдера значительно более ощутимые обязательства по достижению результата, чем при оплате по факту. Убедитесь, что сроки оплаты и другие финансовые моменты одобрены вашей бухгалтерией, а правовые аспекты – вашими юристами.

**3. Гарантии.** Как правило, рекрутинговые компании гарантируют однократную бесплатную замену кандидата в течение 90–100 дней, при особых обстоятельствах – до 180 дней (например, при поиске на позицию уровня генерального директора или вице-президента). Многие хедхантеры декларируют готовность нести гарантийные обязательства до одного года, но и гонорар у них значительно выше, а предоплата – обязательное условие для начала работы.

**4. Этические принципы, конфиденциальность.** Убедитесь, что агентство гарантирует «непереманивание» трудоустроенных им кандидатов. Проверьте контракт на наличие положения о конфиденциальности информации. Будьте готовы дать агентству встречные гарантии, например: в течение определенного периода представленный кандидат будет считаться кандидатом именно этого агентства; оплата будет произведена в полном объеме в оговоренные сроки и т. д.

В нашем бизнесе не только клиент выбирает провайдера. Кадровому агентству не менее важно выбрать таких клиентов, о сотрудничестве с которыми они с гордостью будут рассказывать кандидатам и партнерам. Для того чтобы агентство как инструмент поиска кандидатов работало с максимальной эффективностью, рекрутеру необходимо помнить, что важно для провайдеров:

- партнерские отношения, открытая и четкая коммуникация;
- имидж клиента как работодателя;
- готовность гибко реагировать на изменение ситуации на рынке труда и прислушиваться к мнению экспертов;
- своевременное выполнение контрактных обязательств;
- благодарность за качественно проделанную работу, если вы действительно высоко ее оцениваете.

## **7. Посещение конференций и выставок как инструмент поиска кандидатов**

Посещая различные публичные мероприятия (выставки, конференции), рекрутер должен стремиться получить информацию о рынке, на котором представлена его компания, а также о перспективах развития и новых игроках. Это поможет вам не только осуществлять эффективный поиск кандидатов, но и улучшить коммуникацию с линейными менеджерами. Вы пополните свой багаж знаний продуктов и услуг, обогатите профессиональный словарь, познакомитесь с интересными людьми, установите новые важные контакты. Полезно участвовать не только в конференциях на профильную для вас тему – о работе с персоналом, но и в мероприятиях, посвященных событиям, происходящим в вашей отрасли.

Конечно, далеко не всегда возможно в ходе таких мероприятий общаться с собеседниками как с потенциальными кандидатами: участники выставок и конференций преследуют другие цели – все они представляют свои компании, продукты и услуги потенциальным клиентам. Поэтому, если такой инструмент поиска для вас интересен, ставьте своей целью знакомство с представителями нужных профессий, к которым впоследствии вы сможете обратиться за советом.

Важно подготовиться к выставке: посетить соответствующие сайты (например, [www.expocentr.ru/ru/expoinex/metlit-expo/](http://www.expocentr.ru/ru/expoinex/metlit-expo/)), ознакомиться со списком участников и схемой расположения экспозиций, определить потенциально интересные темы для обсуждения, иметь представление о продукции или услугах данной отрасли. Очень полезно приобрести каталог мероприятия и другие информационные материалы. Если выставка очень крупная либо конференция весьма представительная, самое эффективное – отправиться туда вместе с вашим линейным менеджером. Эксперты советуют не посещать выставки в первый и последний день их работы: слишком много суеты, кто-то еще не приехал, а кто-то уже уехал.

Если ваша компания спонсирует конференцию либо представлена докладчиками, вам будет вдвойне интересно послушать своих коллег и обсудить темы, затронутые в выступлениях, с другими участниками.

В некоторых компаниях существуют определенные правила и процедуры, касающиеся представительской и публичной деятельности, например общаться с представителями прессы может только PR-менеджер, а на конференциях – выступать только руководитель профильного подразделения. Уточните, какие правила приняты именно в вашей компании, и по возможности посещайте публичные мероприятия.

## 8. Работа с вузами

Работа со студентами и выпускниками всегда была важной составляющей работы рекрутера. Это не просто инструмент поиска кандидатов, а инвестиции в построение долгосрочных отношений с будущими специалистами и менеджерами. Graduate Recruitment – современные программы набора студентов и выпускников – появились в России в конце 1990-х гг. с приходом иностранных работодателей.

После 2008 г. необходимость системной работы с молодым поколением стала приоритетной задачей для всех секторов бизнеса России. Способствовали этому как неблагоприятная демографическая ситуация в нашей стране, так и логика развития кадрового рынка – неотъемлемой части экономики страны.

Если при поиске состоявшихся специалистов рекрутеру необходимо хорошо изучить ту или иную профессию, чтобы говорить с кандидатами на одном языке и оценить их квалификацию, то в работе со студентами в большей степени необходимо понимать их жизненные цели и приоритеты. Популярная «теория поколений»<sup>10</sup> интерпретирует характерные для разных поколений ценности. В ближайшие 10 лет представители поколения Y составят половину трудовых ресурсов страны. Работодатели осознали, что спрос на молодых специалистов будет все больше возрастать на фоне неуклонного старения нынешних руководителей и высококвалифицированных специалистов, представителей поколения X.

В этой ситуации инвестиции тех, кто сумеет грамотно идентифицировать и привлечь выпускников, окупятся сторицей – при правильно построенной работе вчерашние студенты будут основным кадровым активом любой компании.

---

<sup>10</sup> В среде профессионалов кадрового рынка принята следующая классификация представителей различных поколений: поколение беби-бумеров (1943–1963 г. р.); поколение X /«Неизвестное поколение» (1963–1983 г.р.); поколение Y /«Поколение Миллениума» (1983–2003 г. р.); поколение Z (с 2000 г. р.). Следует иметь в виду, что годы рождения указаны ориентировочно (плюс-минус два-три года).

### Пример этапов отбора в программу для выпускников



## Каковы специфика и ценности поколения Y?

- «Цифровое» мышление, высокий уровень владения информационными технологиями и средствами коммуникации.
- Свобода самореализации, гибкость соотношения личного и рабочего времени.
- Возможности обучения и развития, интересная работа и перспективы карьерного роста.
- Позитивное восприятие окружающего мира.
- Приспособленность к ситуациям неопределенности.
- Важность публичного признания достижений.

Как же бизнес инвестирует в профессиональное образование будущих специалистов? Ниже в таблице приведены примеры программ российских и международных компаний, ведущих активную работу с молодежью, начиная со школьников старших классов и заканчивая выпускниками вузов.

Для участия в программе необходимо, как правило, пройти регистрацию и выдержать ряд испытаний (см. рис. приведенный ранее).

### Примеры корпоративных программ для студентов и выпускников

Программы	Содержание / Предоставляемые возможности
<b>День открытых дверей</b>	Студенты в течение от одного до трех дней знакомятся с компанией, общаются с сотрудниками, участвуют в мероприятиях. Им предоставляется возможность узнать об истории профессии, понять критерии отбора в компанию, познакомиться с руководством и узнать из первых уст о перспективах профессионального и карьерного развития
<b>Ярмарка вакансий</b>	На стенде каждого работодателя студенты могут получить информацию об открытых вакансиях и предстоящих мероприятиях, пообщаться с сотрудниками и задать любые интересующие вопросы: об этапах отбора, о специфике работы в разных отделах, о ступенях карьерной лестницы. Кроме того, многие компании на ярмарках вакансий проводят тренинги и мастер-классы
<b>Кафедра в вузе</b>	В ряде вузов работают кафедры известнейших российских и международных компаний, которые помогают студентам понять суть бизнеса и обогатить теоретические знания практическим опытом. Преподаватели таких кафедр делятся опытом, наработками и решениями реальных задач. У компании появляется возможность выбирать лучших по успеваемости студентов и поощрять их в рамках стипендиальных программ, а у студентов — получать более прикладное образование, а значит — конкурентное преимущество на рынке труда



<b>Стажировка</b>	Компании предлагают студентам и выпускникам разнообразные стажировки длительностью от одного до трех месяцев. Самый распространенный формат для студентов — летняя стажировка (1 июля — 30 августа). Стажеры прикрепляются к наставнику, который проводит обучение на рабочем месте, ставит задачи, контролирует их выполнение, оценивает результаты. На основании отчета наставника, результатов и качества проделанной работы, а также отзывов коллег принимается решение о дальнейших перспективах стажера в компании. Разновидность стажировки — участие в исследовательских проектах сроком до 6–12 месяцев с возможностью по окончании учебы продолжить работу в штате компании
<b>Кейс-чемпионат</b>	Кейс-чемпионаты проводят как непосредственно работодатели, так и провайдеры, специализирующиеся на кейс-чемпионатах и сотрудничающие с рядом российских и иностранных компаний. Решая бизнес-кейсы, участники получают возможность проявить себя. Тех из них, кто предложил лучшие решения, могут приглашать на стажировку или на работу
<b>Сообщество студентов</b>	Студентам третьих и четвертых курсов предоставляется возможность бесплатного обучения, приобретения практических навыков, построения сети контактов в бизнес-среде, участия в социальных и благотворительных мероприятиях. Некоторые сообщества являются частью корпоративных университетов. Опытные сотрудники компании делятся со студентами знаниями о культуре и истории компании, своим опытом, а также проводят мастер-классы
<b>Корпоративные тренинги и образовательные программы</b>	Компании предлагают студентам обучающие программы по развитию бизнес-навыков, которым не научат в институте и которые помогут им строить карьеру по выбранной специальности. Тренинги проводят в вечернее время в офисе компании высококвалифицированные профессионалы. Студенты получают соответствующие профессиональные знания, знакомятся со спецификой отрасли, развивают навыки взаимодействия в корпоративной среде и строят сеть контактов. Для принятых в штат молодых специалистов компании проводят программы управления талантами и развития лидерства, разнообразные развивающие мероприятия (лекции известных людей, посещение музеев и выставок), формируют онлайн-библиотеку знаний

## Глава 4

### Отбор кандидатов. Анализ резюме

Процесс отбора начинается с сопоставления информации, которую кандидат дал о себе в резюме, с критериями, согласованными с линейным руководителем. В профессиональной среде этот процесс называется *matching* (от английского слова «сопоставление»).

Умение видеть и выявлять соответствия развивается прямо пропорционально вашему опыту.

Очень важно понимать, кого в конечном счете наймет линейный руководитель, а не кого он хочет нанять. У вас должно быть очень четкое понимание того, каковы минимально приемлемый уровень квалификации и «программа максимум», необходимые для выполнения данной работы. Оба (и линейный руководитель, и кандидат) имеют свои требования и приоритеты. Некоторые из них – абсолютно обязательные, другие – желательные, и вам очень важно знать, каким критериям соискатель должен строго соответствовать, а в отношении каких возможен компромисс.

Например: линейный руководитель обозначил требование к знанию английского языка главным бухгалтером. В некоторых отраслях (например, строительстве, страховании) таких людей крайне мало. Допустим, кандидат в резюме указал, что владеет английским «на среднем уровне». Что сделает грамотный рекрутер?

- Осознает, что данная формулировка нуждается в уточнении.
- Проверит реальный уровень владения языком по телефону или лично либо попросит помочь в оценке коллегу, свободно владеющего английским.
- Посоветуется с линейным руководителем о соответствии реального уровня знаний кандидата потребностям бизнеса и требованиям к позиции.
- Уточнит у линейного руководителя возможность рассмотрения профессионально сильных кандидатов с недостаточным уровнем знания английского.

Однако необходимо помнить, что на стадии отбора по резюме мы не сможем оценить информацию о личности кандидата, в том числе учесть важный фактор, влияющий на решение обеих сторон, – так называемую химию. Порой после интервью мы слышим от нашего клиента или кандидата: «Не знаю, чем конкретно, но этот человек мне не нравится». Возможно, такое заявление объясняется какими-то объективными причинами, но вполне вероятно, что между двумя людьми просто не произошла положительная «химическая реакция».

**Будьте осторожны, отвергая кандидата на основании сведений из резюме, – у вас слишком мало информации.**

**Распространенные ошибочные предположения, которые делают рекрутеры в процессе сопоставления информации о кандидате на основании резюме и требований к позиции:**

1. Линейный руководитель наймет только того человека, который абсолютно подходит по всем параметрам.
2. Линейный руководитель наймет только того, чья квалификация полностью совпадает с описанием.
3. Зарплата не может быть пересмотрена.
4. Кандидат должен обязательно быть из той же отрасли.
5. Кандидат должен иметь определенный опыт работы.

6. Кандидат должен иметь образование по конкретной специальности из списка приоритетных вузов.

Существуют и другие подобные догадки.

Каждый, кто работает в нашем бизнесе больше года, знает, что предположения оправдываются далеко не всегда. Если на подобном основании вы отвергнете кандидата, руководствуясь лишь информацией из его резюме, то рискуете потерять достойного специалиста, а конкуренты вашей компании могут приобрести ценного сотрудника.

## Анализ информации из резюме

Параллельно с сопоставлением требований к позиции и резюме кандидата необходимо тщательно изучить изложенную в нем информацию, обращая внимание на следующие факторы потенциальных рисков:

Информация из резюме	Возможные риски
Дата рождения (сопоставить с датами получения образования и начала работы)	Например, если человек поступил в институт в 20 лет, необходимо уточнить, чем он занимался в течение трех лет после окончания школы
Перерывы в работе (три-шесть месяцев), частая смена мест работы	Могут свидетельствовать о непрохождении испытательного срока, конфликте с работодателем либо о слабой мотивации на работу вообще. Иногда это сигнал о проблемах со здоровьем
Продолжительность трудовой деятельности (должны быть указаны месяцы, а не просто годы работы)	Указанные годы работы, например 2006–2007, могут означать два месяца или два года
Не указано название компании	Непонятно, что скрывает человек, — боится утечки информации на нынешней работе либо на самом деле уже уволился из этой компании
Название должности (неадекватное содержанию работы)	Например, человек указывает должность «глава представительства», а в обязанностях пишет: «Работа с входящими документами, закупка канцтоваров и пр.»
Образование (закончено ли, менял ли кандидат вузы, дневное/вечернее обучение, специальность по диплому), даты	Для многих профессий критично наличие дневной формы обучения, а для некоторых руководителей, наоборот, обучение на вечернем факультете — признак зрелости и осознанности выбора
Тренинги (сертификаты, точные даты и важность для открытой вакансии)	Не всегда наличие сертификата свидетельствует о реальных знаниях, равно как и его отсутствие — о недостаточной квалификации
Уровень английского, если обозначен	См. пункт «Проверка знаний английского языка» (глава 6 «Отбор кандидатов. Личное интервью»)

Грамматические ошибки, стиль, манера изложения информации	Например, если весь текст резюме написан прописными буквами, это может указывать на то, что человек находится в состоянии стресса, а может просто свидетельствовать о незнании правил оформления документов. Если же человек, претендующий на должность, предполагающую наличие хороших навыков письменного изложения информации, делает грамматические ошибки в собственном резюме, это сигнал о потенциальной профнепригодности
Указания на собственный бизнес / партнерство / преподавание	Это может быть неприемлемо по этическим причинам либо просто несовместимо с полной занятостью на основной работе. Кроме того, такая информация дает повод проверить мотивацию кандидата
Фото	Согласитесь, порой некоторым портретам не место в резюме, а иногда встречаются «резюме» с двумя-тремя прекрасными фото и весьма лаконичным текстом
Город/страна проживания, гражданство	Сверьтесь с правилами и политикой вашей компании: готовы ли вы принимать на работу гражданина другой страны? Готовы ли релокировать кандидата из другого города, если он не собирается переезжать за свой счет?
Хобби, увлечения	Это отражение личности и мотивации кандидата
Семейное положение, наличие детей	Порой это фактор, ограничивающий возможности кандидата исполнять требуемую работу. Например, находиться до 80% времени в командировках вряд ли сможет молодой человек или молодая мама. Однако ни при каких обстоятельствах недопустима дискриминация потенциального кандидата по семейному положению!
Наличие/отсутствие рекомендатель	На стадии анализа резюме этот факт просто нужно для себя отметить, но какие-либо выводы делать преждевременно
Наличие загранпаспорта и водительских прав	Для тех компаний и профессий, где это важно
Контактная информация (e-mail, код города, точный адрес, телефоны — мобильный и стационарный)	Если у кандидата указан только e-mail либо только номер мобильного, это сигнал для вас уточнить максимум контактных деталей на будущее, так как адреса почты и телефоны меняются, и вы можете потерять связь с этим человеком
И наконец, сравните новое резюме кандидата с предыдущим, имеющимся в вашей базе данных	Вы можете обнаружить удивительные отличия: например, в резюме трехлетней давности человек утверждал, что обучается в одном вузе, а в нынешнем указано, что он окончил совсем другой. Либо в определенные даты, судя по предыдущему резюме, работал в одной компании, а в новой версии — в другой. Возможно, в этом нет ничего плохого, но прояснять такие несоответствия нужно обязательно

## Глава 5

### Отбор кандидатов. Телефонное интервью



## Цели и возможные результаты телефонного интервью

Готовясь к телефонному интервью с кандидатом, нужно поставить перед собой определенные цели, чтобы разговор привел к намеченному результату. По ходу беседы ваши цели могут корректироваться и меняться в зависимости от ответов кандидата.

Каков может быть итог телефонного интервью?

- Вы пригласите соискателя на личное интервью в вашу компанию для обсуждения определенной позиции.
- Вы пригласите соискателя, чтобы обсудить другую позицию.
- В вашей базе данных появится резюме нового кандидата.
- Соискатель рекомендует вам других потенциальных кандидатов.
- Вы обновите информацию о кандидате, которую сможете использовать в будущем.
- Вы получите информацию о рынке и возможность посоветоваться.
- У вас будет повод рассказать о своей компании, сформировав ее позитивный имидж в глазах кандидата.

**Ваша главная цель – пригласить потенциально интересных кандидатов, не упустив тех из них, кто, может быть, «неотягивает» по формальным признакам, и при этом не тратить время на неподходящих соискателей.**

Полезно ставить перед собой максимум целей, чтобы любой разговор был результативным. Например, если не достигнута основная цель – приглашение кандидата на личное интервью, то, возможно, вы получите от него рекомендации либо совет, куда обратиться за информацией о новых кандидатах.

### Правила, которые необходимо соблюдать в процессе рекрутингового звонка

В процессе разговора лучше не произносить фразы:	А заменять их на такие:
Можете ли вы уделить мне пять—десять минут?	Удобно ли вам сейчас разговаривать? Можете ли уделить мне время? Спасибо
Вас беспокоит...	Меня зовут..., у меня к вам конфиденциальный разговор
Одну минуточку...	Удобно ли вам подождать на линии? Подождите, пожалуйста, я отвечу на другой звонок и тут же к вам вернусь
Давайте созвонимся в четверг	Позвоните мне, пожалуйста, в четверг, 12 сентября, после 11:00
Простите, что побеспокоил...	Спасибо, что уделите мне время/внимание
Недели через две	На неделе с 25 января (или точная дата)
Я не знаю	Я обязательно выясню/ уточню и перезвоню вам

1. Проявите гибкость: если собеседнику в данный момент неудобно разговаривать, перезвоните ему позже, в нерабочие часы или даже в выходные дни.

2. Используйте открытые вопросы, внимательно слушайте и записывайте все ответы. Обращайте внимание не только на слова, но и на тон. Некоторые люди не очень разговор-

чивы, но могут оказаться прекрасными работниками, а другие имеют прекрасные навыки самопрезентации, но этим их достоинства исчерпываются.

3. Избегайте называть точные цифры зарплаты, но не говорите: «Не могу назвать, не знаю». Лучше пригласить кандидата на встречу для обсуждения всех деталей, уточнив, в свою очередь, его зарплатные ожидания.

4. Избегайте описывать требования к кандидату, лучше задавайте ваши квалификационные вопросы, чтобы найти соответствия между квалификацией кандидата и требованиями компании.

5. Выделите наиболее привлекательные критерии вакансии, над которой вы работаете, и постарайтесь пробудить к ней интерес собеседника.

6. По окончании разговора занесите информацию о звонке и кандидате в базу данных в формате, принятом в вашей компании.

7. Избегайте длинных пауз и злоупотребления профессиональным жаргоном – при первом контакте с кандидатом это очень важно!

Прежде чем приступать к звонкам потенциальным кандидатам, вам необходимо подготовить два документа:

- описание позиции – предварительно согласованную с вашим внутренним клиентом короткую, яркую презентацию вашей компании и вакантной позиции;
- список квалификационных вопросов, которые вы зададите своим собеседникам.



## Начало телефонного интервью. Презентация

Далеко не все люди, которым вы звоните, ждут вашего звонка. Не все заинтересованы в смене работы, не у всех есть время слушать ваш рассказ о вакансии, не всем интересно знать, что вы предлагаете, кто-то избалован частыми звонками рекрутеров, а кто-то мог и не слышать о вашей компании.

Как их заинтересовать, привлечь?



Самое важное в разговоре – хорошая презентация себя лично, компании в целом и, конечно, обсуждаемой позиции.

Необходимо различать презентацию – краткий (45-секундный) рассказ о компании и позиции, чтобы привлечь внимание кандидата, и подробный рассказ о компании и позиции, который обычно следует после получения первичной информации от кандидата. Зачастую такая детальная беседа происходит уже во время личного интервью.

Для начала необходимо:

- убедиться, что у телефона – нужный человек, чтобы не подвести его, если разговор планируется по рабочему номеру, либо не спутать с тезкой/однофамильцем;
- представиться («Меня зовут Мария Петрова, я представляю компанию «\_\_\_\_\_», занимающуюся [обозначить отрасль]. Я хотела бы обсудить с вами срочный и конфиденци-

альный вопрос. (Указание на срочность и конфиденциальность помогает обозначить важность беседы и демонстрирует заботу о собеседнике);

- убедиться, что у человека есть возможность разговаривать (если ее нет – точно договориться, кто, кому, когда и по какому номеру перезвонит).

Вот пример продолжения беседы.

*Я представляю кадровый холдинг АНКОР, лидера российского рынка рекрутмента. В результате динамичного роста нашей компании и целенаправленных усилий по укреплению направления «Банки, инвестиции, страхование» в настоящее время мы хотели бы пригласить опытного и квалифицированного консультанта для интенсивного развития этого сегмента рынка в Москве и регионах. Привлекательность данной позиции заключается в перспективе возглавить специализированную группу опытных рекрутеров, обеспечив качественный сервис ведущим российским и международным клиентам этой отрасли. Скажите \_\_\_\_\_ (имя собеседника), будет ли вам интересно подробнее поговорить об этой возможности?*

## **Продолжение телефонного интервью. Квалификационные вопросы**

Немедленно после завершения презентации следует в режиме диалога с кандидатом перейти к квалификационным вопросам. Так мы называем вопросы, ответы на которые позволят нам принять решение о том, какие дальнейшие шаги предпринимать в отношении данного кандидата.

### **СЛУШАЙТЕ, ЧТО ВАМ ГОВОРЯТ В ОТВЕТ! И ЗАПИСЫВАЙТЕ!**

Квалификационные вопросы можно разделить на общие, которые задаются кандидатам любых профессий, и специальные, которые задаются кандидатам определенных профессий.

### **Общие квалификационные вопросы**

1. Образование – вопрос считается квалификационным для молодых специалистов с небольшим опытом работы либо для представителей тех профессий и позиций (юрист, IT-специалист и др.), к которым ваш внутренний клиент предъявляет жесткие требования, касающиеся окончания определенного вуза или факультета.

2. Должность, обязанности, система подчинения (более детальные вопросы о профессиональном опыте относятся к специальным, примеры которых приведены ниже).

3. Мотивация (вопросы со словом «почему?») – почему кандидат готов рассматривать новые варианты, почему он согласился бы покинуть нынешнее место работы и т. п. Подобные вопросы должны содержаться в каждом вашем разговоре и интервью, ведь мотивация может меняться!

На современном рынке труда есть большое количество кандидатов, у которых, на первый взгляд, отсутствует какая-либо мотивация, – их все устраивает на нынешнем месте работы, и они откликнулись на объявление о вакансии из чистого любопытства. Таким кандидатам можно пробовать задавать вопросы-гипотезы типа «Что вас могло бы сейчас подтолкнуть к серьезному рассмотрению новых вариантов, ведь все же вы откликнулись на наше объявление?» либо переходить к вопросам о критериях. Но если, несмотря на все ваши усилия, явной мотивации у кандидата не обнаружено либо его интересуют только деньги, будьте осторожны. Это ненадежный кандидат, и вам необходимо искать других.

4. Критерии при рассмотрении новых вариантов (вопросы со словом «что?») – на что кандидат будет обращать внимание, выбирая новое место работы. Здесь важно не задавать наводящие вопросы («вас заинтересовала бы работа в иностранной компании?»), а предлагать человеку в ответ на открытый вопрос обозначить и расставить приоритеты среди важных именно для него факторов (он может назвать, например, содержание работы, деньги, месторасположение офиса).

5. Зарплата и социальный пакет. При обсуждении вопросов о зарплате необходимо уточнять, чтобы избежать недопонимания, идет ли речь об общем доходе или только о фиксированной его части, до или после вычета налогов, а также о наличии премий. Если кандидат обозначает ожидания в иностранной валюте, следует обязательно уточнить курс. Желательно узнать как нынешнюю зарплату кандидата, так и его ожидания, но можно оставить столь деликатную тему до личного интервью.

6. Территориально-временной фактор: в эту рубрику мы включаем готовность к командировкам, переезду, а также, для некоторых профессий, к переработкам.

7. Знание иностранного языка. Этому посвящен пункт «Проверка знания английского языка» (глава 6 «Отбор кандидатов. Личное интервью»).

8. Для некоторых рынков и позиций:

– наличие прав и автомобиля;

– статусность позиции (принципиально ли для кандидата занимать именно руководящую должность).

9. Альтернативные предложения и контрпредложения. Строго говоря, вопрос о других предложениях не может быть отнесен к квалификационным. Однако на нынешнем высококонкурентном рынке труда мы считаем его обязательным для выяснения уже на стадии телефонного интервью с кандидатом. Под альтернативными мы понимаем предложения от других работодателей и агентств, а под контрпредложением – возможное предложение нынешнего работодателя как ответ на внешнее предложение кандидату. Контрпредложению в данной книге посвящена отдельная глава (глава 13 «Контрпредложение»).

Задавая эти вопросы, вы определяете время, которое готовы затратить на разговор, контролируете процесс общения и достигаете желаемого результата.

### **Примеры специальных квалификационных вопросов для различных профессий**

#### **Вопрос Профессия**

Занимались ли вы трансформацией отчетности? По каким стандартам? Бухгалтер

В соответствии с какими стандартами отчетности вы проводили аудиторские проверки? Можете назвать процентное соотношение проектов по международным и российским стандартам? Финансовый контролер, аудитор

Внедрен ли в вашей компании SOX? В какой степени ваша работа связана с соблюдением SOX? Финансовый аналитик, контролер

Опишите ваш опыт в проведении BTL-акций<sup>11</sup> Маркетолог

С какими конкретно налогами на юридические лица вы работали? Налоговый менеджер

По каким критериям вы проводили тендеры для поставщиков? Руководитель отдела закупок

Расскажите о вашем опыте написания регламентов Методолог в страховании

По какой методике вы оценивали кредитные риски? Специалист по оценке рисков, кредитный эксперт

С какими конкретно объектами вы работали? Руководитель проекта в девелопменте

Как вы планировали бюджет на обучение? Руководитель отдела обучения

Есть ли у вас финансовый план, какой конкретно? Менеджер по продажам, рекрутер

Как вы привлекали новых клиентов? Специалисты по продажам всех уровней

Таким образом, объединив вашу презентацию, квалификационные вопросы и ответы на возражения кандидатов, чему посвящен специальный раздел, вы можете составить для себя план телефонного интервью. Подобным планом пользуются не только новички в профессии, но и опытные рекрутеры для получения максимально положительного эффекта от разговора.

---

<sup>11</sup> BTL (от англ. below-the-line – под чертой) – комплекс маркетинговых коммуникаций, отличающихся от прямой рекламы ATL (от англ. above-the-line) уровнем воздействия на потребителей и выбором средств воздействия на целевую аудиторию. – *Прим. ред.*

## Пример плана телефонного интервью

Добрый день, это \_\_\_\_\_ (убедиться, что нужный человек у телефона)? Меня зовут \_\_\_\_\_, я представляю компанию «\_\_\_\_\_». Вам удобно сейчас говорить? (Если НЕТ, уточнить, когда можно перезвонить – время, дату, номер телефона.)

Если ДА:

У нас в базе данных есть ваше резюме от \_\_\_\_\_. (Если резюме более чем полугодовой давности, необходимо уточнить, изменилось ли что-либо с тех пор.) Готовы ли вы рассматривать новые профессиональные возможности? (В этой части разговора вы можете задать больше квалификационных вопросов, а можете сразу сделать краткую презентацию, как это описано ниже. Такой прием позволит привлечь внимание кандидата и продемонстрирует ему, что у вас есть конкретный повод для разговора и что вы не просто хотите обновить информацию. Для многих людей это важно.)

«\_\_\_\_\_» – крупная российская страховая компания, в которой сейчас происходит реорганизация в связи с покупкой части ее акций известной инвестиционной группой. Изменения затрагивают в том числе и юридическую службу, куда требуется руководитель отдела претензионно-исковой работы, в подчинении которого будут четыре квалифицированных юриста и помощник.

Скажите, вас могла бы заинтересовать такая возможность?

НЕТ. – Почему? (Если кандидат сейчас просто не рассматривает никакие варианты, уточните, что бы могло заинтересовать его в будущем; если ему недостаточно информации, предложите рассказать о позиции подробнее, задавая также и свои вопросы, а если отсутствие интереса кроется в какой-то другой причине, выясните ее и предоставьте кандидату разъяснения.)

ДА. – Тогда я хотела бы задать вам несколько уточняющих вопросов, после чего я буду готова ответить на ваши и обсудить наши дальнейшие шаги.

## Квалификационные вопросы (общие)

- Мотивация: почему кандидат готов рассматривать новые профессиональные возможности (либо что его не устраивает сейчас и что хотелось бы изменить).
- Что для него было бы наиболее важным в будущей работе (критерии)?
- Нынешние обязанности, система подчинения, специализация (области права).
- Язык (если владеет иностранным, уточнить степень владения и важность использования).
- Компенсация (уточнять net/gross, важен ли социальный пакет и что в нем конкретно).
- Есть ли у него другие предложения? На какой стадии находятся переговоры?

## Специальные квалификационные вопросы

- Расскажите, пожалуйста, подробнее о ваших нынешних обязанностях (с примерами выигранных процессов).
- Если говорить о направлении «претензии – иски», готовы ли вы продолжать специализироваться в этой области?
- Есть ли у вас предпочтения – работать in-house<sup>12</sup> или в юридической фирме?

---

<sup>12</sup> Употребляя профессиональные термины на иностранном языке, убедитесь, что кандидат понимает вас правильно. В противном случае вы не получите корректного ответа на свой вопрос, а кандидат может счесть вас высокомерным собеседником.

- В судах каких инстанций вы вели процессы (общей юрисдикции, арбитражных?)
- Приведите, пожалуйста, процентное соотношение выигранных/проигранных процессов.

Затем вы анализируете ответы кандидата, при необходимости более подробно рассказываете ему о том, что его интересует, а в случае подтверждения интереса обеих сторон приглашаете на интервью. Если же вам необходимо отказать кандидату либо взять паузу для принятия решения, это следует сделать в корректной форме. Советы по отказам содержатся в главе 15 «Технология отказов кандидатам».

## Возражения и как с ними работать

Под термином «возражения» в рекрутменте понимают встречные вопросы и реплики кандидата в ответ на ваш рассказ и квалификационные вопросы.

Рассматривайте возражения как приглашение к разговору и ориентир, который указывает, куда следует направить поток своих аргументов в диалоге с кандидатом.

### Правила работы с возражениями

Возражение не означает отказ. Чаще всего оно продиктовано желанием кандидата получить больше информации либо просто получить описание текущей ситуации.

Прежде чем отвечать на возражение, убедитесь в том, правильно ли вы поняли его смысл: «Что конкретно вы имеете в виду?» «Правильно ли я поняла, что...?» «В сравнении с чем?», «Почему?».

Никогда не отвечайте на возражение до тех пор, пока не убедитесь, что вы поняли, что за ним стоит.

Работа с возражениями состоит из четырех шагов.



Крайне важно при ответе на возражение сразу же задать следующий вопрос – это поможет контролировать ход беседы.

Ниже приводятся некоторые варианты ответов на наиболее часто встречающиеся возражения кандидатов.

– **Откуда вы узнали мое имя?**

(Как правило, вопрос возникает при прямом поиске или при поиске по рекомендации.)

– Это моя работа – знать сильных специалистов в \_\_\_\_\_ области.

Мы пользуемся всеми доступными открытыми источниками информации, я видела статью о вас в «\_\_\_\_\_» издании. (Если вы действительно читали эту статью.) Надеюсь, мой звонок не создает для вас дискомфорт?

Мне вас рекомендовал \_\_\_\_\_ (на имя рекомендателя можно ссылаться только с его разрешения).

**Не ссылайтесь на рекомендацию, если ее в действительности не было!**

– **Это конфиденциально?**

– Моя работа строится на конфиденциальности по отношению к кандидатам, таков ключевой принцип нашей компании. Ведя любые разговоры с профессионалами, я всегда соблюдаю это правило.

– **У меня все хорошо, и я не рассматриваю никаких предложений.**

– Замечательно! Именно таких успешных людей мы ищем. Что вам больше всего нравится в нынешней работе?

– Очень приятно осознавать, что общаешься с успешным человеком. Скажите, вам было бы интересно сравнить вашу текущую ситуацию с новой возможностью?

– Хорошо! Согласитесь ли вы со мной, что в успешной карьере главное – не только упорный труд, но и открытость новым возможностям? Есть ли что-то, что вам, возможно, хотелось бы изменить?

– **Какую вы предлагаете зарплату?**

– Речь идет об уровне вашей собственной оценки себя как профессионала. Скажите, на какой уровень компенсации вы бы рассчитывали при смене работы?

– Наша компания готова предложить привлекательный компенсационный пакет для кандидата, который ответит ВСЕМ требованиям. (Если ваш компенсационный пакет действительно привлекательный.)

– На данной стадии я не стала бы называть конкретные цифры, мы будем рассматривать разных кандидатов и платить в зависимости от результатов их работы и достижений.

После каждого вопроса задайте ваш вопрос согласно намеченному плану!



## Привлечение кандидатов по рекомендациям<sup>13</sup>

Получение рекомендаций – один из самых востребованных инструментов поиска и привлечения кандидатов. Готовясь к телефонному разговору, вы всегда должны быть готовы попросить кандидата о рекомендации.

### Чем полезны рекомендации?

- Возможность расширить количественный и качественный состав кандидатов.
- Хорошее продолжение разговора, если кандидат не заинтересован в проекте либо не обладает нужной квалификацией.
- Получение информации о рынке для расширения вашей профессиональной экспертизы.
- Получение профессиональной консультации при сложном поиске.

### При получении рекомендаций ВАЖНО

1. Спрашивать, не «кто ищет работу» или «кто мог бы заинтересоваться данной позицией», а

- «кто хорошо разбирается в...»;
- «кто лучший специалист по...»;
- «кто справился бы с...»;
- «кто обладает квалификацией, аналогичной вашей».

Иными словами, нужно называть функционал (содержание работы), не перегружая потенциального рекомендателя подробностями. Всячески подчеркивайте, что вам в первую очередь необходим профессионал, а не просто хороший приятель вашего собеседника, волею случая рассматривающий сейчас варианты смены работы. Бывает полезно уточнить, почему человек рекомендует именно этого специалиста, чем он замечателен, какие у него достижения.

2. Просить о помощи, совете, особенно если ваш собеседник действительно является экспертом в искомой области.

3. Подсказывать и активно помогать собеседнику («может, кто-то, с кем вы вместе работали на прежнем месте», «возможно, кто-то из ваших сокурсников»).

4. Гарантировать конфиденциальность, заручиться согласием собеседника на то, чтобы ссылаться на него при контактах с рекомендованными им специалистами. Люди не всегда дают такое разрешение, и достигнутые договоренности важно тщательно соблюдать.

### Чего нужно избегать

Самого слова «рекомендации», поскольку некоторые воспринимают его как ответственность или поручительство за кандидата и отказываются кого-то рекомендовать.

Контролируйте процесс общения – не надейтесь, что вам перезвонят, даже если обещали, обязательно перезванивайте сами, ведь это ВАМ нужны информация и помощь.

---

<sup>13</sup> Необходимо различать два значения русского слова «рекомендация», используемого в рекрутинговой терминологии. В одном случае имеется в виду упоминание кого-то, кто может соответствовать требованиям к позиции, – здесь аналог английского слова *referrals*. В другом случае, когда речь идет о сборе отзывов на кандидата, прошедшего несколько этапов интервью, подразумевается английский аналог *reference check*.

## **Возможные возражения при получении рекомендаций и варианты ответов на них**

- *Никого не знаю (не могу вспомнить).*
- Вы же столько лет в бизнесе, наверняка кого-то знаете и сможете мне помочь.
- А кто может знать таких людей?
- В каких компаниях они могут работать?
- Может, вы знаете кого-то, кто раньше работал в вашей компании?
- *Да, знаю такого человека, но сначала хочу сам с ним поговорить.*
- Вы – занятой человек, а это – моя работа, может, лучше я сама поговорю с этим человеком?
- Давайте проверим по нашей информационной системе, вдруг мы его знали, но изменилась контактная информация.

**Одна качественная рекомендация лучше, чем 100 резюме из открытых источников!!!**

Если собеседник вам помог, дав имя и координаты потенциально интересного кандидата, обязательно поблагодарите его и предложите звонить вам, если у этого человека возникнут вопросы, в которых вы компетентны.

## Глава 6

### Отбор кандидатов. Личное интервью



Распространенное представление об интервью как о личной беседе двух человек, обсуждающих некую вакансию, не совсем верно.

Качественное интервью – это:

- эффективное использование различных техник задавания вопросов с целью получения необходимой вам информации и достижения цели встречи;
- возможность развеять свои сомнения и укрепить положительные впечатления о кандидате;
- понимание того, что может и хочет кандидат;
- создание и укрепление вашего имиджа как профессионала и вашей компании как надежного работодателя;
- приобретение и развитие обеими сторонами опыта профессионального обмена мнениями об отрасли, профессии, тенденциях на рынке;
- и наконец, интервью может оказаться поводом для поиска новых кандидатов.

Таким образом, интервью – это навыки, мотивация, отношение и желание добиться результата и к тому же улица с двусторонним движением.

**ВСЕГДА БУДЬТЕ ПРОФЕССИОНАЛОМ!**

## **Некоторые правила, которые следует помнить, проводя интервью**

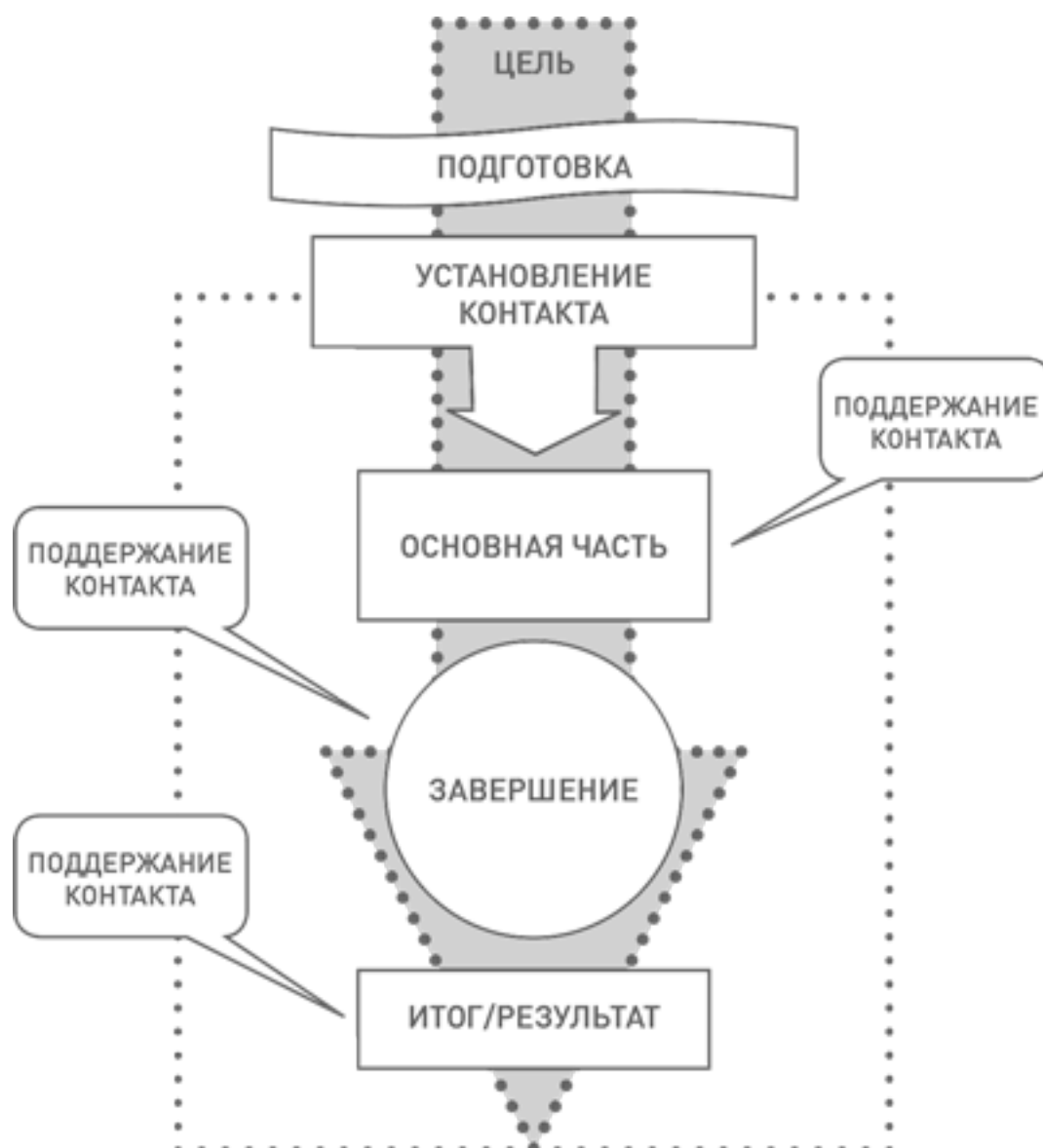
- Относитесь к своему собеседнику с уважением. Избегайте дискриминирующих вопросов.
- Внимательно слушайте кандидата и записывайте его ответы.
- Старайтесь найти конкретные подтверждения тому, что говорит кандидат. Просите его приводить примеры.
- Начинайте с простых вопросов, а потом переходите к более трудным.
- Контролируйте процесс интервью. Осторожно и корректно направляйте его в нужное русло в соответствии с вашим планом и временными рамками.
- Анализируйте прошлый опыт кандидата, не делайте выводов на основании допущений или предположений.
- Сохраняйте объективность!

Тип и форма отборочных интервью зависят от таких факторов, как позиция, на которую подбираются кандидаты; рассматриваются ли кандидаты из числа сотрудников компании или пришедшие извне; проводятся ли интервью один на один или в группе; идет ли речь о найме в одном городе либо о межрегиональном поиске и др.

Однако, в какой бы форме ни проходило интервью, вам необходимо:

1. Ясно сформулировать его цели.
2. Тщательно к нему подготовиться.
3. Придерживаться определенной структуры.
4. Получить необходимую информацию для определения дальнейших шагов.
5. Грамотно завершить интервью.

Схематично эти этапы, каждый из которых мы далее подробно разберем, изображены на следующей схеме:



## Цели интервью

- Оценить внешний вид и самопрезентацию кандидата.
- Оценить квалификацию кандидата, ее соответствие позиции.
- Оценить личностные качества кандидата на основе самопрезентации и спрогнозировать его поведение в коллективе, а также соответствие корпоративному стилю.
- Определить приоритеты кандидата и критерии, по которым он будет выбирать работу.
- Оценить мотивацию кандидата.
- Установить с кандидатом эффективные рабочие отношения.
- Выбрать кандидата для представления внутреннему клиенту на искомую либо иную вакансию.
- Получить рекомендации.
- Получить информацию о рынке.
- Сопоставить вышеперечисленное для принятия решения о дальнейших действиях.

Получить необходимую информацию – значит не только проверить факты, но и увидеть, как выглядит и общается кандидат. Не следует забывать и о том, что у него, так же как и у интервьюера, есть свои приоритеты и цели и между ними может возникнуть некий конфликт. Кандидаты заинтересованы в том, чтобы интервьюер увидел только их положительные стороны, а интервьюер пытается выявить в том числе и слабости. Кандидаты хотят прояснить не только плюсы, но и минусы предлагаемой позиции, а интервьюер зачастую слишком пристрастен, чтобы быть объективным.

На выбор, который сделает кандидат, большое влияние оказывают не только условия или содержание работы, но и личность интервьюера и предполагаемого будущего руководителя. Кандидаты будут проявлять большую откровенность и заинтересованность в ответ на искренний интерес и компетентность интервьюера, что проявляется в его манере проведения собеседования.

Однако даже если кандидат не подходит для данной позиции или не он выбран для дальнейшего участия в конкурсе, интервьюер все равно должен вести себя так, чтобы у него осталось благоприятное впечатление о работодателе. Кандидат может быть клиентом вашей компании или иметь родственников или знакомых, пользующихся ее услугами. Процесс отбора должен проходить так, чтобы, вне зависимости от результата, у кандидата сложилось благоприятное впечатление о компании и о вас лично.

Поэтому важно с самого начала четко сформулировать цель и формат интервью, подчеркнув, что в интересах обеих сторон достичь результата. Но прежде всего нужно подготовиться к встрече.

## **Подготовка к интервью**

Успех интервью во многом зависит от того, как интервьюер к нему подготовится.

Подготовка к интервью начинается с телефонного разговора, предшествующего личной встрече.

Убедитесь, что вы корректно и максимально точно объяснили кандидату:

- как добраться в ваш офис;
- с кем будет интервью (имя, должность, телефон);
- в котором часу (время должно устраивать обе стороны);
- кому звонить в случае задержки или отмены интервью.

Если до встречи предстоит заполнить анкеты, обязательно предупредите об этом кандидата.

Если вы направляли информацию об интервью кандидату на мобильный телефон или электронную почту, обязательно убедитесь в получении им сообщения.

## **Описание позиции и требований к кандидату**

Еще раз изучите описание позиции. Убедитесь, что вы понимаете критерии отбора кандидатов. Продумайте, как лучше сопоставить требования к позиции с опытом кандидата.

## **Анализ резюме**

Внимательно проанализируйте информацию из резюме, определив те области, которые нужно прояснить и уточнить у каждого конкретного кандидата (см. «Анализ информации из резюме», глава 4 «Отбор кандидатов. Анализ резюме»).

## **Вопросы, которые необходимо задать**

Убедитесь, что у вас имеются заранее подготовленные квалификационные вопросы – общие и специальные. Затем, просмотрев резюме кандидата, сформулируйте вопросы, которые вы зададите дополнительно именно ему.

## **Информация для кандидата**

Обдумайте, какую информацию вы предоставите кандидату в ходе интервью. Скорее всего, это будут сведения о компании или отделе, о предлагаемой вакансии и потенциальном руководителе. Определите заранее, какую информацию вы будете предоставлять кандидату в письменной, а какую – в устной форме. Заблаговременно сообщите ему адрес сайта вашей компании.

## **Формат проведения интервью**

В зависимости от числа участников интервью может быть:

- индивидуальным (один рекрутер / один кандидат);
- панельным (несколько рекрутеров либо других представителей компании / один кандидат);
- групповым (один рекрутер / несколько кандидатов).

Если интервью организуется совместно с коллегами, следует заранее договориться о форме его проведения, последовательности и тактике собеседования, а также о распределении ролей и ответственности в ходе интервью.

## **Расписание**

Если на один день у вас назначено несколько собеседований, следует их тщательно спланировать, отведя разумное время на интервью и написание комментариев для внутреннего клиента и/или вашей базы данных сразу же после каждой встречи. Оптимально планировать интервью с интервалом в 1,5 часа (из них 1 час – непосредственно на интервью) на позиции специалистов и руководителей и 1 час (из них 30–40 минут – на само интервью) – на стартовые и типовые позиции.

## **Встреча кандидата**

Особое внимание уделите встрече кандидата. Следует проинформировать секретаря приемной или охрану о тех людях, которые придут на интервью, и сказать им, кому они должны сообщить о приходе каждого кандидата. Подумайте о том, где они смогут расположиться в ожидании интервью. Если пауза затягивается по вашей вине, позаботьтесь о том, чтобы кандидату предложили чай или кофе и предоставили литературу для чтения. В прошлом мы неоднократно сталкивались с практикой сознательного затягивания начала интервью якобы с целью проверки реакции кандидатов и их мотивации. В современной экономической ситуации никакой пользы от такой «проверки» вы не получите. Наоборот, квалифицированный специалист, дорожащий своим временем и востребованный на рынке, сочтет, что в нем не заинтересованы, а сотрудники компании – неорганизованные люди. В таком случае зачем ему здесь работать?

При встрече с кандидатом необходимо представиться самому и вручить свою визитку. Уделите некоторое время тому, чтобы человек расслабился и создалась благоприятная деловая обстановка. Иногда рекрутеры начинают беседу со слов «Спасибо, что пришли». Обычно этой фразой провожают гостей из дома. Приберегите ее на прощание. Лучше поинтересоваться у кандидата, как он добрался, где припарковался, легко ли нашел офис. Далее опишите, из каких этапов будет состоять ваша встреча, каковы ее возможные результаты и ваши следующие шаги (см. ниже пункт «Структура интервью»).

Подобное вступление дает кандидату представление о продолжительности и этапах интервью, а также снимает чувство напряженности, которое может быть связано с неуверенностью в собственном опыте либо дискомфортом от самой процедуры собеседования.

## **Переговорная**

Помещение для переговоров нужно подготовить заранее. Убедитесь в том, что вас не будут прерывать телефонными звонками. Непосредственно перед интервью проверьте, все ли в порядке в комнате: кандидаты обращают на это внимание, делая выводы о корпоративной культуре и взаимоотношениях, принятых в компании.

Как правило, мы требуем, чтобы на время интервью кандидат отключил телефон, и рассчитываем на его понимание. Вы тоже постарайтесь без необходимости не отвлекаться на звонки и полностью сосредоточиться на беседе.



## Контроль за процессом интервью

Контроль за процессом интервью просто необходим, если интервьюер хочет получить от кандидата достаточную информацию и ответы на все имеющиеся у него вопросы в отведенное на собеседование время. Для этого необходимо:

- следовать структуре, не давать кандидату повода перехватывать инициативу и выбирать темы для разговора;
- если это целесообразно, можно вежливо перебить кандидата, отвлекшегося от заданной темы. К примеру, если кандидат о чем-то долго рассказывает, интервьюер может остановить его следующими словами: «Простите, что я вас перебиваю, ваша работа над данным проектом очень интересна, но мне хотелось бы побольше узнать о том, как вы руководили отделом»;
- если кандидат все время дает очень длинные и пространные ответы, интервьюеру следует задавать более конкретные и даже более закрытые вопросы, а не множество открытых и общих.

Интервьюер может использовать и невербальное поведение, чтобы показать кандидату, что его ответы очень длинны и расплывчаты. К примеру, перестать на него смотреть, положить ручку или прекратить делать записи. Таких сигналов может быть достаточно для того, чтобы внимательный кандидат понял их смысл.

## **Специфика вербального и невербального поведения во время интервью**

Интервьюер должен получить от кандидата максимум информации как о его успехах и достижениях, так и о возможных недостатках, о которых люди говорят менее охотно. Поэтому важно внимательно слушать и наблюдать, используя все возможные вербальные и невербальные средства для демонстрации своего внимания.

### **1. Невербальное поведение**

#### **Расстояние между собеседниками**

Многие профессиональные рекрутеры считают, что оптимальное расстояние между собеседниками во время интервью должно составлять от одного до полутора метров. Если дистанция менее одного метра, это вызывает у большинства людей чувство дискомфорта и неудобства, а если она более полутора метров, то атмосфера становится слишком формальной.

#### **Поза**

То, как интервьюер сидит на стуле, важно для демонстрации внимания и искренней заинтересованности. Он должен сидеть прямо, слегка наклоняясь вперед и выражая своей позой внимание и максимальную вовлеченность в беседу. Подмечайте и фиксируйте, как расположился для беседы кандидат, – это поможет в формировании мнения о нем.

#### **Зрительный контакт**

Зрительный контакт необходим для демонстрации интереса, исчезновения чувства неловкости и смущения, а также для готовности принять и понять все, что пытается сказать кандидат. Взгляд тесно связан с вербальными методами коммуникации. Интервьюерам, которые не смотрят на кандидата, гораздо труднее контролировать ход разговора, а у кандидата создается впечатление, что собеседник что-то скрывает или недоговаривает. В свою очередь, точно так же рекрутер реагирует на кандидата, который отводит глаза и избегает зрительного контакта.

#### **Выражение лица**

Интервьюер должен проявлять интерес к тому, о чем говорит кандидат. Часто, когда вы слушаете, на вашем лице ничего не написано либо на нем отражаются откровенно негативные эмоции, например скука, раздражение или недоверие. Следите за тем, чтобы во время интервью на вашем лице сохранялось нейтрально-доброжелательное выражение.

#### **Движения головой**

Кивание или качание головой – тоже сигнал для кандидата, что вы следите за его рассказом, что эта информация вам полезна и что вы хотели бы больше о нем узнать.

## Жесты

Интервьюер должен держаться спокойно и уверенно, и его жесты могут помочь или помешать ему в этом. Скрещенные руки или ноги выражают нервозность и закрытость. С помощью рук можно подчеркнуть значение вопросов и в то же время до определенной степени контролировать или усиливать значимость информации, которую предоставляет кандидат. Точно так же полезно наблюдать и за жестикуляцией своего собеседника на протяжении всего процесса интервью.

## Голос

Тон вашего голоса может действовать на собеседника ободряюще или расхолаживающе. Если вы говорите слишком медленно или слишком быстро, кандидату может показаться, что вы нервничаете или не доверяете ему, а если ваш голос будет звучать спокойно и ровно, он почувствует вашу уверенность. Неодобрение или оценка, которые могут расстроить кандидата, не должны проявляться в тоне голоса интервьюера. Если, в свою очередь, темп речи кандидата слишком быстрый или замедленный, вы можете «подтянуть» его к своему темпу, задавая верный тон.

Невербальное поведение в самых общих чертах отражает такие аспекты личности кандидата, как:

- **напряженность** – поза и движения кандидата могут показать, как он реагирует на стрессовую ситуацию, например на интервью. Кроме того, невербальное поведение кандидата в целом отражает уровень его нервозности или самоконтроля. Поэтому интервьюер должен следить за позой и жестами (рук и ног), тоном голоса и скоростью речи своего собеседника;
- **коммуникабельность** – невербальное поведение отражает уровень открытости и общительности кандидата и то, насколько он сам заинтересован в том впечатлении, которое производит. Об этом в первую очередь говорят дистанция, которую выдерживает кандидат, особенности его взгляда и любые другие невербальные проявления;
- **позитивность** – она напрямую связана с уровнем энергии и эмоционального заряда кандидата. Может ли он быстро сконцентрироваться на ситуации и эффективно на нее реагировать? Об этом говорят разные невербальные проявления, но поза (сидит ли кандидат прямо или ссутулившись) и голос, а также его громкость и темп служат ключевыми признаками.

Нужно быть очень осторожным при оценке и интерпретации невербального поведения кандидатов как параметров проявления их личностных особенностей. Интервьюер должен в первую очередь обращать внимание на то, насколько невербальное поведение соответствует тому, что говорит кандидат, и не вступает ли оно в противоречие с вербальными проявлениями. Например, если кандидат расположился на значительном удалении от вас, это может всего-навсего означать, что он высокого роста и ему неудобно сидеть вплотную к столу. А вот насколько убедительны слова кандидата о том, что он опытный продавец, если при этом ваш собеседник не смотрит вам в глаза и нервно сжимает руки?

Не забудьте описать внешнее впечатление о кандидате в комментариях по результатам интервью.

## **2. Вербальное поведение**

### **Ключевые вербальные знаки внимания**

Открытые вопросы типа «расскажите мне о ...» поддерживают ваш интерес к кандидату.

Реплики «да», «хорошо», «я понимаю» подбадривают собеседника и одновременно позволяют вам контролировать ход интервью, когда кандидат о чем-то долго рассказывает.

Повтор и резюмирование слов кандидата помогают вам убедиться, что вы правильно его поняли.

Уточняющие вопросы также демонстрируют интерес интервьюера.

Искреннее восхищение достижениями кандидата будет, безусловно, приятно представителю любой профессии.

### **Слушание**

Необходимым элементом установления и поддержания отношений с кандидатом является умение слушать то, что он говорит, и наблюдать за его поведением. Анализ, переработка и интерпретация вербального и невербального поведения кандидата играют огромную роль в процессе интервью. Если выводы основаны на ложных допущениях, они могут привести к большому количеству искажений. Проявляя постоянное внимание к кандидату и одновременно задавая уточняющие вопросы, интервьюер сможет избежать предположений и неверных суждений.

Итак, наблюдая за вербальными и невербальными проявлениями в процессе собеседования, интервьюер может получить первые впечатления о личности кандидата, обращая внимание на то:

- что говорит собеседник: содержание ответов кандидата может быть использовано для его оценки, последующих вопросов и планирования дальнейших шагов интервью;
- как говорит кандидат: быстрый или медленный темп речи, интонации, тон голоса могут быть весьма показательными. Ясность, с которой кандидат выражает свои идеи, богатство языка, уместность и краткость используемых выражений – все это позволяет оценить вербальные средства общения кандидата. Быстрая речь и немедленные ответы на ваши вопросы могут в одном случае означать, что перед вами энергичный и четко мыслящий человек. В другом случае те же признаки будут характеристикой кандидата, прошедшего немало интервью и дающего социально желательные ответы, к которым нужно относиться особенно внимательно и подбирать нешаблонные вопросы, чтобы суметь оценить его сильные и слабые стороны. И наоборот, кандидат, который выражается не слишком красноречиво и убедительно, тем не менее может быть достаточно квалифицирован и опытен, поэтому интервьюеру следует набраться терпения и задать дополнительные вопросы, чтобы это понять;
- как ведет себя кандидат: большинство людей умеют контролировать выражение своего лица в таких социально значимых ситуациях, как интервью, но беспокойные движения других частей тела, например постукивание ногой, манипуляции с визиткой или мобильным телефоном, явно указывают на нервозность. Причиной такого поведения может быть не то, о чем в данный момент говорит кандидат, а вся волнующая обстановка интервью в целом либо вообще совершенно посторонний фактор (например, когда кандидат ехал на собеседование, его остановил инспектор ГИБДД).

## Комментарии по ходу интервью

В ходе собеседования интервьюеру необходимо всегда делать заметки, чтобы потом он мог в точности воспроизвести и корректно транслировать клиенту информацию о кандидате. Надеясь на свою память, интервьюер рискует забыть или перепутать факты либо переставить акценты в рассказе кандидата, пропуская их через свое субъективное восприятие. Чтобы свети этот эффект к минимуму, весьма полезно записывать точные выдержки из высказываний кандидата.

Лучше всего использовать блокнот/папку с жесткой основой, которую можно опереть о край стола, так как в идеале интервьюер не должен отворачиваться от собеседника, чтобы что-то записывать. Больше всего для этой цели подходит блокнот, расположенный под углом 45°. Однако, ведя постоянные записи, интервьюер не должен слишком часто смотреть вниз, чтобы не создавать для кандидата дискомфорт.

Интервьюеру следует разработать метод записи информации, наиболее подходящий его манере и стилю. Для экономии времени можно:

- делать записи напротив заметок, сделанных перед интервью, или на бланке резюме;
- записывать информацию на заранее напечатанном бланке, например содержащем квалификационные вопросы, подготовленные для определенной позиции;
- использовать значки и сокращения, например такие:

☆ – яркие отличительные черты, достижения,

⊕ – позитивные факты,

⊖ – недостатки, слабости, нехватка опыта,

🚩 – «красный флаг», то, что вы квалифицируете как тревожные признаки и сомнения.

Любимый многими восклицательный знак (!) имеет два существенных недостатка: во-первых, есть риск того, что кандидат легко идентифицирует суть ваших пометок и начнет волноваться, решив, что это знак тревоги; во-вторых, при письме от руки восклицательный знак сливается с цифрами и буквами, не выделяя то, на что вы впоследствии захотите обратить внимание. Однако если вы привыкли отмечать достижения или сомнения при помощи восклицательного знака, используйте его – главное, чтобы вам было удобно.

Если вы владеете английским языком и профессиональной терминологией, можно использовать следующие сокращения:

- **exp** (от experience) – для обозначения опыта;
- **C&B** или **\$** – для пометок о зарплатных ожиданиях кандидата;
- **motiv** или **why** – для фиксации ответов кандидата на мотивационные вопросы;
- **eng** – при проверке уровня владения английским языком.

Распространенные сокращения на русском языке:

- **м/п** – машинопись;
- **зп** – зарплата;
- **кв** – квалификация и производные от нее,


а также многие другие, в зависимости от профессии кандидата и специфики его поиска. Главное, чтобы эти сокращения и символы помогли вам сэкономить свое время, а затем легко расшифровать написанное.

## **Некоторые советы, о которых следует помнить, делая записи в ходе интервью**

### **Записывайте свои наблюдения, а не заключения**

Важно фиксировать, что кандидат сказал или сделал, а не свои выводы о том, почему он это сказал или сделал. Некоторые выводы у вас могут появиться к концу интервью либо меняться по ходу беседы с кандидатом. Обязательно их запишите.

### **Фиксируйте особенности поведения кандидата**

Если в поведении кандидата постоянно повторяется какая-либо особенность, вы можете один раз зафиксировать этот факт, а потом просто ставить рядом какой-либо с записью условный знак (крестик, галочку) как свидетельство повторов. Если вас что-то встревожило либо ответ кандидата свидетельствует о потенциальных несоответствиях его квалификации требованиям работодателя, можно использовать значок  («красный флаг»).

**Старайтесь делать свои записи так, чтобы кандидат не мог ничего прочесть, но не нужно демонстративно их скрывать.**

**Старайтесь смотреть на кандидата, задавая свой очередной вопрос, – вы увидите его реакцию, а запись начнете делать, когда он заговорит.**

## Структура интервью

Использование подходящей структуры – один из наиболее полезных инструментов для приобретения опыта проведения интервью. Его структуру и тип можно выбирать в зависимости от каждого конкретного кандидата и требований к позиции, а также менять по ходу собеседования. Однако полезно составить для себя основную структуру интервью, которая подходит для любого его типа и для всех кандидатов. Она помогает:

- выяснить общие сведения в определенном формате, удобном для последующей обработки;
- систематически собирать информацию;
- обращаться со всеми кандидатами в едином формате, что позволит впоследствии легко сравнить их общие черты и различия;
- контролировать ход и время интервью;
- выглядеть профессионально в глазах кандидата.

## Пример типовой структуры интервью

### Вводная фраза для начала интервью

«Давайте построим нашу беседу следующим образом: я хотела бы вкратце вернуться к тому, что мы уже обсудили по телефону, чтобы убедиться, что правильно вас поняла, а затем мы поговорим о вашем опыте и планах. После этого я подробнее расскажу вам о позиции \_\_\_\_\_, отвечу на ваши вопросы, и в зависимости от результатов мы вместе с вами решим, как действовать дальше».

Далее мы опишем типы интервью и вопросов, но отметим, что практически в любом интервью должны присутствовать следующие блоки вопросов, во многом аналогичные структуре вашего телефонного разговора. Более подробный их список приведен в приложении 6.

### Обязательные вопросы для личного интервью

#### 1. Образование

Время, отведенное этой теме, в основном будет зависеть от возраста кандидата либо от требований вашего внутреннего клиента. Чем моложе кандидат, тем больше времени займет ее обсуждение.

**Области, требующие более глубокого исследования при обсуждении образования:**

1. Почему был выбран именно этот вуз?
2. Уточните даты, форму обучения (очная/заочная/вечерняя), факультет, специализацию. Было ли обучение платным? Если да, то кто его оплачивал?
3. Есть ли планы получения дополнительного образования? Какого? В какие сроки? Почему кандидат считает, что именно это второе высшее образование (МБА/аспирантура) ему необходимо?

Судя по нашему опыту, в беседах с кандидатом, обладающим значительным профессиональным опытом, этими вопросами (либо одним из них) и уточнениями, следующими из ответов кандидата, можно и ограничиться. Если же вы разговариваете с молодым специалистом, имеет смысл уделить образованию больше внимания, ведь ответы на вопросы об учебе порой дают очень любопытную информацию о личности человека.

При обсуждении опыта работы и образования кандидата следует выяснять конкретные факты, но при этом не упускать из виду его идеи, реакции и мотивы. Все это, вместе взятое, может помочь вам прогнозировать поведение кандидата на предлагаемой работе. Например, если он выбрал вуз по причине его близости к дому, то, возможно, по такому же критерию будет выбирать и место работы.

#### 2. Опыт работы

Обсуждению последнего или настоящего места работы кандидата должно быть уделено особое внимание.

**Области, требующие более глубокого исследования при обсуждении опыта работы:**

1. Причины выбора именно этой работы.



2. Возложенные на кандидата обязанности и качество их выполнения.
3. Поставленные перед кандидатом задачи и его оценка результатов своей работы.
4. Аспекты работы, которые, по мнению кандидата, требуют наибольшего внимания и усилий.
5. Трудности в работе, с которыми сталкивался кандидат, и как он их преодолевал.
6. Пристрастия и антипатии, причины удовлетворенности и неудовлетворенности работой.
7. Примеры конкретных достижений в работе.
8. Причины ухода или рассмотрения новых предложений (также могут затрагиваться при обсуждении мотивации).

Этому вопросу необходимо уделять повышенное внимание при обсуждении и предыдущих мест работы кандидата: как говорят опытные рекрутеры, «поведение в прошлом прогнозирует мотивацию в будущем». Если человек менял два предыдущих места работы исключительно ради денег, то велика вероятность, что и в нынешней ситуации его главным мотиватором будет материальный фактор.

Особое внимание отдельным областям может быть уделено в соответствии с требованиями вашего клиента. Например, вы заранее договорились, что линейный руководитель будет лично оценивать профессиональную квалификацию кандидата. Вас же он просил в первую очередь сконцентрироваться на его личностных качествах и мотивации – соответственно, эти вопросы и будут превалировать в вашей беседе. Обычно после обсуждения последнего места работы обсуждаются все места работы кандидата в хронологическом порядке, и каждый раз выясняются причины ухода. Однако в зависимости от ваших целей и специфики опыта кандидата можно отслеживать смену мест его работы в обратном порядке, заканчивая последним.

### 3. Мотивация

Мотивация – один из ключевых параметров оценки кандидата. Верно поняв мотивацию человека, вы сможете более точно интерпретировать его поведение в прошлом и прогнозировать будущие поступки.

Как уже описано в главе 5 «Отбор кандидатов. Телефонное интервью», вопросы о мотивации начинаются со слова «почему».

У каждого человека есть индивидуальные мотивирующие факторы. То, что важно для одного кандидата, имеет второстепенное значение для другого. Ваша задача – не задавая наводящих вопросов, выяснить мотивацию каждого конкретного собеседника. Готовность к смене места работы может быть вызвана желанием побыстрее сделать карьеру и расширить зону своей ответственности, сменой непосредственного руководителя, а иногда и переездом компании в отдаленный район. Как правило, рекрутеры настороженно воспринимают чисто денежную мотивацию – это знак того, что человек вскоре снова легко «снимется с места» ради очередной прибавки к зарплате. Наоборот, позитивно воспринимаются желание кандидата расширять зону своей ответственности, развивать специализацию, приобретать новый опыт и знания, а также другие мотивы.

### 4. Критерии при выборе нового места работы

**Как правило, для многих людей важны следующие факторы, но приоритеты каждый человек расставляет по-своему:**

- название позиции, обязанности, уровень ответственности;
- карьерный и профессиональный рост;

- коллектив и непосредственный руководитель;
- желание работать самостоятельно либо в команде;
- зарплата и льготы;
- имидж и репутация компании, ее продукция;
- чувства защищенности и комфорта, условия труда;
- место расположения, время в пути, командировки, режим работы.

Обратите внимание на то, в каком порядке кандидат располагает важные для него критерии. Старайтесь избегать навязывающих вопросов («Будет ли для вас важен карьерный рост?»). Человек должен самостоятельно расставить приоритеты и прокомментировать свой выбор. Совпадают ли приоритеты кандидата с тем, чего от него ожидает и что может ему предложить ваша компания? Серьезные противоречия необходимо немедленно прояснить. Например, по телефону ваш собеседник озвучил свою готовность к ненормированному рабочему дню, но в ходе личной беседы стало ясно, что его возможности перерабатывать и даже сама трактовка термина «ненормированный рабочий день» сильно отличаются от режима работы, характерного для обсуждаемой позиции. Необходимо честно рассказать кандидату о реальном положении дел и вместе с ним решить, готовы ли обе стороны к сотрудничеству с учетом вскрывшихся обстоятельств.

Если для вас важно уточнить, хочет ли или может ли кандидат работать сверхурочно, посменно, ездить в командировки или сменить место жительства, можно задать следующие вопросы: «Как часто вы готовы ездить в командировки?», «Какие личные обстоятельства могут помешать вам сменить место жительства?», «В какие части страны вам не хотелось бы переезжать?», «Как отнесется ваша семья к переезду в город N?», «С кем из близких вы советовались, принимая предложение о работе, на которой 80 % времени вам придется проводить в командировках?».

## 5. Зарплатные ожидания

Разговор о нынешней и ожидаемой зарплате и соцпакете рекомендуется вести в конце интервью, когда контакт с собеседником налажен, а возможное напряжение снято. Полезно начинать эту часть беседы с уточнения данных, которые вы обсудили с кандидатом по телефону. Наша практика подтверждает, что как минимум в 50 % случаев вы обнаруживаете отличия. Либо вы не совсем правильно поняли кандидата по телефону, либо он чего-то недоговорил или изменил свои ожидания в свете требований к конкретной позиции. Бывает всякое, поэтому в ходе личного интервью необходимо тщательно обсудить все нюансы и точные цифры как нынешней, так и ожидаемой кандидатом компенсации. Это поможет предотвратить недоразумения, которые могут возникнуть в будущем.

## 6. Личные вопросы

### *Занятия в свободное время*

Занятия в свободное время, хобби и интересы кандидата могут предоставить дополнительную информацию о его способностях, мотивации и личности. Следует иметь в виду, что хобби могут вступать в потенциальный конфликт с основной трудовой деятельностью и поэтому требуют дополнительного исследования.

К примеру, работа в общественной организации может свидетельствовать об организаторских способностях и общительности, а увлечение парашютным спортом – о склонности к риску.

### *Частная жизнь*

Ситуация в семье и отношения с близкими могут повлиять как на решение кандидата принять предложение о работе, так и на качество ее выполнения в дальнейшем. Поэтому крайне важно убедиться в том, что характер предполагаемой работы не вступает в противоречие со стилем жизни кандидата, а также с его отношениями с друзьями и родственниками. Особенно внимательно к мнению семьи и близких стоит отнестись при обсуждении с кандидатом вопросов переезда, переработок и частых командировок.

Иногда разговор о друзьях или отношениях с родственниками дает весьма ценную информацию о личности кандидата, стиле его общения, жизненных приоритетах, стрессоустойчивости, а также других качествах и навыках.

Все вопросы, касающиеся личной жизни кандидата, нужно задавать в высшей степени аккуратно и корректно, чтобы случайно не обидеть человека.

### *Здоровье*

Беседуя с кандидатом на эту тему, можно осведомиться об общем состоянии здоровья, уделяя внимание тем аспектам, которые потенциально могли бы повлиять на способность выполнять работу.

Вопросы о состоянии здоровья достаточно редко обсуждаются на интервью, но если работа подразумевает физическую нагрузку, то они становятся очень важными. Даже если кандидат должен будет представить справку о состоянии здоровья, прежде чем ему сделают предложение о работе, лучше предупредить возникновение возможных проблем на раннем этапе. Например, обсуждая работу, связанную с большой нагрузкой на глаза при использовании компьютера, стоит поинтересоваться возможной индивидуальной непереносимостью и рисками для зрения, особенно если кандидат носит очки.

## **7. Рассказ о позиции и получение обратной связи от кандидата**

Проводя интервью, вы в определенный момент принимаете решение рассказать кандидату о позиции и вашей компании, а также ответить на его вопросы. Оптимальный вариант – сделать это после обсуждения его опыта, чтобы избежать осознанного или неосознанного стремления кандидата «подстроить» свой опыт под вакансию.

Профессиональный рекрутер постарается создать у собеседника максимально позитивное впечатление о позиции и потенциальном руководителе, опишет достижения и особенности корпоративной культуры компании, а затем расскажет о коллективе.

Будьте особенно точны и корректны, обрисовывая перспективы данной позиции и круг ответственности того, кто занимает ее в настоящий момент; руководствуйтесь вашими договоренностями с линейным руководителем. Расскажите о том, кто будет подчиняться данному человеку, перед кем он будет отчитываться или с кем постоянно взаимодействовать.

Предложите кандидату задать свои вопросы и давайте на них продуманные ответы. Наличие у кандидата вопросов и их характер отражают его мотивацию и понимание сказанного вами. Убедитесь по окончании обсуждения, что у собеседника сложилось действительно верное впечатление о планах вашей компании, позиции, требованиях и перспективах. Полезным бывает в случае подтверждения кандидатом интереса к позиции попросить его резюмировать, что конкретно кажется ему привлекательным и какой видится будущая работа. Это поможет убедиться в адекватности взаимных ожиданий и подтвердить взаимопонимание.

## 8. История поиска работы. Альтернативные и контрпредложения

Для того чтобы в самый неподходящий момент избежать возможных неприятных сюрпризов, необходимо выяснить у кандидата, какие еще варианты он рассматривает и на какой стадии находятся переговоры, а также попросить его проранжировать возможные предложения о работе по отношению к позиции в вашей компании. Полезными могут быть следующие вопросы.

1. Как давно вы ищете работу? Какими методами? Какие вакансии рассматривали?

Если кандидат не ищет работу, а был специально найден прямым поиском и приглашен на беседу, ни в коем случае нельзя формулировать вопрос именно так. Лучше спросить: ради каких профессиональных возможностей вы бы сейчас ушли из своей компании?

2. Каковы были результаты интервью?

3. Были ли у вас какие-нибудь предложения? Если да, расскажите о них поподробнее. (Иногда кандидат готов называть других потенциальных работодателей, а иногда может дать лишь общую характеристику.) Почему вы не приняли это предложение? Что вам в нем нравилось, а что смущало?

4. Какие еще предложения вы рассматриваете в настоящее время? В какие сроки вам нужно дать ответ?

Узнав о том, какие предложения рассматривает кандидат, и услышав его мнение о них, вы можете оценить реалистичность и привлекательность заказа, над которым работаете в настоящее время, с точки зрения кандидата, а также спрогнозировать вероятность принятия предложения от вашей компании.

Кроме того, на этом этапе вы должны обсудить возможность поступления контрпредложения от нынешнего работодателя, спросив, как высоко кандидат оценивает вероятность того, что, если он решит уволиться, ему будет сделано контрпредложение, и попросить рассказать о том, каковы будут его действия в этой ситуации. Можно предложить кандидату представить себе, в чем именно это предложение будет заключаться, чтобы заставить его остаться на прежнем месте работы. На этом этапе очень важно еще раз обсудить вместе с кандидатом те причины, по которым он готов рассматривать предложения, – к этому вопросу можно будет вернуться, если ему действительно сделают контрпредложение.

Подробнее о его профилактике рассказано в главе 13 «Контрпредложение».

## Завершение интервью

**Окончание интервью не менее значимо, чем его начало.** Кандидат должен уйти с позитивными чувствами по отношению к вам и вашей компании. У человека должно остаться ощущение, что он был выслушан и что его опыт интересен, а также обязательно получить от вас обратную связь, пусть даже промежуточную.

**Самая типичная жалоба кандидата состоит в том, что рекрутер не дает ему обратной связи после интервью.**



### **Позитивное завершение интервью**

Если по результатам интервью вы уверены, что будете представлять кандидата своему внутреннему клиенту, то вам необходимо:

- 1) сообщить кандидату, что его резюме будет передано на рассмотрение линейному менеджеру, и обозначить примерный период ожидания ответа;
- 2) кратко рассказать о том, чего следует ожидать от следующего интервью;
- 3) если кандидат представлен агентством, предложить ему либо общаться с вами, но держать агентство в курсе происходящего, либо осуществлять обратную связь непосредственно через него;
- 4) уточнить контакты и временные предпочтения кандидата;
- 5) если для вас это приемлемо, предложить кандидату звонить вам в случае возникновения вопросов;
- 6) если в ходе завершения интервью у вас есть сомнения в интересе кандидата к данной позиции, рассматривайте их как шанс еще раз обсудить с ним, в чем заключается этот интерес, обговорить детали и ответить на вопросы.

### **Отказ как завершение интервью**

Будьте честны, если вы уверены, что не станете представлять кандидата линейному руководителю.

Обоснуйте отказ профессиональной или технической причиной, неожиданным препятствием или несоответствием требованиям внутреннего клиента, объяснив кандидату, что эти обстоятельства выяснились только в ходе интервью, а во время предварительного телефонного разговора они были неочевидны.

Полезно сразу же обозначить следующие шаги: если линейный менеджер снизит жесткие требования (например, к уровню знания английского языка) либо возникнет новая вакансия без этих ограничений, вы сообщите об этом кандидату. Если вы обнаружите несоответствие по каким-то сугубо личностным параметрам, нельзя говорить ничего обидного для человека, лучше сказать что-то нейтральное. С пониманием воспринимается ссылка на то, что уже признал в качестве недостатка сам кандидат. Например: «Как вы сами упомянули, столь долгий перерыв в использовании английского языка может поставить вас в невыгодное положение по сравнению с другими кандидатами». Важно подчеркнуть ценность встречи и поблагодарить кандидата за уделенное время, обозначив возможное сотрудничество в будущем.

## Пауза как завершение интервью

Паузу по результатам интервью может взять как рекрутер, так и кандидат.

Будьте честны в отношении недостатков и еще раз резюмируйте достоинства и достижения кандидата. Откровенно поделитесь своими сомнениями и объясните, по какой причине вы берете время на принятие решения и его согласование с линейным руководителем.

1. Подведите итоги. Если кандидат сам берет время на раздумья, уточните, почему, как надолго и над чем конкретно он будет размышлять. Ваша задача – усугубить или развеять его сомнения в зависимости от ваших впечатлений.

2. Если вы сами хотите взять паузу, вам необходимо:

- обозначить техническую, а не личностную причину и объяснить кандидату длительность паузы;
- сослаться на требования внутреннего клиента и дать обещание уточнить, можно ли их изменить;
- привести в качестве довода то, что кандидат сам признал как недостаточный опыт, и убедиться, что он понимает, почему это стало для вас причиной взять паузу.

Никогда не обещайте того, что не сможете выполнить, но если даете слово, держите его. Относитесь к кандидату так, как вы хотели бы, чтобы интервьюер относился к вам. В любом случае при завершении собеседования убедитесь, что кандидат правильно вас понял.

## Процесс принятия решения

Для того чтобы выбрать любой из описанных выше вариантов завершения интервью, вам необходимо подвести итоги встречи, сопоставить полученную информацию и ваши наблюдения с требованиями клиента и принять решение, представлять ли кандидата линейному руководителю.

Основные параметры, которые рекомендуется принять в расчет в первую очередь, – это соответствие профессионального опыта, личностных качеств и мотивации кандидата требованиям вашего клиента. Конечно, можно увеличить количество параметров, но это повлечет за собой усложнение процесса принятия решения, при этом не обязательно сделает его более эффективным. В предлагаемой ниже таблице рассматриваются типовые комбинации упомянутых трех параметров. Ниже дан комментарий о вариантах действий в каждом случае.

Параметр	1 Иде- альный вариант	2 Отказ	3 Скорее да	4 Скорее да	5 Скорее да	6 Скорее нет	7 Скорее нет	8 Скорее нет
Профес- сиональный опыт	+	–	+	–	+	–	+	–
Личностные качества	+	–	–	+	+	+	–	–
Мотивация	+	–	+	+	–	–	–	+

1. По результатам интервью у вас нет сомнений ни по одному из параметров, и вы будете представлять кандидата линейному руководителю.

2. По результатам интервью у вас больше сомнений, чем уверенности в профессиональном опыте, личностных качествах и мотивации кандидата. Вы уверены, что ответите ему отказом.

3. Кандидат производит впечатление сильного профессионала, и он очень заинтересован в позиции, предлагаемой вашей компанией. Вас смущают некоторые личностные аспекты. Стоит посоветоваться с линейным руководителем, представив ему кандидата.

4. Кандидат – прекрасный человек, и он очень заинтересован в работе в вашей компании. Вас смущает явная нехватка профессионального опыта. Решение зависит от специфики и уровня позиции – на стартовые должности такого кандидата скорее всего рассмотрят, а на профессиональные – вряд ли. Обсудите этот вопрос с линейным руководителем.

5. У кандидата убедительный профессиональный опыт, он приятный человек, однако не проявляет заинтересованности в смене работы в целом либо в работе именно в вашей компании. Представьте кандидата линейному руководителю и обсудите возможности повысить интерес кандидата к работе в вашей компании на обсуждаемой или иной позиции.

6. У кандидата неубедительный профессиональный опыт, нет явной мотивации, хотя человек он приятный. Вряд ли стоит тратить время линейного руководителя, хотя для стартовых позиций возможны исключения, если у кандидата сформируется мотивация.

7. Кандидат – сильный профессионал, но не проявляет заинтересованности в работе в вашей компании, да и лично вряд ли впишется в коллектив. Стоит упомянуть о нем в

беседе с линейным руководителем. Если ваше первое впечатление о личности этого человека было ошибочным либо у него появился интерес к позиции, его кандидатура может быть рассмотрена.

8. У кандидата нет ни профессионального опыта, ни личностных качеств, необходимых для сотрудника на данной позиции. Однако человек очень хочет работать в вашей компании. Вряд ли стоит тратить время линейного руководителя. Однако, возможно, кандидат подойдет под другую вакансию в вашей компании?

Сопоставляя свои впечатления и принимая решение, будьте реалистичны в оценке своих сил и навыков. Если ваши сомнения в большей степени относятся к профессиональной сфере, попросите линейного руководителя проверить квалификацию кандидата. Если вы не уверены в его мотивации, спросите себя, все ли вопросы вы задали, чтобы составить верное впечатление о том, что движет кандидатом. Наконец, воспользуйтесь применяющимися в вашей компании профессиональными или психологическими тестами, которые могут подтвердить или опровергнуть возникшие сомнения.

В процессе принятия решения неоценимую помощь могут оказать другие интервьюеры. Особенно полезным бывает организовать встречу кандидата с потенциальными будущими коллегами всех уровней. Полученная от них обратная связь поможет вам избежать ошибочных решений и выявить даже самые незначительные факторы риска. А для кандидата это – прекрасная возможность больше узнать о компании и коллективе и повысить мотивацию на работу в вашей компании.

И, наконец, подкрепить впечатления по результатам интервью помогут инструменты профессионального и психологического тестирования (см. главу 7 «Инструменты оценки при подборе кандидатов»).

Главное, что стоит отметить, – любой тест должен прежде всего быть адекватен поставленной задаче и давать информацию о конкретных параметрах личности или опыта кандидата применительно к позиции, на которую он рассматривается. Например, тестировать скорость ввода данных или навыки письменного перевода, безусловно, необходимо при подборе на административные позиции, но совершенно бессмысленно проверять эти навыки у инженера. Тест, оценивающий лидерские качества и менеджерский потенциал, будет уместен при подборе руководителей разного уровня, но бесполезен при массовом найме кассиров.



## Типы интервью

Классификация интервью по типам может быть весьма полезной для теоретической подготовки рекрутера на этапе «первичного накопления» знаний по профессии. Однако следует признать, что разделение интервью по типам – во многом условное. На взгляд автора, подкрепленный многолетней практикой, наилучший результат достигается путем комбинирования различных техник, типов и элементов интервью. Таким образом, вы выбираете наиболее оптимальные вопросы, формат и структуру беседы о конкретной позиции в определенных временных, географических и ресурсных условиях.

Тем не менее ниже мы прокомментируем самые распространенные типы интервью, их особенности, преимущества и недостатки.

### 1. Биографическое интервью

Чаще всего биографическое интервью, которое по своей сути сродни анкетированию, включает в себя такие темы, как:

- опыт работы;
- образование и дополнительные курсы;
- занятия в свободное время;
- личные/семейные обстоятельства;
- здоровье;
- цели и планы на будущее.

Примеры соответствующих вопросов приведены в приложении 6.

### 2. Интервью, основанное на компетенциях

**Компетенции** – это набор поведенческих характеристик и личных качеств или способностей, необходимых для успешного выполнения определенной работы.

**Компетентность** – это совокупность компетенций, наличие определенных знаний и опыта, необходимых для эффективной работы в соответствующей профессиональной области.

**Интервью по компетенциям** – структурированный комплекс вопросов, предназначенных для получения реальных поведенческих примеров по конкретным критериям, связанным с содержанием работы.

Методика интервью по компетенциям позволяет оценить не только профессиональные навыки кандидата и его личные качества, но также их соответствие конкретной позиции. При этом оценивается не просто результат, а то, как и почему человек его достиг. Компетенция может демонстрироваться как в позитивных, так и в негативных проявлениях. Для достижения оптимального результата имеет смысл анализировать и оценивать именно позитивные поведенческие проявления компетенций. Выводы на основе негативных проявлений могут существенно исказить информацию о человеке, эта техника ближе к стрессовому интервью. Компетенции выявляются исходя из реального (не гипотетического) опыта кандидата, его действий и поступков, знаний, навыков и умений, а также ценностных установок. На основании прошлого опыта делается прогноз о поведении кандидата в будущем.

Наиболее популярен этот тип интервью при поиске управленцев всех уровней, но может быть применен как инструмент отбора кандидатов на самые разные позиции. Наиболее часто оцениваются следующие компетенции: лидерство, ориентация на результат, кли-

ентоориентированность, коммуникативные навыки, умение работать в команде, инициативность, обучаемость, умение принимать решения, гибкость, стрессоустойчивость.

В ходе интервью оценивается не одна поведенческая характеристика, а группа ярко выраженных компетенций конкретного кандидата. В классической методике интервью по компетенциям оценка производится не одним человеком, а командой из двух-трех человек, которые обсуждают результаты интервью и приходят к единому мнению об уровне развития той или иной компетенции. При этом интервьюеры выполняют различные роли, такие как наблюдение, ведение подробных записей, категоризация ответов и выставление баллов. Один рекрутер тоже может использовать технику интервью по компетенциям, но ему будет сложно выполнять самому все роли и получать сбалансированный результат.

Можно разработать десятки и сотни компетенций, но в качестве прикладного инструмента, как правило, бывает достаточно 7–15 в зависимости от специфики и уровня позиции. Необходимо учитывать, что это наиболее длительная по времени разновидность интервью, которое занимает минимум два часа, и секрет успеха не в количестве компетенций, а в тщательно разработанных, умело заданных вопросах и грамотной оценке ответов.

## **Методики проведения интервью по компетенциям**

В России используется несколько западных методик проведения интервью по компетенциям. Две самые популярные – STAR(S) и PARLA.

**STAR** (Situation – Target – Action – Result) подразумевает следующую логику вопросов:

- 1) о конкретной ситуации из прошлого опыта кандидата;
- 2) о стоявшей перед кандидатом цели/задаче;
- 3) о предпринятых им действиях для решения задачи;
- 4) о достигнутом результате.

Некоторые источники предлагают разновидность этой методики – STARS, в которой первые три шага аналогичны вышеописанным. Четвертый шаг подразумевает вопрос не о результате, а о сложностях, с которым столкнулся кандидат в описываемой ситуации (R означает не Result – «результат», а Roadblocks – «препятствия»). Пятый шаг – Self-Appraisal (самооценка) означает вопросы, предлагающие кандидату оценить свои действия в описываемой ситуации.

**PARLA** (Problem – Action – Result – Learned – Applied) представляет собой похожий алгоритм вопросов:

- 1) о конкретной проблемной ситуации из прошлого опыта кандидата;
- 2) о предпринятых им действиях для решения проблемы;
- 3) о достижении результата и трудностях, с которыми он столкнулся;
- 4) о том, чему он научился на примере данной ситуации;
- 5) о том, какие он сделал выводы и как применял впоследствии полученный опыт.

**Каждая компетенция** состоит из трех компонентов: названия, определения и перечня поведенческих проявлений. Например:

- название: «Лидерство»;
- определение: «Берет на себя функции и ответственность лидера»;
- перечень поведенческих проявлений: «Ставит ясные и достижимые цели. Мотивирует подчиненных, помогая преодолевать трудности, расставляя приоритеты, делегируя обязанности и контролируя исполнение. Готов взять на себя ответственность за команду. Открыт новым идеям, постоянно стремится к развитию. Подбирает сильную команду. Стрессоустойчив. Способен принимать непопулярные решения».

Для каждой профессии/должности характерен свой набор компетенций. Вот пример компетенций рекрутера:

- ориентация на результат;
- клиентоориентированность;
- умение быть эффективным в условиях многозадачности;
- организованность;
- ответственность;
- грамотная устная и письменная коммуникация;
- стрессоустойчивость;
- инициативность;
- аналитические способности;
- умение работать с большими объемами информации;
- умение работать в команде.

Названия, описания компетенций для разных должностей и уровней позиций, перечень их поведенческих проявлений в комплексе составляют **модель компетенций**.

## Вопросы в интервью по компетенциям

Вопросы в интервью по компетенциям задаются открытые, обычно они начинаются с формулировок: «Приведите, пожалуйста, пример...», «Расскажите, пожалуйста...». Ответ на первый вопрос позволяет определить количество и степень глубины уточняющих вопросов.

Например: «Приведите пример вашего самого удачного найма на предыдущем месте работы. На какую позицию вы подобрали сотрудника? С чего вы начали поиск? С какими трудностями вы сталкивались, выполняя эту задачу? Какие действия вы предпринимали для достижения результата? Каков был результат? Уложились ли вы в срок? Как оценил результат ваш внутренний клиент? Чему вы научились на этом примере?» и т. п.

(Пример описания компетенции и рекомендуемых вопросов приведен в приложении 12.)

Вопросы формулируются в прошедшем времени. Кандидат тоже должен рассказывать о реальной ситуации из своего опыта в прошедшем времени, например: «Я принял такое решение, поскольку...», а НЕ: «Обычно я принимаю такие решения исходя из...», «По моему мнению, в таких случаях нужно...». Приведенный кандидатом пример должен относиться к сфере его профессионального опыта и приходиться на период трех предшествующих лет.

При подготовке вопросов и непосредственно во время интервью необходимо учитывать:

- имеются ли у кандидата конкретные знания в данной области;
- были ли у него возможности продемонстрировать качества и навыки, соответствующие той или иной компетенции;
- может ли он привести конкретные примеры, в которых раскрывается интересующая нас характеристика;
- как кандидат сам оценивает наличие и проявление у себя данной характеристики;
- как кандидат оценивает себя по интересующему нас параметру в сравнении с другими людьми (названными им самим);
- как другие оценивают самого кандидата по данному параметру;
- ведет ли кандидат рассказ от первого лица: нам важно получить информацию именно о его собственном опыте (а НЕ: «Мы сделали, нам поручили, наша команда»);
- о чем кандидат избегает говорить даже в ответ на уточняющие вопросы;
- как кандидат описывает завершение ситуации, какие выводы делает.

Приведем несколько примеров.

**Компетенция: планирование и организация**

1. Опыт: «Расскажите о вашем опыте в разработке и планировании проектов».
2. Специфический опыт: «Опишите, пожалуйста, как вы рассчитывали бюджет этого проекта».
3. Самооценка: «Оцените свои сильные стороны как разработчика именно этого проекта», «А каковы были на тот момент ваши слабые стороны?»
4. Сравнение с другими: «Каковы были результаты проекта, осуществленного под вашим руководством, по сравнению с проектами, которыми руководили ваши коллеги?»
5. Оценка: «Как и кем в последний год оценивались ваши организаторские способности?»
6. Знания: «Удалось ли вам достичь точки безубыточности проекта? А точки окупаемости?»

**Компетенция: принятие решения**

1. Опыт: «Какие решения вы были уполномочены принимать на предыдущем месте работы?»
2. Специфический опыт: «Опишите, пожалуйста, как вы пришли к решению о необходимости организации производства именно в городе N?»
3. Самооценка: «Каким вашим решением вы гордитесь больше всего? Почему?»
4. Сравнение с другими: «Каковы были результаты работы завода в городе N по сравнению с другим предприятием компании в городе M?»
5. Оценка: «Как руководство реагировало на принятые вами решения? А подчиненные?»
6. Знания: «Какие критерии вы учитывали при выборе города для открытия завода? Почему?»

## **Интерпретация результатов**

При подведении итогов интервью по компетенциям необходимо фокусироваться на наличии / сильной выраженности или отсутствии / слабой выраженности соответствующих поведенческих индикаторов. В этом помогут унифицированные критерии оценки, которые должны учитывать:

- связь поведенческих проявлений с основными достижениями;
- повторяемость примеров поведенческих проявлений в ходе интервью;
- яркость и убедительность примеров поведенческих проявлений;
- степень влияния поведения и действий кандидата на результат;
- характеристики результата (последствия поведения кандидата, количественные и качественные параметры оценки эффективности его действий);
- давность примеров поведенческих проявлений.

Каждому из критериев присваивается определенный «вес» в баллах, для чего используется шкала (обычно от трех до пяти баллов).

Пример: оценивается такая компетенция, как управленческие навыки. Кандидата просят рассказать, как он поступит, если менеджер будет систематически не выполнять план продаж. В зависимости от описанных кандидатом действий им присваиваются определенные баллы. В приведенных ниже примерах ответы кандидата получают разное количество баллов.

**Пример 1:** «Я вызвал HR-директора и приказал уволить менеджера по продажам за систематическое невыполнение плана».

**Пример 2:** «Я побеседовал с менеджером по продажам и понял, что он демотивирован назначением на более высокую должность другого сотрудника. Я поставил перед ним конкретные сроки и цели, при достижении которых мой подчиненный сможет претендовать на повышение».

Пример шкалы оценки для интервью по компетенциям приведен в приложении 13.

Действительно развитая и выраженная компетенция проявится не в одном, а во множестве поведенческих примеров. При интерпретации ответов нескольких кандидатов необходимо проанализировать, насколько они соответствуют предъявляемым требованиям, а не просто сравнивать людей между собой. К тому же необходимо принимать во внимание тот факт, что люди меняются и развиваются, и не всегда модель их поведения в прошлом автоматически спроецируется на поведение в настоящем и будущем.

Не стоит принимать решение «арифметически», т. е. исключительно на основании сумм баллов. При несовпадении мнений нескольких интервьюеров необходимо провести обсуждение, чтобы его участники аргументировали свою позицию и выработали совместное решение.

### 3. Критериальное интервью

В отличие от интервью по компетенциям, в ходе которого анализируются поведенческие примеры из прошлого опыта, во время критериального интервью кандидату задаются вопросы о том, как и что он будет делать в определенной ситуации, связанной с будущей профессиональной деятельностью. Ответы кандидата оцениваются с точки зрения заранее выбранных критериев.

Например:

- позиция: «административный менеджер»;
- критерий: знание рынка офисной недвижимости класса «А» в Москве;
- вопросы: «С чего вы начнете поиск нового офиса? Какими инструментами поиска воспользуетесь? Будете ли привлекать риелторов? Какие именно агентства? Какие бизнес-центры вы предпочтете? Почему? На какой срок целесообразно заключить договор аренды? Почему? По каким параметрам вы будете оценивать варианты? Какие коммерческие условия будут для вас неприемлемы? Если арендодатель предложит очень привлекательную цену, готовы ли вы будете рассмотреть офис класса В+?» и т. п.

Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью кандидата. Фактически в критериальном интервью используются глубинные квалификационные вопросы для соответствующей позиции. Дополнительным плюсом является удобство ранжирования кандидатов, поскольку они отвечают на одинаковые вопросы. Недостатки критериального интервью связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью более длительной подготовки, поскольку критерии и вопросы, особенно в новой для вас области, необходимо заранее согласовать с вашим внутренним клиентом.

При проведении критериального интервью важно заострить внимание кандидата на том, что целью беседы будет выяснение конкретной информации по определенным параметрам, а не обсуждение содержания его резюме. Все критерии должны быть выяснены по очереди, и в каждом следует искать более чем одно подтверждение соответствия либо несо-

ответствия кандидата потенциальной работе. Например, вполне уместен вопрос: «Что вы предпримете, если вам все же не удастся убедить руководство в правильности вашей точки зрения?»

По результатам критериального интервью рекрутер получает представление о том, обладает ли кандидат навыками и знаниями, необходимыми для будущей работы, а не примеры того, как именно кандидат выполнял эти функции на предыдущих местах работы.

**Критериальное интервью используется в сочетании с биографическим и ситуационным, они хорошо дополняют друг друга.**

Рекрутер может, например, провести первую половину интервью, уточняя биографические данные кандидата, а вторую часть встречи посвятить исследованию его опыта по конкретным критериям.

## **4. Свободное интервью**

### **(«Расскажите мне о себе...»)**

Интервью этого типа дает кандидату возможность в свободной манере рассказывать о своей работе, жизни, достижениях. Высокопрофессиональные интервьюеры используют этот подход, проводя отбор кандидатов на некоторые руководящие позиции либо на позиции, требующие проверки навыков самопрезентации. Однако интервьюер с небольшим опытом проведения собеседований не сможет извлечь из общего потока ключевую информацию. Серьезным минусом такого подхода является необходимость более жесткого контроля за собеседником, иначе интервью займет много времени и не всегда даст нужный результат.

## **5. Стрессовое интервью**

Рекрутер или линейный руководитель редко изначально выбирают этот тип интервью. Оно может быть полезным в том случае, если вы интервьюируете кандидата на позицию, где требуется повышенная стрессоустойчивость. В таком интервью необходимо, чтобы кандидат реагировал быстро, игнорируя стресс. К примеру, интервьюер может попросить его отвечать на поставленные вопросы в течение пяти секунд либо задавать провокационные вопросы («Неужели вы сможете выполнить такой план продаж?»). Иногда используют элементы такого интервью, когда чувствуют, что кандидат неадекватен. Во время стрессового интервью следует очень щепетильно выбирать сугубо личные вопросы – о семейном положении, детях, здоровье. Обязательным условием применения стрессовой тактики служит соответствующий опыт интервьюера, иначе граница между таким интервью и неуважением к собеседнику может стереться, что приведет к этическим проблемам. В других случаях кандидат может перехватить инициативу и начать в стрессовой манере интервьюировать вас. В итоге никто не извлечет пользы из такого «общения».

Как любит повторять один опытный психолог, «интервью – порой и так не слишком приятная процедура для кандидата, и без нужды усугублять это ощущение не стоит».

## **6. Кейс-интервью или ситуационное интервью**

Объектом кейс-интервью могут быть умения, навыки, обучаемость, стрессоустойчивость, ценности и мотивация кандидата. Суть такого интервью – имитация рабочих задач. Осознанно задаются гипотетические вопросы, например: «Расскажите, каким было бы ваше поведение в следующих обстоятельствах...» Интервьюер описывает ситуацию, требующую действий или принятия решений, или просит кандидата оценить чье-то поведение в описываемой ситуации.

ваемой ситуации. Кандидат моделирует ситуацию и предлагает действия и решения, которые бы он предпринял. Легче всего форма вопросов и ответов в case-интервью запоминается на примере «Сказки о царе Салтане» А. С. Пушкина – «кабы я была царица...».

Предлагаемый кейс должен быть адекватен уровню позиции (так, директора по продажам можно попросить составить список конкурентных преимуществ для дилеров, занимающихся продажами автомобилей, а торгового представителя – продать вам этот автомобиль).

Вы можете предложить кандидату оценить чьи-либо действия, чтобы проверить его этические установки, например: «Менеджер по закупкам, выбирая между двумя равнозначными поставщиками, останавливает свой выбор на том, кто готов предложить лично ему какую-либо выгоду. Как вы оцените действия этого менеджера?»

В эпоху становления рекрутмента в России среди консультантов, подбирающих торговых представителей, во время интервью была весьма популярна неожиданная просьба: «Продайте мне эту ручку (блокнот, стол и т. п.)». Вопрос ставил целью выявить реакцию кандидата на внешнее давление, услышать его встречные вопросы и, самое важное, понять на этом примере, сможет ли он создать из ничего и увеличить ценность очень простого товара, выяснив потребности покупателя. Однако за более чем 20-летнюю историю российского рынка труда подобные вопросы приобрели такое широкое распространение, что кандидаты стали их ожидать и готовиться. Как следствие, на смену этой технике пришли другие, более современные вопросы. Кандидатов на позиции в сфере продаж спрашивают о рентабельности, сроках возврата инвестиций и коммерческих условиях контрактов. Даже если человек не знает конкретного ответа, смысл вопросов в ситуационном интервью – побудить кандидата продемонстрировать свои мысли, решения и действия.

## **7. Интервью по шаблону**

### **(«Пожалуйста, ответьте мне на следующие вопросы...»)**

Иногда этот тип собеседования называют «структурированное интервью». Здесь необходимо заметить, что «неструктурированных» интервью в принципе не должно быть, – при любом типе собеседования вы придерживаетесь определенной структуры. Поэтому правильно пользоваться термином «интервью по шаблону».

В этом случае вы задаете всем кандидатам на позицию одни и те же вопросы в одном и том же порядке и обязательно записываете ответы на них. В чем-то эта техника напоминает социологический опрос. Интервью по шаблону очень полезно проводить в тех случаях, когда приходится просматривать много кандидатов на одну позицию. По окончании процедуры интервью вы сможете очень оперативно сравнить их ответы и провести отбор.

К сожалению, не все техники интервью позволяют расшифровать суть ответов и оставляют порой нераскрытой значительную часть информации о кандидате. Если какие-либо ответы показались вам недостаточно информативными или вы не получили понятного ответа на вопрос в целом, задайте новые вопросы на ту же тему, сформулировав их иначе. Попросите кандидата разъяснить, что он имел в виду, более развернуто изложить факты и привести примеры. Ни в коем случае не удовлетворяйтесь непонятным или неполным ответом.

Порой начинающие рекрутеры стесняются задать уточняющий вопрос или переспросить впервые услышанный термин из боязни показаться непрофессиональными. Не стоит этого опасаться: кандидаты, как правило, охотно помогают собеседнику разобраться в премудростях своей профессии, им приятно, когда их внимательно слушают и чему-то у них учатся. А вот сделав вид, что некая тема вам хорошо знакома, вы рискуете попасть впросак в

ходе беседы с профессионалом. В этом случае ваш авторитет в глазах кандидата пострадает значительно сильнее.

Помните, что ваша задача – контролировать процесс интервью, задавать уточняющие вопросы, воодушевляя кандидата предоставлять вам информацию для анализа и принятия решения по результатам собеседования.



## Типы вопросов на интервью

Хорошее интервью начинается с хороших вопросов.

Важно избегать вопросов, на которые кандидат может дать социально желательный ответ.

Предпочтительные вопросы	Минимизируйте вопросы	Полностью избегайте следующих вопросов
1. О работе. 2. О поведении в прошлом. 3. Открытого типа	1. Гипотетические. 2. Требующие ответа «да» или «нет» (закрытые)	1. Дискриминирующих. 2. Направляющих. 3. С психологическим подвохом

В ходе любого выбранного вами типа интервью можно использовать различные типы вопросов. С помощью одних успешные интервьюеры уточняют необходимую им информацию, а с помощью других побуждают кандидата говорить более открыто и свободно о своем опыте и ожиданиях. Типы вопросов и возможности их использования описаны ниже.

### Открытые вопросы

На эти вопросы кандидат отвечает развернуто, сообщая дополнительную информацию о себе, а не просто с чем-то соглашается или что-то отрицает. Открытые вопросы чаще всего начинаются со слов «кто», «какой», «когда», «где», «почему», «зачем» или «как». Открытые вопросы типа «расскажите мне о ...» используются для начала разговора на новую тему, чтобы кандидат поподробнее на ней остановился. Однако мы не рекомендуем злоупотреблять открытыми вопросами слишком общего характера, например: «Расскажите о своем профессиональном опыте». Особенно непродуктивным такой вопрос будет, если он обращен к кандидату с солидным трудовым стажем: человек либо начнет добросовестно рассказывать вам о своем профессиональном пути начиная со студенческих времен, либо, заподозрив в вас неопытного интервьюера, перехватит инициативу: «Давайте я расскажу вот об этом периоде, о работе именно в этой компании». Поэтому лучше всего задавать открытые конкретные вопросы, например: «Где вы приобрели опыт финансового моделирования?», «В каких компаниях вам довелось работать вахтовым методом?», и по ходу беседы самому задавать уточняющие вопросы.

### Исследовательские вопросы

Этот тип вопросов, в отличие от открытых, рассчитан на получение гораздо более глубокой и содержательной информации. Исследовательские вопросы нужно использовать, чтобы выяснить конкретные детали и сконцентрировать внимание кандидата на определенных моментах. Чаще всего по форме они выглядят как открытые, но по сути направлены на выяснение конкретной информации. Исследовательские вопросы могут выглядеть как поддержка и одобрение («Это очень интересно, расскажите поподробнее»), как поощрение к дальнейшему рассказу («А что произошло потом?») либо как уточнение («А какими конкретно были ваши обязанности в отделе?»).

## Примеры исследовательских вопросов

«И тогда я решил, что пора менять место работы».

ВОПРОС: «А почему вы так решили?»

«У меня были некоторые проблемы с руководителем».

ВОПРОС: «Какие именно?»

«Я чувствую в себе организаторские способности, у меня хорошо получается работать с людьми».

ВОПРОС: «А в чем конкретно это выражается? Приведите, пожалуйста, пример».

Интервью нужно построить так, чтобы, переходя от открытых вопросов к исследовательским и далее, рекрутер в конце концов получил максимально точное подтверждение опыта кандидата в определенной области или какую-то ценную информацию. Если открытые вопросы не сочетать с исследовательскими, это приведет к тому, что вы будете обладать большим количеством информации о кандидате в целом, но не знать о нем ничего определенного. Переход от общих вопросов к более конкретным называется **принципом воронки**. Например:



## **Сопоставительные вопросы**

Это наиболее экономные по форме вопросы, позволяющие интервьюеру уточнить ключевые различия между теми или иными обязанностями кандидата, его навыками и пр. Они также строятся в форме открытых вопросов. Например:

- «Какие операции вы выполняли сами, а какие были автоматизированы?»
- «Чем отличаются ваши обязанности на настоящем и на предыдущем местах работы?»

## **Закрытые вопросы**

Это вопросы, требующие ответа «да» или «нет». Чаще всего они начинаются со слов: «Раньше вы...», «Делали ли вы...». Такие вопросы могут быть полезными для подтверждения конкретных фактов и уточнения определенной информации, в особенности если от кандидата тяжело добиться четких ответов. Например: «Был ли у вас опыт прямых продаж?», «Вы когда-нибудь проводили презентацию перед большой аудиторией?». Однако не следует использовать закрытые вопросы слишком часто, так как они позволяют получить слишком ограниченную информацию. Особенно следует их избегать, если интервьюеру необходимо найти доказательства проблем или трудностей, с которыми сталкивался кандидат. В таких случаях лучше задавать открытые вопросы, например «Какие проблемы были у вас с этим оборудованием?», а не «Возникали ли у вас проблемы с этим оборудованием?».

Как правило, после закрытого вопроса мы задаем уточняющий, используя закрытый вопрос, чтобы перейти к новой теме либо взять паузу, во время которой можно подумать о том, как сформулировать следующий вопрос.

## **Анкетные вопросы**

«Кому вы подчинялись?», «Как точно называется ваша должность?», «Назовите дату вашего рождения» – это специфический тип закрытых вопросов. Они позволяют получить точную и ясную информацию, но слишком частое их использование приведет к тому, что интервью превратится в допрос, а это может обескуражить кандидата и даже вызвать у него вполне понятное раздражение, в особенности если ответы на эти вопросы уже содержатся в резюме или предоставленных им документах.

## **Вопросы, которых следует избегать**

### **Гипотетические вопросы**

Задавать кандидату вопросы о гипотетической ситуации, например: «Что бы вы сделали, столкнувшись с трудным клиентом?» – частый и довольно неэффективный способ, используемый в ходе интервью для получения информации о возможном поведении кандидата на будущей работе. Кандидат будет стараться дать тот ответ, который, по его мнению, от него ждут, а не тот, который ему ближе. Кроме тех случаев, когда гипотетический вопрос является частью заранее обдуманной тактики проведения собеседования (см. подпункт 6 «Кейс-интервью или ситуационное интервью»), такой тип вопросов – не самый результативный. В некоторых случаях, когда интервьюера может интересовать способность кандидата рассуждать вслух или быстро и аргументированно отвечать на гипотетические вопросы, возможно, они окажутся полезными. В последнее время мы довольно часто используем такой тип вопросов для диагностики возможного контрпредложения (см. главу 13 «Контрпредложение»).

### **Наводящие вопросы**

Эти вопросы, содержащие в себе ответы или предположения, наводят кандидата на единственно подходящий ответ. К примеру: «Как вы думаете, насколько для руководителя важно умение общаться?» или «Нравилось ли вам учиться в университете?». Ответ на такой вопрос, скорее всего, будет предвзятым, и таких вопросов следует по возможности избегать. Ответы именно на такого рода вопросы впоследствии меняются – если вы задали их в телефонном разговоре, будьте готовы к тому, что во время личной беседы кандидат может изменить свое мнение.

### **Вопросы, предполагающие выбор**

Вопросы, предлагающие кандидату два или более вариантов ответа, в большинстве случаев тоже неэффективны. К примеру: «Вы ушли с работы из-за низкой зарплаты или вам просто захотелось перемен?» Вопрос такого типа неэффективен, потому что ответы, предложенные интервьюером, редко исчерпывают возможные варианты. Такие вопросы оставляют кандидату ограниченные возможности выбора, но иногда могут быть полезны для выяснения очень конкретной информации. Например, при уточнении готовности кандидата к переезду рекрутер может спросить: «При прочих равных условиях для вас предпочтительнее работать в Москве или Петербурге?»

### **Сдвоенные вопросы**

Соединение двух вопросов в одном, например: «Как вы думаете, что было причиной этой проблемы, и какие варианты ее решения вы рассматривали?», может запутать кандидата, поэтому вопросы такого типа считаются неэффективными. Попробуйте их использовать сами, а потом проанализируйте результат – в большинстве случаев один из вопросов останется без ответа, и вам все равно придется снова его задать.

## **Длинные вопросы**

Вопросы в любом случае должны быть краткими, емкими и касаться самого главного. Длинные вопросы интервьюера могут привести к тому, что он будет говорить не меньше (если не больше), чем кандидат, которому окажется не просто выявить суть вопроса.

## **Двусмысленные вопросы**

Интервьюеру следует задавать максимально ясные и недвусмысленные вопросы, за исключением тех случаев, когда таким способом он хочет получить от кандидата определенную информацию или проверить его понимание сложившейся обстановки. Примером двусмысленных вопросов могут быть такие: «Расскажите мне о вашей ситуации» или «Каковы ваши личные планы на будущее?».

## **«Лирические» вопросы**

В целом все вопросы, кроме тех, которые должны расслаблять и располагать к разговору, направлены на получение информации, необходимой для сопоставления с требованиями к позиции и выяснения квалификации кандидата. К примеру, если его спрашивают о том, какое у него хобби, интересуется ли он театром или что думает по поводу только что вышедшей картины, то это вряд ли имеет отношение к предлагаемой позиции. Однако искренние ответы на такие вопросы помогут интервьюеру составить представление о личности кандидата, его мотивации.

## **Критикующие вопросы**

Интервьюеру не следует задавать вопросы, в которых заложено критическое отношение к кандидату, так как это может расстроить его или вызвать агрессивную защитную реакцию. Лучше спросить «Как вы добились таких высоких результатов продаж?», чем «Судя по всему, высоких результатов вы добились с большим трудом, – видимо, продажи вам даются нелегко». Или, вместо того чтобы сделать замечание «Вы написали, что свободно владеете английским языком, а не смогли ответить на мой вопрос!», лучше тактично сказать: «Да, чувствуется, что у вас была сильная база, но нужно ее освежить».

## **Дискриминирующие вопросы**

Дискриминационных по своей природе вопросов следует избегать не только по этическим причинам. Как мы знаем, любая дискриминация на рынке труда запрещена законодательно (см. главу 3, ссылка на Федеральный закон Российской Федерации № 162-ФЗ). К тому же необходимо помнить, что основой для отбора и оценки кандидатов служат их профессиональный опыт, навыки и умения.

Однако порой бывает необходимо выяснить персональную информацию о кандидате, и здесь рекрутер непременно должен проявить тактичность и соблюдать требования законодательства. Мы обычно советуем вопросы о возрасте, семейном положении и наличии детей задавать ближе к концу беседы, когда контакт уже налажен и кандидат охотно делится информацией. Вопросы такого рода нужно стараться задавать нейтральным тоном, чтобы собеседник не усмотрел специального интереса или дискриминации. Например, вопрос о

возрасте мы зачастую задаем в такой форме: «Пожалуйста, сообщите полную дату вашего рождения, так как наша база данных воспринимает только ее».

## Проверка знания английского языка

Обычно кандидат сам определяет свой уровень знания английского языка в резюме или беседе. Но рекрутеру обязательно следует выяснить, что он подразумевает под такими понятиями, как *fluent, good, conversational, average, passive, technical, basic* (свободный, хороший, разговорный, средний, пассивный, технический, базовый). Порой люди завышают или занижают самооценку либо вкладывают в то же самое понятие иной смысл, чем вы. Невзирая на самооценку кандидата, вы обязательно должны составить собственное мнение о его уровне владения языком.

Если вы уверенно владеете английским или другим иностранным языком, проверить его уровень у кандидата несложно: просто поговорите с ним по телефону или в ходе личного интервью. Самое эффективное – следовать заранее намеченному плану беседы, а в нужный момент, предупредив кандидата и заручившись его согласием, перейти на английский. Таким образом, вы сможете сэкономить время, проконтролировать общий ход интервью, а также послушать высказывания кандидата как на профессиональные, так и на личные темы на иностранном языке. Порой знания профессиональной терминологии и бытовой лексики сильно разнятся.

На что мы обращаем внимание во время беседы на иностранном языке?

- Охотно ли, бегло ли говорит кандидат, либо это требует от него напряженных усилий.
- Богатство/бедность лексики.
- Грамматика.
- Понимание сказанного собеседником.
- Богатство интонаций либо монотонность речи.
- Акцент/произношение.

Если для вас затруднительно самому поговорить с кандидатом на английском, можно воспользоваться вопросами, ответы на которые помогут вам создать чуть более точное представление об уровне владения им иностранным языком, хотя и не дадут полной картины.

Например, показательной бывает реакция на вопрос «Пройдете ли вы интервью с экспатом?». Человек тут же представляет себя беседующим с иностранцем и порой меняет самооценку, озвученную ранее. Очень популярна и полезна условная шкала от 0 до 10, где 0 – это незнание языка, а 10 – уровень носителя. Предложите кандидату оценить себя и по возможности сравните его мнение с собственной оценкой. Вы получите информацию не только об уровне владения английским, но и о личности, самооценке человека.

Если в силу требований к позиции необходимо проверить и навыки письма/перевода, можно воспользоваться специальными тестами, предложить перевести текст, связанный с тематикой предлагаемой работы, либо дать кандидату иное задание по требованию вашего внутреннего клиента.

Что еще нам может помочь при оценке уровня английского?

Если кандидат не более года назад сдавал официальный экзамен TOEFL или IELTS, поинтересуйтесь его результатами. Это академические тесты, которые используются при поступлении в зарубежные вузы либо при приеме на работу в некоторых странах.

## TOEFL – Test of English as a Foreign Language

Результат оценивается в баллах по разделам, а потом выводится суммарная оценка. Обычно это 0–120 баллов для интернет-варианта или 310–677 баллов для письменного варианта теста.

Оба варианта абсолютно равноправны и принципиально ничем не отличаются, несмотря на то что оцениваются по разной шкале.

## **IELTS – International English Language Testing System**

Баллы по каждому разделу теста начисляются по шкале от 1 до 9, а затем выводится средний балл по четырем разделам. Самый высший балл – 9. *Для учебы в университете* необходимо иметь средний балл по IELTS 6,0.

*9 – опытный пользователь-эксперт;*

*8 – очень хороший пользователь;*

*7 – хороший пользователь;*

*6 – компетентный пользователь;*

*5 – умеренный пользователь;*

*4 – ограниченный пользователь;*

*3 – чрезвычайно ограниченный пользователь;*

*2 – частичный пользователь;*

*1 – не пользователь.*

## **TOEIC – Test of English for International Communication**

Для оценки уровня владения деловым английским могут использоваться другие тесты, например система тестов TOEIC, которая применяется как при подборе персонала, так и при обучении, сертификации, в программах повышения квалификации и т. п. Система включает в себя семь видов тестов на понимание и практику устной и письменной речи, разговорные и письменные навыки. Каждый тест имеет свой формат, свою структуру, шкалу баллов и целевую аудиторию. Так, кандидатов с начальным уровнем владения английским тестируют по TOEIC Bridge.

Задавая вопросы об этих или других тестах, обязательно уточняйте, сдавал ли кандидат официальный тест либо только прошел подготовку, в ходе которой проверял свои показатели в баллах. Также важно понять, как давно это было (результаты становятся нерелевантными через год) и с какой целью, ведь из вопросов о знании иностранного языка может возникнуть тема планируемого обучения за рубежом.



## Глава 7

### Инструменты оценки при отборе кандидатов



\* \* \*

Разнообразные инструменты оценки, такие как тесты, опросники, интервью, упражнения и бизнес-кейсы, помогают рекрутеру:

- составить наиболее полное представление о профессиональных и личностных качествах кандидата;
- получить дополнительное подтверждение его сильных сторон;
- подкрепить или опровергнуть возникшие сомнения;
- как результат, минимизировать риск ошибок при отборе.

## **Индивидуальная оценка (ассесмент)**

Индивидуальная оценка (ассесмент) чаще всего используется для оценки менеджеров высшего звена либо для оценки отдельных сотрудников на ключевые позиции среднего уровня. К ассесменту прибегают не только при подборе нового сотрудника, но и при кадровых перемещениях, разработке индивидуальной программы развития, формировании внутреннего или внешнего управленческого актива компании.

Цель индивидуального ассесмента – выявить основные личностные качества и особенности человека для максимально эффективного использования его ресурсов и потенциала в определенной профессиональной деятельности.

Технологически индивидуальный ассесмент представляет собой интервью по компетенциям, дополненное другими инструментами в зависимости от целей оценки. Перед интервью необходимо детально обсудить с представителем компании задачи, которые предстоит решать кандидату в рамках стратегии организации, и те качества, которые для этого необходимы.

По результатам оценки клиенту предоставляется развернутая обратная связь в форме отчета, который содержит:

- описание компетенций и их оценку в баллах;
- сильные стороны и недостатки кандидата для рассматриваемой позиции;
- мотивация кандидата на работу в данной компании на данной позиции;
- описание коммуникативных, интеллектуальных и лидерских качеств кандидата;
- потребности кандидата в развитии и обучении;
- выводы и рекомендации.

## **Групповая оценка (ассесмент-центр / центр оценки и развития)**

Ассесмент-центр – это метод групповой оценки уровня развития навыков и качеств, необходимых сотрудникам для успешного выполнения соответствующей работы. В ходе групповой оценки имитируются типовые рабочие ситуации, с которыми участники могут столкнуться на новой должности при выполнении поставленных перед ними задач. Размер группы колеблется от 6 до 12 человек.

Метод ассесмент-центра может быть использован для оценки кандидатов всех уровней – от молодых специалистов на стартовые позиции до опытных специалистов и менеджеров. При этом групповая оценка, как и индивидуальная, используется в компаниях не только при подборе новых сотрудников, но и при кадровых перемещениях, разработке программ обучения и развития, формировании внутреннего или внешнего кадрового актива. В некоторых крупных компаниях существуют отдельные процедуры центров оценки и центров развития. В таких случаях центры оценки в большей степени фокусируются на подборе и оценке нынешней компетентности кандидатов, а центры развития – на выявлении потенциала и зон для развития сотрудников на будущее.

Процедура ассесмент-центра включает в себя следующие компоненты:

- индивидуальное деловое упражнение;
- аналитическая презентация;
- ролевая игра;
- групповая дискуссия;
- интервью по компетенциям;
- тесты и опросники;
- обратная связь для участников;
- отчет для клиента с выводами и рекомендациями.

По результатам оценки клиент получает возможность оценить компетенции, мотивацию, потенциал, сильные стороны и зоны развития кандидатов/сотрудников. Результаты центра оценки представляются в виде отчетов по каждому из участников (по аналогии с индивидуальной оценкой) и общего отчета по группе.

## Оценка 360°

Методика оценки 360° позволяет собрать и проанализировать информацию о восприятии стиля управления, а также организационных изменений, сложных и неоднозначных ситуаций в компании сотрудниками всех уровней. Этот инструмент не применяется при отборе внешнего кандидата, но служит хорошим подспорьем при рассмотрении внутреннего кандидата на руководящую позицию, а также при ротации сотрудников внутри компании, разработке программ обучения и развития, формировании кадрового актива, а также как дополнительный инструмент при индивидуальной или групповой оценке.

Оценка 360° обычно представляет собой бумажное или онлайн-анкетирование, в котором принимают участие руководитель, коллеги, подчиненные и сам оцениваемый сотрудник. В некоторых случаях наряду с анкетированием (или вместо него) с теми же людьми могут проводиться интервью. Анкета разрабатывается специально под конкретные задачи и компетенции, которыми должен обладать соответствующий руководитель.

Для достижения максимального эффекта имеет смысл проводить оценку 360° силами внешних консультантов. Это гарантирует беспристрастность и анонимность результатов, а также мотивирует участников быть максимально открытыми и честными при выставлении оценки. Результаты анкетирования и интервью анализируются, и руководству компании предоставляется обратная связь, содержащая комплексное мнение сотрудников по широкому спектру профессиональных качеств и управленческих особенностей оцениваемого менеджера. Консультант должен обладать высочайшей квалификацией и опытом проведения оценки 360°, чтобы обеспечить корректность обратной связи, ведь малейший нюанс, а порой даже одно слово могут спровоцировать конфликтные ситуации в коллективе, дискредитировав и сам метод, и организаторов.

Грамотное применение оценки 360° дает руководству компании возможность положительно повлиять на имидж своих управленцев, корпоративную культуру и климат в организации, а также улучшить внутренние коммуникации, продемонстрировав сотрудникам важность их мнения. Результаты такой оценки представляют собой ценность при разработке общих и индивидуальных программ обучения и развития менеджеров среднего и высшего звена.

## **Специфика онлайн-оценки**

В последние годы практически все инструменты оценки стали доступны в виртуальном формате, т. е. дистанционно, хотя специалисты до сих пор спорят о плюсах и минусах такого метода. По многим параметрам здесь можно провести аналогию с опасениями, с которыми мы сталкиваемся при проведении удаленных интервью: технические риски и искажение восприятия поведенческих проявлений кандидатов, хотя есть и преимущества – экономия времени, бюджета и возможность оценить одновременно большое количество кандидатов (см. главу 8 «Специфика удаленного поиска и отбора кандидатов»).

Целесообразно применять онлайн-оценку в крупных территориально распределенных компаниях, а также при оценочных мероприятиях, проводимых со студентами и выпускниками, которые чувствуют себя свободно и естественно во время виртуального общения. В некоторых компаниях применяются специальные корректирующие коэффициенты, учитывающие специфику поведения перед камерой.

Вряд ли стоит заменять виртуальной процедурой возможность лично пообщаться с человеком, если все подразделения компании находятся в одном городе / близлежащих городах, а также в случаях оценки кандидатов на руководящие или ключевые должности в компании.

## Типология тестов

Основные тесты, используемые при подборе персонала, делятся на профессиональные и психологические.

Профессиональные тесты помогают проверить знания и навыки кандидата в различных областях, например: знание языков программирования, навыки управления транспортными средствами – автомобилем, самолетом, кораблем, знание бухгалтерского и управленческого учета, юриспруденции, навыки устного или письменного перевода и др.

Вопросы для таких тестов составляют профессионалы в соответствующей профессии, и, как правило, ее же представители и оценивают результаты.

Психологические (психометрические) тесты разрабатывают специализированные консалтинговые компании, и рекрутеры могут, пройдя обучение, быть сертифицированы на право проведения таких тестов. В настоящее время разработано большое количество психометрических тестов, которые применяются для одной или нескольких профессиональных групп, стирая границу между профессиональным и психологическим тестированием. Так, например, существует большое количество тестов для менеджеров разных уровней, для студентов и выпускников, для рабочих производственных линий, для специалистов по работе с клиентами и т. п.

При выборе того или иного инструмента тестирования необходимо учитывать следующие факторы:

- соответствие российским экономическим реалиям и стандартам, принятым в конкретной компании, отсутствие дискриминации;
- прикладной характер тестов, их соответствие профессиональной и отраслевой специфике;
- критерии объективности оценки, валидности и надежности результатов;
- удобство в использовании как для рекрутеров, так и для кандидатов (экономия времени, понятные структура и язык, отсутствие узкоспециализированных психологических терминов, несложная процедура администрирования и интерпретации результатов).

Если вы приглашаете стороннего консультанта, необходимо убедиться в его квалификации и проверить сертификацию.

Примеры тестов приведены в приложении 14.

## **Глава 8**

### **Специфика удаленного поиска и отбора кандидатов**

В тех случаях, когда у рекрутера нет возможности встречаться с каждым кандидатом лично, на помощь приходят инструменты удаленного поиска и отбора. Остановимся на двух из них – межрегиональном поиске и видеоинтервью.

## Межрегиональный поиск

Межрегиональным называют поиск персонала, соответствующего требованиям клиента, на всей территории страны или нескольких стран с целью релокации (переезда) в заданный регион и трудоустройства в компанию.

На современном рынке труда тема межрегионального поиска становится все более актуальной. Причин тому несколько, и в числе прочего – экспансия крупных компаний в регионы, порой сильно отличающиеся друг от друга по своему социально-экономическому положению. При этом уровень жизни в регионах по сравнению со столицей в последние годы растет, и население мигрирует не только в крупные, но и в небольшие города. Наконец, страна вступила в давно спрогнозированную эпоху демографического спада, что вызвало острую нехватку квалифицированных кадров, в том числе управленцев всех уровней.

В каких случаях целесообразно прибегнуть к межрегиональному поиску и воспользоваться услугами агентства? Вот несколько примеров.

- Компания абсолютно уверена в необходимости данного сотрудника для развития бизнеса.
- Требуется руководитель высшего звена или редкий специалист узкого профиля.
- Самостоятельный поиск кандидата на данную позицию в регионе ведения бизнеса не дал результатов.
- В компании нет внутреннего кандидата на данную позицию.
- Ценность сотрудника для компании, без сомнений, окупает затраты на поиск и релокацию кандидата.

Специфика межрегионального поиска в нашей стране состоит в том, что средний класс в России (по сравнению с европейским и американским) до последнего времени в меньшей степени был склонен к смене места проживания без вынуждающих причин. Но сейчас эта тенденция меняется – люди стали охотнее переезжать, причем не только управленцы и узкопрофильные специалисты, но и линейные сотрудники, занимающие типовые позиции. Побудительными причинами для переезда служат карьерные возможности, профессиональное развитие и повышение уровня компенсации.

И работодателю, и кандидату необходимо серьезно взвесить все факторы и риски, сопровождающие решение о релокации, а именно:

- переезд сотрудника (и членов его семьи) к месту работы;
- аренда жилья для сотрудника и членов его семьи;
- медицинское страхование сотрудника и членов его семьи;
- трудоустройство взрослых членов семьи сотрудника;
- устройство детей (перевод в детский сад, школу);
- оценка перспектив региона, компании, сотрудника и членов его семьи.

Работодатель должен осознавать, что на этапе принятия предложения, переезда к месту работы и в начале работы кандидат и члены его семьи находятся в стрессовой ситуации, и кандидат может изменить свое решение под влиянием самых различных факторов. Некоторые из них очевидны и прогнозируемы заранее, например:

- отказ одного из членов семьи на любом этапе, в том числе в дороге или на новом месте;
- при первом посещении места работы кандидату показали «потемкинские деревни», и реальность по сравнению с его ожиданиями оказалась более прозаической;



- кандидат осознает, что вознаграждение, о котором он договорился с работодателем, не приносит удовлетворения в связи с иным уровнем расходов в новом регионе проживания.

Соответственно, задача работодателя – на всех этапах предварительной работы с кандидатом тщательно изучать эти зоны риска и постоянно поддерживать с ним контакт, отслеживая малейшие изменения в его мотивации и своевременно развеивая опасения.

Однако есть и труднопредсказуемые факторы, например:

- климат, экологическая обстановка в новом регионе проживания оказывают влияние на здоровье и самочувствие кандидата или членов его семьи;
- в данном регионе совершенно иной характер ведения бизнеса (его криминализация, необходимость лоббирования чьих-то интересов, участия в политике и пр.), и он неприемлем для кандидата на руководящую позицию.

И работодатель, и кандидат, и кадровое агентство должны максимально реалистично оценивать все составляющие релокации, открыто обсуждать возможные и даже гипотетические риски и вместе принимать сбалансированное решение.

Итак, межрегиональный поиск – это целевой метод, актуальный только при готовности компании релокировать сотрудника из другого города и нести соответствующие затраты.

Такой инструмент позволяет рекрутерам расширить зону поиска до нескольких городов или всей страны, а также оптимизировать ресурсы при поиске кандидатов на одинаковые позиции в разных городах.

## Видеоинтервью

Если телефонное интервью позволяет нам составить первичное представление о кандидате, то видеоинтервью обогащает эти впечатления визуальным рядом и может на первичном этапе отбора выполнять функцию личного интервью. Технология видеоинтервью пришла к нам из США. В последние годы североамериканские рекрутеры отмечают значительный рост количества видеоинтервью как в режиме онлайн, так и в записи. Например, во втором квартале 2013 г. каждый пятый кандидат в США проходил через процедуру видеоинтервью, и примерно столько же компаний использовали его в своей работе. Профессионалы российского рынка труда ожидают, что сравнимую популярность видеоинтервью приобретет в России в ближайшие пять лет.

Рассмотрим основные достоинства видеоинтервью как инструмента отбора:

- экономия времени рекрутера и бюджета компании;
- экономия времени и более комфортная/конфиденциальная обстановка для кандидата (возможен разговор после работы из дома);
- увеличение количества кандидатов, с которыми можно провести собеседование в ограниченный период времени;
- повышение уровня управляемости процессом отбора (снижение процента неявки кандидатов на интервью по сравнению с личным интервью);
- гибкость графика интервью для рекрутера: видеоинтервью необязательно проводить из офиса при наличии нужного оборудования дома или во время пребывания в командировке;
- положительное влияние на имидж работодателя, особенно в глазах современной молодежи с «цифровым» менталитетом;
- расширенные возможности для анализа результатов: запись видеоинтервью можно сохранить и при необходимости вернуться к ней, например, при обсуждении кандидата с линейным менеджером, находящимся в другом регионе.

При подготовке к видеоинтервью необходимо учитывать ряд технических особенностей и сопутствующих рисков:

- возможные проблемы со связью;
- дополнительное время на установку и настройку программного обеспечения;
- необходимость доступа к высокоскоростному Интернету для обеспечения хорошего звука и качественной видеокартинки;
- стоимость интернет-трафика увеличивается по мере удаления от Москвы и уменьшения населенного пункта;
- не все категории кандидатов чувствуют себя комфортно, отвечая на вопросы в формате видеоинтервью;
- невозможно в полной мере оценить личностные особенности кандидата, особенно невербальные.

## Технические средства для проведения видеоинтервью

Наиболее известный кандидатам Skype, который изначально был предназначен для дружеского общения, – не самый подходящий инструмент для деловых переговоров и интервью. Этот сервис не обеспечивает хорошего качества связи и изображения, особенно при подключении больше двух человек.

Компаниям, которые планируют использовать видео как инструмент отбора и оценки персонала, стоит предусмотреть инвестиции в техническое оснащение и специализированное программное обеспечение. Это позволит минимизировать вышеперечисленные риски. Например, для территориально распределенных компаний полезны будут выделенные каналы связи, обеспечивающие стабильный сигнал. А для сокращения временных затрат на освоение сотрудниками нового инструмента можно заблаговременно разработать и внедрить инструкции, которые облегчат процесс установки и настройки программы как сотрудниками, так и кандидатами.

В настоящее время в бизнесе для онлайн-встреч и интервью используются специальные ресурсы, среди которых:

- WebEx;
- GoToMeeting;
- TokBox/OpenTok;
- ooVoo;
- Hangouts.

Основные характеристики, которые могут помочь пользователям выбрать оптимальный инструмент, следующие:

- максимальное количество участников (в большинстве сервисов – от 10 до 25 человек);
- технические характеристики (интуитивно понятный интерфейс, качество изображения и звука, интеграционные возможности – совместимость с другими сайтами и мобильными приложениями, простота регистрации и управления сессией, возможность интерактивного обмена информацией, записи, просмотра презентаций и файлов и т. п.);
- оперативность и качество службы технической поддержки пользователей;
- стоимость.

Итак, ценность видеointервью как инструмента отбора и оценки кандидата значительно выше по сравнению с телефонным интервью. Конечно, при принятии окончательного решения о найме без личной встречи с кандидатом не обойтись. Поэтому видеointервью – востребованный и перспективный инструмент именно первичного отбора, особенно при удаленном поиске на территории нашей большой страны и за рубежом.

## Глава 9

### Технологические особенности массового (проектного) рекрутмента

**Массовый рекрутмент** – отбор и предоставление клиенту согласованного количества кандидатов на типовые позиции по утвержденному графику.

В таблице представлены основные характеристики массового рекрутмента:

1. Специфика позиций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• позиции, для заполнения которых на рынке труда имеется достаточное количество кандидатов;</li> <li>• позиции, соискателей на которые можно привлечь «конвейерным» способом (например, через целевую рекламную кампанию);</li> <li>• клиент не предъявляет требований к квалификации кандидатов и длительности профессионального опыта (как правило, до одного года).</li> </ul> <p><i>Примеры типовых позиций: операторы центров обслуживания телефонных вызовов, специалисты по продажам банковских услуг, персонал для торговых сетей и магазинов, сотрудники для проведения акций по продвижению продукта, обслуживания выставок и мероприятий, вспомогательный персонал для складских, погрузо-разгрузочных работ и т.д.</i></p>
2. Инструменты поиска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интернет (сайт компании или агентства, работные сайты, социальные сети);</li> <li>• рекламные кампании в СМИ;</li> <li>• рекомендации кандидатов (участников проекта);</li> <li>• работа с вузами, включая ярмарки вакансий;</li> <li>• собственная база данных</li> </ul>
3. Инструменты отбора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отбор по резюме;</li> <li>• телефонное интервью (краткое, по шаблону);</li> <li>• групповые собеседования в компании или агентстве с использованием методов групповой оценки: <ul style="list-style-type: none"> <li>— центр оценки,</li> <li>— ролевые игры,</li> <li>— тестирование,</li> <li>— решение кейсов.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>При отборе основной акцент делается на личностные качества и мотивацию кандидатов.</i></p> <p><i>Основная задача интервьюера — выявить «непримиримые» несоответствия (англ. disqualifier)</i></p>
4. Особенности коммерческих условий при привлечении агентства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оплата услуг провайдера производится либо частями по факту выполнения согласованного объема работ, либо по факту завершения проекта. На условиях предоплаты осуществляются крупные проекты, где имеются существенные расходы на рекламу. Например, так называемые кобрендинговые рекламные кампании (co-branding campaigns), ставящие целью продвижение обоих брендов — и клиента, и провайдера;</li> <li>• на формирование стоимости проекта влияет расчет затрат провайдера на конкретный проект (необходимые ресурсы для обеспечения клиенту гарантированного количества кандидатов в необходимые сроки);</li> <li>• по согласованию с клиентом в каждом конкретном случае затраты на рекламную кампанию могут полностью или частично оплачиваться клиентом;</li> <li>• гарантийный срок — до 45 дней</li> </ul>

Технология работы по массовым проектам оптимизирует некоторые шаги рекрутмента (например, проводятся групповые, а не индивидуальные интервью). Поскольку для массового подбора требуются дополнительные ресурсы, в большинстве случаев целесообразно привлекать для выполнения таких проектов рекрутинговые компании с соответствующим опытом. Далее перечислены основные этапы массового подбора на примере АНКОРa.

## **Этап 1. Получение и диагностика проекта. Согласование объема работ**

1. Предварительно анализируются:

- цели проекта;
- география и состояние рынка труда в соответствующей отрасли и профессиях;
- требования к позиции и количеству кандидатов;
- сроки реализации проекта в целом и каждого из этапов;
- распределение зон ответственности провайдер – клиент;
- объем работ, предшествующих выводу сотрудников на работу к клиенту.

2. Разработка соглашения об уровне оказываемых услуг / программы выполнения проекта.

С клиентом согласовываются:

- план рекламной кампании;
- система отбора и вывода одобренных кандидатов на обучение и/или работу у клиента;
- профиль кандидатов;
- программы центра оценки / массовых интервью / тестирования у провайдера;
- текст вопросов для телефонных разговоров с кандидатами;
- мотивационные факторы для кандидатов;
- информация о позиции и компании, которую консультанты провайдера раскрывают кандидатам;
- формы отчетности.

## **Этап 2. Выполнение проекта. Поиск и отбор кандидатов**

3. Формирование проектной команды. Сотрудники провайдера посещают предприятие клиента для ознакомления с рабочей средой.

4. Поиск и привлечение потенциальных кандидатов с использованием всех применимых инструментов поиска.

5. Приглашение кандидатов в агентство. Формирование потока кандидатов.

6. Проведение групповых собеседований с кандидатами в агентстве с использованием методов групповой оценки.

7. Анализ причин отказа кандидатов на стадии телефонных и личных интервью. При необходимости – коррекция программы проекта, согласование изменений с клиентом.

8. Подготовка отчетности по этапу.

### **Этап 3. Представление кандидатов клиенту**

9. Направление определенного (гарантированного) количества кандидатов на собеседование к клиенту согласно утвержденному графику.
10. Обратная связь от клиента и кандидатов, анализ причин отказов с обеих сторон.
11. Подготовка отчетности по этапу.



## **Этап 4. Выход кандидатов на работу к клиенту. Завершение проекта**

12. Координация выхода одобренных клиентом кандидатов на обучение и/или на работу у клиента.
13. Отказ всем не прошедшим конкурс кандидатам с рекомендациями по дальнейшему развитию карьеры.
14. Подготовка отчетности по проекту.
15. Выполнение гарантийных обязательств.

## Глава 10

### Презентация кандидата внутреннему клиенту



## 1. Подготовка кандидата и линейного руководителя к первому интервью

**Представляя позицию кандидату, мы представляем возможности, а представляя кандидата линейному руководителю – человека с его возможностями.**

Итак, по результатам интервью вы сочли, что профессиональная подготовка кандидата соответствует требованиям позиции, и приняли решение представить его линейному руководителю. Прежде чем готовить к встрече кандидата (или представляющего его рекрутера из агентства), подготовьтесь сами и подготовьте своего внутреннего клиента.

Под **подготовкой линейного руководителя** к интервью необходимо понимать не только согласование даты и времени встречи, но и уточнение следующих вопросов:

- не изменилось ли что-либо в требованиях линейного руководителя, особенно если между предоставлением резюме и интервью прошло много времени;
- достаточно ли у линейного руководителя информации о кандидате и его достижениях, а также о потенциальных несоответствиях требованиям, предъявляемым к позиции;
- нуждается ли руководитель в помощи при подготовке вопросов, которые он собирается задать кандидату.

Более подробно области, которые бывает полезно затронуть при подготовке вашего клиента к интервью, описаны в приложении 6.

Готовя **кандидата** к первому интервью, мы ставим перед ним две цели:

- 1) понять по результатам встречи, насколько рассматриваемая позиция отвечает его потребностям и ожиданиям, углубить его представление о компании и помочь составить мнение о потенциальном руководителе;
- 2) представить себя, свои достижения и навыки в максимально полной и корректной форме.

Ваша задача в ходе подготовки к интервью – удостовериться, что кандидат помнит то, о чем вы ему рассказали при вашей встрече, а при необходимости – восполнить пробелы. Еще раз опишите ему компанию, позицию и процесс интервьюирования. Стоит уделить особое внимание корпоративной культуре, ценностям и сложившимся в компании традициям. Следует подробно рассказать обо всех людях, с которыми встретится кандидат, уточнить, кто и о чем будет спрашивать, как линейные менеджеры обычно ведут себя во время интервью.

Убедитесь, что интерес кандидата к работе в вашей компании сохранился и вы предоставляете вашему клиенту мотивированного кандидата.

Еще раз уточните максимально конкретную сумму, которую кандидат хочет получать, и запишите ее. Если она изменилась с момента вашего последнего разговора/встречи, уточните причины и сравните новые цифры с бюджетом вашей компании.

Многие рекрутеры опасаются, что они сами либо кадровое агентство «слишком хорошо» подготовят кандидата, он даст желаемый ответ, а интервьюеры получают искаженную информацию. Это опасение не оправдывается, если подойти к подготовке кандидата профессионально. Не следует, конечно, буквально подсказывать ему, какой ответ выбрать в тесте. Грамотный рекрутер поможет кандидату сориентироваться, например, таким образом: «Директора прежде всего будет интересовать ваша мотивация. Вспомните еще раз все, о чем мы с вами говорили, почему вам интересна позиция в нашей компании, и аргументированно объясните это директору».

В этом может помочь специальная «Форма для подготовки кандидата к интервью с линейным руководителем» (см. приложение 8).

Обратите внимание на то, как кандидат выглядел на первом интервью. Понял ли он, какой стиль одежды принят в вашей компании? Если нет, то вы должны ему объяснить, какие у вас существуют требования к внешнему виду сотрудников. Стоит подчеркнуть, что соблюдать эти нормы будет необходимо не только на интервью, но и во время работы в вашей компании. Эти правила должны быть приемлемы и комфортны для кандидата, ведь все люди и все компании имеют свои особенности и предпочтения. Например, стиль одежды сотрудников рекламного агентства и банка очень различается. Кандидат, который привык ходить на работу исключительно в джинсах, может не захотеть менять свои привычки даже ради привлекательного места в банке. Если вам неудобно сказать напрямую о необходимости откорректировать стиль одежды, опишите кандидату, как одеваются люди в вашей компании, и удостоверьтесь, что он принимает эти правила.

Вспомните, как кандидат общается (вербальные и невербальные признаки). Знает ли, чего следует ожидать от потенциального работодателя? Не слишком ли он напряжен? Не слишком ли скрытен? Не ведет ли себя, как примадонна?

Правильные ли интонации использует кандидат и в хорошем ли темпе говорит? Много ли в его речи «слов-паразитов»? Сбалансированы ли его движения и жесты, не слишком ли он суетлив?

Понятно, что какие-то элементы поведения кандидата изменить невозможно, да и не нужно. Вы должны обратить его внимание только на то, что может быть изменено в лучшую сторону, и при этом не вызвать у человека стресс.

Ваша обязанность как рекрутера – сделать так, чтобы кандидат чувствовал уверенность в себе и в том, что интервью пройдет успешно. Вы должны убедить его, что если он будет увлеченно рассказывать о себе, своем опыте и достижениях, то это пойдет только на пользу.

Вам следует напомнить кандидату, что на стадии первого интервью ему нечего оценивать и взвешивать, пока он не получил предложение о работе. Его самопрезентация должна в первую очередь отвечать на вопрос: «Что я могу дать компании?» Лишь после успешного прохождения интервью придет время сопоставить предоставляемые компанией возможности со своими собственными ожиданиями и ответить на вопрос: «Чем для меня интересна работа в этой компании?»

## **Разбор возможных вопросов и ответов**

Во время большинства интервью с линейными руководителями кандидат столкнется с вопросами, которые можно отнести к следующим группам:

1) **«расскажите о себе»** (самопрезентация). Вам следует посоветовать кандидату подготовить подходящий двух– или трехминутный ответ, включающий информацию об основных, самых важных этапах его карьеры. Вопрос «расскажите о себе» в большинстве случаев является вводным и вовсе не свидетельствует о том, что кандидат столкнется со «свободным интервью» (см. раздел «Типы интервью» в главе 6 «Отбор кандидатов. Личное интервью»). Как правило, линейный руководитель ожидает услышать рассказ кандидата о своей квалификации и ее соответствии предполагаемой работе. Обсудите наиболее интересные и существенные для вашего клиента моменты его биографии, на которых следует сделать акцент в ходе интервью;

2) **вопросы о причинах ухода или увольнения с прежних мест работы.** В любом случае кандидату следует говорить только правду, но объяснения нужно продумать заранее. Вернитесь к тому, как кандидат комментировал эти причины в беседе с вами, дайте свою оценку и совет;

**3) вопросы о его достижениях на предыдущей работе, целях и планах.** Попросите кандидата приводить конкретные примеры и говорить о конкретных результатах, а также выделять свои достижения из общекомандных;

**4) посоветуйте кандидату подготовить несколько вопросов** на случай, если ему будет предложено задать их в ходе интервью. Объясните, что отсутствие вопросов обычно интерпретируется как выражение незаинтересованности, равнодушия кандидата к позиции и компании либо как поверхностное восприятие им информации. Кандидату нужно знать, что вопросы, которые он задаст, дадут ему уникальную возможность получить ответы непосредственно от линейного руководителя, а тому, в свою очередь, станет более понятна мотивация кандидата.

Посоветуйте ему на время собеседования отключить мобильный телефон или, в крайнем случае, извиниться и объяснить интервьюеру причину, по которой это сделать не представляется возможным.

В завершение подготовки проверьте, получил ли кандидат всю контактную информацию о встрече. Попросите его либо держать связь с рекрутинговым агентством, через которое он узнает о результатах интервью и дальнейших шагах, либо перезвонить вам по окончании встречи.

**И, наконец, пожелайте ему удачи!**

## 2. Подготовка кандидата ко второму (финальному) интервью

При подготовке кандидатов ко второму (финальному) интервью используется та же техника, что и при подготовке к первому интервью, но при этом больше внимания необходимо уделить:

1) **компенсационному пакету.** Его нужно еще раз обговорить в деталях. Теперь, когда вам известно все, что важно для кандидата, вы сможете обсуждать вопросы компенсации с линейным руководителем;

2) **возможному контрпредложению и альтернативным предложениям.** Разговор о возможности контрпредложения уже поднимался вами во время интервью с кандидатом, но его необходимо вести при каждом контакте с ним (см. главу 13 «Контрпредложение»). Что касается альтернативных предложений, то о них тоже желательно спрашивать после каждого интервью. Поинтересуйтесь у кандидата, как меняются его оценки и приоритеты в процессе прохождения различных стадий интервью в вашей и других компаниях.

Часто финальное интервью воспринимается как формальное. Нужно не дать кандидату расслабиться и предупредить его: «Каждый следующий человек, с которым вы встречаетесь в компании, не менее важен, чем предыдущий, и его мнение при встрече с вами формируется с нуля». К каждому интервью кандидата нужно готовить как к первому.

**Главное, чтобы кандидат оставался самим собой, но раскрылся перед интервьюером с лучшей стороны.**

**Ключевой вопрос кандидату:** «Если по результатам интервью компания сделает вам предложение на определенных условиях, вы примете его?»

Если кандидат ответит: «Я возьму время на размышление», уточните причины. Порой выясняется, что интервью следует отменить или перенести, и лучше знать об этом заранее, нежели потратить время впустую и разочаровать вашего внутреннего клиента.

**Парадокс: первое интервью – самое важное, потому что второго может и не быть, однако каждое следующее интервью важнее предыдущего.**

### 3. Обратная связь от кандидата после интервью

Получить обратную связь от кандидата необходимо как можно скорее. Попросите его или представителя кадрового агентства перезвонить вам сразу по окончании интервью – таким образом к моменту получения обратной связи от линейного руководителя вы уже будете знать мнение кандидата. К тому же звонок в условленное время для установления обратной связи – дополнительное подтверждение мотивации и обязательности кандидата.

#### Возможные вопросы кандидату после интервью с линейным руководителем

1. Как прошло интервью? (Очень важно записать самую первую реакцию кандидата, первые слова, которыми он охарактеризует свои впечатления.)

2. Сколько времени оно продолжалось?

3. Какое впечатление произвел на вас руководитель?

*Это очень важно: в конечном счете кандидаты идут работать не только в компанию, но и к определенным людям. То, какое впечатление работодатель произвел на кандидата (та самая пресловутая «химия»), может стать решающим фактором в принятии им предложения.*

4. Как вам описывали позицию? Что руководитель ждет от сотрудника на этой позиции?

*Это очень важный вопрос. Вы сможете сравнить ваше представление о позиции и представление о ней клиента, а также ее восприятие кандидатом.*

5. Какие вопросы вам задавали?

6. Был ли какой-либо вопрос во время интервью, который вызвал у вас затруднение? Как вы на него ответили?

7. Есть ли в этой позиции нечто такое, что вызывает у вас сомнения?

*Это обязательный вопрос, так как многие кандидаты стараются не заострять внимание на негативных моментах. Однако на заключительном этапе эти «мелочи» могут стать непреодолимой преградой.*

8. Если вы сейчас рассматриваете еще какие-нибудь предложения, то какое место среди них занимает данное?

9. Чем закончилась ваша встреча с линейным руководителем?

10. Вы обсуждали вопросы компенсации?

11. Есть ли в вашей жизни обстоятельства (например, что-то личное или дела на нынешней работе), которые могут вам помешать или затормозить процесс принятия решения?

12. Если кандидат говорит, что готов принять ваше предложение, но при определенных условиях (называет зарплату выше или ниже, чем заявленные ранее ожидания, либо высказывает пожелания по изменению названия или статуса позиции), обязательно подробно обсудите с ним детали и примите совместное решение о дальнейших шагах.

Если по объективным причинам у вас нет возможности подробно расспросить о впечатлениях кандидата, ваша задача – узнать у него три самые важные вещи:

- справится ли он с этой работой;
- хочет ли он получить эту работу;
- если ему будет сделано предложение, примет ли он его.

Пример формы для получения обратной связи от кандидата находится в приложении 9.



## **4. Обратная связь от линейного руководителя после интервью**

Получить обратную связь от внутреннего клиента желательно после разговора с кандидатом. Таким образом вы сможете предоставить линейному руководителю необходимую информацию о впечатлениях и реакции кандидата, а также дать свои комментарии услышанному.

В подготовке к разговору с внутренним клиентом вам поможет «Форма для получения обратной связи от линейного руководителя» из приложения 10.

Важно понять мнение линейного руководителя о кандидате по трем основным параметрам:

- профессиональное соответствие кандидата предполагаемой работе;
- соответствие его личностных качеств коллективу подразделения и компании в целом;
- его мотивация на работу на данной позиции в вашей компании.

Если руководитель интервьюировал нескольких кандидатов, попросите его сравнить их сильные стороны и недостатки, а также проранжировать с точки зрения перспективности работы в вашей компании.

Результатом получения обратной связи может быть либо договоренность о следующем этапе интервью, либо совместная формулировка причин отказа или паузы, либо подготовка предложения о работе (см. главу 14 «Предложение о работе»). Полученную информацию необходимо в оговоренные сроки и в корректной форме донести до всех кандидатов, участвовавших в интервью. Если вам предстоит отказать кандидату, вы можете воспользоваться рекомендациями, изложенными в главе 15 «Технология отказов кандидатам». Главное – не оставлять ни одного участника проекта в информационном вакууме.

Не все руководители осознают важность структурированной и подробной обратной связи для успеха поиска. Необходимо на практических примерах продемонстрировать линейным менеджерам зависимость качества и результативности поиска от детальной и своевременной обратной связи. Как можно начинать поиск «более квалифицированного» кандидата, если предыдущий «просто не понравился»?

Не забудьте получить у руководителя обратную связь не только о кандидате, но и о проделанной вами работе. Если вам предстоит продолжать поиск, то вы таким образом сможете уточнить критерии и требования, а если он закончен и кандидат найден, вам будет приятно услышать от руководителя слова благодарности за ваш труд.

Если все этапы отбора успешно завершены и мнение вашего внутреннего клиента о кандидате в целом позитивное, то в ходе получения обратной связи по результатам финального интервью самое время предложить проверить рекомендации на кандидата.

## Глава 11

### Проверка рекомендаций



\* \* \*

Важная стадия процесса отбора – проверка рекомендаций. Качественно проведенная, она поможет вам убедиться в правильности выводов о достижениях, квалификации кандидата и его личностных качествах, а также развеет или усугубит возникшие сомнения или неясности. Иногда ваш клиент просит проверить определенные качества кандидата, либо найти подтверждение его опыту, либо уточнить иную специфическую информацию. В этом случае также может помочь проверка рекомендаций.

Вопрос о том, на какой стадии работы с кандидатом проверять рекомендации на него, в каждом случае решается индивидуально. Самая распространенная практика – до или после финального интервью, но обязательно перед тем как сделать предложение кандидату. Необходимо разъяснить ему разницу между проверкой рекомендаций и проверкой службой безопасности, если это принято в вашей компании.

## **Всегда спрашивайте разрешения кандидата на проверку рекомендаций**

Несоблюдение этого правила чревато самыми неожиданными и печальными последствиями – от элементарной утечки информации на его нынешнем месте работы до причинения человеку серьезного ущерба. Ваша задача – гарантировать кандидату конфиденциальность при работе с предоставленной им информацией.

Итак, когда вы просите кандидата предоставить имена рекомендателей, объясните ему, что эти люди должны знать его:

- лично;
- с профессиональной точки зрения;
- в последнее время, ведь люди развиваются и меняются.

Если кандидат не может предоставить рекомендателей с нынешнего места работы, не настаивайте, попросите имена и контакты бывших коллег или бывшего руководителя.

Если кандидат пытается избежать предоставления имен, предлагая письменные рекомендации, можно согласиться их принять, но как дополнительный инструмент, а не как замену устным рекомендациям. Этот же принцип распространяется на письменные рекомендации в социальных сетях, ведь следует признать, что слишком часто они носят формальный либо чисто дружеский характер.

Помогите кандидату составить из тех, кто может дать ему рекомендации, сбалансированный список. Например:

- два руководителя (один – бывший, один – нынешний, либо один иностранный и один российский);
- коллега (или знающий кандидата сотрудник провайдера, клиента);
- подчиненный (для кандидатов-руководителей).

## Несколько советов для разговора с рекомендателем

Как правило, проверка рекомендаций осуществляется по телефону.

Прежде чем звонить рекомендателю, проверьте, все ли документы у вас под рукой. Определите, ответы на какие вопросы вы хотите получить в результате звонка: от этого будет зависеть и формат вашего разговора.

Представьтесь, обозначив, что контакты собеседника были вам переданы кандидатом, и убедитесь, что собеседник предупрежден о звонке.

Обязательно расскажите рекомендателю о конфиденциальности предстоящего разговора (результаты будут использованы исключительно в рамках этого конкурса на позицию и не будут переданы кому-либо, в том числе кандидату).

Необходимо сразу же объяснить собеседнику, что кандидат дал вам разрешение на проверку рекомендаций и что вы только хотите подтвердить те сведения, которые он сам предоставил. Многие работодатели не хотят давать информацию, но ничего не имеют против того, чтобы ее подтвердить. Первые несколько вопросов должны быть заданы именно с этой целью, что даст собеседнику возможность почувствовать себя комфортно.

Расскажите о сути своего взаимодействия с человеком, о котором идет речь (например, его кандидатура рассматривается на позицию кредитного контролера).

Старайтесь не злоупотреблять словом «рекомендация» – лучше заменить его на «отзыв», «мнение», «впечатление» и др.

Объясните, что у вас есть структурированный формат для разговора, и вы постараетесь рационально использовать время.

Задавайте открытые вопросы. Они не должны носить дискриминирующий характер. Нужно в первую очередь прояснять то, что необходимо для будущей позиции, или то, что осталось неочевидным для вас или линейного руководителя в ходе интервью с кандидатом.

Прислушивайтесь к интонациям и паузам собеседника. Иногда интонация или молчание говорят больше, чем сами ответы.

Обязательно тщательно их записывайте: некоторые детали могут быть полезны линейному руководителю.

Заканчивая разговор, поблагодарите рекомендателя за уделенное вам время.

Пример начала разговора с рекомендателем:

«Уважаемый \_\_\_\_\_, меня зовут \_\_\_\_\_. Я работаю в компании <НАЗВАНИЕ> и представляю департамент по подбору персонала. Вам удобно сейчас говорить? Я звоню вам с разрешения <имя кандидата> (или ваши координаты сообщил мне <имя кандидата>), которого мы рассматриваем на позицию <название позиции>. В соответствии с правилами нашей компании (или с общепринятой практикой в бизнесе) мы проводим проверку рекомендаций на него. Вся информация, которой вы сочтете возможным со мной поделиться, останется конфиденциальной, я не предоставлю ее ни <имя кандидата>, ни каким-либо третьим лицам. У меня приготовлен список вопросов. Удобно ли вам будет на них ответить?»

Затем можно использовать форму из приложения 10, адаптировав ее под ваши потребности. Вы можете задавать больше уточняющих вопросов, если чувствуете, что ответ неполон или недостаточен, либо добавить вопросы, актуальные для специфической позиции или конкретного человека, либо задать вопрос о поведении кандидата в определенной ситуации,

где интересующее вас качество могло проявиться. Перефразируйте эти вопросы так, чтобы они звучали для вас естественно.

Опыт показывает, что, как правило, звонок рекрутера с целью проверки рекомендаций воспринимается с пониманием, а во многих случаях позволяет наладить полезные контакты.

Очень важно не только правильно провести сам разговор, но и грамотно его завершить, например:

«Уважаемый \_\_\_\_\_, спасибо за ваше время и информацию. Еще раз хочу подчеркнуть, что она останется конфиденциальной».

Если отзыв позитивный, можно добавить: «Если <имя кандидата> станет сотрудником нашей компании, у него будет возможность поблагодарить вас».

Если отзыв негативный или сдержанный, сохраните ровный тон и поблагодарите собеседника.

Необходимо помнить, что рекомендации даются человеком, который субъективен по своей природе. Поэтому при всей важности и ценности такого инструмента принимать решение только на основе рекомендаций не стоит, это лишь один из способов проверить информацию и впечатления о кандидате. Если вы получили негативные рекомендации, их стоит перепроверить, обратив внимание на источник информации и взвесив степень ее достоверности. Возможно, человек руководствовался неизвестными вам субъективными мотивами.

Например,

- если вам непонятны причины ухода кандидата из компании,
- если результаты разговора с рекомендателем вас озадачили,
- если недоступны те рекомендатели, которых назвал кандидат,

то попросите его дополнительно предоставить имена и поговорите с другими рекомендателями.

## **Глава 12**

### **Ловушки для кандидата и рекрутера**

#### **Что может помешать кандидату получить новую работу?**

Вы нашли прекрасного кандидата, отвечающего всем требованиям к позиции, демонстрирующего четкую мотивацию и разделяющего корпоративные ценности вашей компании. Однако на любой стадии общения с кандидатом обе стороны могут подстерегать неожиданности. Далее перечислены самые распространенные ловушки и методы их профилактики.

## **1. Контрпредложение**

На современном рынке труда в России профилактика и борьба с контрпредложением стала настолько актуальной, что мы посвятили этой теме отдельную главу (см. главу 13 «Контрпредложение»).

## 2. Неудача на финальном интервью

Финальное интервью часто необоснованно воспринимается кандидатом как формальное. В результате он не производит достойного впечатления на собеседника, которым на финальном интервью может быть генеральный директор или акционер.

**Профилактика:** нужно не давать кандидату расслабиться. Формальных интервью не бывает. Каждый следующий этап важнее предыдущего, и необходимо серьезно подготовиться в беседе.



### 3. «Скелет в шкафу»: я не спросил, он не сказал

Увы, часто приходится слышать от рекрутера: «Он мне ничего про это не сказал!» Задайте себе вопрос: «А я его об этом спросил?» Помните, что одна из ваших задач – задать все необходимые вопросы, чтобы составить мнение о кандидате. Под «скелетом в шкафу» мы подразумеваем факты из профессионального опыта либо сугубо личные планы кандидата, которые не были прояснены в процессе интервью и неожиданно вскрылись в финале, сводя на нет всю проделанную работу. Конечно, не все неожиданности можно предусмотреть и не все факты проверить, но вы должны быть уверены, что задали максимально возможное количество вопросов, связанных, например, с наличием/отсутствием гражданства, пробелами в предыдущем опыте, несоответствием образования и требованиям к позиции или совмещением двух работ.

**Профилактика:** тщательно анализировать резюме, выявлять противоречия между изложенной в нем информацией и записями в трудовой книжке, если у вас есть возможность с ней ознакомиться. Обращать внимание на даты – месяцы, годы, причины смены работы (см. «Анализ информации из резюме», глава 4 «Отбор кандидатов. Анализ резюме»). Слушайте, что и как говорит кандидат, задавайте уточняющие вопросы. И, наконец, если это возможно, проверяйте рекомендации на более ранних стадиях, не дожидаясь финального интервью.

## 4. Возражения супругов/близких

**Профилактика:** необходимо уточнить у кандидата, обсуждалось ли предполагаемое предложение в семье и кто в ней имеет право голоса, особенно если речь идет о существенном карьерном росте или о неудобном графике работы, разъездах, переезде и командировках.

Задайте кандидату вопросы: «Как отнесутся к этому ваши близкие? Что вы будете делать, если члены семьи выскажутся против?»

Другие риски возникают, если супруги работают в компаниях-конкурентах. Здесь вы должны руководствоваться правилами и этическими нормами, принятыми в вашей компании. В некоторых отраслях и организациях вполне нормально воспринимаются новые сотрудники или члены их семей из компаний-конкурентов, а в других это строжайше запрещено.

## 5. Планы учебы/преподавания

Планы получения кандидатом второго высшего образования, обучение по программе МВА либо в аспирантуре, а также преподавательская деятельность могут войти в противоречие с графиком работы в вашей компании. Если же речь идет об обучении в зарубежном вузе, то это может и вовсе быть причиной отказа кандидату, ведь вам необходим сотрудник, который готов работать здесь и сейчас.

**Профилактика:** необходимо уточнить, каков график учебы, возможно ли совмещать ее с работой, когда кандидат заканчивает обучение / получает диплом. Если он недавно сдавал экзамены на знание иностранного языка, то можно поинтересоваться, с какой целью: вполне вероятно, что кандидат готовился к поступлению в вуз. Эти факты необходимо прояснять и сопоставлять с требованиями к позиции. Ведь может быть и обратная ситуация: кандидат подходит по всем параметрам, однако его английский не вполне отвечает вашим требованиям. Позиция открывается через два-три месяца, и если в этот промежуток времени человек съездит, как и планировал, за рубеж, чтобы усовершенствовать язык, то польза будет обоюдной.

## 6. Предпринимательское прошлое или настоящее

Наличие у кандидата собственного бизнеса чревато не только необходимостью уделять ему время, но и возможным конфликтом интересов, особенно если компании работают в одной отрасли. Немаловажен и ментально-поведенческий фактор: предприниматель и наемный менеджер – это два разных типажа. У них, как правило, различные ценностные и жизненные приоритеты, и человеку, привыкшему быть самому себе хозяином, бывает сложно, а в ряде случаев невозможно вписаться в структурированную корпоративную систему.

**Профилактика:** можно применить специальные инструменты психологического тестирования при рассмотрении таких кандидатов, чтобы лучше понять их личностные качества и установки. Однако самое простое и естественное – просто поговорить с кандидатом о его бизнесе: как он его создавал, почему сейчас готов продать (если готов), а самое главное – зачем ему становиться сотрудником вашей компании? Вы гарантированно услышите интересную и поучительную историю, и ваша задача – понять преимущества и риски такого опыта для вашей компании. Практика показывает, что единого правила при рассмотрении кандидатов-предпринимателей нет, каждый случай уникален. Так или иначе, наличие у кандидата в прошлом или настоящем собственного бизнеса должно быть предметом пристального внимания рекрутера.

## 7. Компенсационный пакет

**Профилактика:** не забывайте при каждом контакте с кандидатом уточнять уровень его нынешнего и желаемого дохода. Если вы констатируете, что между озвученными суммами существует слишком большой разрыв, то необходимо уточнить у кандидата, чем он объясняется. Как человек пришел именно к этой цифре? Возможно, объяснения кандидата добавят что-то новое к его личностной характеристике. Помните, что за время, прошедшее между двумя интервью, зарплатные ожидания кандидата могут измениться, и порой весьма существенно. Ваша задача – контролировать их при каждом контакте. Иногда отсутствие некоторых составляющих соцпакета становится буквально «камнем преткновения» на пути к подписанию предложения о работе, например автомобиля или парковочного места – для тех, у кого работа связана с частыми разъездами, или оплаты мобильного телефона – для тех, кто много общается с клиентами. Необходимо еще на стадии первого интервью сверить ожидания кандидата по этим параметрам с тем, что может и собирается предлагать ему ваша компания, и в случае существенных расхождений заранее искать либо возможности для компромисса, либо, увы, другого кандидата.

## 8. Приостановка найма

Этот риск генерируется не кандидатом, а компанией. Такого рода решения могут быть эпизодическими (например, в случае перерасхода бюджета) либо глобальными (например, сокращение/закрытие/продажа бизнеса как следствие неблагоприятной экономической ситуации в стране или в мире).

**Профилактика:** необходимо выяснить у руководства причины такого решения, а также предположительное время и степень заинтересованности в каждом конкретном кандидате. Бывают случаи, когда общая приостановка найма, например в конце года, не распространяется на того или иного кандидата или определенную позицию. Кандидату необходимо объяснить причины приостановки найма и уточнить, как долго он готов ждать. Если мы заинтересованы в кандидате, но у него есть другие предложения, то можно попросить его держать нас в курсе своего поиска и информировать в случае решения принять предложение от другого работодателя.

## **9. Дата выхода на работу**

Когда кандидат заявляет о более чем двухнедельном периоде, необходимом ему для увольнения с нынешнего места работы, это повод задуматься. Если приведенные кандидатом аргументы кажутся вам не до конца убедительными, уточните, есть ли у него возможность сократить этот период ожидания до стандартных двух недель либо попросите более детально объяснить, что стоит за этим требованием. Слишком часто за необоснованной отсрочкой, особенно если о ней зашла речь на самой финальной стадии переговоров, скрываются неприятные для будущего работодателя сюрпризы: другое предложение, иные обязательства, о которых кандидат не счел нужным откровенно с вами поговорить, и даже отпуск! Очень важно наладить с человеком открытое и конструктивное общение, просить его делиться с вами всеми сомнениями и проблемами, чтобы вместе вы могли достичь взаимовыгодного результата.

## Глава 13

### Контрпредложение

**Встречное предложение (контрпредложение) в бизнесе** – ответ возможного покупателя на полученное предложение продавца, содержащий неполное согласие с предложенными условиями и одно или несколько новых, измененных условий для заключения сделки.

В рекрутменте – предложение нынешнего работодателя работнику, заявившему об уходе, содержащее более привлекательные условия найма.

Будучи изначально одной из ловушек для кандидата и рекрутера, в последние годы контрпредложение превратилось в весьма существенный элемент взаимоотношений «работодатель – кандидат/сотрудник». Этому способствует непростая экономическая и демографическая ситуация в стране, обострившая борьбу за таланты. Результаты проводимых нами исследований свидетельствуют о том, число контрпредложений в последние годы постоянно растет. Так, в 2013 г. их было примерно на треть больше по сравнению с 2012 г.

С одной стороны, контрпредложение – это инструмент удержания ценных сотрудников, а с другой – фактор риска при внешнем подборе.



## **Основные причины сделать контрпредложение**

- Желание сохранить для компании экспертизу, уникальные знания и навыки, которыми обладает сотрудник.
- Необходимость обеспечить выполнение в срок важных проектов, в которых задействован сотрудник.
- Опасение, что уход ценного специалиста усилит конкурентов и повысит риск разглашения конфиденциальной коммерческой информации.
- Затраты на поиск нового сотрудника существенно превысят инвестиции в уже имеющегося.
- Поддержание имиджа компании как работодателя в глазах кандидатов и сотрудников.

## **Основные причины не делать контрпредложение**

- Опасения, связанные с возможной осознанной манипуляцией со стороны кандидата, и нежелание принимать решение под давлением.
- Отсутствие бюджета на существенное улучшение компенсационного пакета, которое к тому же может существенно превышать реальную стоимость кандидата на рынке.
- Негативное влияние на атмосферу в коллективе при улучшении условий труда отдельно взятому сотруднику.
- Опасение повторения ситуации в ближайшем будущем либо увольнения сотрудника вскоре после принятия контрпредложения.
- Отсутствие смысла в удержании сотрудника (например, если новое предложение действительно представляет для него уникальную возможность, которую не сможет предоставить нынешний работодатель).

## **Целевая аудитория контрпредложений (каким категориям сотрудников работодатель их делает?)**

- Руководители высшего звена.
- Менеджмент среднего звена.
- Специалисты.
- «Синие воротнички» (квалифицированный рабочий и производственный персонал).

При этом до 75 % контрпредложений делается все же топ-менеджменту. Однако тот факт, что такие предложения стали получать и «синие воротнички», отражает критическую нехватку инженерно-технических кадров.

## **Содержание контрпредложений (что может предложить нынешний работодатель?)**

- Повышение в должности.
- Расширение функциональных обязанностей.
- Повышение фиксированной и/или переменной части дохода кандидата.
- Расширение компенсационного пакета (пенсионные программы, страхование жизни).
- Возможность пройти внутреннее и внешнее обучение за счет компании.
- Помощь в решении жилищно-бытовых проблем (льготное кредитование, ипотека).
- Изменение формата и графика работы (возможность работать удаленно, гибкий график).

Следует отметить, что в процентном отношении именно увеличение дохода является самой весомой составляющей контрпредложения. Однако после 2010 г. на рынке усиливается влияние «поколенческого» фактора – представители поколения Y в некоторых случаях ценят свободный график и удаленный доступ к рабочему месту выше материальных благ.

## **Предпосылки для принятия контрпредложения (почему кандидат может его принять?)**

- Недолгая или слишком длительная работа в одной компании (например, до года и выше пяти лет).
- Нерешительный характер и вместе с тем надежда, что на нынешнем месте работы все изменится к лучшему.
- Кандидату приятно подтверждение своей востребованности и ценности для компании.
- Дружеские отношения с владельцем компании.
- Кандидат уже принимал контрпредложения и смог избежать негативных последствий.
- Действия работодателя и коллег, сопровождающие контрпредложение:
- демонстрация уважения и значимости сотрудника для компании;
- давление со стороны коллег: «Одумайся, что ты делаешь, мы же – одна команда, столько лет вместе, как же мы завершим этот проект без тебя...».

## **Предпосылки отказа от контрпредложения (почему кандидат его не принимает?)**

- Условия контрпредложения менее привлекательны по сравнению с внешним предложением.
- Нежелание менять осознанно принятое решение.
- Кандидат считает, что у нынешней компании нет перспектив, и не верит в успех проекта.
- Опасение навешивания ярлыка «ненадежный, все равно уйдет».
- Желание кардинально поменять сферу деятельности (профессию, отрасль).
- Желание сменить локальную компанию на федеральную либо международную.

Количество кандидатов, принимающих контрпредложение и отклоняющих его, примерно одинаково. Однако в последнее время наблюдается тенденция к увеличению числа отказов. В первую очередь это связано с развитием рынка труда и приобретением кандидатами опыта, в том числе и в отношении контрпредложений.

## Что происходит после принятия контрпредложения? (опыт кандидатов)

С одной стороны	С другой стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>• Разрабатывается индивидуальный план развития сотрудника.</li><li>• Предлагаются новые позиции и проекты.</li><li>• Применяются дополнительные льготы и поощрения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Устанавливается более тщательный контроль за сотрудником.</li><li>• Начинается поиск либо преемника, либо замены.</li><li>• Не происходит ничего — обещания не выполняются</li></ul>

## **Типология кандидатов по их отношению к контрпредложению**

**«Шантажист»** – человек изначально и не собиравшись менять работу, он использует походы по агентствам и предложения других работодателей для давления на нынешнего с целью улучшения условий труда (позиция, деньги, полномочия и др.).

**«Святой»** – на протяжении всего процесса общения с рекрутером кандидат клянется, что в нынешней компании перспектив у него нет и что он твердо намерен уходить. Однако когда ему поступает предложение от нового работодателя, случается «сюрприз» – человеку «неожиданно» делают очень привлекательное контрпредложение.

**«Реалист»** – в общении с рекрутером человек может честно признать, что предполагает возможность поступления контрпредложения, но не уверен, что компания способна реально что-то улучшить. Либо говорит о теоретической возможности контрпредложения, одновременно уверяя, что все равно намерен уйти.

**«Опытный»** – кандидат уже принимал контрпредложение в прошлом и, скорее всего, получил негативный опыт.



## **Диагностика и профилактика контрпредложения**

Менеджер, принимающий решение о найме, сталкивается с проблемой контрпредложения в разных ракурсах. При внешнем подборе необходимо прилагать все усилия для борьбы с контрпредложением. А вот если есть цель удержать уже работающего сотрудника, то силы направлены в противоположную сторону, на формирование контрпредложения. В такой противоречивой ситуации задача рекрутера – помочь линейному руководителю избрать правильную тактику в каждом случае, чтобы в конечном итоге выиграла ваша компания.

Поскольку эта книга посвящена именно рекрутменту, а не проблемам удержания персонала, далее мы сфокусируемся на рекомендациях по профилактике приема контрпредложений. Их диагностику и профилактику необходимо начинать на этапе личного интервью и продолжать как в процессе подготовки кандидата к собеседованию с линейным руководителем, так и при обсуждении его впечатлений от интервью. К вопросу о возможности поступления контрпредложения необходимо возвращаться постоянно, и если вы понимаете, что вероятность этого велика, лучше вообще не рекомендовать кандидата линейному руководителю для проведения интервью.

**Необходимо осуществлять профилактику контрпредложения на протяжении всего проекта. Эта работа неразрывно связана с выявлением и формированием мотивации кандидата.**

О чем необходимо помнить рекрутеру на разных стадиях общения с кандидатом?

### **На стадии вашего телефонного и личного интервью с кандидатом**

- контролируйте ход, содержание и длительность интервью, предоставьте кандидату максимально полную и привлекательную информацию о вашей компании и обсуждаемой позиции;
- старайтесь повлиять на карьерные и компенсационные ожидания кандидата, сделав их более реалистичными;
- добивайтесь открытости и вовлеченности кандидата в течение всего проекта;
- уже на этой стадии спрашивайте кандидата об альтернативных предложениях и контрпредложениях.

### **На стадии интервью с линейным руководителем**

- помогите кандидату в подготовке и прохождении интервью с линейным руководителем;
- сами дозванивайтесь кандидату, чтобы организовать или подтвердить встречи с линейным руководителем;
- обязательно договоритесь с кандидатом, чтобы он перезвонил вам сразу же после интервью с линейным руководителем. Отслеживайте, соблюдает ли кандидат договоренности, – это отражение его мотивации;
- получите обратную связь от линейного руководителя и обязательно проинформируйте кандидата.

## На стадии завершения проекта

- обязательно еще раз уточните как финансовые, так и нематериальные ожидания кандидата (соответствие должности, уровня ответственности, содержания работы и др.);
- снова и снова просите кандидата рассказать о любых альтернативных предложениях, которые могут у него быть, и проранжировать их плюсы и минусы;
- обязательно проверяйте рекомендации на кандидата;
- контролируйте кандидата в ходе финальных переговоров и обсуждения возможного контрпредложения;
- помогайте кандидату в случае поступления контрпредложения принять верное решение;
- поддерживайте с ним регулярные контакты в период увольнения и вплоть до выхода на работу.

После того как кандидат сообщает на прежнем месте работы о своем намерении уйти, риск получения им контрпредложения значительно возрастает. В такой ситуации необходимо:

- согласовать точное время, когда кандидат пойдет подавать заявление об увольнении с нынешнего места работы, и договориться о том, что после этого он вам позвонит;
- рассказать кандидату о трех возможных моделях поведения работодателя:
- тот может попрощаться, пожелав ему удачи и поблагодарив за работу;
- потребовать, чтобы кандидат немедленно забирал вещи и уходил;
- попросить кандидата не торопиться и пару дней подумать;
- обсудить с линейным руководителем, что может сделать компания, чтобы не потерять кандидата;
- объяснить кандидату, почему не рекомендуется принимать контрпредложение.

**Но если, несмотря на все предпринятые меры, кандидату все же сделано контрпредложение, рекрутер все еще может повлиять на ситуацию. Как именно?**

1. Взвесить для себя риски и ценность этого кандидата в конкурентной среде, чтобы решить, стоит ли все же за него бороться либо следует рассмотреть другого. Бывают ситуации, когда, несмотря на высокую заинтересованность вашей компании в конкретном кандидате, все же имеет смысл дать ему возможность принять контрпредложение. Такое может произойти, если налицо все признаки неготовности кандидата к смене работы, и он может принять ваше предложение буквально под натиском уговоров и аргументов либо если контрпредложение подтверждено реальными делами, а не просто обещаниями и действительно больше соответствует планам развития кандидата, чем предложение от вашей компании. Сожаления о «несбывшемся» либо об оставленных на предыдущем месте друзьях и коллегах могут негативно повлиять на адаптацию и дальнейшую работу нового сотрудника.

2. Определить тип кандидата по отношению к контрпредложению. Если это «опытный» кандидат, можно спросить: «Каково ваше мнение о принятом в прошлый раз контрпредложении, как сейчас вы оцениваете это решение?» Скорее всего, в его ответе найдутся «зацепки», которые позволят рекрутеру поработать с кандидатом во избежание повторения такой ситуации.

3. Если кандидата и нынешнего работодателя связывают дружеские отношения, то опасения кандидата в основном могут быть эмоционального характера и выражаться, например, в боязни разрушить многолетнюю дружбу. Как правило, это непреодолимое препятствие: найти работу все же легче, чем настоящих друзей. Но если кандидат разделяет теорию о

том, что с друзьями и родственниками лучше не иметь рабочих отношений, риск принятия контрпредложения сильно снижается.

4. Если опасность поступления контрпредложения кроется в долгой работе кандидата в нынешней компании (ему просто морально нелегко думать об уходе), необходимо еще раз детально обсудить его мотивацию и готовность к смене места работы – возможно, это всего лишь мечты о чем-то новом, вызванные мелкими неурядицами, которые пройдут, и человек счастливо продолжит работать на прежнем месте. Если тем не менее кандидат выражает серьезную готовность «снять с якоря», нужно обязательно услышать от него и понять для себя конкретные причины и аргументы в пользу этого решения.

5. Если кандидат склонен принять контрпредложение из-за денег, значит, мы плохо провели диагностику его мотивации. Эта тема не могла не возникнуть в самом начале нашего общения с кандидатом, если мы внимательно его слушали и отмечали тревожные признаки.

6. Еще раз проанализировать мотивацию кандидата. Необходимо вспомнить вместе с ним, с чего начинался ваш диалог и что побудило его рассматривать новые предложения. «Причины, из-за которых вы начали поиск, никуда не исчезли».

Затем объяснить кандидату, что:

- слишком часто обещания, которые дает компания, желая удержать сотрудника, не выполняются;
- в дальнейшем руководство может оказывать давление на оставшегося работника, предъявлять к нему завышенные требования и чересчур тщательно контролировать;
- высока вероятность, что ему будут искать замену, ведь он фактически объявил о своей нелояльности;
- при сокращении он может одним из первых оказаться под ударом, а при очередном повышении зарплаты его обойдут;
- может измениться атмосфера в коллективе, а также отношение коллег и подчиненных;
- мировая статистика свидетельствует о том, что, если человек принимает контрпредложение, вероятность его ухода из компании в течение полугода чрезвычайно высока – порядка 80 %;
- отныне лояльность кандидата всегда будет под сомнением (представьте себя на месте вашего руководителя: будете ли вы доверять сотруднику, зная, что он может повторить попытку поменять работу?);
- уточнить, одобрил(и) ли уже головной офис / акционеры бюджет, за счет которого ему прибавят зарплату и выполнят другие обещания?

Рекрутеру необходимо помнить, что люди ведут себя в соответствии со своими, а не с вашими представлениями о том, как им следует себя вести. Чтобы быть более убедительным в глазах кандидата при обсуждении такой щепетильной темы, как контрпредложение, вам следует:

- пользоваться доверием и уважением кандидата, хорошо понимать мотивы, которыми он руководствуется;
- иметь самую полную информацию о кандидате;
- знать специфику отрасли и профессии кандидата, чтобы говорить с ним на одном языке;
- быть профессионалом!

Основной инструмент противодействия контрпредложениям, кроме работы с таким кандидатом, – это **поиск другого кандидата**, чтобы в случае, если один из них примет контрпредложение, у вас все же был достойный кандидат на позицию.

**Не прекращайте поиск, пока человек не вышел на работу!**

## Глава 14

### Предложение о работе



\* \* \*

Итак, вы получили положительную обратную связь от линейного руководителя и кандидата. Кандидат заинтересован в работе в вашей компании, а линейный руководитель готов сделать ему предложение.

Необходимо помочь обеим сторонам достичь желаемого результата. В одних компаниях предложение о работе делает функциональный менеджер или генеральный директор, а в других это прерогатива отдела персонала. В некоторых случаях условия озвучивают устно, а затем закрепляют в трудовом договоре, в других принято делать предложение письменно. Образец такого письма находится в приложении 15.

Прежде чем закрепить достигнутые договоренности на бумаге, необходимо лично тщательно обсудить их с кандидатом, чтобы исключить малейший риск недопонимания и обманутых ожиданий с обеих сторон.

По результатам такой беседы вы должны убедиться, что кандидат действительно правильно понял все детали и нюансы компенсационного пакета и принимает все предложенные условия. Особое внимание стоит уделить размеру и периодичности выплаты бонусов и других видов переменной части денежного вознаграждения, системе медицинского страхо-

вания и оплаты мобильной связи, а также предоставлению автомобиля либо компенсации за использование собственной автомашины. Если в ходе обсуждения условий возникают непредвиденные моменты (кандидат ожидал более высокой зарплаты либо предоставления медицинской страховки с первого дня работы, в то время как в вашей компании ее принято предоставлять после окончания испытательного срока), необходимо четко понять, в чем именно состоит проблема, и обозначить пути ее решения. Например, разъяснить, почему та или иная льгота дается не сразу, либо взять тайм-аут для получения разрешения руководства на то или иное исключение из правил и изменение стандартных условий для конкретного кандидата.

Порой встречаются случаи не совсем корректного отношения к предложению о работе, причем с обеих сторон. Компании считают возможным предложить кандидату тот же или даже более низкий уровень зарплаты по сравнению с предыдущим местом работы, искренне считая, что ради их известности и бренда человек готов перейти к ним безо всякого материального стимула. В свою очередь, кандидаты закономерно ожидают повышения зарплаты и расширения компенсационного пакета при смене места работы, но порой выдвигают чрезмерные требования, например о цвете и марке автомобиля. Необходимо помнить, что нынешний рынок, конечно, кандидатский, но избирательность людей порой принимает удивительные для работодателя формы. С одной стороны, готовы ли вы из-за относительно небольшой недоговоренности по поводу размера зарплаты потерять специалиста, который принесет компании в сотни раз больше прибыли? С другой стороны, если будущего работника больше всего интересуют марка и цвет автомобиля, тот ли это человек, которого вы искали?

Будьте терпеливы и внимательны при подготовке предложения о работе и согласовании его со всеми вовлеченными в процесс сторонами. Не забывайте о необходимости строго соблюдать конфиденциальность на всем протяжении переговоров с кандидатом. Необходимо исключить риск утечки информации о предлагаемых кандидату условиях как внутри компании, так и за ее пределами. Одновременно с этим стоит помнить, что предложение о работе – по сути своей всего лишь письмо о намерениях, не имеющее реальной юридической силы. Для большей надежности достигнутые договоренности лучше сразу закрепить в трудовом договоре, если это возможно.

## Глава 15

### Технология отказов кандидатам

По данным многолетних опросов кандидатов, проводившихся в России с конца 1990-х гг., отсутствие обратной связи является основной причиной неудовлетворенности кандидатов при общении с рекрутерами. Вырастают новые поколения специалистов по подбору персонала, внедряются новые технологии, открываются новые направления бизнеса, однако обратная связь кандидатам, особенно отказ, остается проблемной зоной.

Если на любой стадии рассмотрения кандидата вы и линейный руководитель приходите к мнению о необходимости отказа, лучше сказать кандидату об этом сразу. При массовом подборе это бывает сделать затруднительно, ведь рекрутер контактирует с сотнями людей. В таком случае может помочь автоматизированная система рассылки писем с благодарностью за участие в конкурсе и грамотно обоснованным отказом. Не забывайте при этом, что кандидат, который не подходит под одну позицию, может прекрасно подойти под другую, о чем ему необходимо сообщить.

Причины отказа не должны носить личностный или дискриминационный характер, а должны быть связаны с сугубо профессиональными компетенциями либо мотивацией кандидата. Еще лучше, если человек, реалистично оценив свой опыт и выслушав ваши комментарии о требованиях к позиции, откажется сам, признав, что его квалификация им не соответствует. Если вы предпочитаете не отказывать сразу, а хотите взять паузу, чтобы понять, как будет складываться поиск, поскольку не можете сразу принять решение о соответствии кандидата, не забудьте позвонить ему в условленное время.

**Кандидат, который не подошел под вашу вакансию и получил корректный и аргументированный отказ, может вам кого-то порекомендовать, помочь советом в поиске, а впоследствии охотно и благожелательно продолжить общение при возникновении новых вакансий.**

Отказывать кандидатам приходится на всех стадиях поиска и подбора, начиная с рассмотрения резюме и вплоть до сделанного предложения о работе – увы, бывает и такое. На каждом этапе есть как общие основания и формы для отказа, так и своя специфика. Ниже мы разберем основные стадии общения рекрутера и кандидата и прокомментируем технологию отказов на каждой из них.

**Отказ по резюме.** Фактически это не отказ человеку, а отказ рассматривать его резюме. Такое решение должно приниматься очень аккуратно, так как информации у вас недостаточно, и есть риск упустить достойного кандидата. Задача упрощается тем, что вам не нужно напрямую отказывать кандидату.

**Телефонное интервью.** Расширяет наше представление о кандидате, добавляя информацию о его достижениях либо вскрывая неожиданные недостатки в опыте и мотивации человека. Если обнаруженные факты явно противоречат требованиям, лучше сразу сказать об этом кандидату. Важно также убедиться, что собеседник признал отсутствие необходимого навыка и понял причины отказа.

**Личное интервью.** Вы получаете более полное представление о личности и коммуникативных навыках кандидата, его мотивации и профессиональном опыте. В ходе интервью есть возможность открыто обсудить с кандидатом нехватку необходимого опыта – если человек готов это признать, он может сам отказаться от дальнейшего участия в конкурсе, и отказывать ему не придется.

Если по каким-то причинам сразу отказать кандидату не представляется возможным, можно взять паузу, как это описано в пункте «Завершение интервью» главы 6 «Отбор кандидатов. Личное интервью».

**Отказ линейного руководителя по резюме.** Если вы сочли, что квалификация кандидата соответствует выдвигаемым компанией требованиям, а внутренний клиент отказывает ему на основании резюме, необходимо аргументированно переубедить линейного руководителя и настоять на встрече. Если же в ходе обсуждения вскрылись какие-либо неизвестные ранее факты, пусть это будет для вас поводом еще раз обсудить с внутренним клиентом требования к позиции и удостовериться в правильном их понимании.

**Отказ линейного руководителя после интервью.** Следует проанализировать причины отказа: они носят рациональный или эмоциональный характер? При трансляции отказа кандидату можно сослаться на обратную связь от клиента, но очень тщательно формулируя причины и выбирая слова, чтобы у человека не создалось искаженного впечатления о вашем линейном менеджере и компании в целом.

**Отказ в ходе конкурса.** Необходимость отказать кандидату может возникнуть в процессе сравнения с другими претендентами на позицию. Это решение не всегда является прямым следствием интервью, а может быть принято, например, по результатам тестирования, при подведении итогов нескольких встреч и т. п. Как правило, кандидаты с пониманием относятся к тому, что это конкурс, соревнование, и победитель в нем может быть только один.

**Отказ после финального интервью.** Такое случается редко. Как правило, это следствие некой расслабленности кандидата, недооценивающего важности финального этапа, либо результат неожиданных изменений в требованиях к позиции. В первом случае профилактика должна осуществляться на стадии подготовки внутреннего клиента и кандидата к финальному интервью (см. главу 12 «Ловушки для кандидата и рекрутера»). Во втором – необходимо получить максимально корректную информацию от руководства, чтобы грамотно транслировать кандидату причины отказа.

**Проверка рекомендаций / служба безопасности.** Как правило, при получении на кандидата негативных рекомендаций либо отказе со стороны службы безопасности причины отклонения детально не озвучиваются. Но если к отказу без объяснения причин со стороны служб безопасности (общеизвестно, что они свои решения не комментируют) почти все относятся с пониманием, то с рекомендациями ситуация более щепетильная. Не стоит говорить кандидату, что рекомендованный им же человек дал ему негативную характеристику, лучше аргументировать отказ реальной технической причиной без ссылки на рекомендателя. Отказ на этой стадии является весьма болезненным для кандидата. Представьте себя на его месте: как правило, просьба предоставить имена рекомендателей воспринимается кандидатом как 99 % успеха, и он ждет предложения о работе, а не отказа.

**Отказ после уже сделанного предложения.** К счастью, случается крайне редко и каждый раз означает форс-мажорную ситуацию. Как правило, это свидетельство недочетов и недоговоренностей на более ранних стадиях переговоров – не полученного вовремя одобрения из головного офиса, несвоевременного рассмотрения внутренних кандидатов, которые обычно предпочтительнее внешних, несогласованности в бюджете или системе подчинения. Самые драматичные случаи связаны с утечкой информации или небрежным к ней отношением. Например, некорректно проведенная проверка службой безопасности, в результате которой на текущем месте работы кандидата становится известно о рассмотрении им новых вариантов, в то время как человек еще не написал заявления об увольнении и не дал положительного ответа потенциальному работодателю. А на предполагаемом новом месте работы не хотели бы обострять отношения с компанией, где сейчас работает кандидат, и отзывают



свое предложение. Безусловно, это недопустимо, и внутренний рекрутер должен на всех стадиях контролировать использование информации, обеспечивая конфиденциальность работы с кандидатом.

Таким образом, на какой бы стадии вы ни отказывали кандидату, раз это сделать необходимо, делайте это аккуратно, тщательно взвешивая формулировки и подбирая аргументы.

**Кандидаты помнят как грамотную обратную связь, так и ее отсутствие или некорректность. И многие из них захотят поделиться своими впечатлениями с друзьями, знакомыми, коллегами, в том числе в социальных сетях. Таким образом, мнение кандидатов – одна из важных составляющих бренда вашей компании как работодателя.**

## Глава 16

### Типичные ошибки, которые делают рекрутеры

Ошибки в процессе поиска и отбора может спровоцировать целый ряд факторов, в том числе:

- нарушение технологии (пример: во время интервью рекрутер не уточнил важные детали, не проверил рекомендации);
- пристрастность и стереотипы (пример: рекрутер отказал кандидату на основе личной антипатии);
- влияние внешних и внутренних политик и процедур (пример: пока в одной компании шел процесс внутренних согласований, кандидат согласился на предложение от другой компании, быстро принявшей решение);
- неэффективная коммуникация (пример: рекрутер не смог увлекательно и убедительно донести до кандидата все преимущества работы в компании);
- квалификационные сбои (пример: ответственное собеседование было поручено сотруднику, не прошедшему соответствующее обучение, в результате чего кандидат отказался рассматривать позицию).

Ошибки рекрутера порой влекут за собой серьезные последствия для бизнеса в целом. К ним относятся:

- финансовые потери / недополученная прибыль;
- потеря клиентов;
- репутационные риски;
- потеря сил / времени / ресурсов;
- усиление конкурентов;
- демотивация сотрудников.

Именно поэтому необходимо прилагать все усилия, чтобы минимизировать риск ошибок и постоянно повышать свой профессиональный уровень. Приводим несколько практических советов.

## 1. При работе с кандидатами

- Не «очаровывайтесь» информацией, представленной на бумаге, и не следуйте стереотипам и шаблонам. Не доверяйте только резюме и профилям в соцсетях, всегда проверяйте свои впечатления, используя как технологию, так и свою интуицию. Примеры стереотипов: если человек окончил не столичный вуз, уровень его образования не высок; или: работа в международной компании гарантирует свободное владение кандидатом иностранным языком.

- Не пытайтесь стать благодетелем кандидата. Не попадайте под влияние харизматичной и приятной личности. Все мы субъективны, но этот фактор необходимо минимизировать. Хороший человек – это не профессия!

- Советуйтесь с линейным руководителем, если у вас больше сомнений, чем уверенности. Не берите на себя повышенную ответственность, отвергая кандидата либо назначая интервью, если вы не убеждены в правильности своего решения.

- Не прекращайте поиск, даже если отобран финальный кандидат, ведь он еще не принял предложения и не вышел на работу.

- Не настаивайте на том, чтобы кандидат согласился на интервью, если он сомневается в его необходимости. Не давите на него! Выясните и проанализируйте вместе с ним причины сомнений и посоветуйте оптимальный путь их разрешения.

- Избегайте различных форм идентификации. Даже если у вас с кандидатом схожие интересы и жизненные установки либо он напоминает уважаемого вами специалиста в искомой области, этот факт не должен определять ваше восприятие и вашу оценку. Стремитесь к объективности, помните, на какую позицию рассматривается кандидат и с какими людьми ему предстоит работать.

- Избегайте делать оценку на основе общего восприятия, поскольку детали, кажущиеся поначалу не столь важными, впоследствии превращаются в ловушки.

- Благие намерения кандидата вовсе не тождественны его последующим действиям. Даже если он искренне и убедительно говорит о своем интересе к позиции, необходимо тщательно исследовать его мотивацию и оценивать соответствие опыта требованиям к позиции.

## **2. При работе с внутренними клиентами**

- Не стесняйтесь переспрашивать и конкретизировать. Не бывает глупых вопросов, бывают неверные шаги как результат не уточненной у кандидата информации.
- Будьте настойчивее при организации интервью: руководители всегда заняты, но и за время ожидания встречи с ними ценные кандидаты могут получить и принять другие предложения.
- Обязательно обсуждайте с линейным руководителем полученные в ходе поиска факты, которые противоречат изначально сформулированным требованиям к позиции или делают проблематичным нахождение человека с определенным опытом. Возможно, вы вместе решите что-то изменить в критериях поиска. Не стоит принимать решение о найме от отчаяния. А вот разумный компромисс возможен.
- Берите на себя только ту меру ответственности, при которой вы точно сможете гарантировать результат. Если вы отвергаете кандидата, даже не упоминая о нем линейному руководителю, то должны быть уверены в том, что можете брать на себя такую ответственность.

### 3. При работе с агентствами

- Мнение «Агентству достаточно описания позиции и моих комментариев» неверно! Для квалифицированного поиска требуется тщательная проработка всех его параметров, а возможность контакта с линейным руководителем – основа успеха.

- Утверждение «Чем больше агентств я привлеку, тем скорее и качественнее будет результат» верно далеко не всегда. Работа одного-двух агентств, глубоко знающих специфику той или иной позиции и вашей отрасли, даст наилучший эффект. Соревнование большого количества провайдеров демотивирует каждого из участников такой «гонки», приведет к многократному дублированию информации, создаст для вас ненужную дополнительную нагрузку и увеличит риск конфликтов по поводу того, «кто первый представил кандидата?». Зачастую многочисленные звонки кандидату от нескольких агентств с предложением той же самой позиции создают у человека ощущение долгого и несколько суетливого поиска. Особенно на это обращают внимание кандидаты на руководящие позиции.

- «Если агентство допустило ошибку, займу жесткую позицию. Обязанность внешних рекрутеров – предоставлять сервис, провайдеров много», – думая так, вы не построите партнерских отношений, при которых у обеих сторон есть согласованные и принимаемые ими параметры сотрудничества, взаимные обязательства, а также история совместных успехов и преодоленных трудностей. Провайдеров менять, конечно, можно, но надежных партнеров нужно беречь.

- «Если агентство направляет кандидатов, профили которых я могу сама найти в открытых источниках, оно не выполняет свою работу, а просто пересылает резюме с рабочих сайтов и из соцсетей. Мне проще и дешевле самой их там найти!» – подобного рода рассуждения не совсем верны.

Как правило, агентства привлекаются в тех случаях, когда кандидатов не удастся найти собственными силами в нужные сроки. Самое главное – помнить, что агентство является одним из ваших инструментов поиска, а не конкурентом. Соответственно, им надо управлять и настраивать под ваши задачи, чтобы добиться результата. При этом агентство вправе пользоваться всеми доступными источниками поиска кандидатов – от собственной базы данных до прямого поиска, включая рабочие сайты и социальные сети. Кроме поиска агентство проводит первичный отбор, оценивая профессиональные, личностные качества кандидата и его мотивацию, существенно экономя ваши ресурсы. Не стоит отказывать провайдеру в рассмотрении тщательно отобранного кандидата лишь на том основании, что его резюме размещено на том или ином сайте, за исключением тех случаев, когда вы уже встречались с таким кандидатом лично. Факт присутствия резюме кандидата в открытых источниках не тождественен факту его идентификации и соответствия требованиям к позиции. Если все же у вас есть основания сомневаться в качестве работы провайдера, следует провести сравнительный анализ эффективности работы внутреннего рекрутера и агентства по определенным позициям в течение ограниченного промежутка времени. Если в согласованные сроки вы действительно находите нужных кандидатов в открытых источниках, значит, при работе над такими вакансиями можно смело полагаться на свои силы. А если поставленная цель не достигнута самостоятельно, возможно, необходима помощь агентства.

## **Глава 17**

### **Часто задаваемые вопросы**

В ходе написания книги появилось несколько тем, которые нельзя отнести непосредственно к технологическому процессу, однако они вызывают постоянный и живой интерес у рекрутеров и специалистов по подбору персонала, работающих как в агентствах, так и в компаниях. Наиболее актуальные из возникших вопросов мы решили выделить и проанализировать в этой главе.

## 1. Что лучше выбрать – работу рекрутером в компании или в агентстве?

Вопрос, безусловно, риторический, так как все зависит от личных предпочтений и мотивации каждого конкретного человека. И в том и в другом варианте вы найдете для себя как привлекательные моменты, так и определенные сложности. Этот «баланс сил», основанный на мнениях и комментариях людей, выбирающих профессию рекрутера, отражен в таблице, приведенной ниже.

	Рекрутер в компании	Рекрутер в агентстве
<b>Преимущества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Последовательное привлечение кандидатов в одну конкретную компанию, возможность максимально полно рассказать о ее деятельности и представить все выгоды работы в ней.</li> <li>• Возможность искать самых разных специалистов (хотя в очень крупных компаниях у рекрутеров есть специализация).</li> <li>• Возможность видеть реальный результат своего труда — рост и развитие сотрудника, найденного вами.</li> <li>• Стабильный заработок.</li> <li>• Перспектива роста в сфере HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа с разными компаниями-клиентами, представление о рынке в целом.</li> <li>• Обучение технологиям (в крупных агентствах), возможность набираться практического опыта у профессиональных рекрутеров.</li> <li>• Специализация как фактор роста мастерства и создание собственной репутации на рынке.</li> <li>• Возможность влиять на свой доход (премии и бонусы за выполненные проекты).</li> <li>• Перспективы роста в консалтинговом бизнесе</li> </ul>
<b>Недостатки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченность рамками одной компании.</li> <li>• Сервисность функции внутреннего подбора (в противовес желанию управлять персоналом).</li> <li>• Вознаграждение не зависит напрямую от количества проектов и качества выполнения каждого из них</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость постоянно и оперативно перестраиваться на работу с разными клиентами.</li> <li>• Демотивация при аннулировании заказа, по которому проделана работа без предоплаты.</li> <li>• Нестабильность поступления заказов (в небольших агентствах), как результат — нестабильность дохода</li> </ul>

Как мы видим, фактически любой плюс может обернуться минусом, и наоборот. Поэтому выбирайте то, что ближе именно вам.

## **2. Существуют ли цифровые показатели, гарантирующие качественный результат работы рекрутера?**

Есть много цифровых показателей, опираясь на которые можно прогнозировать результат работы рекрутера, но большинство из них индивидуальны для определенных позиций, отраслей и технологий поиска. Тем не менее можно привести некоторые типовые ориентиры для разных этапов работы.

### **Анализ резюме**

В рамках одного поискового проекта рекрутеру необходимо просмотреть в среднем от 100 до 250 резюме в день при поиске на профессиональные и менеджерские позиции. Конечно, эти показатели колеблются в зависимости от стадии проекта – в начале поиска они могут быть еще выше, а затем плавно снижаться к середине, чтобы достигнуть минимума к финалу.

### **Телефонное интервью**

Если в функции рекрутера входят поиск и обзвон кандидатов на профессиональные позиции, максимум результативных телефонных интервью в день составляет 10–12, ведь время уходит на сам поиск, дозвон, возвратные звонки, личные интервью и выполнение других обязанностей. При массовом подборе для обеспечения выхода на работу к клиенту 8–10 сотрудников необходимо провести около 100 телефонных интервью.

### **Личное интервью**

Проверено на практике, что больше шести интервью в день на профессиональные позиции проводить проблематично – вы становитесь менее эффективны. Если же при этом в ваши функции входят и поиск, и обзвон кандидатов, то стоит планировать не более трех-четырех личных интервью в день. При массовом подборе также можно ориентироваться на 3–4 интервью в день, однако это будут не индивидуальные, а групповые интервью с 10–15 кандидатами в каждой группе.

### **Количество кандидатов при отборе**

Как правило, и внутренние, и внешние клиенты ожидают от рекрутера представления как минимум трех кандидатов на каждую позицию, а как максимум – десятков. И то и другое не всегда реалистично: бывают редкие профессии, где квалифицированных кандидатов, готовых в нужный временной отрезок рассматривать новые варианты, всего два. Ну а если клиент встретился с более чем 10–15 кандидатами тех профессий, где такое количество возможно найти и представить для интервью, и никого не выбрал – значит, нужно искать причины проблем. Иногда это повод задаться вопросом: нужен ли на самом деле компании такой сотрудник? Если кто-то сейчас выполняет его работу, может, так и должно быть? Каковы причины отказов кандидатам? Все ли они носят рациональный характер и адекватны нынешней ситуации на рынке труда? А по каким мотивам сами кандидаты отказывались от предложения?



Тем не менее рекрутер не должен успокаиваться, даже имея нужное количество кандидатов для представления клиенту. Например, у вас есть четыре человека, которых вы уже представили клиенту и получили положительную обратную связь. Казалось бы, можно спокойно ждать, кого из четырех кандидатов он выберет. Однако этого не происходит: один кандидат принимает контрпредложение на нынешней работе, второй отказывается продолжать рассмотрение позиции в вашей компании, а третья кандидатка сообщает о том, что ждет ребенка. Остается один кандидат, а клиент не готов делать окончательный выбор из одного – и вот вам уже предстоит новый поиск.

Помните, он не окончен, пока проект не завершен и финальный кандидат не вышел на работу!

### 3. Что ожидает классический рекрутмент с развитием интернет-технологий?

Интернет – мощный и активно развивающийся поисковый ресурс. Недаром во втором издании этой книги наибольшей переработке подверглась именно глава об интернет-инструментах поиска. Интернет-ресурсы позволяют рекрутерам не только значительно расширить возможности поиска кандидатов, но и быть в «технологическом и поколенческом тренде» – общаться с клиентами, партнерами и кандидатами с применением передовых современных средств обмена информацией.

Однако не стоит забывать, что интернет-технологии в рекрутменте – это именно **инструмент**, а не исполнитель проекта. Даже качественный и насыщенный необходимой информацией сайт сам по себе не предоставит вам кандидата, удовлетворяющего требованиям клиента. Но квалифицированному и опытному профессионалу такой ресурс поможет в кратчайшие сроки достигнуть необходимого результата.

Вот почему говорить о конкуренции классических технологий и новейших инструментов не совсем правильно, конкурируют в конечном итоге исполнители проектов. А вот какими ресурсами и как именно они пользуются, насколько хорошо владеют технологией рекрутмента – в этом, собственно, и кроется секрет любого успешного проекта. Одна из любопытных современных тенденций – внутренняя конкуренция между различными интернет-ресурсами (например, работными сайтами и профессиональными социальными сетями).

Мы считаем, что дальнейшее развитие и усовершенствование интернет-инструментов поиска, а также более широкое проникновение современных технологий в новые отрасли и страны обогатят классический рекрутмент. А автоматизация бизнес-процессов позволит экономить время и повышать эффективность коммуникаций всех участников процесса подбора. И, конечно, наилучшие результаты будет давать синергия всех имеющихся в распоряжении рекрутера технологий и методов поиска – как высокотехнологичных, так и классических.

## Заключение

Итак, вы использовали все имеющиеся в вашем распоряжении инструменты поиска, отобрали и проинтервьюировали лучших из существующих на рынке специалистов в нужной области. Представив наиболее квалифицированных и мотивированных из них вашему внутреннему клиенту и получив обратную связь от обеих сторон, вы подкрепили впечатления о кандидате проверкой рекомендаций. Контролируя процесс общения и поведения кандидата на всех стадиях, вы успешно избежали самых разнообразных ловушек и ошибок, подстерегавших вас во время этого нелегкого поиска.

Наконец, вы приложили массу усилий и использовали весь свой опыт для того, чтобы сделанное финальному кандидату конкурентоспособное предложение было принято и в условленный день он вышел на работу. Вы также позаботились об обратной связи и отказах тем из кандидатов, кто не был отобран по результатам конкурса.

Поздравьте своего клиента, кандидата и себя – работа сделана! Конечно, для вас она не заканчивается в момент подписания кандидатом предложения о работе. Еще предстоит проконтролировать его увольнение с прежнего места и выход на работу к вам, а также адаптацию и прохождение испытательного срока. Однако главная задача решена, и вы можете смело начинать работу над новым проектом, продолжать другие поиски, находящиеся на разных стадиях. Если эта книга чем-то поможет вам в выполнении поставленных задач, мы будем очень рады.

В процессе выполнения рекрутинговых проектов вы приобретете бесценный практический опыт, который в сочетании со знанием технологии и делает нас настоящими профессионалами. Если вы захотите поделиться рассказами о коллизиях, возникающих в разнообразных рабочих ситуациях, либо предложить новые темы или задать вопросы – обращайтесь, я всегда рада общению с коллегами. Пожалуйста, присылайте ваши отзывы и предложения на электронный адрес: [book@ancor.ru](mailto:book@ancor.ru).

## Об авторе



\* \* \*

**Татьяна Баскина** занимается подбором персонала и кадровым консалтингом свыше 17 лет. Работала в крупной международной производственной компании, затем в британской хедхантинговой компании.

Прошла специальный курс обучения технологии executive search в Великобритании. Имеет степень MBA по специальности «международный бизнес» (университет Case Western Reserve University, Cleveland, USA).

С января 1999 г. работает в кадровом холдинге АНКОР, прошла путь от консультанта до заместителя генерального директора. Возглавляла департамент рекрутмента в Москве, работала директором по рекрутменту по странам СНГ, генеральным директором проектов (кадровый консалтинг и поиск руководителей высшего звена).

С 1999 г. ведет авторский курс обучения технологии рекрутмента для сотрудников компании и для клиентов. Программа ежегодно обновляется и пополняется новыми теоретическими и практическими модулями (см. приложение 19). Многие выпускники этого курса успешно применяют полученные знания как в рамках холдинга АНКОР, так и у наших клиентов.

Т. Баскина аккумулировала авторские наработки в первом издании книги «Техники успешного рекрутмента» (Альпина Бизнес Букс, 2008). Эта книга представляет собой переработанное и дополненное второе издание, основанное на опыте автора, материалах профессиональных тренингов и 25-летнем опыте компании АНКОР.

## Приложения

### Приложение 1. Словарь терминов

Английский вариант	Русский вариант	Значение
Assessment	Оценка персонала	Процедура, осуществляемая для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту
Benefits	Льготы	Немонетарные льготы, предоставляемые сотруднику дополнительно к государственным льготам и заработной плате
Bonus	Бонус	Дополнительное денежное вознаграждение помимо заработной платы — премия, процент от продаж и пр.
Boolean Search	Булев поиск	Поиск информации в Интернете путем ввода поисковых слов в сочетании с определенными символами (логическими операторами)
Compensation	Компенсационный пакет	Все монетарные выплаты сотруднику, — заработная плата и бонусы
Candidate	Кандидат	Человек, прошедший предварительный отбор, интервьюирование и готовый к представлению на позицию, по которой идет поиск
Counter Offer	Контрпредложение	Встречное предложение работодателя на сообщение сотрудника о намерении покинуть компанию
CV (Curriculum Vitae)	Автобиография	Краткая профессиональная автобиография
Debrief	Обратная связь	Получение обратной связи от кандидата или клиента по результатам интервью
Employment Agency	Агентство по трудоустройству	Агентство, осуществляющее поиск работы по заказу соискателя (физического лица)
Executive search	Поиск руководителей высшего звена	Поиск руководителей высшего звена
Gross/Net	Гросс/нет	Gross — размер заработной платы до вычета подоходного налога, Net — зарплата после вычета подоходного налога
Headhunter	Охотник за головами, хедхантер	Специалист по подбору специалистов высшего звена, занимающийся прямым поиском

Headhunting (Direct search)	Хедхантинг, прямой поиск	Поиск персонала с непосредственным выходом по инициативе рекрутера (хедхантера) на целевых кандидатов в целевых компаниях как результат тщательного анализа соответствующей отрасли и определения зон поиска
In-house	Внутренний (о позиции)	Позиция штатного специалиста, выполняющего работу непосредственно для своей компании (например, юрист в телекоммуникационной компании — in-house), в сравнении с аналогичной позицией на стороне консалтинговой компании или провайдера услуг, где сотрудник выполняет работу для компаний-клиентов (юрист в юридической компании)
Job Board	Работный сайт	Интернет-сайты для поиска работы и кандидатов
Job description	Должностная инструкция	Документ, регламентирующий деятельность работника в организации и определяющий содержание и условия его работы
Job order	Заказ на подбор персонала	Документ, содержащий максимально полную информацию об открытой вакансии: должностные обязанности, требования к кандидату, систему подчиненности, уровень заработной платы, желательный и нежелательный опыт работы и т.д.
Job offer	Предложение о работе	Официальное предложение о работе, содержащее информацию о названии позиции, компенсационном пакете и льготах, дате выхода на работу
Long list	Предварительный список претендентов на вакансию	Предварительный список претендентов на вакантную позицию, по которой идет поиск, полученный на этапе подбора кандидатов и до их отбора
Mass Recruitment	Массовый рекрутмент	Отбор и предоставление клиенту согласованного количества кандидатов на типовые позиции по утвержденному графику
Matching	Сопоставление	Сопоставление, например, требований к позиции с опытом кандидата
Outplacement	Аутплейсмент	Консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя
Outsourcing	Аутсорсинг	Привлечение ресурсов других организаций или внештатных работников для выполнения определенных работ

Outstaffing	Аутстаффинг	Вывод персонала за штат с целью снижения административных рисков и издержек, связанных с персоналом
Part-time Employment	Частичная занятость	Частичная занятость
Pay Roll	Расчет заработной платы	Услуга для работодателей по аутсорсингу расчета заработной платы
Permanent	Постоянный (о персонале)	Постоянный персонал (находящийся в штате компании)
Probation/trial	Испытательный срок	Испытательный срок
Recruiter	Рекрутер	Специалист по подбору персонала
Recruitment	Рекрутмент	Профессиональная деятельность по поиску и подбору персонала
Recruitment agency	Кадровое агентство	Агентство, осуществляющее поиск сотрудников по заказу компании-клиента
Reference check	Проверка рекомендаций	Проверка рекомендаций на кандидата
Referrals	Получение рекомендаций	Получение рекомендаций о возможных кандидатах на позицию
Relocation	Релокация	Комплекс услуг, связанных с переездом сотрудника на новое место работы в другой город или другую страну
Resume	Резюме	Краткое описание личных характеристик, уровня образования и профессионального опыта кандидата
RPO (Recruitment Process Outsourcing)	Аутсорсинг процесса рекрутмента	Частичная или полная передача работодателем организации процесса поиска и подбора персонала внешнему поставщику услуг
Salary	Заработная плата	Величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его работу
Salary survey	Обзор зареботных плат	Обзор зареботных плат

Search	Поиск	Поиск персонала
Search map	Карта поиска	Включает в себя: инструменты поиска, список компаний, в которых может работать нужный кандидат, и определение временных рамок на каждый этап работы
Selection	Отбор, выбор	Отбор персонала
Short list	Финальный список претендентов на вакансию	Список кандидатов, прошедших несколько стадий отбора на вакансию. Обычно в него входят два-три кандидата, которых представляют клиенту
Social network	Социальная сеть	Интерактивный автоматизированный веб-сайт, контент которого наполняется непосредственно зарегистрированными участниками в соответствии с их социальными и/или профессиональными интересами
Staff leasing	Лизинг персонала	Предоставление персонала на краткосрочные проекты из штата кадрового агентства без трудоустройства у клиента
Temporary staff	Временный персонал	Предоставление временного персонала на краткосрочные проекты



## Приложение 2. Бланк заявки

Дата:

Рекрутер:

Департамент, в котором открыта вакансия:

Руководитель, принимающий решение о найме:

### ИСТОРИЯ ПОЗИЦИИ

Причины возникновения позиции
Когда стала вакантной данная позиция?
Рассматривали ли сотрудников компании в Москве и регионах в качестве кандидатов? Каков результат?
Что уже было сделано: какими инструментами поиска пользовались (рекомендации, соцсети, работные сайты, агентства и т.п.)? И каков результат? (Вопросы актуальны в тех случаях, когда линейные руководители вашей компании уполномочены самостоятельно использовать поисковые ресурсы.)
Есть ли сейчас кандидаты на позицию? Каков статус их рассмотрения?
Сколько специалистов было просмотрено линейным руководителем на данную должность? Почему они не подошли?
Если ранее эту должность занимало другое лицо, каковы причины его ухода, а также слабые и сильные стороны?
Когда кандидат должен приступить к работе?

### ОПИСАНИЕ ПОЗИЦИИ

Название должности
Есть ли готовое описание позиции? (Если нет, возможно, линейному руководителю понадобится ваша помощь в его подготовке. Обязательно предложите свое содействие!)
<b>Обязанности сотрудника</b>
1.
2.
3.
4.
5.



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПОИСКА

КРИТЕРИИ	Необходимо	Желательно
<b>Личностные характеристики</b>		
Какими качествами должен обладать человек, чтобы вписаться в команду? Опишите, пожалуйста, личностные качества предыдущего сотрудника. Какие из них хотелось бы видеть в новом сотруднике, а какие — нет? С человеком какого типа вам будет комфортно работать?		
<b>Образование</b> (предпочтительно указать название учебных заведений)		
<b>Готовы ли рассматривать студента последнего курса (для стартовых позиций)? Готовы ли рассматривать учащихся (2-е высшее, аспирантура, MBA)?</b>		
<b>Знание иностранного языка, степень владения</b>		
<b>Уточните, как будет использоваться язык, письменный и устный</b>		
<b>Владение навыками работы на персональном компьютере</b> (программы, приложения)		
<b>Знания и навыки, важные для этой позиции</b>		
<b>Опыт работы</b> (компании, продолжительность, предпочтительные организации и структуры)		
<b>Нежелательный опыт</b> (кандидатов из каких компаний не будут рассматривать и почему)		

КРИТЕРИИ	Необходимо	Желательно
<b>Специфические требования</b>		
Наличие специфического опыта / квалификации		
Командировки (куда, как часто, продолжительность)		
Наличие водительских прав, автомобиля		
Месторасположение: в каком офисе будет работать сотрудник?		
Уточняя все параметры, помните о том, что вы не должны дискриминировать кандидатов!		

## СТАТУС ПОЗИЦИИ И ЕЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

<b>Непосредственный руководитель (Ф.И.О., должность, краткая информация о его прошлом опыте)</b>
Стиль руководства, требования к сотрудникам
Структура отдела, место нового сотрудника в этой структуре
Как организована система отчетности (формат, периодичность)?
Будут ли подчиненные (их количество и должности)?
Каковы дальнейшие перспективы роста для сотрудника на данной позиции?
Чем можно привлечь кандидата, довольного своей нынешней работой в другой компании?

## УСЛОВИЯ НАЙМА\*

<b>Занятость:</b> штатная (бессрочный/срочный трудовой договор либо работа по совместительству); нештатная (по договору гражданско-правового характера)
График работы, нормированный/ненормированный рабочий день
<b>Зарплата</b> Уровень оплаты труда: минимум _____ максимум _____
До/после выплаты налогов
<b>Премии/бонусы</b>
Периодичность:
Структура:
От чего зависят:
Если будет найден очень сильный кандидат, возможна ли корректировка условий в сторону повышения, насколько?

### Дополнительные льготы

<b>Будет ли предоставлен автомобиль и в какие сроки (оплата бензина, запчастей — для личного автотранспорта)?</b>
Оплачивается ли питание?
Предоставляются ли медицинская страховка и/или страхование жизни (для сотрудника и членов его семьи)? С какого времени (до или после испытательного срока)?
Как часто пересматривается уровень зарплаты?
Компенсируются ли расходы на переезд?
Есть ли какие-то другие формы компенсации и поощрения труда?

\* Как правило, будучи сотрудником отдела персонала, вы знаете ответы на эти вопросы и сможете проконсультировать линейного руководителя. Но кто бы ни был первоисточником информации, она должна быть согласована с линейным руководителем до начала поиска.

## ПРОЦЕДУРА ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЯ

Количество и график предполагаемых интервью
Кто и в какой последовательности будет проводить интервью (фамилии, должности)? Предполагаемое время на одного кандидата
Есть какие-либо специальные вопросы и/или инструменты оценки, тесты? Какие именно?
Сколько кандидатов на одну вакантную должность хотел бы увидеть руководитель?
Процедура получения обратной связи от кандидата и руководителя по результатам интервью: кто будет контактным лицом для кандидата от имени компании?

### Приложение 3. Образец согласия кандидата на обработку персональных данных

Руководителю ООО «Название организации»

от \_\_\_\_\_

(Ф.И.О. кандидата)

«\_\_\_\_\_» 20\_\_ г.

Настоящим во исполнение требований Федерального закона «О персональных данных» № 152-ФЗ от 27.07.2006 г. я, гражданин РФ \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.), паспорт \_\_\_\_\_ выдан \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ г., адрес регистрации: \_\_\_\_\_ контактный телефон \_\_\_\_\_, даю согласие обществу с ограниченной ответственностью «Название организации» (место нахождения: адрес организации), его обособленным подразделениям и его группе лиц<sup>14</sup> на обработку моих персональных данных в целях содействия в трудоустройстве.

В случае предоставления своей фотографии на ее передачу третьим лицам в целях содействия в трудоустройстве согласен (а):

ДА ☐  
НЕТ ☐

Настоящее согласие выдано на неопределенный срок и действует до момента получения отзыва согласия Соискателя на обработку его персональных данных.

Под обработкой персональных данных я понимаю сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передачу), обезличивание, блокирование, уничтожение и любые другие действия (операции) с персональными данными.

Под персональными данными я понимаю любую информацию, относящуюся ко мне как к субъекту персональных данных, в том числе мою фамилию, имя, отчество, год, месяц, дату и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессию, доходы, другую информацию.

С порядком отзыва<sup>15</sup> согласия на обработку персональных данных ознакомлен.

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. полностью, подпись)

<sup>14</sup> Понятие «группа лиц» используется в значении понятия, определенного статьей 9 Федерального закона «О защите конкуренции» № 135-ФЗ от 26.07.2006 г.

<sup>15</sup> О порядке отзыва согласия из ФЗ «О персональных данных» (№ 152-ФЗ): «... в случае отзыва субъектом персональных данных согласия на обработку своих персональных данных оператор обязан прекратить обработку персональных данных и уничтожить персональные данные в срок, не превышающий трех рабочих дней с даты поступления указанного отзыва, если иное не предусмотрено соглашением между оператором и субъектом персональных данных. Об уничтожении персональных данных оператор обязан уведомить субъекта персональных данных». Подлинник указанного отзыва, подписанный субъектом персональных данных, может быть представлен в любой офис компании «Название организации».

## Приложение 4. Образец текста вакансии для размещения в СМИ и Интернете

# Перспектива есть



Крупная российская производственная компания

## Специалист по международной отчетности

### Обязанности:

- ежеквартальная трансформация отчетности в соответствии с МСФО;
- подготовка пакета форм для загрузки в автоматизированную систему;
- взаимодействие с внешними аудиторами в ходе проверки предприятия;
- участие в подготовке методологических материалов и инструкций.

### Требования:

- высшее финансовое или экономическое образование;
- опыт работы в международных аудиторских компаниях;
- знание стандартов МСФО/US GAAP и РСБУ;
- навыки методологической работы;
- свободный английский;
- сертификация ACCA – (минимум 2 или 3 уровень).

Если Вас заинтересовала данная вакансия, пожалуйста, присылайте ваше резюме на электронный адрес: [cv@ancor.ru](mailto:cv@ancor.ru) или по факсу (495) 956-28-07.

ancor

тел.: (495) 926-41-00

[www.ancor.ru](http://www.ancor.ru)

[www.facebook.com/ancor.ru](https://www.facebook.com/ancor.ru)



# Discover Perspective



Well-known brand name FMCG Producer

## Lawyer

### Responsibilities:

- providing overall legal support to Sales, Finance and HR departments;
- consulting on tax, civil, labor and administrative law matters;
- taking part in litigation, representing company in arbitration courts;
- participating in negotiations with clients.

### Requirements:

- successful professional experience from 2 years with ilf or FMCG business;
- strong knowledge of civil, tax and administrative legislation;
- hard-working team player with realistic ambitions;
- fluent English.

If you are interested in the position advertised, please forward your CV to e-mail: [cv@ancor.ru](mailto:cv@ancor.ru) or via fax: (495) 956-28-07.

ancor

phone: (495) 926-41-00  
[www.ancor.ru](http://www.ancor.ru)  
[www.facebook.com/ancor.ru](https://www.facebook.com/ancor.ru)

## Приложение 5. Образец Long List

LongList. Проект "\_\_\_\_\_". Клиент \_\_\_\_\_

№ п/п	Ком-пания	Должность	Имя	Статус	Комментарии рекрутера	Комментарии клиента
1						
2						
3						

Статус	Стоп-лист	Клиент перед началом поиска предоставил рекрутеру список кандидатов, которых не будет рассматривать
	Не заинтересован	Кандидату неинтересен данный проект
	Не рассматривает	Кандидат в данный момент не рассматривает возможности смены работы
	Отклонен консультантом	Рекрутер отклонил кандидата по результатам интервью
	Представить клиенту	Рекрутер планирует представить кандидата клиенту
	Представлен клиенту	Кандидатура в процессе рассмотрения клиентом
	Отказ клиента	Рекрутер представил кандидата клиенту, но клиент отклонил его
	Short List	Кандидат внесен в список финалистов

## **Приложение 6. Некоторые примеры вопросов для личного интервью**

### **Мотивация и критерии при выборе работы**

1. Почему вы ушли с предыдущего места работы? (Вопрос можно задать и в комплексе вопросов о профессиональном опыте.)
2. Почему вы сейчас готовы рассматривать новые варианты?
3. Есть ли что-то, что не устраивает вас в нынешней работе? Что конкретно? Пробовали ли вы обсуждать это с нынешним руководителем? Когда? Каковы были результаты?
4. Ради чего вы бы сейчас ушли с нынешней работы?
5. Опишите «работу своей мечты».
6. Опишите идеального для вас руководителя/подчиненного.
7. Если причины рассмотрения новых вариантов кроются в изменении стратегии компании или организационной структуры, необходимо уточнить: «Как это затронуло непосредственно вас?»
8. Если мотивация носит чисто меркантильный характер, необходимо уточнить: «Есть ли еще какие-либо факторы, кроме денег?» Чисто денежная мотивация – тревожный признак.
9. По каким критериям вы будете выбирать новую работу? Что будет самым важным? Пожалуйста, проранжируйте критерии по степени важности для вас.
10. Что привлекает вас в желаемой работе? Какие трудности в ней вы предвидите?
11. Какие еще альтернативные предложения вы рассматриваете? Проранжируйте их по степени привлекательности для вас.
12. Как вы поступите, если вам сделают контрпредложение в вашей нынешней компании? Почему? Был ли у вас или у ваших коллег аналогичный опыт?
13. Каковы ваши долгосрочные планы на будущее (профессиональные и личные)?

### **Профессиональный опыт**

По каждому месту работы необходимо выяснить причины выбора именно этого работодателя и причины увольнения.

Настоящее (последнее) место работы:

1. Каким образом вы получили эту работу? Как долго ее искали? Почему именно вам сделали предложение?
2. Какие еще места работы вам предлагали в то время? Что вас привлекло именно в этой компании?
3. Пожалуйста, расскажите о вашей нынешней компании (происхождение, история в России, обороты и т. п.).
4. Пожалуйста, расскажите мне о своем опыте в \_\_\_\_\_ (предметная область, например, финансовое моделирование).
5. В чем конкретно состоят ваши обязанности?
6. Что занимает большую часть вашего времени? Если возможно, опишите ваши обязанности и их процентное соотношение.
7. Приведите пример самой сложной рабочей ситуации. Как вы ее решили?
8. Как изменились ваши обязанности за время работы в данной должности?
9. Какова структура отдела, система подчиненности?

10. Кто является / был вашим начальником? Как бы вы его/ее охарактеризовали?
11. Были ли у вас профессиональные разногласия с вашим руководителем? Как вы их решали?
12. Что вы можете отнести к своим профессиональным достижениям на этой работе? Приведите, пожалуйста, примеры. Почему вы считаете это достижением? За какой период времени вы этого достигли?
13. Как вы строите внешние рабочие отношения (с клиентами/поставщиками/регуляторами)?
14. Как вы думаете, как оценили бы другие люди ваши наиболее сильные стороны на данной работе? Ваши слабости?
15. Какой опыт, отсутствовавший у вас ранее, вы приобрели на этой работе?
16. Что вам больше всего нравится в нынешней работе? А что не нравится?
17. Что вам лучше всего удавалось на последнем месте работы? А что меньше всего? Почему?
18. Расскажите о вашем повышении на позицию «\_\_\_\_\_». Благодаря чему оно произошло?
19. Каким конкретно опытом для обсуждаемой позиции вы обладаете? А чего, по вашему мнению, вам не хватает?
20. Сравните свои результаты в \_\_\_\_\_ (предметная область) с результатами коллег. Кто был лучшим в \_\_\_\_\_ (предметная область)?
21. Были ли случаи перераспределения обязанностей в отделе? По каким причинам? Как это отразилось на вашей загрузке?
22. Как вы реагировали на критику руководства? Коллег? Подчиненных?
23. Рекомендуют ли вас клиенты/партнеры как успешного \_\_\_\_\_ (профессия)?
24. Получали ли вы бонусы за последний год/квартал? Кто и как это определял?
25. Кто и как оценивает эффективность вашей работы?
26. Для руководителей: принимали ли вы решение о найме сотрудников? Увольнении? Приведите пример самого сложного решения об увольнении.
27. Кем из подчиненных вы больше всего гордитесь? Почему?
28. Какие обязанности вы выполняли сами, а какие делегировали подчиненным?
29. Вопросы о знании специальной техники, оборудования, программ и другие специальные квалификационные вопросы по каждой профессии.
30. Как бы вы описали корпоративную культуру своей компании?
31. Если у кандидата были конкретные финансовые планы: «Выполнили ли вы/ваша команда план? Были ли случаи невыполнения планов? Что вы предпринимали в связи с этим? А в случае перевыполнения?»
32. Предлагали ли вы руководству какие-то новшества, инициативы? Как к этому относились, каковы были результаты?

Другие места работы: примерно те же вопросы, степень детализации – на усмотрение интервьюера.

## Образование

1. Почему вы выбрали именно этот университет/институт?
2. Кто/что повлияло на ваш выбор?
3. В какие еще вузы вы поступали? Куда еще предлагали поступить друзья/близкие?
4. Как вы оцениваете свой выбор вуза сейчас?

5. Как полученное/получаемое образование сочетается с ожидаемой/нынешней работой?
6. Уточните, пожалуйста, даты и форму обучения в институте.
7. Если обучение прерывалось, то по каким причинам? Собираетесь ли вы его продолжить?
8. Если собеседник – аспирант, то спросите: «Планируете ли вы заниматься научной деятельностью? Как это будет сочетаться с работой?»
9. Что вам больше/меньше всего нравилось в ходе обучения?
10. Кто был, по вашему мнению, самым лучшим/худшим преподавателем? Почему?
11. Работали ли вы во время учебы? Если нет, то почему?
12. Как вы думаете, что дало вам обучение в данном университете/институте?
13. Наиболее любимый/нелюбимый предмет?
14. Что изучать было труднее/легче всего?
15. Какие методы оценки применялись в вашем вузе (тестирования, экзамены)?
16. Как вы строили отношения с преподавателями, лекторами, остальными студентами?
17. Как вы планировали свое расписание / сочетали работу с учебой?
18. Что вы думаете по поводу того, как вас экзаменовали? Были ли случаи несправедливо заниженных, на ваш взгляд, оценок? Что вы в связи с этим предпринимали?
19. Насколько студенческая жизнь отличалась от той жизни, к которой вы привыкли?
20. Сколько свободного времени у вас было? Как вы им распоряжались?

## **Дополнительное обучение, тренинги, курсы**

1. Занимались ли вы на каких-нибудь курсах, имеющих отношение к данной специальности?
2. В чем вам помогли эти курсы?
3. Какие тренинги по специальности у вас были за последние два года?
4. Если кандидат посещал тренинги, за которые платил сам: «Почему вы сочли для себя необходимым именно этот курс/тренинг?»
5. Если кандидат обучался по программе МВА: «Кто оплачивал обучение? Как вы выбирали школу? Чего ожидали от обучения? В чем ваши ожидания оправдались? А в чем – нет?»

## **Занятия в свободное время**

1. Расскажите, чем вы занимаетесь в свободное время.
2. Какие у вас хобби?
3. Какую часть вашего времени отнимает у вас хобби? Совместимо ли оно с работой?
4. Насколько профессионально вы этим занимаетесь?
5. Что вам больше всего в этом нравится?
6. Как развивался в вас этот интерес? А как вы видите развитие этого хобби для себя в будущем?

## **Личные вопросы**

1. Расскажите о вашей семье. Мнение кого из близких для вас будет важно при смене работы?

2. Есть ли какие-нибудь личные обстоятельства, которые могут повлиять на ваше решение о смене работы?

3. Каких еще людей вы принимаете в расчет при планировании своего будущего? С кем советуетесь при принятии решения?

4. Что вы можете назвать своим личным достижением?

5. Что вас может обидеть или расстроить?

6. Какая ситуация является для вас стрессовой?

7. Насколько вы готовы к командировкам/переработкам/переезду?

8. Насколько расписание возможной будущей работы совместимо с вашей частной жизнью?

9. Как вы будете ездить на работу, сколько это займет времени?

10. Как ваши близкие отнесутся к переезду / смене работы / переработкам? В какие части страны вы не могли бы переехать?

11. Есть ли какие-либо моменты, связанные с вашим здоровьем, которые следует учитывать при рассмотрении данной позиции?

## **Компенсация, льготы**

1. Каков минимальный уровень зарплаты, начиная с которого вы готовы были бы рассматривать новые предложения? А уровень комфорта?

2. Значит ли это, что никакие предложения ниже этого уровня вы рассматривать не будете?

3. Уточните, пожалуйста, ваши зарплатные ожидания (net/gross, соотношение фиксированной и процентной частей, периодичность, размер бонусов; если ответ дан в иностранной валюте, уточните курс).

4. Каков ваш нынешний уровень зарплаты (та же структура уточняющих вопросов).

5. Все ли обещания в отношении компенсаций и льгот, которые вам были даны при найме, в итоге были исполнены? Если какие-то из них остались невыполненными, то почему?

6. Каковы будут ваши ожидания при переезде в N?

7. Что вам хотелось бы иметь в качестве дополнительных льгот (медицинская страховка, оплата мобильного, питания, проезда, обучения и др.)?

**И НАКОНЕЦ,**

Какие вопросы у вас есть ко мне?

Есть ли что-то, о чем мы не поговорили, но это было бы важно для вас при выборе новой работы?

## **Приложение 7. Форма для подготовки линейного руководителя к интервью с кандидатом**

1. Убедитесь, что у линейного руководителя есть резюме кандидата с комментариями
2. Проверьте, не изменилось ли что-либо в требованиях к позиции со времени вашего последнего разговора с клиентом. Возможно, у него появился на примете какой-то внутренний или рекомендованный кандидат
3. Настройте линейного руководителя позитивно, напомните о чувстве срочности, обозначьте основные достижения кандидата, которые могут быть полезны клиенту, опишите, в чем его опыт точно совпадает с требованиями, в чем их превосходит, а в чем могут быть недостатки
4. Обсудите вопросы, которые линейный руководитель собирается задать кандидату, обратите его внимание на области, оставшиеся для вас непроясненными после первого интервью
5. Убедитесь, что у линейного руководителя корректная информация о месте и времени проведения интервью. В случае группового интервью с другими руководителями все должны знать последовательность встреч, а также распределение ролей и полномочий
6. Если у вас уже есть результаты проверки рекомендаций на кандидата, обсудите их с линейным руководителем (как правило, перед финальной встречей)
7. Обсудите с линейным руководителем мотивацию кандидата и важные для него параметры будущей работы. Продумайте вместе, как это обговорить в ходе интервью (например, уровень полномочий, систему подчиненности или зарплатные ожидания)
8. Расскажите линейному руководителю о личных или семейных обстоятельствах кандидата, которые могут влиять на его будущую работу
9. Помогите линейному руководителю, если это необходимо, в наиболее выгодном свете представить кандидату возможности развития в вашей компании
10. Договоритесь о времени получения обратной связи по результатам этого интервью. Если это финальная встреча, обсудите, кто будет делать кандидату предложение

## **Приложение 8. Форма для подготовки кандидата к интервью с линейным руководителем**

1 Убедитесь, что у кандидата ничего не изменилось и он готов к интервью с линейным руководителем. Попросите кандидата в ходе разговора записывать все необходимое. Если информация направляется по электронной почте, попросите подтвердить факт ее получения

2 Предоставьте всю контактную информацию, если интервью будет проходить в другом офисе, либо уточните, сохранились ли у кандидата эти координаты со времени вашей с ним встречи. Согласуйте время проведения интервью, убедитесь, что оно приемлемо для кандидата

3 Обговорите еще раз причины, по которым кандидат хочет сменить работу, напомните, какие возможности предоставляет ваша компания. Предложите ему еще раз прослушать ваш рассказ обо всем, что касается обсуждаемой позиции (например, об обязанностях, системе отчетности, перспективах роста, рабочей обстановке, процедуре интервью, особенностях интервьюеров, причине открытия вакансии и т. п.), – этим вы сэкономите время линейного руководителя и проверите подготовленность кандидата, а также степень его заинтересованности позицией

4 Посоветуйте кандидату быть искренним, не спешить с ответами, при необходимости задавать уточняющие вопросы и приводить больше конкретных примеров

5 Проинструктируйте кандидата, как себя вести в случае обсуждения вопросов компенсации и льгот (это зависит от вашей договоренности с линейным менеджером и от правил, принятых в вашей компании). Проверьте, не изменились ли зарплатные ожидания кандидата с момента вашего последнего разговора

6 Напомните кандидату о необходимости подготовить список вопросов, которые ему хотелось бы задать именно линейному руководителю. Если в ходе интервью вы не смогли ответить на какие-либо вопросы кандидата, напомните ему об этом и посоветуйте задать их руководителю

7 Посоветуйте кандидату как следует одеться (особенно если на интервью с вами его внешний вид не в полной мере соответствовал стилю, принятому в вашей компании). Напомните о необходимости отключить мобильный телефон

8 Попросите кандидата позвонить вам сразу после окончания интервью

9 Пожелайте ему удачи!



## Приложение 9. Форма для получения обратной связи от кандидата

В скобках дан вопрос-подсказка о том, что нужно проверить и услышать, задавая основной вопрос.

Кандидат: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Клиент \_\_\_\_\_

- 
- 1 Как прошло интервью?  
[Запишите первые сказанные кандидатом слова — это самое важное, и если они нейтральные, например «нормально», обязательно уточните, что за этим кроется.]
  - 2 Как долго продолжалась встреча?  
[Косвенный показатель успешности: долгое интервью не всегда означает положительный результат, однако зачастую это так.]
  - 3 Какое впечатление произвел на вас руководитель как личность?  
[Попытка смоделировать отношения с потенциальным начальником.]
  - 4 Как вам описывали позицию? Что руководитель ждет от сотрудника, который ее займет?  
[Проверяем, хорошо ли мы подготовили линейного руководителя: как он мотивировал кандидата, совпадает ли это описание с тем, что знаете о позиции вы.]
  - 5 Какие вопросы вам задавали? Был ли какой-либо вопрос на интервью, который вызвал у вас затруднение? Как вы на него ответили?  
[Проверяем соответствие ответов кандидата, которые он давал во время встречи с вами, ответам на интервью с линейным руководителем.]
  - 6 Есть ли что-то в этой позиции, что вызывает у вас сомнения?  
[Проверяем наличие ловушек, потенциальных опасностей.]
  - 7 Обсуждали ли вы компенсацию? Если да, какую цифру вы назвали? Давайте еще раз уточним ваши зарплатные ожидания.  
[Перепроверяем ожидания кандидата, задаем уточняющие вопросы.]
  - 8 Если вы сейчас рассматриваете еще какие-нибудь предложения, то на какой они стадии? Какое место среди них занимает данное?  
[Конкурентоспособность нашего предложения, мотивация кандидата.]
  - 9 Есть ли что-то в вашей жизни, что может помешать вам принять предложение или затормозить процесс принятия решения, например что-то личное, дела (обязательства) на нынешней работе?  
[Контрпредложение и прочие неожиданности.]
  - 10 Чем закончилась ваша встреча с линейным руководителем? Остались ли вопросы, ответы на которые в ходе интервью не прояснились? Могу ли я помочь?  
[Определяем дальнейшие шаги.]
  - 11 ЗАКЛЮЧЕНИЕ (поблагодарить кандидата за обратную связь, обговорить дальнейшие действия и возможное время следующего интервью в случае позитивного развития ситуации, дать обратную связь со стороны линейного руководителя или обозначить время, когда это будет возможно)
-

## Приложение 10. Форма для получения обратной связи от линейного руководителя

Кандидат: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Клиент \_\_\_\_\_

1. Как прошла ваша встреча с \_\_\_\_\_ (имя кандидата)?
2. Как вы считаете, справится ли кандидат с этой работой? (Если нет – почему?)
3. Если необходимо: каковы, по вашему мнению, его сильные стороны? А слабые?
4. Как вы считаете, лично он впишется в коллектив?
5. Я собираюсь проверить на него рекомендации. На что мне стоит обратить особое внимание, какую информацию перепроверить?
6. Если это не первый кандидат, представленный руководителю, попросите сравнить его с проинтервьюированными ранее. Кто произвел наилучшее впечатление, почему? Какое место занимает данный кандидат среди тех, кто уже прошел собеседование?
7. Какие мы предпримем дальнейшие шаги в отношении этого кандидата? Если руководитель предлагает взять паузу, обязательно уточните, до какого срока и какую обратную связь можно дать кандидату
8. Если необходимо организовать встречу кандидата с кем-либо еще из представителей компании, уточните, когда и с кем, а также порядок взаимодействия между всеми участниками процесса
9. Если речь идет о подготовке предложения о работе, уточните, кто будет его делать кандидату, согласуйте детали, заручитесь одобрением тех служб и руководителей, у которых есть на это полномочия. Если ожидания кандидата превышают бюджет, согласуйте свои действия с руководителем
10. Если этот кандидат не примет предложение, будем ли мы рассматривать кандидата \_\_\_\_\_? Или мне стоит продолжать поиск?

## Приложение 11. Форма для проверки рекомендаций

Ф.И.О. кандидата \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Сделано для (имя, фамилия линейного руководителя) \_\_\_\_\_

Ф.И.О. рекомендателя \_\_\_\_\_

Позиция \_\_\_\_\_

Компания \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

1. Когда он/она работал (а) в вашей компании?

2. В зависимости от должности собеседника уточнить:

– он/она был (а) вашим подчиненным/подчиненной (коллегой, начальником)?

Если разговор идет с руководителем:

– вы его/ее принимали на работу?

3. Какую работу он/она выполнял (а)?

4. Сколько человек было в его/ее подчинении (для руководящих позиций)?

5. Был ли он/она ответственен за принятие управленческих решений и формирование политики компании (для руководящих позиций)?

6. Как бы вы оценили результаты его/ее работы по сравнению с результатами других сотрудников на аналогичных позициях?

7. Как бы вы охарактеризовали его/ее отношение к работе (переработки, дисциплина, вовлеченность, надежность)?

8. Как у него/нее складывались отношения в коллективе?

9. Были ли какие-нибудь факторы вне работы, влияющие на его/ее результаты?

10. Почему он/она покинул (а) вашу компанию? (или: Почему он/она сейчас готов (а) рассматривать новые предложения?)

11. Каковы были его/ее основные достижения?

12. Каковы, на ваш взгляд, его/ее сильные стороны?

13. Какие его/ее качества или навыки нуждаются в улучшении?

14. Хотели бы вы снова с ним/ней работать (для руководящих позиций – его/ее нанять)?

15. Кандидат рассматривается на следующую должность (описать). Как вы думаете, насколько он/она подготовлен (а), чтобы выполнять эту работу?

16. Каким должен быть его/ее руководитель, чтобы \_\_\_\_\_ (имя кандидата) был максимально эффективен?

17. Могли бы вы добавить что-либо еще, что помогло бы мне правильно оценить его/ее квалификацию и способности?

ВЫВОД:

**Хорошая рекомендация** \_\_\_\_\_

**Нейтральный отзыв** \_\_\_\_\_

**Вызывает сомнения** \_\_\_\_\_

## Приложение 12. Пример описания компетенции и рекомендуемых вопросов

### *Компетенция: работа в команде*

**Эффективно взаимодействует с окружающими, способствуя достижению общих целей.**

Поведенческие проявления	Примеры вопросов
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективно устанавливает, поддерживает и развивает контакты.</li> <li>• Взаимодействует с окружающими, строя отношения, основанные на доверии.</li> <li>• Вносит свой вклад в достижение целей, поставленных перед командой.</li> <li>• Обеспечивает помощь и поддержку другим внутри и вне команды.</li> <li>• Делится информацией с другими и открыт для идей окружающих.</li> <li>• Учитывает цели команды наравне с собственными целями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Расскажите о тех командах, в которых вы работали. Какова была ваша роль в каждом случае?</li> <li>— Приведите пример хорошей командной работы.</li> <li>— Что именно вы делали, чтобы создать команду (поддержать эффективную работу команды)?</li> <li>— Что вам больше всего нравилось в работе с другими людьми? Что больше всего не нравилось?</li> <li>— Как часто вы встречаетесь с теми людьми, которые работают с вами в команде?</li> <li>— Расскажите об одной из таких недавних встреч. Какова была ваша роль на этой встрече?</li> <li>— Вспомните какой-нибудь недавний проект вашей команды, в котором вы принимали участие. В чем состояли плюсы и минусы командной работы?</li> <li>— Расскажите о ситуации, когда вы просили ваших коллег предоставить вам данные по задаче, над решением которой вы работали, и об их реакции.</li> <li>— Расскажите о ситуации, когда вы были участником команды (не лидером) и у вас был конфликт с кем-то внутри команды. Что вы делали?</li> <li>— Все мы иногда бываем на встречах, где нет желающих высказывать свое мнение или как-то проявлять активность. Расскажите, как вы вели себя на подобной встрече?</li> <li>— Расскажите о ситуации, когда коллеги (которые не являются вашими подчиненными) не выполнили свою часть работы. Что вы делали?</li> </ul>

## Приложение 13. Пример шкалы оценки для интервью по компетенциям

### Пример пятибалльной шкалы оценки для интервью по компетенциям

Балл	Уровень	Расшифровка
5 баллов	Отличный	Отмечались только позитивные поведенческие проявления. Негативные поведенческие проявления не отмечались
4 балла	Хороший	Много примеров позитивных поведенческих проявлений. Негативные поведенческие проявления отмечались, но были единичными
3 балла	Приемлемый	Отмечались как позитивные, так и негативные поведенческие проявления. Преобладали позитивные образцы поведения
2 балла	Нуждается в развитии	Отмечались как позитивные, так и негативные поведенческие проявления. Преобладали негативные образцы поведения. Есть необходимость в развитии компетенции
1 балл	Недостаточный	Отчетливая картина негативных поведенческих проявлений. Позитивные поведенческие проявления не отмечались
Недостаточно информации	Недостаточно информации	Недостаточно информации для того, чтобы провести оценку

## **Приложение 14. Примеры тестов и опросников**

### **Thomas PPA**

Тест широко используется в мировой практике для исследования профессионально-поведенческих характеристик: управленческих качеств, коммуникативных способностей, организационных навыков, ориентации на стандарты качества, сильных сторон и ограничений, потребностей в обучении и развитии.

Тест базируется на системе DISC.

### **16 PF R. Cattell**

Личностный опросник, хорошо известный по всему миру и разработанный на базе факторного анализа огромного количества описаний личностных качеств и проявлений. В результате анализа были выделены 16 фундаментальных личностных свойств, которые обеспечивают детальное и гармоничное описание личности. Результаты могут быть суммированы в Большую пятерку личностных факторов.

### **Тест Cubiks PAPI**

PAPI (Personality and Preference Inventory) – это простой современный тест, который позволяет компаниям оценить поведение и предпочитаемый стиль работы как потенциальных кандидатов, так и сотрудников. PAPI выявляет широкий круг личностных аспектов: лидерство, организованность и последовательность, открытость новому опыту, общительность, темп работы, склонность к выражению мнений и эмоций, ориентацию на успех.

### **Опросник OPQ (SHL)**

Личностный опросник OPQ используется с целью прогнозирования поведения и изучения отдельных профессиональных и личностных параметров. В результате тестирования формируется общий отчет, описывающий человека по трем параметрам: отношения с людьми, стиль мышления, чувства и эмоции. Дополнительно может быть предоставлен узко-профильный отчет по менеджерским качествам, отчет по компетенциям и по стилям оказания влияния.

### **MBTI**

MBTI (опросник типологии Майерс – Бриггс) основан на теории психологических типов швейцарского психиатра К. Г. Юнга. Методика MBTI позволяет выявлять у каждого человека четыре основных предпочтения, комбинация которых составляет его индивидуальный профиль. Психологический тип представляет собой комбинацию из четырех выраженных у человека предпочтений. Всего выделяется 16 типов.

### **CPI**

CPI – это многофакторный личностный опросник, который предназначен для исследования индивидуально-психологических особенностей личности. Опросник содержит 20

шкал, объединенных в четыре основные группы. Первая группа шкал позволяет прогнозировать эффективность межличностного взаимодействия, вторая характеризует личностные ценности и самоконтроль, третья – направленность на интеллектуальную сферу и достижения, а четвертая предназначена для оценки интересов, образа или стиля жизни личности.

## **PRF**

PRF – личностный опросник, основанный на классификации человеческих потребностей Г. Мюррея. PRF является одним из наиболее часто используемых тестов при индивидуальном консультировании, оценке и развитии персонала, а также выявлении лидерского потенциала на этапе подбора кандидатов.

## **FIRO-B**

Опросник FIRO-B описывает способы взаимодействия с окружающими. Этот инструмент позволяет выявить различные межличностные потребности и то, как они отражены в коммуникации и взаимодействии с другими людьми. FIRO-B описывает, как человека воспринимают окружающие, в чем может быть источник конфликта, как он взаимодействует и какая рабочая обстановка подходит ему в большей степени.



## Приложение 15. Образец предложения о работе

Логотип компании, реквизиты

Дата

Кому (Ф.И.О. кандидата)

*Конфиденциально*

### Предложение о работе

Уважаемый (ая) \_\_\_\_\_,  
Мы рады предложить вам работу в компании

\_\_\_\_\_ на позиции \_\_\_\_\_  
в отделе \_\_\_\_\_.

Вашим непосредственным руководителем будет  
\_\_\_\_\_ (должность)  
\_\_\_\_\_ (фамилия, имя).

Мы предлагаем вам приступить к работе  
« \_\_\_\_\_ » (дата)

Испытательный срок составит 3 месяца.

С учетом вашего опыта мы готовы предложить вам следующие условия:

(зарплата цифрами) (зарплата прописью) рублей  
до удержания подоходного налога.

Вы будете получать (обозначение переменной составляющей вознаграждения — премии, бонусы) в размере \_\_\_\_\_% по итогам работы за \_\_\_\_\_ (период).

Ваш компенсационный пакет также будет включать в себя:

мобильную связь с лимитом \_\_\_\_\_ рублей в месяц;

ежемесячную компенсацию на питание из расчета \_\_\_\_\_ рублей за каждый фактически отработанный день месяца;

компенсацию расходов на проезд в размере \_\_\_\_\_ рублей.

Полис добровольного медицинского страхования будет предоставлен вам после успешного прохождения испытательного срока.

Будем рады видеть вас среди сотрудников нашей компании.

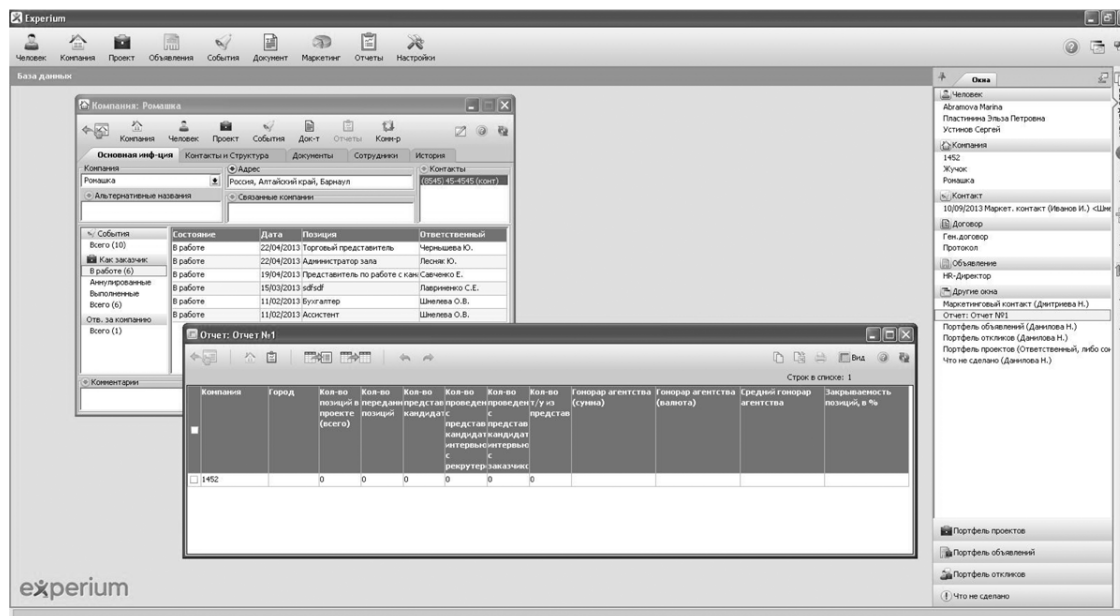
По всем возникающим вопросам вы можете обратиться к \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, должность сотрудника).

\_\_\_\_\_  
С уважением,

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. руководителя, подпись)  
Директор \_\_\_\_\_  
(название подразделения)

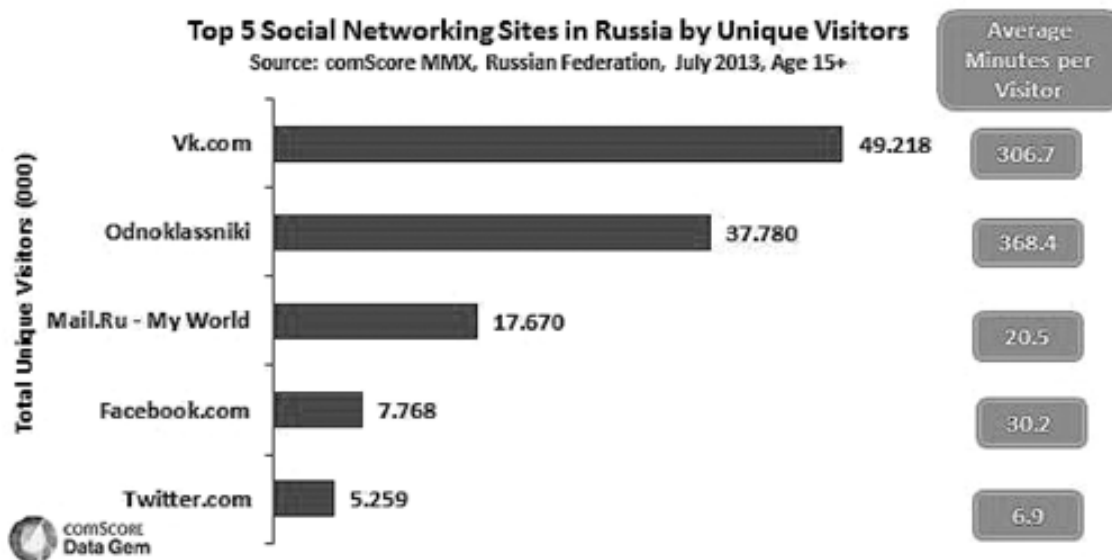
Предложение принимаю \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. кандидата, подпись)

## Приложение 16. Пример интерфейса электронной базы данных (HR-сети)



## Приложение 17. Примеры рейтингов социальных сетей по числу пользователей

Рейтинг социальных сетей в России по числу уникальных пользователей<sup>16</sup>

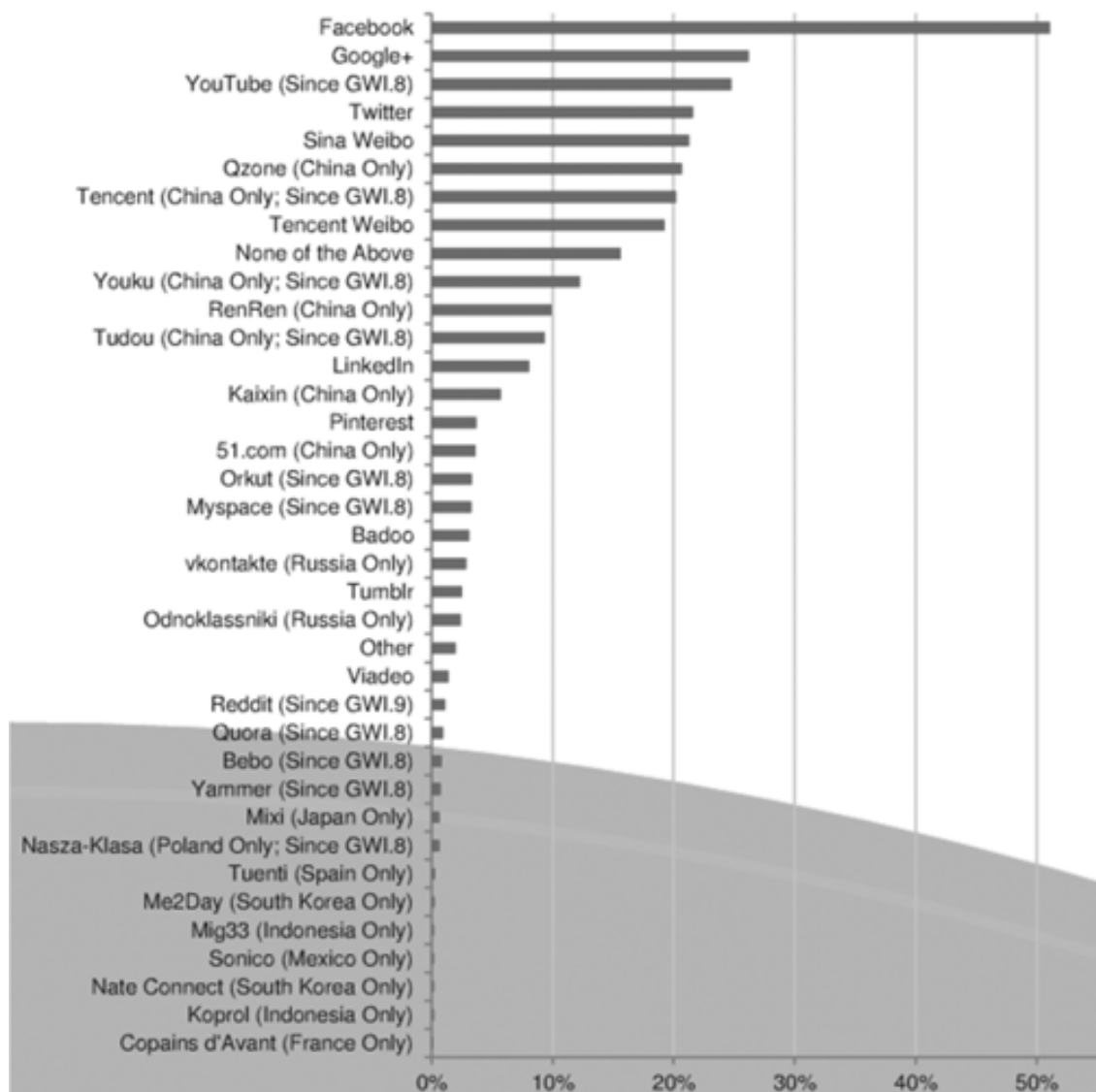


Рейтинг социальных сетей в мире по числу активных пользователей<sup>17</sup>

<sup>16</sup> По данным comScore Data Gem ([www.comscoredatamine.com](http://www.comscoredatamine.com))

<sup>17</sup> По данным GlobalWebIndex ([www.globalwebindex.net](http://www.globalwebindex.net))

## Global Penetration of Social Platform Active Users in Q1 2013 (% of internet users globally)



## Приложение 18. Фрагменты собеседований

В рамках передачи «Испытание» консультанты кадрового холдинга АНКОР в прямом эфире радио «Эхо Москвы» провели короткие собеседования с претендентами на самые различные вакансии и по результатам таких блиц-интервью вынесли вердикт, продолжает ли соискатель участие в конкурсе на вакансию или ему нужно отказать. Мы выбрали два интервью для иллюстрации практического использования некоторых элементов нашей технологии, описанной в данной книге.

Необходимо отметить, что временные рамки радиопередачи и специфика прямого эфира потребовали адаптировать и сильно упростить формат проведения интервью. Разговор консультанта с кандидатом ограничен 10–12 минутами – это в пять раз меньше времени, обычно отводимого для личной встречи. Поэтому приведенные примеры стоит рассматривать как выдержки или фрагменты, охватывающие две-три важных темы из многих, обсуждаемых во время полноформатного интервью.

Кроме консультанта и соискателя в эфире присутствует «внутренний голос» – это коллега консультанта, который дает комментарий услышанному.

Первое интервью посвящено обсуждению позиции «менеджер по продажам продукта», второе – позиции «руководитель службы внутреннего контроля и аудита».

### 1. Интервью на вакансию: менеджер по продажам продукта

#### О соискателе

На данный момент соискатель работает в компании – производителе аудио– и видеопродукции – это один из крупнейших международных брендов. Занимает позицию менеджера по продукту, в его обязанности входит продвижение бренда на территории России и стран СНГ.

**Консультант:** Петр, сначала такой важный для меня вопрос: почему вы вообще пошли в продажи?

*[Консультант сознательно задает очень открытый вопрос: действительно, причины выбора карьеры в продажах дают массу информации о личности человека, его мотивации. А отсюда – материал для уточняющих вопросов.]*

**Соискатель:** Потому что я считаю, что зарплата менеджера по продажам непосредственно зависит от его активности, то есть его действия напрямую связаны с заработной платой, что очень для меня важно. Также я думаю, что работа менеджера по продажам – это общение с людьми, что я на самом деле очень люблю делать и считаю себя достаточно хорошим специалистом в этой сфере.

**Консультант:** Хорошо. Судя по вашему резюме, вы окончили педагогический институт. В нем продажам не учат. Где вы учились продажам?

**Соискатель:** Сначала стоит сказать, что я окончил государственный университет. Думаю, что продажам я научился на первом собеседовании, когда продал себя в компанию, в которой я первый раз работал. Думаю, что именно там я научился продажам. И, соответственно, учился непосредственно в процессе работы.

**Консультант:** Скажите, Петр, что вам больше всего нравится в вашей работе?

**Соискатель:** На первое место я ставлю возможность реализовать себя. Я думаю, что довольно легко могу общаться с людьми, налаживать какие-либо контакты и достаточно хорошо умею убеждать. Именно поэтому я выбрал как сферу продаж, так и непосредственно продажи для себя как свое дело.

**Консультант:** Хорошо. Сейчас вы обозначили свои сильные стороны. А что, вы считаете, вам еще нужно улучшать? В чем вы видите свои недостатки?

*[Консультант продолжает исследовать, насколько соискатель опытен в профессиональном плане. Вопросы о приоритетах, сильных и слабых сторонах касаются не столько личности, сколько профессионализма, особенно когда речь идет о специалистах в области продаж.]*

**Соискатель:** Я думаю, только опыт может сейчас мне помочь. То есть только время. На самом деле я достаточно высоко себя оцениваю, свои коммуникативные навыки и свои возможности. Я думаю, что именно в этом направлении мне стоит развиваться.

**Консультант:** Хорошо. Тогда, Петр, у меня к вам просьба. Приведите буквально одно-два достижения на последнем месте работы, которыми вы гордитесь.

*[Как это часто бывает, люди не любят отвечать на вопросы о своих слабых сторонах, и соискатель от вопроса ушел. Поэтому консультант просит привести конкретный пример достижения в противовес возможным слабостям. Иногда консультанты настаивают, упоминая, что «не бывает идеальных сотрудников, у всех свои недостатки». Однако в прямом эфире консультант решил не усугублять стресс.]*

**Соискатель:** Ну, во-первых, я должен сказать, что работаю с крупнейшей федеральной сетью, и на данный момент она поддерживает самый широкий ассортимент товаров, которые я непосредственно продвигаю. Я думаю, что это достаточно важное достижение. Соответственно, я им очень горжусь.

**Консультант:** А в чем конкретно ваше достижение, я не очень поняла.

*[Закономерный уточняющий вопрос – соискатель не смог привести конкретный пример.]*

**Соискатель:** В том, что моя компания-партнер поддерживает самый широкий ассортимент, и соответственно, обеспечивает самую...

**Консультант:** Простите, поддерживает компания. Ваша роль?

*[Опять нет конкретики – консультанту даже приходится вежливо перебить соискателя.]*

**Соискатель:** Моя роль заключается в том, что я продал непосредственно товары, которые находятся в магазине.

**Консультант:** В чем была сложность? В чем ваш вклад? Что вы для этого сделали?

*[Настойчивость консультанта понятна – даже после серии уточняющих вопросов соискатель не привел конкретного примера того, что можно было бы назвать достижением.]*

**Соискатель:** В первую очередь, я проводил переговоры и обсуждал с менеджером по закупкам те причины, по которым нужно купить именно наши товары, потому как линейка товаров, представленных в магазине, ограничена. Соответственно, мне нужно было убедить менеджера по закупкам купить именно наши товары, а не товары конкурентов.

**Консультант:** А у вас есть план по продажам?

**Соискатель:** Да, конечно.

**Консультант:** На сколько вы его выполняете?

**Соискатель:** Все зависит от сезона, но по большей части я его выполняю от 95 %, то есть могу с уверенностью сказать, что из двенадцати месяцев за десять месяцев мой план по продажам выполнен.

**Консультант:** На какое место среди коллег, занимающих эту же позицию, вы себя поставите?

*[Полезный уточняющий вопрос: несмотря на то что соискатель дал конкретные цифры, консультанту порой непросто оценить, много это или мало, хорошо или средне. Поэтому он просит соискателя сравнить свои показатели с результатами коллег.]*

**Соискатель:** Из десяти моих коллег я себя поставлю на третье-четвертое места.

**Консультант:** Вы на данный момент работаете в вашей компании чуть больше года. Почему уходите, проработав такой относительно небольшой срок?

**Соискатель:** Я считаю, что тот функционал, с которым я сейчас работаю, те товары и те достижения, которых я добился за этот период времени, и, что самое важное, мой собственный потенциал говорят мне о том, что я могу рассчитывать на гораздо большие деньги, нежели получаю сейчас. Соответственно, я думаю, мне стоит переходить в другую компанию. И я готов к этому.

*[Внимание, мы имеем дело с кандидатом, у которого ярко выраженная денежная мотивация.]*

**Консультант:** А в своей компании вы обсуждали возможность повышения зарплаты?

**Соискатель:** Да, я обсуждал, но, к сожалению, на данный момент компания не может мне предоставить именно тот доход, на который я рассчитываю.

**Консультант:** А какой доход у вас сейчас и на что вы рассчитываете?

**Соискатель:** Мой доход сейчас составляет нетто – 35 тысяч рублей, а я рассчитываю на 50 тысяч плюс какой-либо бонус. Я забыл сказать, что на данный момент я тоже имею бонусы – квартальные от продаж.

**Консультант:** Хорошо. Кроме денег, какие факторы будут для вас ключевыми при оценке нового предложения?

*[Правильная тактика при работе с кандидатом, у которого ярко выраженная денежная мотивация. Необходимо понять, есть ли что-то еще, что для него важно.]*

**Соискатель:** В силу того, что я довольно молод и новые рынки для меня сейчас являются приоритетными, я думаю, возможность развиваться для меня сейчас достаточно важна. Думаю, что возможность проявить себя и проявить свои определенные качества, нужные именно менеджерам по продажам, тоже важна для меня. Ну и, как вы уже говорили и как я уже говорил, финансовый аспект тоже важен сейчас.

*[Соискатель достаточно расплывчато говорит о желании развиваться, и в результате все-таки неизменно возвращается к деньгам как главному мотивирующему его фактору.]*

**Консультант:** Хорошо. Вы обозначили свои зарплатные ожидания. Почему вы считаете, что вы реально столько сейчас стоите на рынке?

**Соискатель:** В силу того, что я достаточно хорошо разбираюсь в той продукции, с которой работаю, довольно хорошо умею налаживать отношения с людьми, хорошо умею убеждать людей, я думаю, что именно такую сумму я сейчас и стою.

**Консультант:** Есть масса профессий, в которых люди имеют возможность зарабатывать реально большие деньги. Если бы вам предложили, при ваших ожиданиях, от двух до пяти тысяч долларов за работу дальнобойщиком?

**Соискатель:** Нет, к сожалению, я вряд ли согласился бы на данное предложение, потому что, как я уже говорил, хочу заниматься именно продажами и вряд ли сменю эту работу, тем более на дальнобойщика. То есть я абсолютно в этом уверен.

**Консультант:** Хорошо. Скажите, а если в вашей компании, когда вы сообщите реально о своем уходе, вам все-таки предложат большие деньги, как вы на это отреагируете?

**Соискатель:** Вопрос достаточно сложный, потому как отношение уже будет несколько другим. Но тем не менее я думаю, что согласился бы остаться в компании, потому что компания для меня – это достаточно большой опыт. Я провел в ней много времени, как я считаю, и у меня довольно хорошие отношения с коллегами, с моими партнерами. На новом месте все будет по-другому.

*[Это и подтверждение денежной мотивации, и явное указание на возможность принятия контрпредложения.]*



**Консультант:** Петр, тогда давайте представим с вами такую гипотетическую ситуацию: компания делает вам предложение на позицию сейлз-менеджера, на ту сумму, которую вы обозначили и которая вас на данный момент устраивает, вы выходите туда на работу, успешно проходите испытательный срок, и после этого компания-конкурент делает вам предложение на 50 % выше того, что вы уже имеете. Как вы поступите?

**Соискатель:** Я думаю, что все-таки останусь в компании, которую выбрал изначально, по причине того, что мой переход на новое место работы негативно скажется на моем дальнейшем опыте. Я имею в виду, что человек, который меняет места с периодичностью раз в три месяца, имеет мало шансов найти хорошую работу на долгий срок. А в принципе я хотел бы найти работу на достаточно долгий срок. Я думаю, что около трех лет. Потому как пора уже определяться.

**Консультант:** Если у вас такой серьезный настрой, что кроме денег будет иметь для вас значение при выборе новой компании?

*[Консультант для себя сделал вывод, что соискатель имеет хоть и ярко выраженную денежную мотивацию, но она не доходит до гипертрофированной, и вновь возвращается к возможным другим мотивирующим факторам.]*

**Соискатель:** Учитывая то, что сейчас я работаю в достаточно крупной компании, я не стал бы менять ее на какую-либо мелкую компанию, даже несмотря на те предложения, которые от них поступают. Я думаю, что это было бы очень важно. Учитывая то, что я закончил филологический факультет и замечательно знаю английский язык, я хотел бы это использовать. Я думаю, что это должна быть западная компания либо любая иностранная компания. Возможность перспективы в дальнейшем очень важна для меня, потому как я достаточно молод.

**Консультант:** Петр, очень коротко – какие цели вы ставите перед собой на будущее? На ближайшие пять лет.

**Соискатель:** Я должен упомянуть о том, что собираюсь получить второе высшее образование, потому как это необходимо для меня на данный момент. Что касается целей, то я думаю, что в течение пяти лет хотелось бы приблизиться к должности руководителя какого-либо отдела либо иметь несколько менеджеров в своем распоряжении. Думаю, что вот это основные цели. Ну и, естественно, сейлз-резалт, учитывая то, что я сейлз-менеджер.

*[Впоследствии консультант обратит внимание на планы получения второго высшего образования – возможно, это потребует отрыва от работы. Здесь также важно отметить, что употребление профессионального жаргона и иностранных слов вполне уместно, если оба собеседника чувствуют себя при этом комфортно и понимают, о чем идет речь.]*

**Вердикт консультанта:** Если основываться только вот на этом коротком десятиминутном интервью, которое я провела, я бы не рискнула представлять Петра своему клиенту. Тем не менее, поскольку у меня была возможность познакомиться с Петром лично, за десять минут до передачи, я поняла, что он человек очень обаятельный, энергичный, с драйвом. Я не исключаю, что здесь нужно делать скидку на волнение – человек, проходящий интервью в прямом эфире, поставлен в очень неординарную ситуацию, поэтому я бы, пожалуй, потратила еще час своего времени, для того чтобы провести более глубокое интервью.

*[Понятна осторожность консультанта: ярко выраженная денежная мотивация при недостаточно выраженных достижениях может смутить клиента. Нужно подкрепить первоначальное впечатление дополнительной информацией и более глубоким анализом опыта и личности кандидата.]*

## 2. Интервью на вакансию: руководитель службы внутреннего контроля и аудита

### О соискателе

Соискатель попал под сокращение на последнем месте работы и в течение трех месяцев находится в поиске новой. Ранее работал экспертом по анализу и оценке рисков в крупной производственной компании.

**Консультант:** Антон, на предыдущей работе вы попали под сокращение. Расскажите, как это произошло?

**Соискатель:** Я бы не сказал, что меня прямо так сразу уволили, это было сделано по соглашению сторон. Мы заключили дополнительное соглашение с работодателем, мне выплатили компенсацию, и мы расстались, в общем, достаточно мирно.

**Консультант:** А вас заранее предупредили?

**Соискатель:** Нет, это произошло довольно неожиданно для меня, но уже был некий сигнал: было принято решение об объединении нашей компании с компанией – газовым гигантом, и соответственно, поменялась стратегия развития службы.

**Консультант:** Я не хочу на вас давить и сыпать соль на рану, но одних сотрудников увольняют, когда компании либо объединяются, либо снижают свои обороты, а других сотрудников не увольняют. Под сокращение попали именно вы, именно вам сейчас придется на собеседовании объяснять, почему вы попали под сокращение, почему не уволили другого человека. Вы готовы к этой ситуации и объяснению этого?

*[При обсуждении столь чувствительного момента такое длительное вступление вполне обоснованно, чтобы не усугублять дискомфорт человека.]*

**Соискатель:** У меня есть свое объяснение, более точно объяснит руководство службы, какая у них была причина, какая была стратегия. Я считаю, что не было единого понимания дальнейшего развития службы, поэтому моя позиция эксперта по управлению рисками, по оценке рисков, видимо, больше не была востребована.

**Консультант:** Антон, когда вы приступили к поиску нового места работы?

**Соискатель:** Сразу, как покинул предыдущее.

**Консультант:** Антон, а как вы думаете, с чем связано то, что вы три месяца находитесь в поиске?

**Соискатель:** Видимо, с тем, что я теперь более тщательно выбираю компанию, чтобы снова не получилась какая-нибудь ситуация, когда мне придется менять работу через достаточно недолгий период времени. У меня было два предложения, которые я не принял.

*[С одной стороны, аргументы соискателя понятны. С другой – на современном рынке столь долгий перерыв между работами у квалифицированного специалиста нуждается в более детальных комментариях. Далее консультант с помощью коротких уточняющих вопросов выясняет дополнительную информацию.]*

**Консультант:** А что это за предложения?

**Соискатель:** Первое было не совсем по профилю, от тренинговой компании, то есть мне предлагали работать преподавателем по внутреннему аудиту, вести курсы внутреннего аудита. Но это не совсем мое. Второе – это консалтинговая компания, консультант по внутреннему аудиту, но там пока не очень ясны перспективы развития самой компании, она новая на рынке.

**Консультант:** Антон, опишите мне желаемое место работы, как вы его видите?

**Соискатель:** Прежде всего, хотелось бы, чтобы это была крупная компания, желательно с участием западного капитала, производственная, то есть производящая реальный продукт, который востребован на рынке, с достаточно длительной историей.

**Консультант:** Например?

**Соискатель:** Порядка 10 лет.

**Консультант:** Как вы думаете, почему вы можете претендовать на должность руководителя службы внутреннего контроля и аудита?

*[Консультант сознательно уходит от темы смены и поиска работы к имеющемуся у кандидата опыту, чтобы больше о нем узнать. Но далее мы увидим, что консультант не забыл о неясностях, оставшихся у него, и вернется к этой теме.]*

**Соискатель:** Прежде всего, у меня есть опыт работы во внешнем аудите, это три года в достаточно известной компании из большой четверки, три года работы во внутреннем аудите – это две производственные компании. Я достаточно хорошо представляю работу службы в целом, видел различные варианты построения службы, представляю цели и задачи, структуру.

**Консультант:** Антон, а вы можете привести мне пример успешно заверщенного проекта, может быть, на последнем месте работы?

**Соискатель:** Да, одним из основных моих достижений было создание так называемой библиотеки рисков – перечня основных рисков компании, который использовался для проведения аудита, для включения формулировок в отчеты, планирования наших годовых проверок.

**Консультант:** Какова была ваша роль в этом проекте, почему вы вообще считаете его успешным?

**Соискатель:** Во-первых, я разработал концепцию риска, то есть что мы понимаем под риском, что это такое, что можно относить к риску, что нет. И это было одобрено руководством службы. В результате эта библиотека просто стала работать, стала использоваться, это и есть одно из основных подтверждений, что этот проект был действительно успешным.

**Консультант:** Антон, из вашего резюме видно, что вы достаточно часто меняли работу, подолгу нигде не задерживались, работали год-полтора. С чем это связано?

*[Получив удовлетворительные ответы и примеры достижений, консультант снова возвращается к теме смены работы. Теперь она рассматривается ретроспективно – почему это происходило в прошлом.]*

**Соискатель:** Так сложилась судьба. До работы в консалтинговой компании, куда я попал в 2000 году, я искал себя, к тому же финансовый кризис немножко усложнил поиск работы в 98-м году. После трех лет работы в консалтинге я решил специализироваться в какой-то производственной компании, что я и успешно начал делать. А дальше каждый раз были свои причины. Например, компания решила ввести аутсорсинг данной функции, в следующей компании все свелось к ревизии. Сейчас сокращение не позволяет мне продолжить работу.

**Консультант:** Антон, учитывая, что мы вас рассматриваем на руководящую позицию, как вы думаете, почему вы сможете руководить департаментом?

**Соискатель:** У меня был небольшой опыт руководства во время работы в консалтинговой компании, у меня были в подчинении два-три человека на каждом проекте. К тому же у меня большой опыт общения с людьми. Я легко нахожу общий язык с людьми, занимающими различные позиции, – это и директора производственных предприятий, и сотрудники, выполняющие конкретные операции.

**Консультант:** А в чем была ваша роль как руководителя в этих проектах?

**Соискатель:** В основном это распределение задач, контроль выполнения, обучение, скажем так, потому что они были начинающими сотрудниками, я их учил методологии аудита.

**Консультант:** А максимально сколько человек у вас было в подчинении?

**Соискатель:** Два.

**Консультант:** Каковы ваши финансовые ожидания?

**Соискатель:** Я скажу минимальный уровень, это порядка 150 тысяч рублей в месяц, все зависит от размера службы. Если весь внутренний аудит – два-три человека, то это один уровень. Если там 10–20 человек, это другой уровень.

**Консультант:** Хорошо. Вы не упомянули ничего про социальный пакет, каковы ваши ожидания?

**Соискатель:** Я скажу, к чему я привык, что обычно предлагают компании, имеющие службу внутреннего аудита: это медицинская страховка, оплата звонков по мобильному телефону.

**Консультант:** Это уже скорее рабочий инструмент, нежели соцпакет.

*[Этой ремаркой консультант пытается понять отношение соискателя к льготам в целом. Как мы видим дальше, оно ровное, спокойное. Уточнив детали по бонусам, консультант возвращается к вопросам о личностных качествах.]*

**Соискатель:** В общем, все заканчивается, как правило, медицинской страховкой, бывают годовые бонусы в зависимости от работы службы в целом.

**Консультант:** А та сумма, которую вы озвучили, она уже включает в себя эти бонусы?

**Соискатель:** Нет, это без бонусов.

**Консультант:** Я задам вам еще несколько вопросов. Что вы считаете своими сильными сторонами?

**Соискатель:** Прежде всего, это хорошее образование, позволяющее разбираться в новых сложных вещах, опыт работы со многими компаниями из различных областей бизнеса. И знание современных технических средств по автоматизации моей работы, то есть множество программных продуктов, используемых аудиторами для анализа числовых данных, – я с ними знаком.

**Консультант:** Хорошо, Антон, как вы думаете, вы хороший сотрудник?

**Соискатель:** Думаю, неплохой.

**Консультант:** Почему вы так считаете?

**Соискатель:** Я всегда достаточно легко находил работу, причем самостоятельно, без помощи друзей или знакомых.

**Консультант:** Хорошо, Антон, вы указали в резюме возможность переезда в Канаду и Японию. С чем связан такой выбор?

**Соискатель:** Это далекий переезд, в принципе я готов уехать из Москвы на какое-то крупное производственное предприятие. Канада близка по духу России, а Японию я просто хотел посетить для себя.

**Консультант:** Может быть, у вас есть какие-то вопросы?

**Соискатель:** Хотелось бы подробнее узнать о самой вакансии, о размере службы, в которой мне, возможно, предстоит работать. О том, кому она подчиняется, какая стратегия.

*[Чувствуется, что соискатель уже имеет опыт прохождения интервью. Он не только привел примеры достижений, но и задает «правильные» вопросы. По крайней мере, он знает, что задавать вопрос о зарплате в числе первых не стоит.]*

**Консультант:** Я смогу кратко ответить. Речь идет о достаточно крупной западной компании, которая имеет производство как в Европе, так и в России. Компания ориентирована на производство товаров народного потребления. Речь идет о должности руководителя службы контроля и аудита. Сама эта служба не очень большая, это вновь создающаяся структура, планируется набрать примерно трех человек.

**Вердикт консультанта:** Мы будем продолжать с Антоном проводить собеседование на данную вакансию.

*[Вердикт понятен – в рамках блиц-интервью не вскрыто каких-либо явных факторов, свидетельствующих о несоответствии опыта или мотивации соискателя обсуждаемой позиции. Необходимы более глубокое интервью и проверка рекомендаций, особенно в том, что касается причин смены мест работы и подтверждения профессиональных достижений.]*

## Приложение 19. Авторские программы тренингов по рекрутменту

Курс	Целевая аудитория	Модули
Общее	Сотрудники HR служб компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поиск и подбор кандидатов в компании: цели и задачи, клиенты, процесс, участники, распределение зон ответственности.</li> <li>Особенности работы с внутренним клиентом. Взаимные ожидания рекрутера и клиента</li> </ul>
Технология работы с кандидатами	Консультанты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общее понимание технологии рекрутмента: 17 шагов.</li> </ul>
	Менеджеры / специалисты по поиску и подбору персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прием заказа от внутреннего клиента. Бланк заказа/заявки.</li> <li>Основные инструменты поиска, их преимущества и ограничения.</li> </ul>
	Аналитики/ресечеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>Этические нормы при работе с кандидатами. Понятие конфиденциальной информации.</li> </ul>
	Функциональные руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>Представление компании кандидату. Типы рекрутинговых презентаций.</li> <li>Основные возражения кандидатов и технология их преодоления.</li> <li>Квалификационные вопросы.</li> <li>Анализ информации из резюме.</li> <li>Получение рекомендаций (Referrals).</li> <li>Контрпредложение (Counter Offer).</li> <li>Интервью как метод оценки кандидатов. Цели и типы интервью. Техника и структура интервью. Грамотное начало и завершение, интерпретация результатов интервью.</li> <li>Инструменты оценки при подборе кандидатов: типология, преимущества и ограничения.</li> <li>Проверка знания кандидатами иностранных языков.</li> <li>Подготовка внутреннего клиента к интервью с кандидатом.</li> <li>Подготовка кандидата к интервью.</li> <li>Обратная связь от кандидата и клиента по результатам интервью.</li> <li>Проверка рекомендаций (Reference Check).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принятие решения о найме: ответственный выбор.</li> <li>• Предложение о работе. Состав и структура пакета льгот и компенсаций. Грамотное использование результатов исследований зарплат и льгот.</li> <li>• Технология отказов кандидатам</li> </ul>
Технология работы с провайдерами кадровых услуг	Консультанты  Директора / менеджеры / специалисты по поиску и подбору персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Российский рынок провайдеров кадровых услуг.</li> <li>• Типология услуг.</li> <li>• Переговоры, коммерческие условия, скидки, типы контрактов.</li> <li>• Выбор провайдера, оценка конкурентных преимуществ.</li> <li>• Контроль работы и поддержание отношений с провайдером: количественные и качественные параметры</li> </ul>
Управление рекрутментом	Директора / менеджеры по персоналу / по рекрутменту, руководители отделов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекрутмент как инструмент достижения бизнес-целей.</li> <li>• HR-бренд в работе рекрутера.</li> <li>• Организация рекрутмента. Формат взаимодействия с внутренними клиентами и с провайдерами. Выбор оптимальных инструментов и ресурсов.</li> <li>• Согласование рекрутмент-плана и контроль за его выполнением. KPI и оценка эффективности внутреннего подбора</li> <li>• Стандарты выполнения проектов по рекрутменту.</li> <li>• Автоматизация процессов поиска и подбора.</li> <li>• Документооборот в рекрутменте, типология договоров и рисков, инструменты контроля.</li> <li>• Управление портфелем и загрузкой.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Операционное планирование и контроль:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• динамика и распределение притока заказов;</li> <li>• сбалансированный портфель: прогнозирование выполнения плана;</li> <li>• риски и признаки невыполнения заказа/плана;</li> <li>• средняя продолжительность проектов;</li> <li>• средний гонорар;</li> <li>• fill rate (эффективность выполнения заказов);</li> <li>• workload (операционная загрузка).</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• «Рекрутмент рекрутеров»: поиск, найм, адаптация.</li> <li>• KPI и грейды, специализация, оценка, мотивация, профессиональное развитие, типовые риски и причины увольнения. Алгоритм контроля работы отдельных консультантов и групп.</li> <li>• Экономика рекрутмента: P&amp;L, рентабельность, управление затратами.</li> <li>• Типология бонусных схем, территориальная специфика</li> </ul>

# Кадровый холдинг АНКОР

СТАФФИНГ  
как искусство



АУТСОРСИНГ  
как наука



КОНСАЛТИНГ  
как философия

ancor

**Россия:**

+7 (495) 941-26-00  
info@ancor.ru  
www.ancor.ru  
www.facebook.com/ancor.ru

**Украина:**

+7 (10-38-044) 495-15-20  
info@ancor.ua  
www.ancor.ua  
www.facebook.com/ancor.ua

**Казахстан:**

+7 (727) 334-13-50  
almaty@ancor.ru  
www.ancor.ru  
www.facebook.com/ancor.ru