КСЕНИЯ ОКУНЦЕВА

Bcë, Who bu Xomenu Zugmb

of 1T-pexpymunre

КАК ОБОГНАТЬ КОНКУРЕНТОВ В ГОНКЕ ЗА ПРОФЕССИОНАЛАМИ



альпина PRO

Ксения Окунцева

Все, что вы хотели знать об IT-рекрутинге

Как обогнать конкурентов в гонке за профессионалами



Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Предисловие к книге от профессиональной CRM для рекрутинга «Хантфлоу»

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

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



Вступление

Привет!

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

Про меня

C 2019 года я CEO и основатель IT HR агентства Cellar door: <u>cellard</u> <u>oor.com.ru</u>

Работаю в рекрутинге с 2008 года.

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

Закрыла сама 620 вакансий = осчастливила 1240 человек.

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

Кратко о моем опыте в HR:

- 2019 сегодня СЕО и основатель Cellar door;
- 2018–2019 руководитель рекрутинга в агентстве IT-People;
- 2018–2018 HR в международном финтехе Unlimint ventures;
- 2014–2018 руководитель IT HR в «Контуре», HR Business Partner в разработке;

- 2013–2014 тимлид группы целевого поиска в Уральском банке реконструкции и развития;
- 2010–2013 старший консультант, замдиректора в агентстве «Люди дела»;
- 2009–2010 ведущий HR в TC «Мегамарт» («Дикси»);
- 2008–2009 ресечер в рекрутинговом агентстве AVANTA Personnel.

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

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

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

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

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

А в 2019 году я открыла свой бизнес, IT HR-агентство Cellar door. Руковожу распределенной командой рекрутеров. Это новый

и очень интересный путь для меня. Мы с ребятами подбираем айтишников для компаний по всему миру.

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

Еще я организовала IT HR-комьюнити в Екатеринбурге.

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

Мой профиль на LinkedIn — добавляйтесь в друзья ☺

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

Мои статьи на <u>vc.ru</u>

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

Как появилась эта книга

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

Сейчас на рынке множество курсов, вебинаров для IT HR. Но я решила создать настольную книгу для IT-рекрутеров, чтобы она всегда была под рукой как пособие. Чтобы она помогала вам на

каждом этапе подбора — достаточно открыть нужную главу, взять алгоритм, учесть советы и адаптировать под свою бизнес-задачу.

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

К сожалению, из года в год не уменьшается количество жалоб от кандидатов, разработчиков, в частности о качестве работы ІТ-рекрутеров. Они пишут странные письма не тем кандидатам, задают странные вопросы на интервью, не дают обратную связь, пропадают. Из-за этого сами разработчики плачут, а бизнес страдает, потому что рекрутинг буксует — ищут не там, не тех, не так. Страдает бренд, лицо работодателя из-за непрофессионализма рекрутеров.

Для кого книга

Начинающим рекрутерам и ресечерам

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

Более опытным рекрутерам

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

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

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

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

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

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

Для чего книга

Вы научитесь основам и более глубоким лайфхакам в рекрутинге.

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

Благодаря этим вопросам вы составите портрет кандидата.

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

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

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

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

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

Вы получите советы по профессиональной этике, как надо и как не надо себя вести на рынке с кандидатами, чтобы оставить

положительное впечатление о самом себе и бренде своего работодателя/клиента.

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

Направления рекрутинга. Виды и уровни рекрутеров

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

По сфере подбора

Массовый подбор

Это подбор низкоквалифицированных специалистов или кандидатов без опыта работы.

Сферы:

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

Массовый — потому что в компанию требуется несколько человек на одну и ту же должность. Работа рекрутера немного похожа на конвейер. Глубокая оценка компетенций часто здесь

не требуется. Если вы эффективно выстроите рекламную кампанию для рекрутинга, то получите высокий входящий поток кандидатов. Кандидаты из этого сегмента менее ответственные и обязательные, чем квалифицированные специалисты, — часто не приходят на назначенное интервью, не выходят на работу в первый день, увольняются или пропадают через неделю после выхода. Здесь высокая текучесть и оборачиваемость персонала. Например, в ритейле текучесть может достигать 75%.

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

Сферы:

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

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

дефицитнее специалисты, чем выше конкуренция работодателей на них, тем выше необходимость активного поиска/хантинга.

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

Executive search

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

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

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

Конечно, в точечном подборе мы также иногда используем прямой поиск и хантим конкретных, нужных нам специалистов

или линейных менеджеров. Но исследовательская составляющая и уровень эксклюзивности кандидатов ниже.

Универсальный vs профильный рекрутмент

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

Есть узкие рекрутеры и агентства, которые специализируются на конкретном направлении подбора. Например, поиск только в ІТ. Или еще уже — GameDev (ІТ в ІТ). Или поиск ИТР. Или корпоративных сейлзов. И такой вариант эффективнее: рекрутер лучше знает свой рынок, кандидатов, компании-работодатели, зарплаты специалистов и руководителей, разбирается в предметной области, говорит на одном языке с заказчиками и кандидатами, развивает нетворкинг.

Виды рекрутеров

- *Внутренний, или in-house рекрутер* Работает в одной компании с внутренними заказчиками.
- Внешний рекрутер (аутсорсинг)

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

• Внешний рекрутер (аутстаффинг), или имплант

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

• Фрилансеры

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

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

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

Но есть и отличия.

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

Но есть и кейсы, когда в компании нет своего рекрутера или эйчара, и внешний рекрутер из агентства месяцами, годами

работает с конкретной компанией-заказчиком и узнает ее так же хорошо, как если бы был внутри.

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

Роли в рекрутинге

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

Есть несколько схем работы рекрутер — ресечер.

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

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

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

Сорсер — продвинутый ресечер. Ему уже не требуется наставничество рекрутера. Он самостоятельно определяет

стратегию поиска, ищет новые источники, если нет результата. Мастерски владеет техникой X-ray и boolean search. Сможет изпод земли достать нужного кандидата.

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

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

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

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

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

Чем компания больше, тем у́же направления в HR. Появляются отделы рекрутмента, кадров, С&В, тренинговый центр, направление внутренних коммуникаций, HR бизнес-партнеры.

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

Рост рекрутеров

Вертикальный — ресечер — рекрутер — лид — директор.

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

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

Пример из жизни

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

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

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

Она задала мне вопрос: кем ты себя видишь через пять лет? *Я ответила:* руководителем рекрутинга.

Руководитель: где — внутри компании или в агентстве?

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

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

Но спустя пару лет я стала тимлидом в агентстве «Люди дела». А в 2015 году — спустя пять лет после того интервью, я руководила отделом ІТ НК в «Контуре». И не вижу ничего зазорного в таких перемещениях.

Вывод

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

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

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

ATS (applicant tracking system)

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

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

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

В ATS есть:

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

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

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

Составьте чек-лист и определите:

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

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

ТAdviser в феврале 2021 провели исследование и сравнительный анализ рынка ATS: https://www.tadviser.ru/index.ph р/Статья:Исследование рынка рекрутинговых систем: функцио нальность облачных ATS в России.

Этапы рекрутинга

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

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

1. Бриф или снятие заявки на подбор у заказчика.

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

2. Создание профиля должности. Портрет кандидата.

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

3. Написание текста вакансии.

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

4. Составление карты (стратегии) поиска.

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

5. Формирование лонг-лист кандидатов.

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

6. Первичный контакт с кандидатами.

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

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

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

8. Представление резюме кандидатов заказчику.

Отправляете заказчику резюме и подробную HR-оценку по кандидатам.

9. Модерация этапов и обратной связи.

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

10. Отказы кандидатам.

Если заказчик решил отказать кандидату, даете кандидату обратную связь.

11. Сбор рекомендаций.

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

12. Предложение о работе.

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

13. Контроль выхода кандидата и трудоустройство.

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

14. Контроль испытательного срока.

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

Бриф заказчика

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

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

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

Пример из жизни

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

Итак, кого звать на снятие заявки:

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

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

В итоге вы:

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

Если вы внешний рекрутер и работаете в агентстве, здорово, когда вы общаетесь напрямую с нанимающим менеджером. Но часто ваше контактное лицо — HR-директор или рекрутер компании клиента. И в реальной жизни собрать всех участников подбора внешнему рекрутеру проблематичнее, чем внутреннему.

Как правило, у вас есть около часа, чтобы снять заявку и разобраться, кто и для чего нужен. НR вам расскажет про компанию, корпоративную культуру, людей, условия и даже про сложности в поиске кандидатов. Но он не всегда знает все технические детали и профессиональные особенности. Особенно, если это руководитель в HR, и он сам не занимается подбором и не в курсе всех нюансов по вакансии. Помните, что ваш конечный заказчик — нанимающий менеджер, ведь вы будете искать человека именно для него. Вам также важно и с ним поговорить, чтобы получить информацию из первых рук. Попросите эйчара позвать его на встречу.

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

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

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

Подготовка и погружение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вывод

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

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

Контакт с заказчиком

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

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

Вопросы для снятия заявки

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

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

Минимум

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

Максимум

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

1. Про компанию / проект / отдел и команду

- Чем занимается компания, какие направления бизнеса.
- Где головной офис, есть ли филиалы.
- Как давно существует компания/проект?

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

2. Мотивирующие/демотивирующие факторы

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

3. История возникновения вакансии

• Почему открылась вакансия?

- Если замена, то почему уволился/уволили? Чем нравился / не нравился сотрудник?
- Как давно уже ищете человека? Как и где искали? Какие сложности в поиске?

4. Зона ответственности

- Какая роль у кандидата? Цель должности (ожидаемый результат)? За что он будет отвечать? Какие задачи? Какие полномочия?
- С кем будет взаимодействовать?
- Как будет делиться зона ответственности/задачи между ним и другими членами команды, в т.ч. руководителем?
- Как будет оцениваться его эффективность?

5. Требования

- Идеальная картина: какие компетенции (знания, умения, навыки, личностные качества) должны быть у кандидата?
- Что критично должно быть у кандидата, без чего никак?
- А чему он может научиться в процессе, уже работая у вас?
- Какой должен быть личностно человек, чтобы сработаться с командой?
- Какие стоп-факторы? Каких кандидатов не рассматриваем, кто не «ваш человек»?
- Из каких компаний, с каким опытом может подойти?
- Из каких компаний точно нет?

6. Условия

- Какая вилка зарплаты (какая минимальная и максимальная сумма)? Ее структура, от чего будет зависеть?
- Будет ли меняться зарплата на время испытательного срока и после него?
- Есть ли возможности повышения зарплаты (как часто, как скоро, от чего зависит)?
- Какие еще есть «плюшки» (компенсации и льготы) в компании?

- График работы: офис, удаленка, гибрид?
- Возможен ли переезд и есть ли компенсация?

7. Адаптация и испытательный срок

- Как новый сотрудник будет вливаться в работу? Что он должен будет узнать? Чему научиться и в какие сроки?
- Какие результаты должен показать, чтобы пройти испытательный срок?

8. Сроки и процесс подбора

- Когда хотите принять человека, какой дедлайн?
- Какие будут этапы подбора после представления мной резюме кандидата?
- Кто участвует в оценке кандидатов? Кто принимает финальное решение?

Рассказываете о процессе поиска (где и как), отбора, первичной оценке, формате представления кандидатов, сроках. Выясняете, есть ли еще важная информация, которую вы пока не знаете. Есть ли к вам вопросы или пожелания.

Обсудите, как вы будете участвовать в дальнейших этапах отбора, кроме их организации и сбора обратной связи, конечно.

Я очень рекомендую как минимум с одним, первым кандидатом пройти вместе все этапы встреч. Поприсутствовать на них. Так вы еще глубже поймете портрет, что важно для нанимающего менеджера.

Добавьте свои вопросы в зависимости от ситуации.

Профессиональные вопросы из IT-сферы замените на другие, подходящие для вашей вакансии. Например, для продажника будут актуальны вопросы: как делится клиентская база, какая территория продаж, сегмент клиентов, тип продаж, в какой CRM работаете и т.д.

Зачем так подробно, подумаете вы. А это поможет разобраться, кто и для чего нужен компании, кого искать, какую

стратегию поиска выбрать, как продавать вакансию кандидатам, что и как оценивать на интервью.

Диалог, а не монолог на брифе

Круто, если у нанимающего менеджера есть в голове картина, кого и для чего он ищет. А бывает так, что он не знает. Это нормально. Помогите ему разобраться. Вы — НR, помощник, бизнес-консультант, и неважно, внутренний или внешний. Руководитель может не представлять, с каким опытом и компетенциями ему подойдет кандидат, из каких компаний, и какую зарплату ему предложить. Но в любом случае у менеджера есть идея, почему нужен новый человек, какую бизнес-задачу нужно решить и для чего. Это начало, от этого отталкивайтесь. Остальные ответы придут в процессе разговора и ваших вопросов. Либо вы сами как эксперт поможете руководителю с портретом, кто мог бы подойти под такие цели и задачи, какие зарплаты получают такие кандидаты.

Подсветите нанимающему менеджеру потенциальные сложности при подборе, будущие риски. Объясните, с чем они связаны и к чему приведут. Как можно изменить портрет должности с учетом реалий рынка. Кого реально найти под эти цели, задачи и на какие условия, а кого нет. Как улучшить и оптимизировать сам процесс подбора. Например, чем плохо и рискованно предлагать кандидатам тестовое задание до интервью с компанией. Почему после пяти этапов интервью у нас из шортлиста кандидатов может никто «не дожить». Приводите примеры и доказательства своим словам, не будьте голословны.

Итак, снятие заявки — это:

- выяснение/формирование потребностей заказчика;
- диалог с заказчиком;
- консультация;

- мозговой штурм;
- совместное создание портрета;
- основа для дальнейшего поиска.

Портрет должности. Компетенции

Вы задали заказчику все вопросы по заявке. Теперь ваша задача — проанализировать, есть ли какие-то нестыковки, обсудить с заказчиком и составить итоговый портрет должности, или профиль кандидата.

Ожидания заказчика и реальность

Разберем на примере машины.

Вы хотите купить машину. Какие задачи она должна решать? Каким требованиям отвечать? Спортивная, внедорожник, малогабаритная, семейная? Ездить на дачу, озера, стоять в пробках по дороге на работу, возить детей в детских креслах?

Достаточно базовой комплектации, чтобы машина просто ездила, или вам нужны подогрев сидений, открытие багажника с пульта, АКП? Известно, что доп. комплектация стоит дороже.

А можно ли сначала купить машину, а потом сделать тюнинг? Или вы хотите бэтмобиль, но спасать мир вы не собираетесь, а будете ездить только до работы и обратно домой. Тогда зачем он вам?

Так и с кандидатами. Требования заказчика, реальные потребности бизнеса, стоимость такого специалиста должны быть сопоставимы друг другу.

Несуществующий портрет, расстановка приоритетов

Бывает так, что в результате снятия заявки заказчику нужен супермен или единорог, а таких не существует в природе. Слишком узкие требования или сочетание задач, несовместимых друг с другом, отталкивающие кандидатов.

- 1. Заказчик ищет senior backend разработчика, но с функциями техподдержки и общения с клиентами. Синьор разработчик не согласится заниматься техподдержкой, потому что это ниже его квалификации и достоинства. Разберитесь, почему так важно совмещать две несовместимые роли? Может быть, лучше найти двух специалистов, которые поделят эти задачи.
- 2. Нужен DevOps со свободным английским в регионе. DevOps это инженер, который работает на стыке разработки и эксплуатации. И проблема в том, что в вашем городе в принципе единицы таких специалистов, а с английским языком тем более. Тогда стоит расширить географию и посмотреть кандидатов на удаленку. Или рассматривать кандидатов со смежным опытом или навыками с английским из системного администрирования или администрирования серверов, или разработчиков, кому интересна тема DevOps.
- 3. Ищем продакт-менеджера, у которого должен быть в прошлом опыт в роли разработчика, проджект-менеджера и скрам-мастера. Первый вопрос: зачем реально нужен опыт работы во всех этих ролях? Второй: найдем ли мы такого человека? И если да, то сколько будем искать, готов ли бизнес столько ждать?

Разберитесь, что из списка требований жизненно важно, без чего кандидат не сможет работать, что недопустимо, а что будет «вишенкой на торте», просто желательно? Обсудите с заказчиком, как долго займет обучение, если у кандидата сейчас нет нужного навыка. Время на обучение или на поиск: что лучше выбрать.

Дольше искать кандидата «полной комплектации» или быстрее его научить? Проще и дешевле найти талантливого джуниора, чем через год — крутого синьора? Пока вы будете искать идеального специалиста, задачи будут буксовать, а бизнес — терять деньги.

Завышенные требования не соответствуют реальным задачам

У заказчика особые требования к знаниям или навыкам кандидата, но на практике он их применять не будет, потому что нет таких бизнес-задач.

Пример. На роль линейного специалиста заказчик хочет смотреть кандидатов с управленческими навыками. Требует свободный разговорный английский, хотя язык будет применяться только при чтении технической документации. Или на должность разработчика рассматривают только алгоритмистов, в идеале людей из мира АСМ, но по факту алгоритмических задач в проекте вообще не будет.

Это приведет к тому, что вы возьмете over-qualified сотрудника, а спустя время он будет демотивирован, выгорит и уйдет из компании. Зачем брать человека в команду, чтобы сделать его в итоге несчастным? Людям интересны рост, развитие, новые задачи и прокачка новых навыков, а не дауншифтинг.

Обсудите с заказчиком, почему у него тот или иной пункт в требованиях, каким образом и как часто кандидат будет реально его применять на практике.

Требования и задачи не соответствуют зарплате

Допустим, требования узкие и высокие, но реальные — такого человека можно найти. Но встает вопрос системы мотивации. Это особенно важно, если кандидаты не в поиске, у них все отлично

на текущем месте. Они не будут менять работу на худшие условия, чем у них сейчас. Или кандидаты в поиске, но у них множество предложений, одно другого привлекательнее по задачам и условиям. Какую систему мотивации, какую вилку зарплаты предлагает заказчик, чтобы переманить кандидата к себе, принять более квалифицированного специалиста, чем у него сейчас в команде?

Например, заказчик предлагает неконкурентную зарплату. В вашем городе таких людей нет, и их нужно искать в других городах с переездом, а релокационного пакета нет. А удаленку компания не предлагает.

Тогда ваши шансы на закрытие вакансии стремятся к нулю. Но бизнес-потребность в кандидате есть, нужны только аргументы для заказчика, чтобы согласовать конкурентную систему мотивации. Проанализируйте рынок труда, сделайте мониторинг зарплат компаний-конкурентов, узнайте у кандидатов зарплатные ожидания — покажите результаты исследования заказчику.

Синхронизируйтесь в понятиях

Моя бывшая коллега на тренингах по оценке персонала любила повторять пример. Если я скажу слово «собачка», что вы представляете? И каждый представляет свое: «собачку» на молнии, игрушечную, шпица или той-терьера, а для кого-то немецкий дог — тоже собачка.

Так и в общении с заказчиками. Важна максимальная конкретика. Руководитель говорит, что ему важна в кандидатах коммуникабельность. Вы представляете ему коммуникабельных ребят на свой взгляд, а он им отказывает по причине... некоммуникабельности. Α все потому, ВЫ ЧТО не синхронизировались, И каждый понимает ПОД коммуникабельностью свое. Для кого-то коммуникабельность — когда человек легко устанавливает контакт с другими, дружелюбен и весел. А для другого — когда человек системно мыслит и аргументирует свою точку зрения, убеждает, презентует.

Или заказчик просит, чтобы у разработчика был опыт работы с крупными проектами. А крупные — это какие, чем мерить, где граница между крупными, средними или мелкими? Или говорит, мне нужен синьор, мидлов не рассматриваем. ОК, опять же, кто для тебя синьор, где эта граница?

Спросите заказчика, что он понимает под этим словом, понятием. Ему может быть сложно объяснить, выразить словами, потому что понимает только на интуитивном уровне. Или может раздражаться, что вы не понимаете элементарных вещей и задаете глупые вопросы. Объясните, что вы хотите понять именно его точку зрения, чтобы говорить с ним на одном языке, и представлять кандидатов, релевантных его требованиям. Помогите вопросами: в чем это выражается у кандидата? Как это поможет в его работе? Почему это важно?

Здесь идет речь про компетенции, их описание, индикаторы и уровни проявления.

Компетенции

Это важная часть в составлении профиля должности, поиске и оценке кандидатов. Модели компетенций также используют в оценке текущих сотрудников.

Компетенция — это личностные качества, знания, умения, навыки, мотивация человека, важные для успешного решения задачи. Она оценивает эффективность человека и не может быть негативной.

Компетенция проявляется в поведенческих индикаторах, описана глаголами и имеет уровень выраженности.

Не отвечает на вопросы:

- что сотрудник должен делать;
- какие задачи решать;
- как часто и как много он должен делать.

Отвечает на вопросы:

- каким должен быть человек, чтобы успешно решать задачи;
- как это проявляется в его поведении.

Эффективность сотрудника складывается из «могу» (качества, знания, умения, навыки, потенциал) и «хочу» (мотивация).

Виды компетенций

• *Профессиональные*. Функциональные знания, умения, навыки.

Что сотрудник должен знать и уметь для решения рабочих задач?

Примеры: знание этапов продаж; навык разработки вебсервисов на Java; навык построения маркетинговой стратегии.

• Личностные. Личностные качества, установки, мотивация, потенциал.

Каким личностно должен быть человек для успешного решения задач на этой должности?

Примеры: нацеленность на результат; системность; креативность; инициативность.



• *Корпоративные*. Личностные качества, установки, мотивация, потенциал.

Какими должны быть люди в конкретной компании, чтобы соответствовать корпоративной культуре, ценностям, и участвовать в развитии компании? Как должны себя вести по отношению к компании, друг к другу, внешнему миру и т.д.?

Примеры: командность; клиентоориентированность; неравнодушие.

• Управленческие. Менеджерские знания и умения, готовность выполнять руководящие функции.

Как должен руководить сотрудниками, чтобы вместе достигать целей компании?

Пример. Планирование. Делегирование. Лидерство.

Разберем структуру компетенции на примере.

Название: Инициативность.

Onucanue: Готовность и способность вносить решения по усовершенствованию работы, продумывать пути и участвовать в реализации инициатив.

Поведенческие индикаторы:

- Выдвигает полезные и практические решения или предложения.
- Задает вопросы, чтобы понять проблему, и конструктивно обсуждает предложения с коллегами.
- Берет на себя ответственность за реализацию идеи.
- Находит возможности вне своей зоны ответственности, которые полезны ему и команде.

Плохой пример индикаторов:

- Выступает с инициативами. Что мы считаем инициативой, а что нет?
- Задает правильные вопросы. Какие правильные, а какие нет?
- Предлагает решения и реализует их. А что, если он только предлагает или только реализует?
- Прописывает план решения задачи и возможные риски. А это про инициативность или планирование, системность?
- Может предложить идею. А может и не предложить.

Правила создания индикаторов:

- Описаны в глаголах, т.е. как это выражается в поведении человека. Делает не делает.
- Раскрыты максимально конкретно и прозрачно, без оценочных суждений и двойного смысла (например, быстро,

качественно).

- Измеримы, делает так человек или нет.
- Не дублируют друг друга.
- Отражают суть именно этой компетенции, а не какой-то другой.
- Одна мысль один индикатор.
- Количество индикаторов не больше семи.

Описание компетенции вытекает из индикаторов.

Уровни компетенции

Отсутствие у кандидата каких-то индикаторов из списка не говорит о его некомпетентности.

Оцените уровень выраженности компетенции по нескольким факторам:

- сколько поведенческих факторов выражено;
- насколько стабильно проявляется требуемое поведение;
- как влияет на успех сложность и новизна задачи;
- насколько нужна поддержка руководителя.

Уровни	Поведенческие индикаторы выражены	Требуемое поведение проявляется	Успех в ситуа- циях	Поддержка руководителя
4. Уровень гуру	Bce	Стабильно	Высокой сложности и новизны	Полное и само- стоятельное вла- дение компетен- цией, пример для других
3. Уровень мастерства	Большая часть	Стабильно	Базовой и средней сложности и новизны	Не нужна. Полное и самостоя- тельное владение компетенцией
2. Уровень опыта	Большая часть	Стабильно	Типовых	Улучшает результаты
1. Базовый уровень	Отдельные	Нестабильно	Типовых	Нужна
0. Уровень некомпе- тентности	Не выражены			
–1. Нега- тивный уровень	Препятствуют достижению успеха. Анти-компетентность			

Пример с водителем:

- *0* не умеет водить;
- 1 только получил права, водит неуверенно;
- 2 уверенно ездит по знакомым маршрутам «дом работа»;
- **3** справляется на незнакомой местности и в неожиданных ситуациях, поездки в другой город, в снегопад, ливень, аварийной ситуации;
- 4 как Шумахер, экстремальный водитель таких единицы;
- **-1** водить машину умеет, но подрезает, сигналит, создает аварийные ситуации сам.

Например, для публичного оратора коммуникабельность нужна четвертого уровня, для продажника — третьего уровня, а для секретаря — второго.

Также и с инициативностью. Возможно, для вашего сотрудника будет достаточно второго уровня (тот, кто только

генерирует идеи или подхватывает и реализует идею)?

Итог

Вспомните самые главные вопросы из заявки и вернитесь к ним. Ответы должны коррелировать друг с другом, вытекать друг из друга. Это и будет профилем должности.

- Цель. Для чего мы ищем человека какую цель он должен достичь?
- Задачи. Что он будет делать, за какой фронт работы отвечать?
- Компетенции. Какой должен быть кандидат, способный решать эти задачи? Без чего он не справится? А чему вы можете/готовы научить?
- Вознаграждение, мотивация. Что вы предложите кандидату за его опыт и за решение этих задач?

Если у вас в компании или агентстве есть форма заявки, заполните ее. Если нет, просто структурируйте всю информацию и зафиксируйте письменно. Отправьте на ревью заказчику. Согласуйте с ним и другими участниками отбора, убедитесь, что все друг друга верно поняли.

Текст вакансии

Как написать текст вакансии так, чтобы:

- на нее откликались;
- на нее откликались целевые, релевантные кандидаты;
- его было просто переработать в текст письма кандидатам.

Название вакансии, понятное для целевой аудитории

Название вакансии «менеджер по продажам» понятно всем. Или «аналитик». Но в разных компаниях названия должностей отличаются. Например, когда я работала в банке, в штатном расписании была небольшая путаница. Системных аналитиков называли технологами. А на должности программиста были не только разработчики, но и администраторы баз данных, проджект-менеджеры, тестировщики и инженеры техподдержки второго-третьего уровня. Также были грейды: старший, ведущий, главный, где старший — это начальная позиция, а главный — это самый крутой. И если вам нужен мегаопытный системный аналитик, senior, и вы опубликуете вакансию в интернете как в штатном расписании — главный технолог, то никто не поймет, что это за роль на самом деле. Потому что в обычном понимании «главный технолог» — это человек из сферы производства.

В иностранных компаниях часто названия вакансий на английском — sales manager, accountant, chief marketing officer. В сфере IT еще больше англицизмов в названиях вакансий —

product manager, developer, CTO; в определении уровня специалиста — junior, middle, senior; в описании вакансии. Поэтому сформулировать название на английском нормально. Если вы не знаете общепринятых названий, погуглите, посмотрите, как в других компаниях называются должности с аналогичным функционалом.

Конкретизируйте сферу деятельности

Поставьте себя на место кандидата. Он открывает job-сайт, забивает нужное название или специализацию. И ему выпадает огромный список — названия вакансий и названия компаний. Куда ему кликнуть, какую ссылку открыть? Вам нужно зацепить его внимание еще с названия вакансии. Чтобы он подумал: «О, это по моей части, посмотрю, что внутри написано».

Например, разработчик в Москве. За месяц на https://html/html/html/html вакансий разработчиков в Москве — 15 000. Но внутри «разработки» много специализаций: backend, frontend, мобилка, базы данных, какой у вас язык программирования, какой уровень нужен? Даже если вы назовете вакансию «разработчик», «программист» или еще хуже «разработчик-программист», то нужные вам кандидаты пройдут мимо. Потому что нет конкретики. Кто-то конкретизирует, но от этого становится еще непонятнее — back-end разработчик (а какой язык?), fullstack-разработчик (а какой язык на бэкенде?), инженер-программист (а какие еще бывают? к чему вообще «инженер»? И приставка если назвать вакансию разработчик», таких вакансий будет уже 2000, Senior Javaразработчик — 800. Облегчите жизнь своим кандидатам.

Аналогично с продажниками. В этой сфере еще больше вакансий, и работодатели их называют одинаково. Список будет выглядеть так, не очень информативно:

[—] менеджер по продажам;

- менеджер по продажам;
- менеджер по продажам;
- sales manager;
- менеджер по продажам;
- sales manager;
- продавец.

Но продавцы тоже отличаются по сферам продаж и продуктам — B2B, B2C, B2G; колготки продавать и станки с ЧПУ — это разные вещи. Добавьте в название сферу вашего бизнеса или продукт, какие-то особенности: менеджер выездных продаж для малого и среднего бизнеса, менеджер по продажам алкоголя, телемаркетолог (банковские услуги).

Для бухгалтера добавьте в название участок — заработная плата, основные средства, материалы.

Креатив в названии

Несколько лет назад было очень модно добавлять в названия «ниндзя», «джедай», «рокстар». И скоро это стало клише. Потом появились happiness manager, «офисные феи» и т.д. Креатив хорош, если вы хотите выделиться из массы, но не переборщите.

Структура текста, подача, содержание

Раньше вакансии писали так: задачи, требования, условия. Но таким способом нужного кандидата сейчас не зацепить. Полезный метод — AIDA, модель потребительского поведения в маркетинге. Это акроним: Attention, Interest, Desire, Action (Внимание \rightarrow Интерес \rightarrow Желание \rightarrow Действие).

Нужно привлечь внимание кандидата, вызвать его интерес, который перейдет в желание работать у вас, и побудить к

действию — отклику.

Важно, чтобы:

- описание вакансии отражало портрет кандидата, ценности вашей компании, преимущества работы у вас, особенности и отличия от других компаний, предложений;
- вакансия запала кандидату в душу, он понимал: «Мое, про меня, хочу!»;
- нерелевантные кандидаты проходили мимо и не тратили ни ваше, ни свое время.

Структура может быть такой:

• Кого и зачем вы ищете.

Кратко. Здесь может быть посыл/призыв для кандидата.

• О компании, проекте, продукте.

Что и для кого вы делаете на рынке, какая ваша миссия, цель, ценность. Чего вы хотите достичь. Чем компания хороша, в чем уникальность, отличия от конкурентов.

Не пишите, что вы лидер рынка/сегмента, у вас лучший продукт. Это клише и неинформативно. Напишите те факты, которые не под NDA, о которых можно всем рассказать. С какого года работает компания, какие масштабы бизнеса, сколько клиентов, какая доля рынка, в чем специфика продукта/услуг.

• О вакансии.

Почему она открыта, сколько человек вы ищете.

Это важно, если это «потоковая» вакансия, т.е. вы всегда ищете таких людей и готовы нанимать и нанимать. Кандидаты видят, что у вас вакансия висит полгода, год, и не откликаются. Они думают, что вы все это время ищете человека и найти не можете, значит, и им не надо тратить время.

• О команде.

С кем предстоит работать. Роли коллег, пересечения, зона ответственности кандидата. Чем в команде увлекаются, почему здесь круто будет работать. Здорово, если вы можете поделиться именами или ссылками на LinkedIn ключевых людей из команды, руководителя, из каких сфер или компаний к вам пришли/приходят.

Не пишите: «у нас молодая и дружная команда». Это клише. Какая еще она может быть? Старая и злая? Раскройте подробнее.

Некоторым важно, с кем они будут работать, именно в персоналиях, особенно если эти люди известны в своей сфере. Сколько человек в команде: два или 20. Другим важно, какие ценности и интересы в команде. Кто-то в перерывах в шахматы играет, кто-то по вечерам в бар идет, другие собираются командой на квест или «Мозгобойню». А в других компаниях после работы все просто идут домой (и это тоже нормально). Необязательно, чтобы у вас в компании ребята часто вместе гдето собирались и что-то делали, необязательно дружить. Если в течение рабочего дня один за всех, и все за одного, об этом тоже можно написать.

• Преимущества работы у вас.

Что кандидат получит, работая у вас. Это не про условия работы, а про преимущества и выгоды как ценность. У некоторых компаний разработано EVP (Employee Value Proposition — ценностное предложение сотруднику). Если у вас его нет, нестрашно. Отчасти это из пункта брифа, где сотрудники той же должности или их руководитель рассказывают, чем круто работать в компании, в этой команде, на этой должности. Про EVP я подробнее расскажу позже.

• О целях и задачах.

Что предстоит делать, чего достигнуть. Здесь может быть и про процесс, и про результат.

Перечисляйте от общего к частному, от главного к второстепенному, в хронологическом порядке. Конкретизируйте.

Например, для разработчика мало написать в задачах: программирование, написание кода. Для бухгалтера — бухучет, для продажника — продажи. Это и так понятно из их должности, это их основная функция. Кандидатам важны детали.

Для разработчика описание может выглядеть так:

- * создание с нуля новой на рынке ERP-системы для производственных компаний;
- * проектирование архитектуры приложения под высокие нагрузки в будущем (от 1000 RPS/сек);
- * разработка серверной части на Python/Django, клиентской на React;
- * мозговые штурмы с командой по новым фичам, фича лидерство;
- * написание unit-тестов, проведение code review;
- * участие в подборе разработчиков в команду;
- * наставничество и обучение новичков.

Так кандидаты поймут, что:

- * нужен senior или тимлид, т.к. будут архитектурные задачи и наставничество;
- * это продуктовая разработка, а не заказная или внутренняя;
- * это fullstack-разработка, а не back или front;
- * в проекте каждый влияет на развитие продукта;
- * в команде используют современные практики разработки.

• Инструменты работы.

Например, в IT-сфере отдельно пишут про стек технологий, инструменты, методологии. Здесь обычно пишут что-то специфическое, но важное для работы конкретного специалиста. Для продажника это будет CRM-сервис. Для бухгалтера — система для бухучета.

He надо писать: Word, Excel, PowerPoint, Internet. Если кандидат будет работать на компьютере, то это и так очевидно.

• Ожидания от кандидатов.

Разбейте на критичные и желательные. Профессиональные компетенции, опыт в конкретных сферах бизнеса, на конкретных должностях. Уровень иностранного языка, особые сертификаты/дипломы, опыт работы в профессиональных сервисах/системах. То, без чего кандидат не справится на этой позиции, и то, что можно объективно у себя оценить. Можете также расшифровать, почему это важно, как это кандидат будет применять на практике.

Например, для нас важно:

- * опыт коммерческой разработки мобильных казуальных игр на Unity в роли синьора;
- * знание паттернов проектирования (MVC, DI, FSM, Factory Method);
- * портфолио зарелизенных проектов.

Или:

- * опыт финансового анализа и контроля в международных компаниях от 3 лет;
- * диплом АССА;
- * английский язык не ниже уровня С1;
- * опыт работы в SAP FI.

Если вы указываете в требованиях soft skills или ценности, подумайте, несет ли это какой-то смысл в тексте. Не надо писать: активность, самостоятельность, ответственность. Опять клише. Каждый кандидат думает про себя: конечно, я активный, самостоятельный и ответственный. Расшифруйте, что вы хотите этим сказать, для чего, какие акценты расставить.

Например,

- * мы ищем энерджайзера, готового много общаться по телефону, у наших продавцов норма 50 телефонных звонков в день;
- * вы скрупулезны и дотошны в работе с документами и текстами, не пропустите ни одной ошибки, ни лишней запятой.

Желательные требования напишите как «Будет круто, если...», «Мы будем счастливы, если у вас...».

Если указываете в требованиях желаемый стаж с какой-то технологией, во-первых, согласуйте это с нанимающем менеджером и узнайте, почему именно пять лет, а не три, почему вообще это важно. Во-вторых, уточните, сколько лет существует эта технология. Например, язык программирования Swift появился в 2014 году. Если вы напишете, что нужен опыт 10 лет, — у кандидатов это вызовет только смех.

• Условия.

Какая вилка зарплаты, какой график, где офис, командировки, компенсационный пакет.

Это базовые, гигиенические мотивационные факторы. Интерес к вакансии будет выше, если вы напишете вилку зарплаты. Если по каким-то причинам не можете ее озвучить, напишите, что обсуждаете индивидуально или что зависит от опыта и навыков кандидата — если это действительно так.

Если у вас есть добровольное медицинское страхование или подарки детям сотрудников на Новый год, оплата профессиональных конференций, английский в офисе, один день в неделю на удаленке, напишите про это. Если у вас корпоративная библиотека или тренажерный зал в офисе, тоже напишите.

Не нужно писать, что у вас печеньки для сотрудников и комфортный офис. Опять клише. Да и этим никого не удивишь уже. И печеньки — не самый большой повод для гордости.

• Этапы отбора.

Напишите, сколько шагов предстоит кандидату, какие сроки. К чему ему морально готовиться. Сроки рассмотрения резюме и обратной связи. Интервью — когда и с кем. Тестовые задания — объемы, темы, оплата решения. После какого этапа будет решение про job offer.

• Действие — что нужно сделать, чтобы откликнуться.

На job-сайтах есть специальная форма отклика, кнопка «откликнуться». В каналах и группах оставьте контакты для связи: имя, e-mail, telegram.

Дискриминация

Трудовой кодекс (ст. 3) и Федеральной закон № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» запрещают любую дискриминацию на рынке труда. Это серьезно и грозит административной и уголовной ответственностью. Дискриминация — это ограничение прав или предоставление преимущества вне зависимости от деловых качеств сотрудника.

Сюда входят: пол; paca; цвет кожи; внешность; национальность; происхождение; имущественное, семейное, социальное положение; возраст; место жительства; религия; сексуальная ориентация; судимость; убеждения; хобби, увлечения, привычки.

«Без маленьких детей», «с модельной внешностью», «мужчинам до 40», «для некурящих», «с пропиской в Москве», «у нас хорошо приживаются Козероги», «для высоких голубоглазых блондинов» — все это под запретом.

Кстати, в Америке за любой из вопросов на интервью типа «сколько вам лет, замужем/женаты ли вы, планируете ли детей» можно легко засудить работодателя.

В Америке и Европе процветает принцип diversity (разнообразия) в компаниях.

Примеры неадекватных отказов от нанимающих менеджеров:

- кандидат возрастной (35 лет);
- зовут Ирина, а он(а) не любит Ирин;
- Тельцы упрямые, а Девы покладистые;
- мальчики амбициозные, а девочки исполнительные (поэтому я хочу девочку);
- только из декрета будет на больничных;
- без детей в 27 лет странный кандидат, скоро уйдет в декрет;
- не замужем / не женат ненадежный;
- курит постоянно на перекурах будет;
- не пьет болеет чем-то;
- не любит футбол некомандный.

Прописывать в требованиях эти причины и отказывать из-за них неадекватно, неэтично и незаконно.

Грубость, стоп-факторы

Никогда не вставляйте в текст такие стоп-блоки, как например:

- резюме без фото не рассматриваем;
- вы нам не интересны, если...;
- вам точно не к нам, если...;
- не тратьте наше время, если...

Такой пренебрежительный и хамский тон оттолкнет не только нецелевых кандидатов, но и всех остальных. Вы показываете, что вы выше всех, а люди для вас никто и ничто.

Стиль написания. Формальный / неформальный

Зависит от корпоративной культуры вашей компании, команды, ваших ценностей. Определите, что уместно, а что — нет.

Если вы ищете руководителя в Газпром или ЦБ РФ, стиль будет более формальный, без творчества и креатива. Но если у вас SMM-агентство, ІТ-компания или интернет-магазин велосипедов, то нормально в описании вакансии обращаться на «ты» к кандидату, неформально писать про задачу, добавить капельку юмора.

Чувствуйте целевую аудиторию: как люди в этой сфере привыкли, чтобы к ним обращались, общались с ними, человека какого формата вы хотите привлечь.

Помните, что кандидату должна отозваться вакансия, что это про него и для него.

Инфостиль

Инфостиль — это прием редактирования текста. Он очищает текст от словесного мусора, воды, канцеляризмов, сложных фраз, субъективных оценок и клише.

Его плюсы — лаконичность и честность. Текст становятся легче и понятнее.

Максим Ильяхов продвигает инфостиль в России. Он создал сервис «Главред» https://glvrd.ru/ — рекомендую проверять тексты на канцеляризмы и слова, не несущие смысла для читателя.

На сайте Ильяхова много информации на тему инфостиля. Можно прочесть его книгу «Пиши, сокращай» и книгу Норы Галь «Слово живое и мертвое».

Несколько правил сильного текста:

- Одна мысль одно предложение. Не пишите предложения в несколько строк как у Льва Толстого.
- Одна общая тема один абзац. Структурируйте текст.
- Пустословие замените фактами, раскройте, докажите. «Мы ходим вместе в походы и на квесты» вместо «у нас дружная команда».
- Сократите и переформулируйте формализмы. «Спешим вам сообщить, что прием откликов на вакансию принимается до 27 ноября. Все последующие не будут подлежать рассмотрению» на «Отправляйте резюме до 27 ноября после мы стартуем собеседования с кандидатами».
- Удалите синонимы в одном предложении.
- Используйте в маркированном списке одни части речи. Если пишете про задачи в компании, то не мешайте глаголы и существительные.
- Если в одном списке в разных строках повторяются словаобозначения, замените синонимами. Например, вы указали в списке несколько раз «разрабатывать это», «разрабатывать то», «разрабатывать третье». Замените на «создавать», «писать», «делать». Или если каждая мысль/строчка про разработку чего-то, вынесите «разрабатывать» в заголовок списка.
- Обращайтесь либо на «вы», либо на «ты». Зависит от вашего стиля и корпоративной культуры. Но не мешайте «ты» и «вы» в одном тексте.
- Пишите «вы» со строчной буквы, не с заглавной. Обращение на «Вы» с большой буквы устарело.
- Также старомодно использовать «уважаемый», «доброго времени суток», «с уважением к вам и вашему бизнесу», «с прискорбием сообщаем».

Как улучшить текст из АвВ

Наша компания уже давно является ведущей среди наших многочисленных конкурентов на рынке разработки программно-аппаратных систем и гордится своими клиентами, которые доверяют нам крупнейшие проекты.

Мы занимаемся заказной разработкой с 2003 года. Штат компании — 200 человек. Создаем для клиентов корпоративные порталы, ERP-системы, интернет-банки. В портфолио 5000 проектов. Наши клиенты — Альфа-Банк, PwC, Coca-Cola.

Типографика

Это правила оформления текста, чтобы его было удобно читать.

Основные моменты:

- Применяйте один шрифт и размер.
- Заголовок может быть с большим размером шрифта, чем остальной текст.
- Жирный шрифт в заголовках, подзаголовках, не нужно в каждом предложении выделять жирным по слову.
- Не ставьте точку после заголовка.
- Не используйте CAPS текст, написанный CAPS, означает крик.
- Оформляйте кавычки «елочками», а не "лапками".
- При разделении в предложении ставьте тире (—), а не дефис (-). Дефис ставят в словах и словосочетаниях.
- Если в тексте несколько списков, то оформляйте их в едином стиле. Если каждая новая строка у вас с заглавной буквы (как в этом списке), то в конце строки ставьте точку. Если начинается со строчной, то в конце строки точка с запятой и в конце всего списка в последней строчке точка.
- Маркируйте сами списки.
- Не используйте больше двух смайликов на текст.

- Не ставьте восклицательные знаки, а тем более больше одного подряд это отталкивает.
- Выравнивайте текст по левому краю или по ширине.
- Следите за правильно поставленными пробелами, междустрочными интервалами и интервалами между абзацами.

Сокращения

Есть общепринятые сокращения на рынке труда и в профессиях:

- з/п зарплата;
- ДМС добровольное медицинское страхование;
- B2B business to business;
- FMCG Fast-Moving Consumer Goods;
- CRM Customer relationship management;
- БДДС бюджет движения денежных средств;
- БДР бюджет доходов и расходов;
- УСН упрощенная система налогообложения;
- ТГиВ теплогазоснабжение и вентиляция;
- C&B compensation and benefits;
- ООП объектно-ориентированное программирование;
- QA quality assurance;
- UX user experience;
- LAMP Linux, Apache, MySQL, PHP.

И эксперты из этой отрасли поймут аббревиатуры, им не нужна расшифровка.

Но не пишите в текстах сокращения, которые используются только в вашей компании и непонятны окружающему миру.

Грамотность

Проверьте текст на орфографические, пунктуационные, стилистические ошибки. И Word, и Google Docs подсвечивают орфографические ошибки красным. Есть специальные онлайнсервисы для проверки. Например, «Орфограммка» https://orfogrammka.ru/

Если у вас в компании есть корректор, отправьте текст ему. Покажите коллегам, чтобы проверили свежим взглядом.

Не знаете или сомневаетесь, как верно написать профессиональный термин или словосочетание, — загуглите.

Обидно, если вы потеряете кандидатов, потому что вакансия у вас называется «sale maneger» или «програмист быз данных». Или «hairing» вместо «hiring» в тексте вакансии. К сожалению, такое встречается, и это грустно.

Полезные ссылки, инфографика, видео

Обычно на job-сайтах нельзя ничего публиковать, кроме самого текста. Но если вы размещаете вакансию на своем корпоративном сайте или делаете специальный лендинг, пишете пост в соцсетях, добавьте информацию:

- цитаты ваших сотрудников;
- мини-интервью или какой-то посыл от нанимающего менеджера;
- инфографика о компании или продукте;
- видео о жизни в офисе;
- статья «Как подготовиться к техническому интервью»;
- ссылки на LinkedIn-профили основателей стартапа.

Самопроверка

Закройте документ, займитесь чем-то другим, переключитесь. Спустя 15–30 минут, когда мозг отдохнет, откройте и проверьте

текст еще раз. Исправьте ошибки и нестыковки, измените фразы на более удачные. Причешите текст.

Тестирование на целевой аудитории

Покажите ваш текст кому-то из целевой аудитории, спросите:

- что привлекает, а что отталкивает;
- чего не хватает, а где перебор;
- все ли понятно будет кандидату из описания;
- есть ли нелепости/нестыковки;
- западает ли в душу, хочется откликнуться на вакансию или пройти мимо.

Попросите покритиковать, как и чем можно улучшить.

Объем текста

В итоге у вас может получиться большой текст, лонгрид, а может — совсем лаконичный.

На одной IT HR-конференции после доклада про тексты из зала задали вопрос: «какие тексты лучше — длинные или короткие?» И ответ: «Здесь также как с книгой. Какая книга лучше: длинная или короткая? Это не важно, лучше — хороший текст».

Почему-то многие рекрутеры считают лонгриды злом, поэтому максимально сокращают. Даже в ущерб важным смысловым блокам, фактам по вакансии.

Например, мы в Cellar door с командой пишем лонгриды. И получаем высокую конверсию ответов в целом и согласий общаться дальше.

Даже кандидаты, которые отказываются от вакансии, хвалят наши тексты. Отмечают, что давно не получали таких подробных

описаний, из которых сразу становится все понятно, и можно примерить на себя — интересно или нет, хочу или нет.

Но не стоит искусственно растягивать текст, когда сказать больше нечего. Не лейте воду.

Пример нашего текста вакансии на IT-рекрутера

Мы, Cellar door, молодое IT HR-агентство. В ноябре 2021-го нам исполнится два года. Но молодые не значит неопытные. В нашей небольшой ламповой команде IT-рекрутеры с опытом 5+ лет. СЕО Ксения Окунцева в IT HR девять лет, а в рекрутинге 13. Мы пишем статьи про IT HR и выступаем с докладами.

Мы безумно любим IT и связали свою жизнь и работу с этой сферой. Айтишники — наши мужья, лучшие друзья и просто люди, с которыми интересно поговорить.

Мы все в разных городах и даже странах, но это не мешает нам много общаться, работать и дружить.

Наши фишки:

- 1. Человеческий подход к людям. Наши клиенты партнеры, а кандидаты прежде всего люди со своими потребностями, желаниями, сомнениями.
- 2. Глубокое погружение в ІТ. Наша цель, чтобы рекрутер говорил на одном языке с айтишниками. Про алгоритмы, нагрузки, тренды дизайна или Data Science, специфику DevOps и т.д. Может показаться, что страшно/больно. Но поверь, оно того стоит, когда разработчик тебе говорит: «Слушай, а ты шаришь! Я таких рекрутеров мало встречал». А ты действительно понимаешь, о чем он рассказывает на интервью.
- 3. Поиск IT middle+ по всей России, за рубежом, релокация в другие страны. Есть возможность прокачать или использовать английский.

- 4. Мы за автоматизацию всего и вся. Минимум отчетов и ручной работы ATS, CRM, доступ к сервисам (HeadHunter, «ІТ вся Россия», «Хантфлоу», «Подбор», «Битрикс»).
- 5. Прокачка в IT HR. У нас есть программа адаптации ~3 месяца, чтобы заполнить пробелы в IT, сорсинге, копирайтинге, оценке компетенций и т.д. И опять же будет непросто, но оооочень полезно.

Что делать:

- Закрывать вакансии, как это ни странно \odot 1–3 мидл+ вакансий в месяц.
- Выяснять потребности у клиента напрямую, формировать портрет кандидата. У нас нет аккаунт-менеджера, рекрутер ведет полный цикл подбора и общается с клиентом сам. Мы верим, что так работает лучше.
- Писать тексты. Мы любим инфостиль.
- Думать, а где и как еще найти кандидатов? Искать и пробовать разные источники по каждой вакансии. Мы против позиции post&pray.
- Проводить HR-интервью и писать для клиента развернутую оценку после общения с кандидатом.
- Доводить кандидата до оффера и держать руку на пульсе после его выхода.
- Холить и лелеять заказчиков, быть консультантом и экспертом для них. Они доверяют нам, и очень важно оправдывать это доверие. На уровне эмпатии и качества работы.
- Быть проактивным, думать и действовать на опережение, а не постфактум.
- Развивать нетворкинг. Просто завязывать новые контакты, общаться, дружить с айтишниками. Нужно и важно

- понимать, что вчерашний кандидат завтра может стать клиентом. И наоборот.
- Прокачиваться каждый день. Мир IT не стоит на месте. И если разработчик следит за своим стеком, чтобы не отстать от жизни, то IT-рекрутер охватывает сразу несколько технологий, направлений, тенденций на рынке. Это важно, чтобы говорить на одном языке с клиентами и кандидатами.

С кем мы подружимся:

- У тебя есть опыт в ІТ-подборе. И ты хочешь погружаться глубже в мир IT, в его секреты и особенности. Ты уже знаешь, чем отличается backend от frontend, знаком(a) с языками программирования и фреймворками, ролями и процессами в разработке. Но, возможно, еще предстоит разобраться, чем отличается объектно-ориентированное программирование от функционального, алгоритмы от структур данных, DevOps ОТ системного администрирования, дизайн проектирования OTинтерфейсов и т.д.
- Ты закрыл(а) > 10 вакансий в разработке.
- Ты применяешь прямой поиск, составляешь бомбические карты поиска, используешь LinkedIn, соцсети, весь свой креатив как и где хантить того самого. И действуешь нежно.
- Ты умеешь проводить оценку по компетенциям. При этом веришь, что люди многогранны и уникальны, нельзя делить на черное и белое. Нет плохих и хороших кандидатов, есть подходящие и неподходящие в конкретную компанию. Тебе лишь нужно это определить.
- Рекрутинг для тебя это как приключение. Тебя захватывает сам процесс поиска «того самого». Но твоя задача собрать пазл помочь клиенту и кандидату найти друг друга.

- Ты любишь узнавать новое, быть в теме трендов и новых фишек в hr. А еще интересно расширять кругозор, искать разных IT-специалистов по всей России для разных компаний больших и маленьких, заказной и продуктовой разработки.
- Тебе не нужно быть в офисе, чтобы сконцентрироваться. Удаленка не пугает, а скорее привлекает.
- Английский как минимум на уровне чтения и понимания. Супер, если твой уровень В1 или выше у нас довольно много вакансий, где нужно проверять английский у кандидатов или искать людей с релокацией за рубеж.

От нас:

- Загрузка проектами. Есть перспектива работы на зарубежных рынках.
- Возможность зарабатывать. Ежемесячный % от закрытия вакансий. Чем больше закрыто вакансий, тем больше доход. Совокупно при закрытии 1–2 вакансий от 90 к и выше. Потолка нет.
- Фул-тайм, удаленка.
- Крутая команда рекрутеров и ресечеров нас пятеро. И мы все в разных городах и даже странах, но это не мешает нам «командообразовываться» ©
- Прокачка в ІТ-рекрутинге, если теория в ІТ провисает. У нас есть программа адаптации и обучения.
- Работа из любой точки мира. Удаленку для рекрутеров редко встретишь, обычно это опция для разработчиков. По крайней мере в докоронавирусной реальности. А здесь тебе повезло ©

Типы поиска

Источники поиска делятся на:

- пассивный сбор и обработка откликов;
- активный самостоятельный поиск кандидатов, в т.ч. «холодных», кто работу не ищет.

Опубликуйте вакансию, чтобы охватить кандидатов, которые сейчас в поиске работы и сами откликаются. Это пассивный метод поиска. Его еще называют post and pray (разместил и молишься), потому что вы больше ничего не делаете, не ищете людей сами.

Этот метод не самый эффективный, если вы ищете специалистов, которых мало на рынке и/или которые очень востребованы у других работодателей.

При этом пассивный поиск часто срабатывает, если на сегодня достаточное количество подходящих вам кандидатов ищут новую работу. И так вы закроете вакансию откликом кандидата. Также этот способ менее затратный по времени и финансам по сравнению с активным поиском кандидатов.

Соотношение активного и пассивного поиска зависит от сферы подбора, уровня и специализации, кого вы ищете, количества открытых вакансий.

Например, на Go-разработчика за месяц у вас откликнется до 10 кандидатов, на iOS с переездом на Кипр — один. А на вакансию IT-директора за день дойдет до 200 откликов на одном сайте и ноль на другом.

Оцените потенциальную эффективность платформы: стоит ли там публиковать конкретную вакансию и регистрироваться в целом. Может быть, сайт мертв. Проанализируйте количество размещенных релевантных вам резюме на job-сайте за последние пару месяцев.

Сравните ресурсы по времени и финансам, что будет быстрее, дешевле — размещение вакансии и обработка откликов или активный поиск. А может быть, проще и выгоднее — передать вакансию в работу рекрутинговому агентству.

Но если в первый день вам не поступило 200 откликов (а в подборе разработчиков это на грани научной фантастики), то искать нужно самому. Сразу. И активно.

По статистике в нашем агентстве Cellar door, чтобы закрыть одну вакансию в IT уровня middle+, нужно найти и обработать ~100 кандидатов. Но, конечно, бывают исключения, статистические выбросы, в большую и меньшую сторону.

В любом случае, я считаю, что лучше вакансию размещать, чем не размещать. Хуже не будет, а может и выстрелить. Но все зависит от вашего бюджета на подбор/НR-рекламу и релевантности, эффективности источников для публикации.

Пассивный поиск

Где опубликовать вакансию

Если у вас в компании большие бюджеты, тогда есть поле для экспериментов. Главное — отслеживайте эффективность источников в процессе. Раз в неделю, раз в месяц — в зависимости от динамики подбора. На каких платформах максимальное количество откликов, процент релевантных откликов и были ли отклики вообще.

Обычно срок публикации на платформах — месяц. Если за месяц не было ни одного отклика или два-три, то я бы рекомендовала не продлевать публикацию, сэкономить бюджет, сконцентрироваться на более эффективных источниках. И усилено продолжать активный поиск.

Если у вас небольшие бюджеты, то выберите один-два источника под вашу целевую аудиторию.

Варианты источников

1. Ваш корпоративный карьерный сайт.

Здесь вы убиваете двух зайцев — вы размещаете не только вакансии, но и любой другой полезный НR-контент. Фоточки, цитаты сотрудников, интерактив — все, что угодно и что отражает вашу корпоративную культуру, ценности, EVP (Employee value proposition или ценностное предложение работодателя).

2. Job-boards или сайты по поиску работы.

<u>НН.ги</u> для России и стран СНГ. Некоторые рекрутеры умеют пользоваться только НН — и это плохо, потому что недостаточно. Другие, наоборот, считают это зазорным, как будто это показывает их профнепригодность, что они не знают других источников, и принципиально не пользуются им. Но в любом случае НН отлично развивает свою платформу и бренд, поэтому так хорошо узнаваем среди соискателей, вытесняет другие job-сайты на второй план. И дает свои плоды.

Для массового подбора в России сайты — <u>zarplata.ru</u>, <u>rabota.ru</u>, Aвито Работа.

На международных рынках, в глобальном рекрутинге хорошо работают glassdoor и <u>angel.co</u>.

Если вы ищете кандидатов в конкретной стране, промониторьте локальные job-сайты. Например, для Чехии https://www.cyprusjobs.com. Оцените охват ЦА и актуальность платформы — какое количество размещенных резюме, в том числе «живых», свежих за последнюю пару месяцев + количество опубликованных вакансий.

3. LinkedIn.

Это профессиональная соцсеть. Количество пользователей на LD по всему миру на конец 2020 года огромное — 675 млн. Например, население Земли на тот же конец 2020-го — 7,8 млрд, и это от младенцев до стариков. На LinkedIn вы можете найти 8,6% нашей планеты. Кажется хорошим охватом.

Но кандидаты здесь, как правило, «холодные», небольшой процент в поиске работы. Практика показывает, что количество откликов здесь невысокое — единицы за месяц. И LinkedIn больше подходит для активного поиска. Но в качестве эксперимента попробуйте, если хотите разместиться «везде» и охватить максимум аудитории.

4. Для IT-подбора.

Хабр Карьера (бывший «Мой Круг»), <u>geekjob.ru</u>. Даже на Stackoverflow (популярная платформа вопросов и ответов в IT)

размещают вакансии компании со всего мира. На июнь 2021 года их 770 всего, но тем не менее.

5. Контекстная реклама в Яндексе и Google. Таргетированная реклама.

И для того, и для другого вы можете создать баннеры, лендинги. Но рекламные ссылки могут вести просто на вашу карьерную страницу с вакансией.

6. Соцсети.

Публикация постов — от вас, нанимающего менеджера, даже от СЕО, если поиск на топ-позицию или у вас небольшая компания. Посты в спецсообществах и группах.

7. Telegram-каналы или специализированные чаты.

Ищите по ключевым словам внутри Telegram. Например, чтонибудь про remote job it или relocation it. Обязательно читайте правила канала/чата. Если это не канал с вакансиями, а чат для дружеского общения Python-разработчиков, то непрошеного эйчара с вакансией могут закидать помидорами.

8. Ярмарки вакансий.

Это не онлайн, а офлайн-мероприятие. На нем собирается множество работодателей, которые проводят интерактив для кандидатов, рассказывают о своих компаниях, а иногда и сразу проводят интервью. Популярная тема, если вы набираете джуниоров или развиваете бренд среди студентов.

9. Сотрудничество с вузами. Преподавание как опосредованный поиск.

Ваши сотрудники работают вместе со студентами над проектами, обучают их и выбирают «звездочек» для вашей компании, приглашают их как джуниоров.

10. Стажировки.

Здесь специфика в массовости и отсутствии профильного опыта у кандидатов. Вы проводите первичный отбор-фильтр среди кандидатов. Далее принимаете 10–20–50 интернов на дватри месяца — зависит от плана найма и того, сколько в вашей

компании наставники смогут переварить. Как правило, стажировки организуют летом, когда студенты уходят в вузах на каникулы. Некоторая часть у вас отсеется по результатам стажировки. Другие пойдут доучиваться. Третья группа останется после лета в качестве джуниоров — может быть, на парт-тайм, а может быть, и на фул-тайм, в зависимости от их учебной нагрузки.

11. Внешние и внутренние реферальные программы.

В разных компаниях отличаются правила и подарки. Компании переводят денежный бонус рекомендателю или дарят мобильный телефон/ноутбук и т.д. Кто-то получит вознаграждение только после того, как его друг успешно пройдет испытательный срок в компании. Другой получит бонус в два этапа: после приема друга на работу и после испытательного срока.

12. Любые другие онлайн-платформы.

На вас может выйти с коммерческим предложением компания, чтобы вы попробовали разместиться у них. Оцените потенциальный охват и присутствие вашей целевой аудитории там. Спрогнозируйте эффективность. Если вероятность выхлопа есть, опубликуйте на пробный период.

Спросите у своих же сотрудников, на какие сайты они часто заходят, где читают/смотрят/обсуждают профессиональный контент. Если вы запускаете HR-рекламу, тестируйте снова на своих сотрудниках, насколько им бы откликнулось.

Погуглите сами — например, czech republic jobs. Или спросите в комьюнити других эйчаров, у кого какой был опыт, где и какой результат. С вами поделятся ©

Специализация для размещения

Выберите профессиональную область и специализацию, чтобы разместить вакансию.

Ответьте на вопросы:

- Какие специализации рассматривают кандидаты, которые мне интересны?
- В каких специализациях они сами размещают резюме?

Размещение вакансии не в той специализации на job-сайтах, каналах в Telegram, группах в соцсетях или неверные хэштеги — ноль откликов, впустую потраченное время и деньги, раздраженные кандидаты, которые видят в выпавшем списке нерелевантные вакансии.

Например, на hh.ru внутри профобластей есть специализации. Там есть и отдельные роли, и сферы бизнеса.

Если вы размещаете вакансию продажника ІТ-продуктов в В2В сфере, выбирайте профобласть «Продажи» и специализации «Компьютерные программы», «Решения автоматизации ПО процессов», «Товары для бизнеса», и в «Информационных технологиях» — специализацию «Продажи». Не выбирайте «Программирование, разработка» специализацию информационных технологиях — она для разработчиков. Так вы не увеличите конверсию, но засорите базу вакансий. Иногда рекрутеры размещают в профобласти «Управление персоналом» вакансии для руководителей. Видимо, следуют логике руководитель управляет персоналом. Но эта профобласть для hrов, рекрутеров, тренеров, кадровиков.

Если вы ищете аналитика в банк, то не размещайтесь в IT / аналитик или Бухгалтерия, финансы/финанализ — вам нужна профобласть «Банки».

Вакансию можно опубликовать в нескольких профобластях или специализациях, если она подходит под несколько категорий.

На некоторых job-сайтах можно выбрать сразу несколько специализаций и профобластей, а где-то даже указать уровень

(джуниор/мидл/синьор/руководитель).

То же самое касается групп в соцсетях или каналов в Telegram. Внимательно читайте правила публикации, какие хэштеги в каких случаях используются. Если канал называется remote_job_for_designers, не публикуйте там офисные вакансии для дизайнеров, а не дизайнерские вакансии тем более.

Составьте таблицу, чтобы отслеживать эффективность источников и управлять бюджетом.

Название источника	Ссылка	Описание (ЦА, плюсы-минусы)	Условия размещения (количество бесплатных вакансий, платные тарифы, сроки размещения)

Обработка откликов

Отвечайте на отклики в течение двух дней максимум

Иногда это физически невозможно из-за большого потока резюме или нагрузки по другим задачам. Срок рассмотрения резюме затягивается до одной рабочей недели. Напишите об этом в тексте вакансии, чтобы кандидаты при отклике понимали, когда им ждать ответ. Но здесь есть риск — если классный кандидат в активном поиске, он может не дождаться ответа от вас и примет другой job offer.

Отвечайте каждому кандидату

Принцип «если что, мы вам перезвоним» давно ушел в прошлое. Давать обратную связь кандидатам должен каждый уважающий

себя рекрутер. Вы ведь хотите, чтобы кандидаты, которым вы пишете, тоже вам отвечали, независимо от того, готовы они рассмотреть вашу вакансию или нет.

Сразу обрабатывайте подходящих кандидатов

Занесите их в базу данных и сразу пригласите на следующий этап. Не пишите кандидату, что получили его резюме и рассмотрите в течение n дней, если можете открыть резюме, потратить минуту на анализ и решить, готовы ли вы его звать на дальнейший этап. Если вы не пригласите его сразу, то потом забудете про него и в итоге потеряете — он устроится в другое место.

		Таблица 2
Расходы	Количество откликов (месяц)	Количество релевантных откликов (месяц)

Если первым этапом у вас согласовывает резюме/портфолио кандидата нанимающий менеджер, напишите об этом кандидату, чтобы он был в курсе ситуации и сроков ответа.

Отказывайте нерелевантным кандидатам

Пишите кандидатам письма с отказами. Обязательно. Поверьте, кандидаты будут вам благодарны за честность, оперативность и то, что им не нужно больше надеяться на эту вакансию и можно идти дальше, рассматривать другие. Поблагодарите кандидата за отклик, вкратце напишите причины отказа, предложите ему

рассмотреть другие вакансии в вашей компании/агентстве или подписаться на новые.

Заносите таких кандидатов в базу данных на будущее в резерв.

Если кандидат не подходит под портрет вашей вакансии сейчас, ему не хватает опыта и навыков, то он может прокачаться и вернуться к вам через год. И вам очень важно оставить этот мостик на будущее. Порекомендуйте ему, что нужно изучить, какой опыт получить, чтобы прийти к вам снова.

Если кандидат подходит на другую вакансию, сразу переориентируйте его. Напишите ему, почему не готовы предложить эту вакансию и почему хотите предложить другую, чем она ему может быть интересна.

Активный поиск

Активный поиск — это скрупулезная аналитическая работа с элементами экспериментов.

Сейчас на большинстве платформ по поиску кандидатов есть специальные фильтры, с которыми работает рекрутер. Но зачастую их недостаточно — сёч (выборка) получается слишком широким или, наоборот, слишком узким. На некоторых сайтах и вовсе нет никаких полей и фильтров для ввода — только свободный поиск. А нам, рекрутерам, нужно поле для маневров.

Поэтому важно уметь искать комплексно — с помощью фильтров-полей на сайтах и ключевых слов, словосочетаний.

Как подготовиться

- Если для вас позиция для поиска новая, неизвестная, то выберите несколько пробных резюме и посмотрите, что, как и в каких разделах про себя пишут кандидаты, какие термины используют, в каком контексте.
- Посмотрите на свой портрет должности, текст вакансии. Проанализируйте его. Выделите оттуда критичные требования.
- Пофантазируйте, что вы должны увидеть в профиле кандидата, что он должен про себя написать, чтобы вы поняли, что он тот самый, и отобрали бы его в лонг-лист.
- Желательные требования не добавляйте в список ключевиков так вы без необходимости сузите выдачу и потеряете релевантных кандидатов.

• Погрузитесь в предметную область, чтобы понимать терминологию, специфику и направление задач, область их применения, сферы бизнеса. Это очень важно. Читайте матчасть. Только так вы сможете грамотно и с умом строить поисковые запросы и анализировать резюме. И говорить на одном языке с кандидатами и заказчиками в целом.

В ІТ-рекрутинге вообще легко запутаться с технологиями. Здесь множество вариаций ключевых слов при поиске по одному и тому же портрету. Здесь нельзя действовать в лоб — выписать непонятные слова, забить их в поиск и искать их в резюме.

Контекст мегакритичен! Иначе будет как в поговорке: «слышал звон, но не знает, где он».

Отсюда идут непрекращающиеся ошибки среди начинающих (и не очень) рекрутеров, когда они видят слово Java в резюме кандидата и думают, что это тоже самое, что и JavaScript (слово ведь одно и тоже). Хотя с помощью одного языка пишут бэкенд, а с помощью другого — фронтенд. Или Kotlin. На Kotlin можно разрабатывать серверную часть, а можно мобилку под Андроид. Кстати, на Java аналогично. Поэтому опасно делать выводы по одной должности — нужно углубиться в контекст: что пишет кандидат про свои задачи, специфику продукта, что еще у него в стеке технологий (что укажет вам на мобилку или бэкенд).

Я писала, что, когда искала технического директора на полимерное производство, разбиралась, что такое полимеры, какие бывают виды. Так я собрала список ключевых слов для поиска и могла анализировать резюме — релевантный опыт или нет.

Когда искала бухгалтеров на разные участки, то у меня под рукой всегда был файлик со списком бухгалтерских счетов, проводок (название операции и номера — дебет/кредит). Потому что список задач в резюме бухгалтера может состоять только из

одних цифр — 01, 10, 50. Это значит, что бухгалтер вел основные средства, материалы и кассу.

- Также конкретизация ключевых слов или использование более общих формулировок зависит от платформы для поиска, насколько она заточена под тех специалистов, кого вы ищете.
- Обязательно выбирайте очевидные специализации как фильтры. Например, если кандидат разработчик, то он точно разместит резюме в специализации «программирование/разработка», тестировщик в «тестировании», а вот Product manager, Project manager, Data scientist может скрываться в разных и совсем неожиданных специализациях на универсальных job-сайтах. Если вы ищете дизайнера, то он может быть в профобластях «IT», «маркетинг» и даже «искусство».
- Как я уже писала, если есть возможность, комбинируйте фильтры или области поиска и ключевики. Это сэкономит время и повысит релевантность выдачи.
- Например, если вы ищете продажника, то выбираете профобласть «продажи» и уточняете вид товара/услуги (например, FMCG, промышленное оборудование, реклама), уровень должности (специалист/менеджер или руководитель), тип продаж (активный, пассивный, телемаркетинг). То есть вам не нужно уточнять сферу, потому что она по умолчанию уже зашита в профобласти.

Аналогично с дизайнерами, если вы ищете на job-сайте в специализации «дизайн». Останется конкретизировать специфику — креатив, маркетинг, лендинги, UX/UI, продуктовый, полиграфия.

Но иногда на job-сайтах не очень очевидные специализации, непрозрачно, кто именно может разместиться. Тогда не ставьте фильтры и ищите по всему job-сайту, а потом анализируйте.

Как и откуда взять ключевые слова

• Название резюме / желаемой должности

Не рекомендую использовать ключевики по этому полю. Потому что при поиске и отборе вам важен фактический опыт кандидата, а не его пожелания к должности. Исключения — когда вы ищете на какую-то роль кандидатов без опыта.

При этом желаемая должность — обязательный фрагмент при анализе резюме. Кандидат может иметь нужный вам опыт, но при этом хочет переквалифицироваться — сменить стек, роль, сферу бизнеса. Тогда не пишите ему с нецелевым предложением, чтобы не вызвать агрессию, отторжение.

• Название должности

Используйте часть названия или полностью. У одной и той же роли может быть несколько вариаций названия + сокращения/ аббревиатуры. Русское и латинское написание.

Примеры.

Тестировщик может также называться специалист/инженер по тестированию, QA, quality assurance engineer.

Если вы даже будете искать внутри профобласти IT, но по ключевикам «специалист» или «инженер», то получите не только тестировщиков, но и специалистов техподдержки, DevOps-инженеров, инженеров-программистов.

Поэтому пропишете слова-маркеры, которые точно укажут на то, что должность кандидата связана с тестированием — QA, тестирование, quality, тестировщик.

Вы ищете Java-разработчика. Здесь несколько нюансов. Если вы в должности укажете «разработчик», «программист», «developer», то получите в выдаче разработчиков с разных стеков. А вам нужна Java. Если вы укажете только «Java» в поле должность, то вы исключите тех, кто назвался просто разработчиком или инженером-программистом, а про навыки разработки на Java написал в задачах, ключевых навыках или

вообще в разделе «О себе». А может быть, он вообще нигде не указал про Java (такое тоже бывает), а указал сразу фреймворк, с которым работал, — Spring. Поэтому ищите сразу либо Java, либо Spring.

Аналогично с другими языками программирования и их фреймворками. Питонист может назвать себя Python-разработчик или Django-программист, или Flask developer — в зависимости от того, на чем он пишет.

Пример с тем же Django. Скажем, для вас критично знание этого фреймворка. В резюме у кандидата нигде не написано про Django, только про разработку на Python. Но это и не означает обратного, что кандидат его не знает. Поэтому лучше напишите такому кандидату и уточните в процессе переписки, писал ли он на Django, насколько глубоко разбирается и хочет ли писать на нем дальше.

Поиск по «ключевикам»-технологиям я рекомендую искать сразу в нескольких разделах.

Сложнее в поиске, когда вариантов названия должности множество. И их нужно перебрать все, чтобы никого не упустить.

Например, вы ищете фронтендера. Именно фронтендера, а не фулстек (потому что в фулстек-разработке ребята по умолчанию пишут фронтенд). Тогда варианты могут быть такими: JavaScript JS frontend фронтенд фронтэнд front-end фронт-енд фронт-энд react react.js react/redux angular vue vue.js typescript (здесь могут быть и другие фреймворки и библиотеки JS). В исключения пропишите Python C# NET Java PHP Ruby C++ Go Golang iOS Android Kotlin DS администратор DevOps fullstack full-stack фуллстек фулстек фулстэк фулстэк фулл-стэк фул-стэк (могут быть еще какие-то варианты, когда кандидат как-то касается фронтенда, но при этом его роль — не чистый фронтендер).

Важно перебирать варианты написания — на русском, английском, через дефис, слэш.

В главе «Текст вакансии» я уже говорила, что в некоторых банках в штатном расписании системные аналитики почему-то называются «технологи». Поэтому и некоторые кандидаты указывают в резюме, что в таком-то банке они работали технологами. Если вы это учтете в своем поисковом запросе, то тоже получите их в выдаче.

В других компаниях очень тонкая грань между бизнес- и системным аналитиком. Поэтому используйте оба значения или оставьте только «аналитик», а дальше конкретизируйте набором других ключевиков (скажем, из задач или навыков), какой именно портрет аналитика нужен именно вам. Иначе без уточнения профобласти или добавления других ключевиков вы получите в выдаче аналитиков по маркетингу, финансовых аналитиков, аналитиков в продажах, банкиров и т.д.

• Уровень должности

Junior / middle / senior / lead / manager и русские вариации — начинающий/младший/старший/ведущий/главный/ руководитель/начальник/директор и т.д.

Интересный факт, что в разработке термин «менеджер» значит «руководитель» — менеджер разработки (СТО), менеджер продукта (Product manager), менеджер проекта (Project manager) и т.д. В других сферах менеджер может быть специалистом — менеджер по продажам, рекламе, закупкам, снабжению, персоналу, финансовый менеджер и т.д.

Кандидаты не всегда пишут в текущей должности свой уровень. То есть опытный джавист может назваться просто Java-разработчик, и он может быть и мидлом, и синьором. Поэтому будьте аккуратнее с фильтром по этим ключевикам.

Но если вы ищете опытного специалиста, не руководителя, тогда добавьте в слова-исключения по текущей должности, за последний год/три года (зависит от вашего портрета): junior младший начинающий стажер студент учащийся начальник

руководитель директор head chief. Здесь же могут быть вариации в зависимости от сферы, западные аббревиатуры топменеджмента — CTO (Chief technical officer), CMO (Chief marketing officer), CPO (Chief product officer), CFO (Chief financial officer).

При этом при поиске синьоров я не исключаю из поиска лидов, потому что сейчас он может быть в роли тимлида, но готов рассматривать синьорские позиции.

И, наоборот, если вам нужны кандидаты только с опытом тимлидерства, добавьте — lead лид teamlead тимлид.

Можете исключить текущих фрилансеров из выдачи, если они не релевантны вашему портрету, — фриланс freelance freelancer предприниматель.

Или собственников бизнеса — founder owner основатель собственник.

• Задачи и скилы (знания, умения, навыки)

Например, вы ищете инженера-проектировщика ТГиВ (Теплогазоснабжение и вентиляция).

Это будет знание конкретного оборудования — ТГиВ, проект ОВ, проект ВК, ОВиК, ОВК, ТГВ, тепло, теплогазоснабжение, газоснабжение, газ, климатическое, воздух, холодоснабжение, увлажнение, осушение, вентиляция + проектирование, проектов, проектировщик.

• Образование

Если оно для вас критично, или вы ищете выпускников конкретных вузов, факультетов. Тот же инженер ТГиВ — тепло, газ, вентиляция, криоген, холод.

Хотите похантить разработчиков с математическим и компьютерным образованием — матмех, мехмат, математикомеханический, механико-математический, математический, компьютерные науки, информационные технологии, CS, computer science, компьютерная безопасность, КБ и т.д.

Добавьте сюда вузы при желании — МГУ, СПбГУ, ИТМО, МГТУ, Бауманка.

• Название компании

Если у вас есть список конкретных компаний-доноров, добавляйте сразу списком столько, сколько позволит поисковик.

Обратно работает этот принцип, если у вас есть список стопхантинг — откуда нельзя переманивать. Например, из-за дружественных или партнерских отношений, которые грозят штрафом при хантинге. Только обращайте внимание, чтобы кандидат не работал в этой компании в настоящее время. Если он уже уволился, это правило аннулируется ©

• Сфера бизнеса

Например, вы ищете кандидатов только из геймдева, тогда ваши ключевики — gamedev, геймдев, games, game, игры, игра. Или play.google apps.apple steam playstation PS Xbox — в зависимости от того, разработка каких игр вам нужна.

• Город/регион

Если вы ищете кандидатов в конкретном городе или часовом поясе.

У нас в Cellar door был кейс, когда для австралийского заказчика мы искали разработчиков с часовым поясом GMT+5 и позже. Пришлось открыть карту России, регионы, области и города и составить список — от Перми до Петропавловска-Камчатского.

Фильтры

На некоторых сайтах стоят особые фильтры, которые могут помочь, но могут и запутать.

• Уровень знания языка

Например, вам нужен хороший английский. Что такое хороший английский? Чтобы читать тех. документацию. Вести переписку раз в месяц с англоговорящими коллегами. Или работать в англоязычной команде и общаться устно каждый день.

Если кандидат в профиле указал, что владеет английским, это не говорит ничего о его навыках.

Если какая-то платформа определила и проставила галочку, что кандидат владеет английским, — аналогично.

На определенных job-сайтах кандидаты сами проставляют свой уровень — от A1 до C2. Честно говоря, это все еще ничего не значит, кроме их личной самооценки.

Потому что уровень английского возможно оценить только на интервью на английском языке. Только так вы определите, насколько бегло, грамотно разговаривает кандидат, использует ли профессиональный вокабуляр.

У меня была куча кейсов, когда я искала ребят для международного проекта со свободным английским, и в резюме кандидат указывал С1 (advanced). В письменном скрининге на вопрос про разговорный английский подтверждал, что общаться может свободно и практика есть. Но на интервью тушевался, совершал простые грамматические ошибки, не мог поддержать разговор и рассказать о текущих задачах.

Но если такой фильтр-поле на сайте есть и кандидат проставлял уровень сам, то я рекомендую отбирать для вакансий со свободным английским от уровня В2 и выше. А для обывательского, когда он не нужен в ежедневном общении, компания готова прокачать уровень кандидата, но при этом этапы отбора на английском — можно уровень понизить до В1. И дальше оценивать на практике по ситуации.

• Стаж работы

Есть разные вариации. На каких-то сайтах есть градации: без опыта, от 1 до 3 лет, от 3 до 6, от 6 и больше. Где-то можно

выбрать стаж самостоятельно. Но учитывайте, релевантный ли вам этот стаж. Например, кандидат работал 10 лет в техподдержке, и только последние полгода — разработчиком.

• Регион

На job-сайтах кандидаты сами проставляют свой регион. Например, они могут проставить Москву, но при этом у них указан казахский номер телефона, чтобы на них выходили российские работодатели.

И, наоборот, поиск на LinkedIn по Москве вам может выдать тех кандидатов, которые уже уехали за рубеж. Потому что те не изменили в шапке профиля, где они живут. А по локации текущей компании видно, что это Америка/Канада/Европа.

На сайтах-агрегаторах в таких профилях города и страны будут через слэш — Москва/Канада. Это повод задуматься и перепроверить, а где же живет кандидат.

На проф. площадках типа GitHub, Behance, Kaggle зачастую кандидаты указывают только страну проживания — Россия, Украина, Беларусь, Канада и т.д. Поэтому если вы ищете внутри страны на удаленку, это подходит. Если вам нужен кандидат в конкретном городе, будут сложности с идентификацией.

Boolean search (булев поиск)

В некоторых рекрутинговых сервисах или специализированных сайтах встроен расширенный поиск. И там есть поля-фильтры, про которые я писала выше. И выбор вариантов поиска, если вы указываете несколько ключевых слов подряд, по всему файлу или в конкретном поле:

- все слова;
- любое из слов;
- не встречается.

Что делать, если заданного алгоритма на сайте нет, или вы хотите составить свой собственный, более сложный?

Boolean search — это поиск с помощью логических операторов. Его можно использовать на платформах, где такой поиск встроен.

Самый простой пример использования — когда вы что-то гуглите. Например, «котики мемы». Или «подарок мама впечатление сертификат».

Если вы пишете в поисковике несколько слов подряд, то он найдет ресурсы, где упоминаются все эти слова.

А теперь представьте, что вы составляете математическую формулу. Сложение, вычитание, скобки.

Например, вы хотите найти только мейн-кунов котят, видео или фото и обязательно смешное.

Тогда ваш запрос будет примерно такой: мейн-кун AND (котята OR котенок) AND (видео OR фото) AND (смешной OR забавный). Проверьте в Гугле ©

Вместо мейн-куна можете выбрать французского бульдога (или любую другую животину на свой вкус), но тогда чтобы найти точную фразу, поставьте ее в кавычки.

При этом, если вы ищете не внутри определенного размеченного поля, поиск будет по всему файлу/странице вебсайта.

Итак, как это работает.

Оператор	Пример	Для чего	Результат в выдаче
AND или от- сутствие опера- тора	котики мемы котики AND мемы Python AND Django AND Москва бухгалтер AND ACCA AND	Если несколько критичных вводных	Все перечисленные слова. В любом порядке. Одного без другого не будет
OR	разработчик OR программист OR инженер-програм- мист OR developer React OR React. js Angular OR Vue OR Vue.js OR jQuery OR front-end DS OR ML OR DL OR "data scientist"	Если вы ищете один из вариантов. Похожие по значению, синонимы или равноценные понятия из одной категории	Одно из перечисленных слов— либо/либо
NOT или — или AND NOT	программист NOT junior юрист NOT фрилансер продажи NOT розница	Если нужно исключить слово или фразу	Любое упоминание стоп-слова / фразы исключит страницу из выдачи, несмотря на его контекст. Будьте аккуратнее с такими исключениями
"клю- чевая фраза"	"Data scientist" "менеджер по продажам" "Product manager"	Если в ключевике больше одного слова. И одно без другого по отдельности несет другой смысл	Конкретное словосочетание. Именно в таком виде

Опер	атор	Пример	Для чего	Результат в выдаче		
СЛОВА	часть продаж* слова* проект* финанс* био*		Если вам подходит любое из слов, которое начинается на Это удобно, чтобы не перебирать через ОR все возможные, но нужные варианты. Например, продажи, продажник. Проект, проектный, проектов. Финансы, финансовый, финансовый, финансист. А с био* можно попасть впросак, если вы про себя задумали «биомедицина», «биотехнологии», потому что поиск вам выдаст также «биография», «биометрия», «биотин»	Все варианты слов с обозначенным началом		
()		(Python OR Django OR Flask OR Pyramid) AND (программист OR разработчик OR developer) AND (Postgres OR PostgreSQL) NOT (Москва AND Санкт-Петербург)	Для группировки и приоритизации части запроса. Это как вы сложение и вычитание ставите в скобки, прежде чем умножить или разделить. Или сложить вычесть с другой группой. Например, $(7+3) \times 6 / (2+1) = 20$. Только в нашем случае все также работают операторы AND, OR, NOT	Сложносоставной поиск с множеством вводных. Сначала выбор того, что в скобках, потом за пределами		

Со сложносоставными запросами (формулами со скобками) главное — не запутаться.

Кстати, на практике далеко не все сервисы справляются со сложными формулами и идут не дальше односоставной A OR В NOT C. Поэтому перепроверяйте.

Яндекс и Google справляются, но и там ввод ключевых слов ограничен.

Проверено, когда мы искали в Google булевым сечем тестировщика (с разными вариациями должности) с опытом в банке или финтехе на Урале с указанием всех городов. Boolean search «упал». Поэтому пришлось один разбивать на несколько, а еще с учетом взаимоисключений, чтобы Google нам не выдавал уже ранее показанные профили.

Есть специальный сервис для Boolean search:

<u>https://source.socialtalent.co/</u> — зарегистрируйтесь здесь, <u>https://mentor.socialtalent.co/panel/labs</u> — ищите здесь.

Сервис еще хорош тем, что он предлагает вам синонимы ключевиков.

Пример моего поискового запроса на <u>HH.RU</u>

Я искала опытного дата сайентиста с опытом на deep learning направление, под задачи распознавания и обработки звуков. При этом все, что связано с аудио/речью и т.д., я искала в полях «задачи» и «ключевые навыки».

Расширенный поиск по резюме

DL ML DS "Data scientist" "Machine learning" "deep learning" "data analyst" NLP				
любое из слов ∨ в должностях ∨ за пос	ледние 3 года \lor — в компаниях любого размера \lor — отрасль \equiv			
аудио речь звук audio speech sound voice pe	чи речевой голосовой голос голоса		×	
побое из слов 🗸 — в 2 разделах резюме 🗸	за воё время опыта \vee — в компаниях любого размера \vee — отрасль \equiv			
junior младший начинающий стажер студент	r учащийся начальник руководитель директор head chief		×	
sce cnosa v seage v				
Добавить ещё поле	Показать все попя с условиями в поисковой выдаче			
Профессиональная область				
профессиональная остасть	Информационные технологии, интернет, телеком	^	î	
	Программирование, Разработка		î	
	Изменить профобласти			
Регион	Россия 🗑			

X-Ray

X-ray — это рентген, просвечивание сайтов. То есть вы используете те же булевы запросы, логические операторы. Но через Google/Яндекс. Работает только тогда, когда на этом ресурсе страницы/информация в открытом доступе.

Вы можете искать информацию внутри конкретных сайтов, файлов.

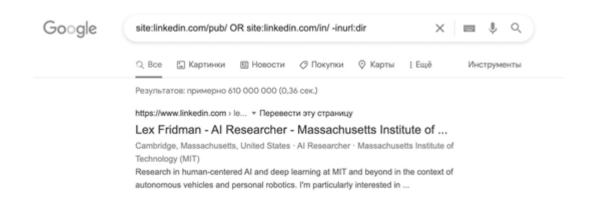
Например, в LinkedIn лимитирована выдача профилей. Тогда вам в помощь X-ray.

Здесь используйте **оператор site**:

site:linkedin.com

и конкретизируйте, чтобы поиск был именно в разделе с профилями кандидатов, а блоки с вакансиями и т.д. исключите site:linkedin.com/pub/ OR site:linkedin.com/in/-inurl:dir.

Например, у меня при таком запросе в Google поиск выдает 610 млн профилей в целом. Но дает посмотреть Google только 40 страниц (400 профилей).



Пример X-ray запроса, чтобы через Google найти в LinkedIn профили Java-разработчиков в Санкт-Петербурге

site:ru.linkedin.com/in OR site:linkedin.com/pub java developer санкт-петербург -inurl:dir,

или дизайнеров в Екатеринбурге

site:ru.linkedin.com/in OR site:linkedin.com/pub (UX OR UI OR "UX/UI" OR "web-designer" OR "веб-дизайнер") AND ("Sverdlovsk region" OR Екатеринбург OR Ekaterinburg OR Yekaterinburg),

или тестировщиков из банка/финтеха в Екб, про которых я писала выше, — это одна часть запроса — только по Екб

site:ru.linkedin.com/in OR site:linkedin.com/pub (Тестировщик OR QA OR тестирование OR тестированию) AND (банк OR *банк OR fintech OR финтех) AND ("Sverdlovsk region" OR Екатеринбург OR Ekaterinburg OR Yekaterinburg)

Более экзотические способы поиска

filetype — для поиска файлов в поисковиках. Если кто-то где-то когда-то разместит в интернете файл со своим резюме.

filetype:pdf OR filetype:doc OR filetype:docx "Python разработчик" OR "Python developer"

inurl — для поиска в самой строке URL. Например, у кого-то есть сайт на Тильде или еще где-то, и он разместил там свое портфолио/резюме. Ищем ⊙

inurl:resume OR inurl:rezume OR inurl:CV + ключевые слова

В Яндексе, к сожалению, пару лет назад снесли форму расширенного поиска и оставили возможность искать только с помощью языка запросов.

https://yandex.ru/support/search/query-language/

B Google можно не только составлять вручную запросы с операторами, но и использовать расширенный поиск.

https://www.google.ru/advanced_search

Попробуйте сервис https://recruitin.net/ для X-ray в LinkedIn, Dribbble, Github, Twitter, Stack Overflow.

Ирина Шамаева, основатель Sourcing Certification Program, очень подробно рассказывает про сорсинг и использование Boolean search и X-ray в своих докладах на конференциях HR API и нАйТи ответ:

https://www.youtube.com/watch?v=KZHOpJnOaUM, https://www.youtube.com/watch?v=SfAf9BmuhTI, https://www.youtube.com/watch?v= Ov-7TMB628

Где искать

Есть платные и бесплатные платформы. Платные в основном jobсайты с базами резюме и рекрутинговые платформы для бизнеса (корпоративные SaaS-сервисы). То, чем вы пользуетесь как частное лицо, как правило, бесплатно.

Но даже В2В-продукты предлагают клиентам демо на одну-две недели, базовые бесплатные тарифы.

База данных кандидатов (ATS)

Здесь зависит от функциональности и встроенных фильтров / полей вашей ATS.

1. По прошлым аналогичным вакансиям, в том числе на определенных этапах — например, те кандидаты, которые у вас прошли HR-интервью и этапы дальше;

в отказе по определенным причинам — прошлая вакансия не подошла кандидатам из-за зарплаты, задач, работы в офисе или на удаленке, роли, а здесь у вас портрет изменился и можно (и нужно) вернуться к старым кандидатам.

- 2. По специальностям/должностям/меткам.
- 3. По городам.
- 4. По компаниям-донорам.
- 5. По ключевым словам (boolean search).

Job-сайты

Регистрация с корпоративного имейла. Доступ к job-сайтам обычно происходит через личный кабинет работодателя.

У каждого сайта для поиска работы своя логика поиска и фильтры.

Универсальные

- https://hh.ru/ (Россия, Украина, страны ЕАЭС)
- https://www.superjob.ru/
- https://www.rabota.ru/
- https://www.zarplata.ru/

В Украине

- https://dou.ua/
- https://www.work.ua/ru/
- https://jobs.ua/rus
- https://rabota.ua/

В Беларуси

• https://rabota.by/

Международные

- https://www.glassdoor.com/
- https://angel.co/
- https://www.monster.co/
- https://resumes.indeed.com/

BIT

- https://career.habr.com/
- https://geekjob.ru/
- https://jobs.dou.ua/

Gamedev

- https://talentsingames.com/en/
- https://ru.ingamejob.com/ru/jobs
- https://gamedev.ru/job/forum/

Профессиональные платформы

Регистрация с личного имейла. Эти платформы работают по принципу соцсетей. Поэтому если вы перейдете из одной компании в другую, вы не потеряете свой аккаунт.

Универсальная

https://www.linkedin.com/

Как я писала раньше, LinkedIn — международная рекрутинговая платформа с миллионами профилей кандидатов по всему миру. Кандидаты размещают полные резюме — вы видите их образование, стаж и опыт работы, навыки. Но, конечно, все зависит от того, насколько подробно кандидат заполнил профиль.

Здесь есть корпоративный тариф и бесплатный. Расширенный поиск по фильтрам и boolean search через поисковую строку. Причем искать можно внутри блока «Люди» и по компаниям. То есть заходите на страничку компании и видите сотрудников.

В России LinkedIn заблокирован РКН, но вы всегда можно зайти с включенным VPN.

Ha LinkedIn действует принцип так называемых кругов (контактов).

Первый — это ваши «друзья», люди, добавленные в сеть контактов, как в любой другой соцсети. Вам открыты их контакты — как правило, e-mail.

Второй круг — друзья ваших друзей.

Третий — друзья друзей друзей.

И контакты за третьим кругом — вы не увидите профиль таких кандидатов вообще. Он отображается как участник LinkedIn. Поэтому так важно внутри платформы расширять сеть своих контактов.

Внутренние сообщения называются inmails. Вы не можете их писать пользователям вне первого круга. Чтобы добавить пользователя в друзья, нужно «установить контакт». Можно отправить запрос просто так. Но я очень рекомендую «персонализировать». Иначе не очень высокий шанс, что пользователь вас добавит в ответ. Это специальная кнопка с лимитом на 300 знаков в сообщении.

Я пишу примерно так:

Данил, привет. Меня зовут Ксения, я CEO в Cellar door.

Увидела у вас опыт в Unity. Люди с таким опытом очень интересны нам, я решила написать вам.

Я ищу Senior Unity разработчика на казуальные мобилки в XXX. Если вы добавите меня, буду очень рада \odot И расскажу подробнее о вакансии.

Для разработчиков

<u>https://github.com/</u> — здесь, как правило, нет резюме кандидатов. Хотя возможность создать и опубликовать документ есть, и иногда разработчики его выкладывают. Разработчики здесь хранят свой код в репозиториях. Но есть расширенный поиск и boolean search по ключевым словам — технологиям, странам и городам. При регистрации вы увидите имейлы разработчиков. При этом репозитории могут быть на разных языках программирования, и не так просто на 100% установить, в какой роли, где и как долго работает кандидат.

<u>https://ru.stackoverflow.com/users</u> — платформа вопросов и ответов. Можно искать внутри сайта по ключевым словам, а можно через x-ray.

Для UX/UI дизайнеров, 2D-, 3D-художников, иллюстраторов и т.д.

https://www.behance.net/

https://www.artstation.com/

https://dribbble.com/

Здесь кандидаты размещают портфолио, указывают специализацию, а иногда и полные резюме. Можно писать в личку или сразу на e-mail, который указан в профиле.

Data science, machine learning и т.д.

<u>https://www.kaggle.com/</u> — это онлайн-комьюнити в DS, в т. ч. платформа для соревнований.

<u>https://ods.ai/</u> — международное сообщество Data Science специалистов.

Соцсети

Facebook, ВКонтакте — здесь можно искать по компаниям и должностям. В спец. группах, сообществах, мероприятиях. Писать, соответственно, только в личку.

Twitter — пожалуй, если поискать по тематическим постам, может сработать. Но чаще непонятно, кем и где работает пользователь.

Instagram, TikTok, Tinder — для особо смелых. Некоторые рекрутеры ищут кандидатов и здесь. Но мне кажется, что залезать в настолько личные пространства не комильфо. Хотя Instagram может быть хорош для поиска в digital.

Платформы-агрегаторы

AmazingHiring, «Подбор», WonderSourcing — это платные платформы для бизнеса. В основном прицел на IT. Есть

встроенные фильтры и поля для свободного поиска, как на jobсайтах. При этом здесь аккумулируется вся открытая информация по кандидату в один профиль/резюме из разных источников (LinkedIn, Хабр Карьера, GitHub, Behance, личные соцсети и т.д.). И что важно — карточки кандидатов ребята обновляют, если кандидаты сами на конкретных сайтах изменили про себя информацию.

Конференции/митапы

Сайты ивентов. Гуглите их и отслеживайте докладчиков. На некоторых сайтах есть и списки участников. И как я уже писала, в соцсетях тоже есть группы разных конференций с участниками.

Еще можно прийти на такую конференцию и развивать нетворкинг — то есть знакомиться с людьми, собирать контакты. Или просто пиарить бренд через спонсорство, различные активности. Но сейчас большинство организаторов конференций подписывают соглашения о нехантинге, потому что это не экологично. Люди пришли послушать доклады, а вы их хватаете за руку и о вакансиях рассказываете — ну такое себе. Вы вызовете только отторжение и агрессию. С другой стороны, есть конференции и выставки не в ІТ-сфере, где люди до сих пор с удовольствием обмениваются визитками (!), чтобы оставаться на связи.

Пример из жизни

Про экологичность и ненавязчивость. Однажды на Уральской IT-конференции я познакомилась с разработчиком. У нас завязался разговор ни о чем, просто на общие темы. На следующем кофе-брейке мы снова встретились. Я поняла, что он классный, и я хочу захантить его в «Контур», где я тогда работала. Я аккуратно прощупала почву, как у него на работе

дела сейчас. Но у него было все круто, и он был фанатом своей компании. И как-то получилось, что пару раз в год мы встречались на разных ивентах и искренне радовались встрече как старые знакомые, обменивались новостями. Перешли в онлайн, болтали там. Спустя два года я его захантила-таки в «Контур». Долго, но ненавязчиво ©

Профильные Telegram-чаты

Ищите по ключевым словам внутри Telegram. Если пользователь состоит в каком-то профессиональном чате, это еще не значит, что он работает в этой роли. Но можно сделать выводы по его активности и комментариям в чате. Или как минимум написать, как вы на него вышли и уточнить, верно ли, что он работает на такой-то должности (потому что вы на 100% не уверены).

Форумы

Кажется, что форумы остались в прошлом веке. Но кое-где они еще живы, и там даже можно найти реальных кандидатов.

<u>https://sapboard.ru/forum/</u> — это комьюнити тех, кто так или иначе связан с SAP.

https://gamedev.ru/forum/ — форум по геймдеву.

Скорее всего есть еще какие-то, но этими пользовалась я сама, поэтому рекомендую.

СМИ

Крутой способ, чтобы искать топов или узких специалистов. Это могут быть упоминания в СМИ каких-то знаковых имен или непосредственно статьи от экспертов. А дальше с именем, фамилией и компанией вы сможете нагуглить и выйти на этого человека.

Компании-доноры

Для начала составьте этот список. Есть специальные каталоги по отраслям, рейтинги.

Например, список геймдев-компаний:

https://hsbi.hse.ru/programs/vocational retraining/menedzhment-i
grovykh-internet-proektov/v-domestic-companies/

На сайтах компаний иногда есть разделы с сотрудниками — с именами/фото. А дальше дело практики, как выйти на этого сотрудника экологично, — гуглите, используйте boolean search.

Прямой поиск

Внимание, хардкор! Для выносливых и не слабонервных 😊

Да, я писала в главе «Направления рекрутинга», что direct search или прямой поиск — это поиск и выход на кандидатов, которые не в поиске. А потом этап хедхантинга, переманивания. И выходить на потенциальных кандидатов можно разными способами и на различных онлайн-платформах. Цель — найти человека, его контакты и связаться с ним. Но несколько лет назад прямым поиском назывались звонки в компании-доноры с легендами. Некоторые олдскульные рекрутеры до сих пор используют этот термин.

Сейчас, в эпоху диджитализации и открытости информации про всех и вся, этот метод редкий и очень нетривиальный. Люди выкладывают про себя максимум информации в соцсетях. При желании и знании технологии легко выйти на нужного вам человека. Но несколько лет назад это было невозможно. Да и сейчас, при всей развитости того же LinkedIn, вы как рекрутер можете охватить далеко не всех нужных кандидатов. А некоторые люди в принципе нигде не выкладывают информацию о своей работе в интернете. Кто-то вообще находится только офлайн, и у него нет нигде никаких аккаунтов.

Поэтому тот самый прямой поиск работает при Executive search, при поиске ооочень узких специалистов. До сих пор. Потому что другие способы просто не работают.

Пример из жизни

Расскажу вам для затравки несколько историй из моего опыта как олдскульного рекрутера.

Когда я только пришла в рекрутмент ресечером, в 2008 году, не было такого изобилия сайтов для поиска. <u>НН.ru</u> только развивался, и они себя позиционировали как сервис для поиска топов. ВКонтакте тоже недавно появился. На Моем Круге (сейчас Хабр Карьера) было совсем немного пользователей. А LinkedIn в России был не популярен, только за рубежом.

А я искала сотрудников в банковском секторе. Причем линейных — кассиров, операционистов, ипотечников. Жила и работала я в Екатеринбурге. Закрывать вакансии как-то нужно.

Мой рекрутер в агентстве сказала мне: Вот список банковдоноров, иди в поля.

Я: В смысле, в поля?

Она: Найди список банковских офисов, обойди их и собирай имена.

Я: Как?

Она: Ты можешь обратиться за консультацией, заодно скилы проверишь. Либо просто пройди по залу и записывай имена.

Я: А что дальше делать с именами?

Она: А дальше ты либо предлагаешь им вакансии на месте. Либо мы будем их пробивать в соцсетях и писать там.

И это был самый экзотичный, страшный и волнующий опыт в моей рекрутерской карьере. Я подходила к кассирам,

спрашивала курс доллара. А после того, как кассир отвечала, передавал ей свою визитку и говорила, что у меня есть классная вакансия в международном банке N. Консультировалась по вкладам и кредитам в операционном зале и делала то же самое, подмигивая: «Позвоните мне». И все это под прицелами видеокамер. И, на удивление, это работало.

Однажды в подвальном помещении кассового зала меня поймала хозяйка кассы и вызвала охрану. Я переключила внимание на нее, на хантинг ее самой. Она все еще вела себя агрессивно (и неудивительно), но я выяснила, что ее муж несчастлив на работе, а работает он инженером-электриком. Я сказала, что мы электриков тоже ищем, пусть он мне позвонит, и я свяжу его с нашим консультантом, кто ведет ИТР-направление. И успешно ретировалась из подвала банка — охранник отступил, а довольная хозяйка кассы махала мне на прощание и кричала: мой муж позвонит вам!

Тот же поиск — я звонила в банки, представлялась клиентом, консультировалась по продуктам и спрашивала имя специалиста. Потом перезванивала, звала к телефону ФИ, рассказывала о вакансии и говорила свой номер мобильного. Ведь все разговоры записывались! А самое интересное, как много людей мне перезванивали, приходили на интервью и выходили на работу к нашим клиентам. Прямой поиск работал \odot

Сейчас, конечно, такое представить сложно. Но раньше наша рекрутерская работа была опасна и трудна.

Другой кейс. 2011–2012 год. Я работаю в рекрутинговом агентстве, и мы сотрудничаем с очень крутой компанией — международный производитель промышленного химического оборудования. Требования — химическое образование и опыт активных продаж промышленного оборудования (в идеале химического).

Что я делала — составляла список компаний-доноров и звонила под видом клиента. Но цель — выяснить имя продажника. А потом выход на него и хантинг.

В 2011 году у нас были сотни таких карт поиска с компаниями-донорами и их сотрудниками.

Еще кейс. Поиск директора филиала страховой компании в Екатеринбурге. Их контактов и имен не было нигде в открытом доступе. А значит, оставался только прямой поиск. Легенда \rightarrow выход на кандидата \rightarrow хантинг.

И вот я думала, что этот способ канул в Лету, и сейчас все всегда ищут онлайн, и никаких холодных шпионских звонков с легендами. Тем более что я с 2014 года плотно в ІТ-подборе, где такие методы неактуальны и не работают. Но недавно я проводила собеседование с рекрутером из агентства, которая рассказала о необычном проекте. Во время ЧМ по футболу в России она искала директора стадиона в одном из городов. Стандартные способы не работали, поэтому она задействовала старый добрый дедовский способ — прямой поиск со звонками-легендами по стадионам всей России и хантингом, релокацией.

Поэтому хоть это и не способ поиска номер один, но в редких, экзотических случаях он работает. А иногда — только он единственный и работает.

Итог. Лайфхаки сорсинга и применения ключевых слов

- Совмещайте при поиске фильтры-поля, ключевые слова и стоп-слова.
- Сохраняйте ключевики в одном документе и экономьте в будущем время на поиск. Не нужно вспоминать их написание, вариации и комбинации каждый раз.

- Пополняйте списки ключевиков под разные кейсы.
- Используйте их как фильтры на job-сайтах, в ATS, профессиональных платформах, в поисковиках «Яндекс», Google.
- Играйте формулировками, аббревиатурами, синонимами, русскими и латинскими вариантами слов.
- Вычленяйте одно общее слово, которое повторяется в разных словосочетаниях.
- Комбинируйте слова и словосочетания с использованием специальных операторов AND, OR, NOT (подробнее об этом в разделе Boolean search).
- Добавляйте стоп-слова, которые не должны встречаться в опыте, например, в названии должности за последний год.
- Мыслите как кандидат проанализируйте, что бы про себя написали в резюме, какими словами и фразами. А о чем бы, наоборот, не написали, но это не означает, что у кандидата этого нет в опыте/профиле.
- Расширяйте сёч, сужайте и снова расширяйте «играйте» с ним, экспериментируйте. Смотрите, получили ли вы достаточное количество кандидатов для своего пула, лонглиста. Может быть, вы слишком сильно сузили, перегрузили фильтрами и ключевиками и получили в выдаче всего 20 кандидатов кого-то нужного обрезали в поиске значит, расширяйте. Или, наоборот, у вас получилось 3000 профилей в выдаче, и среди них многие нерелевантные проанализируйте, почему поиск вам показал эти профили, как их исключить, какие стоп-слова добавить, а какие ключевики вовсе заменить.

А как выбрать источники под ваш кейс и расставить приоритеты, я расскажу в главе «Стратегия поиска».

Стратегия поиска

Составление карты (или стратегии) поиска структурирует процесс сразу на старте и экономит вам время и нервы в будущем.

Лайфхаки

1. Сформируйте план рекрутинга.

Это может быть Google-таблица, доска в Trello, mind map. Зависит от того, как вам удобнее работать с информацией. Так как у вас в работе не одна вакансия, а несколько, то некоторые источники будут повторяться, сгруппируйте их для удобства.

2. Помечайте источники, которые предстоит обработать, в процессе и обработанные.

Так вы не забудете и не запутаетесь, что уже обработали, а что нет, где остановились и с какого момента нужно продолжить.

Например, у нас в Cellar door карты поиска выглядят так (см. табл. 4):

- зеленое проработанное;
- желтое в процессе;
- без цвета пока не обработано.

3. Детализируйте, как будете искать в этом источнике.

Пропишите и сохраните ключевые слова, компании-доноры, готовые булевы запросы. Так вы сэкономите время и будете переиспользовать эту информацию при поиске в новых источниках. Не нужно будет каждый раз вспоминать, что же вы там придумали.

4. Декомпозируйте.

Поиск даже внутри одного источника может стать необъятным для одной итерации. В том числе просто технически, когда ваш запрос в LinkedIn или Google обрезает количество результатов в поиске.

Вакансии / источники	нн	«Хантфлоу» анало- гичные проекты	«Хантфлоу» метки
	Ссылка (проработала с 31 мая до 17 мая)	Вакансия А	
С# разработчик		Вакансия Б	
UX/UI дизайнер	Ссылка		
СТО	Ссылка		
Проработанно	ве В процессе	Пока не обрабо	тано

5. Приоритизируйте сорсинг от простого к сложному.

Так вы увеличите шанс закрыть вакансию быстрее и с минимальными усилиями. Не усложняйте, не начинайте с долгого и тернистого пути, если можно начать с «теплых» кандидатов, обработать первый пул и закрыть вакансию уже с первой итерации.

6. Составьте план поиска на неделю.

Распределите ресурсы, расставьте приоритеты по работе над вакансиями. Не циклитесь на поиске только по одной-двум вакансиям, если у вас в работе их 10. Иначе остальные у вас просто просядут.

Поставьте акцент на новых вакансиях, где нужно и важно стартовать сейчас, чтобы получить выхлоп через неделю. Все зависит от вашей скорости и производительности, но кажется, что реально одновременно в течение недели поработать над пятью вакансиями или больше.

Определите целевые показатели, сколько кандидатов вам нужно найти и обработать, чтобы довести до следующего этапа —

HR-интервью. Сколько HR-интервью вам нужно провести, чтобы представить резюме нанимающему менеджеру. И здесь важен баланс — вовремя остановиться с сорсингом, чтобы уделить внимание другим вакансиям и не зафейлить их, но добиться необходимого задуманного результата по конкретной вакансии.

Таблица 4

ХФ булев поиск	Подбор	LinkedIn	X-ray	Behance	Artstation
C# OR NET					

7. Работайте итерациями.

Сформируйте первый лонг-лист (список потенциальных необработанных кандидатов) по одной вакансии в 30–50 кандидатов и обработайте его.

При конверсии ответов (response rate) до 80% вы сделаете первые выводы о привлекательности вакансии, возможных проблемах и скорректируете стратегию поиска, текст, а может быть и сам портрет.

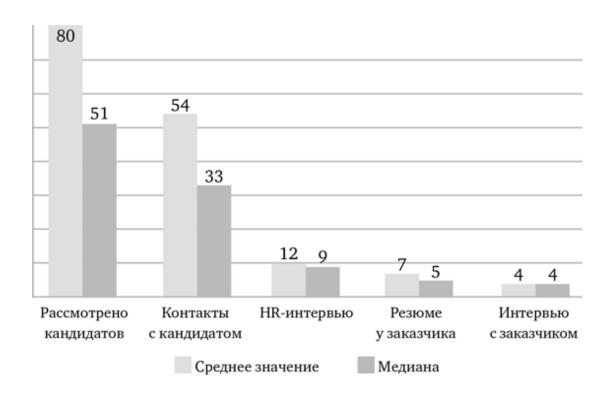
При конверсии положительных ответов в 7–15% вы продвинете вакансию на следующие этапы, сформируете шортлист (список обработанных кандидатов, готовых общаться) и переключите акцент на продвижение других вакансий. При отсутствии результата во второй итерации дополните лонг-лист необходимым количеством. Чтобы понять, какое количество вам примерно необходимо по конкретной вакансии, см. п. 8.

8. Считайте и анализируйте статистику.

По разным портретам и в разных направлениях рекрутинга воронка и конверсия подбора отличается. Такая аналитика

поможет вам планировать и прогнозировать сроки закрытия вакансии и необходимый объем работы по сорсингу.

Например, за 2020 год в нашем агентстве по ІТ-подбору средний срок закрытия вакансии middle+ — 59 дней, а медиана — 40. И воронка подбора для закрытия одной вакансии за 2020 год у нас выглядит так:



По правилам математической статистики более показательное и корректное именно медианное значение, а не среднее. Оно исключает статистические выбросы (исключения из правил).

Например, в нашем случае такими выбросами стали девять рассмотренных кандидатов для закрытия одной вакансии и 385 для другой. Минимальный срок закрытия вакансии — семь дней, а максимальный — 286.

9. Не копите, не маринуйте кандидатов.

Используйте правило: сделали сёч, занесли в базу, составили пул — сразу напишите кандидатам в тот же день. В рекрутинге на счету каждый день, час и минута. Если вы отложите письмо на

завтра, то активный кандидат найдет работу или уже наберет пул вакансий, который будет рассматривать, а вашу позицию отклонит. Если вы работаете в агентстве, и с вашим заказчиком работают другие агентства, то если вы не напишете сегодня найденному кандидату, то это сделают ваши конкуренты.

Пример из жизни

Мы искали Python-разработчика в Екатеринбурге. Рекрутер нашла на НН кандидата, который разместил резюме утром. А написала она ему в обед. Он сказал, что за три часа ему поступило 20 предложений, от чего он в шоке. Срочно закрыл резюме, выбрал для себя пятерых, с кем точно будет общаться, остальные отклонил. Рекрутеру повезло, что она уговорилатаки его рассмотреть нашу вакансию шестым предложением.

10. Делайте рассылку по своим силам.

Отправляйте в день такое количество холодных писем/ сообщений, чтобы на следующий день «переварить» ответы на них, отрицательные в том числе. Я писала ранее, что при качественно составленных текстах response rate ±80%. Например, лично для меня граница комфортного объема в день — до 50, учитывая, что, кроме переписки с кандидатами, есть и другие задачи в работе. У вас это может быть другая цифра. Посчитайте свою производительность, чтобы планировать силы и ставить цели.

Алгоритм

Это хронологические шаги от простого к более сложному, от быстрых способов поиска к более длительным, временно- и трудозатратным.

1. Нетворкинг.

У меня было несколько кейсов, когда при появлении нового рекрутингового проекта я просто садилась минут на 10 и рылась в чертогах разума: «А знаю ли я кого-то, кто бы мог подойти на эту вакансию и кому могло бы быть интересно». Вспоминала и сразу писала этому человеку. Если ему интересно, то дальше я уже просто презентовала резюме кандидата заказчику с комментариями и модерировала этапы их встреч и обратной связи. Такие вакансии у меня закрывались, что называется, один из одного, и не требовали дополнительного поиска с нуля. Это мой самый любимый источник закрытия ©

2. Публикация вакансии и обработка откликов.

Определите релевантные источники ДЛЯ размещения, протестируйте их. Как я уже писала раньше, если ваша вакансия вызовет ажиотаж, то уже в первые два дня вы получите несколько десятков откликов. Останется сформировать long-list из наиболее интересных, ответить релевантных И запланировать собеседования. Не забывайте отказывать сразу нерелевантным кандидатам и написать про тайм-аут в n дней тем, кого вы решили поставить на холд, чтобы обратиться к ним во вторую очередь.

3. Ваша внутренняя база кандидатов, ATS. Ваши «старые» кандидаты.

Если у вас в последнее время были в работе похожие вакансии, то у вас в целом уже готов long-list кандидатов. Не нужно никого дополнительно искать. Обратитесь повторно к кандидатам, с кем уже общались, и предложите новую вакансию. Идеально, если вы уже провели с кем-то собеседование. Тогда вы сэкономите время на оценку. Останется только обновить статус кандидата и презентовать вакансию.

4. «Теплые» кандидаты в поиске работы.

Найдите на job-сайтах свежие резюме, размещенные за последние пару месяцев. Такие кандидаты уже открыты к

общению, они ищут работу. А кто-то, может быть, уже уволился и в ближайшую пару недель определяется с новым местом. Остальное — дело вашей скорости и принятия решения вместе с заказчиком.

5. «Холодные» кандидаты с резюме и контактами.

Обрабатывайте источники, в которых есть максимально полные профили кандидатов с контактами. Так вы сразу оцените, подходит ли кандидат под ваш профиль, и напишете ему. Если в профиле указано больше одного имейла, пишите сразу на оба. Если кандидат не отвечает на почту и фоллоу-апы в течение трех дней, пишите в мессенджеры.

Источники — те же job-сайты, но более старые резюме. Обычно при дефиците кандидатов обрабатываю архив резюме до трех-четырехлетней давности. За четыре года опыт кандидата может кардинально измениться — он может сменить сферу, страну проживания, вырасти карьерно. Обязательно отметьте, что вы нашли его старое резюме такого-то года, понимаете, что его опыт мог сильно измениться и скорее всего ваше письмо будет для него неожиданно. Скажите, вы увидели, что он работал с тем-то и тем-то, и решили-таки ему написать и актуализировать, что у него сейчас происходит в работе, а заодно предложить рассмотреть такую-то вакансию.

Агрегаторы профилей кандидатов — AmazingHiring, «Подбор», WonderSourcing.

6. «Холодные» кандидаты с резюме без контактов.

Это профили с полной информацией с тех самых агрегаторов или найденные непосредственно на профессиональных платформах — LinkedIn, Хабр Карьере. Сама схема поиска профилей простая. Но при этом у вас нет прямых контактов кандидата, кроме «лички» на этом сайте. А на некоторых сайтах, чтобы написать кандидату, нужно сначала добавить его в друзья, в сеть контактов.

7. Кандидаты с неполной информацией.

У вас дефицит кандидатов, и к портрету есть особые требования, которые не всегда очевидны из резюме. Самый распространенный пример — английский язык. Про уровень английского чаще всего кандидаты указывают именно на job-сайтах, если там есть специальный фильтр. А при поиске на других платформах это непонятно. Но это не повод не писать кандидатам. Пишите и уточняйте, что для вас важен английский, почему, как он будет применяться и узнавайте, как у кандидата с ним.

Для разработчиков часто важна алгоритмическая подготовка. И если у него в опыте нет участия в АСМ (это олимпиадное программирование), или он не написал, что его любимая настольная книга — «Искусство программирования» Дональда Кнута, то просто так из профиля вы не поймете, знает ли и применяет ли он алгоритмы и структуры данных. Снова пишите и спрашивайте.

Аналогично с продажниками или business development менеджерами — скажем, вам нужен опыт с крупным бизнесом или на зарубежных рынках, а у кандидатов не указано, с каким именно сегментом и на какой территории они работали.

Если основной портрет совпадает и в резюме кандидата нет доказательств обратного, то лучше написать и уточнить, чем упустить кандидата.

8. *X-ray*.

Способ усложняется тем, что вы работаете не с фильтрами и ключевыми словами внутри определенной платформы, а «просвечиваете» сайт (тот же LinkedIn). Я рассказывала про него подробнее в предыдущей главе. Важно составить, написать руками верную «формулу», булев запрос. Если постоянно отрабатывать навык, то такой поиск уже не будет казаться слишком сложным или долгим.

9. Поиск по компаниям-донорам.

Здесь процесс растягивается из-за того, что ваша отправная точка — поиск необходимых компаний и только потом сотрудники этих компаний. Хорошо, если у вас уже есть список «доноров». Но если нет, то определенный пласт времени уйдет на анализ нужной вам сферы, ее игроков и приоритизация их.

10. Аккаунты без резюме.

Это поиск в соцсетях (Facebook, BK), где у человека написана компания и/или должность, или на узких специализированных платформах — GitHub, StackOverFlow для разработчиков, Behance, ArtStation, Dribbble для дизайнеров.

Кандидат состоит в тематическом канале, чате в Telegram или в списке участников какой-то конференции или митапа.

Вы понимаете, что гипотетически кандидат может вам подойти. Например, вы видите в портфолио на Већапсе проекты по 3D, значит, кандидат знаком с 3D. Или у пользователя на гитхабе есть репозитории на С#, значит, он умеет писать на С#. Но вы не видите его опыт комплексно. Может быть, то, что вы увидели, — это рет-проекты кандидата, а не его основная специализация. Если кто-то состоит в чате про DevOps, нет 100% гарантии, что это DevOps-инженер — это может быть такой же эйчар, как вы, или разработчик, который интересуется DevOps-практиками. Аналогично с конференциями.

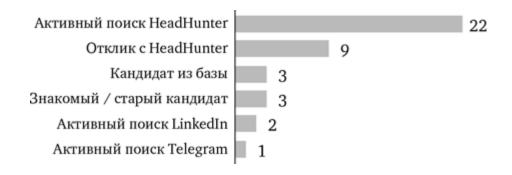
Обращайтесь с такой информацией аккуратно, чтобы не попасть впросак. Перепроверяйте. И будьте осторожны в своих заявлениях. Честно говорите кандидату, как и почему вы на него вышли, что не уверены, что он работает в этой роли, насколько у него прокачан такой-то навык, но если да, тогда...

Пример из жизни

Я довольно часто слышу про забавные, но грустные случаи, когда рекрутерам другие рекрутеры, не разобравшись, предлагают вакансии в ІТ. Например, один рекрутер — админ

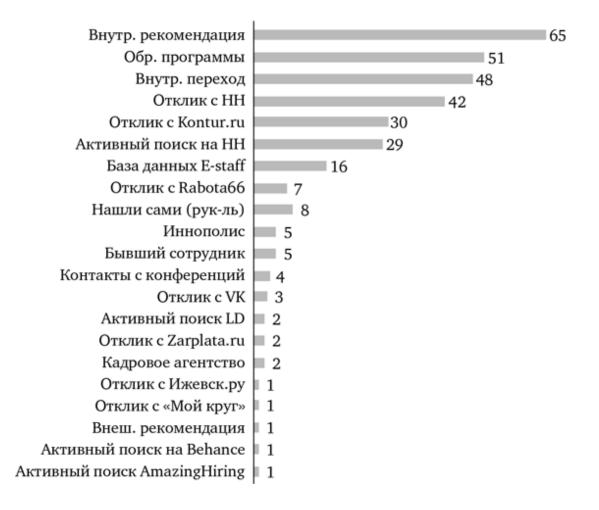
чата про DevOps, и ее регулярно зовут на интервью по девопсерским позициям. Ей не задают уточняющие вопросы, девопсер ли она, интересно ли ей, с места в карьер — сразу на интервью. Другим рекрутерам предлагают вакансии React-, Python-, Go-разработчиков, неизвестно почему — может быть, из-за определенных слов-маркеров в их профилях на каких-то сайтах ¬\ ('У) /¬

Но иногда на практике в подборе на особо нетривиальные позиции вы с опытом понимаете, что первые пять шагов просто бесполезны или невозможны, и тогда переходите сразу к №6. Или вовсе единственный реальный вариант закрыть вакансию — это № 9, прямой поиск по компаниям-донорам. Долгий, непростой, порой болезненный и выматывающий, но единственный.



Так выглядит эффективность источников закрытия вакансии в нашем агентстве за 2020 год. Всего 40 закрытых вакансий middle+.

А так выглядели источники закрытия вакансий за 2017 год, когда я работала в «Контуре» руководителем ІТ НR. 324 закрытые вакансии в ІТ всех уровней — от джуниоров до руководителей.



По двум графикам видно, что некоторые эффективные источники в инхаусе и внешнем рекрутинге совпадают, но во многом отличаются.

Во внутреннем рекрутинге вам будут помогать HR-брендинг, реферальная программа, организация стажировок, внутренние переходы между командами/отделами. Это отдельная история, комплекс мероприятий, которым нужно предметно и глубоко заниматься, развивать. И только тогда вы добьетесь нужного результата. Но об этом в следующей главе.

Как увеличить входящий поток и конверсию кандидатов

Процессы и активного, и пассивного поиска можно простимулировать. В этом помогут параллельные активности и аналитика. Они займут больше времени и ресурсов, чем непосредственно написание и размещение текста вакансии или сорсинг и хантинг кандидатов. Но эти мероприятия дадут хотя и отложенный, но долгосрочный и более эффективный результат. Эта стратегия подойдет компаниям, которые нацелены на рост штата, развитие и удержание сотрудников.

Входящий поток кандидатов

- Сформулируйте EVP и транслируйте его внутри и вовне.
- Развивайте НR-бренд компании.
- Создайте карьерную корпоративную страницу, прокачивайте ее.
- Углубитесь в показатели интернет-маркетинга и принимайте решения на основе веб-аналитики.
- Оценивайте eNPS и улучшайте его.
- Разработайте внешнюю и внутреннюю реферальную программу «Приведи друга».
- Если вы работаете в IT-компании, займитесь DevRel, техпиаром.
- Ставьте цели, метрики и отслеживайте их.

Бренд работодателя и EVP тесно связаны.

HR-бренд — это набор представлений, мнений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик о компании в сознании потенциальных кандидатов и сотрудников. То есть бренд работодателя — то, как воспринимают компанию, ее репутацию. Про HR-бренд можно почитать тут: https://peopleforce.io/ru/blog/infografika-iz-chego-sostoit-hr-brand-kompanii.

EVP (employment value proposition) — ценностное предложение работодателя.

В структуру EVP включают шесть блоков:

- компания;
- люди;
- работа;
- вознаграждение;
- условия труда;
- возможности.

Вот небольшая статья на тему: https://hh.ru/article/501502.

Ценностное предложение работодателя — это набор материальных и нематериальных выгод, которые компания может предложить сотруднику/кандидату в обмен на его навыки и таланты. Оно дает человеку понимание того, что он получит от работы с вами, а также помогает развивать бизнес, привлекая и удерживая нужные таланты.

С помощью EVP вы доносите целевой аудитории, почему в вашей компании ценно работать.

eNPS — employee Net Promoter Score, чистый индекс лояльности сотрудников.

Методику оценки и сравнение лояльности с вовлеченностью отлично описывают ребята из Happy job: https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey-and-eNPS.

DevRel (developer relations, или отношения с разработчиками). DevRel широкое направление. Через него компания:

- помогает решать производственные проблемы разработчиков. Как им стать эффективнее, как прокачиваться, как решать задачи и какие инструменты использовать, как развивать продукт.
- открывает миру свой продукт и технические особенности глазами разработчиков таким же разработчикам, а не конечным пользователям.

<u>https://digital2.ru/devrel-tech-pr-kak-raskruchivayut-it-brend-komp</u> anii/

Но сейчас техпиар приобрел в рекрутинге новое значение. Компании делятся с внешним миром внутренней технической кухней, экспертизой, рассказывают, какие задачи они решают и как.

И так они развивают IT HR-бренд. Повышают привлекательность своей компании как работодателя. Включают в EVP технические и технологические фишки, чем и почему у них круто работать именно айтишнику. Ведь один из основных мотиваторов у большинства разработчиков — техническая сторона задач, упоротость в хорошем смысле, профессиональные вызовы, возможность и свои скилы применить на пользу, и одновременно вырасти, прокачаться.

Что это даст

Узнаваемый бренд работодателя и лояльность кандидатов к нему увеличит входящий внешний поток. Кандидаты будут хотеть у вас работать, а соответственно, придут к вам сами. И с удовольствием будут рекомендовать вам знакомых и друзей, а знакомым — предлагать откликнуться на ваши вакансии.

С помощью грамотного и правдивого EVP вы «попадете» в свою целевую аудиторию. Будете привлекать кандидатов, которые впишутся к вам по ценностям, мотивации, soft skills. А

когда они станут сотрудниками, будут счастливы и эффективны. Вы будете нанимать «своих» людей и надолго.

Лояльные и вовлеченные сотрудники, которые любят вашу компанию, аналогично будут рекомендовать своих друзей вам, эйчарам.

Здесь все в выигрыше:

- кандидат устроится в проверенную другом компанию, которую тот любит и уверен в ней;
- с друзьями интереснее и веселее работать в команде/ компании;
- друг-рекомендатель получает бонус за успешную рекомендацию;
- рекрутер и нанимающий менеджер радуются закрытой вакансии.

С кем всем этим заниматься и развивать

Здорово, если на каждое из этих направлений возможно принять отдельного специалиста или даже выделить группу/отдел. Например, в крупных компаниях существуют отделы HR-бренда, группа DevRel.

Ho если вы рекрутер или HR-generalist, то в одиночку развивать MarHR и TechPR тяжело и неэффективно.

Нужна проектная группа или группы.

К формированию миссии, ценностей компании и EVP привлекайте топ-менеджмент. В любом случае. Даже если у вас целая армия специалистов по HR-бренду и MarHR. Без разделения этих идей и поддержки топов возникнет перекос в трансляции.

Исследование и опросы среди сотрудников поможет собрать материал для EVP.

eNPS в целом без участия сотрудников не провести ⊙ Но если у вас в компании сотни и тысячи человек в штате, то будет сложно

обойтись без помощника аналитика-статиста как минимум и платформы для автоматизации как максимум.

В HR-брендинг привлеките маркетологов, интернетмаркетологов, дизайнеров, разработчиков.

DevRel — продвижение технической составляющей компании без технарей невозможно. Именно они будут готовить контент для докладов, статей, вебинаров, мастер-классов.

Для каждого проекта и мероприятия задавайте вопрос: зачем? Какой результат я хочу получить? Что это даст компании?

А еще: как и что можно улучшить, оптимизировать?

Итог

Результаты активностей MarHR и DevRel могут быть отложены по времени, сложно измеримы. И без прямой корреляции одной активности на результаты рекрутинга. Например, вряд ли публикация статьи на Хабре про вклад вашей компании в open source приведет к вам 100 разработчиков, и вы закроете 10 вакансий. Ну может быть одну вакансию после удачной статьи вы закроете-таки ©

Не забывайте, что это сложный и цельный комплекс мероприятий. И он также комплексно влияет на показатели подбора в целом. Просто это построение и реализация долгосрочной стратегии, как и развитие любого другого бренда. Но вам ничего не мешает взяться за нее уже сегодня и сделать первые шаги.

Это отдельная большая сфера в HR. Она отчасти касается рекрутинга и влияет на него. Если вы хотите углубиться серьезнее, дам небольшие рекомендации, что можно почитать и посмотреть по этим темам.

• Бретт Минчингтон (https://www.brettminchington.com/) «НКбренд: как стать лидером. Строим компанию мечты»

- Нина Осовицкая (<u>https://www.forbes.ru/profile/369763-nina-o</u> <u>sovcikaya#</u>) и ее книги про HR-бренд <u>https://www.litres.ru/nin</u> <u>a-osovickaya/</u>
- MarHR сообщество (<u>marhr.ru</u>)
- DevRel конференция <u>http://devrelconf.ru/</u>
- DevRel радио http://devrelrad.io/

Что влияет на конверсию подбора

Адекватный и сбалансированный портрет

Вы не ищете сферического коня в вакууме. Кандидаты, которые соответствуют вашему портрету, существуют. И это не один-два человека на рынке, а достаточное количество, чтобы закрыть вакансию. Ваши задачи соответствуют уровню и объему требований и наоборот.

Конкурентная зарплата

Она достойна для вашего портрета, не ниже рынка. Какими бы интересными ни были задачи и бизнес компании, низкая зарплата испортит конверсию. Зарплата — это гигиенический фактор.

Регион работы

Часто крупные производители и промышленные предприятия находятся где-то за пределами орбиты — закрытые города, небольшие провинции без инфраструктуры вокруг. Компании перевозят кандидатов, снимают жилье на весь период работы, предлагают подъемные. Но тем не менее конверсия по таким вакансиям невысокая.

Так же сложно искать узкого специалиста с переездом из Москвы или Питера в регион для работы в офисе. Например, в

вашем городе таких специалистов дефицит, поэтому вы идете в столицы — вам очень нужны эти кандидаты. Но для кандидатов ваше предложение точно такое же, как и десятки в его городе, при этом не нужно никуда переезжать.

В период пандемии большинство компаний в IT перешли на удаленку и запустили удаленный наем — по всей стране и/или за ее пределами. Соответственно, кандидат из любой точки России получает предложения со всей страны и за ее пределами. Ему больше не нужно выбирать среди компаний своего города. У него в десятки и сотни раз увеличились возможности — по всей стране и миру в целом. За 13 лет моего опыта в рекрутинге IT-подбор еще никогда не был таким высококонкурентным.

По статистике Cellar door не меньше 90% кандидатов в IT хотят и планируют дальше работать на удаленке. Поэтому компании, которые продолжают настаивать на работе в офисе и ищут сотрудников в своем регионе или предлагают переезд в него, теряют те самые 90% кандидатов сразу на входе. Кандидаты, как правило, отказываются переезжать и в Москву, и в Питер, а тем более в Пермь, Воронеж, Волгоград.

Если же, наоборот, ваша компания находится за рубежом, то вы становитесь привлекательнее для другой категории кандидатов — кто хочет уехать/переехать. Но здесь зависит от страны, ее развитости и престижа в целом.

Выход на релевантных кандидатов

Вы пишете кандидатам, которые подходят под ваш портрет и уровень позиции. Не путаете сферы, роли, уровень должности, технологии, задачи. Читаете подробно резюме кандидата и учитываете пожелания и потребности кандидата.

Целевое обращение к кандидату

Верное имя, персонализация. Кандидат понимает, почему вы написали именно ему, как вы его нашли.

Содержание текста

Есть структура, нет воды и общих формулировок. Достаточно конкретики, чтобы кандидату примерить на себя вакансию и решить, интересна ли она ему — хочет ли / может ли.

Посыл для кандидата

Вы соблюдаете цель первого контакта — выявить потребности, а не втюхать. Побуждаете рассмотреть вакансию, даже если он не в поиске.

Сфера бизнеса

На нее вы никак не повлияете. Только когда сами выбираете, работать ли в этой компании эйчаром/рекрутером. Если говорить про IT, то есть сферы популярные и более привлекательные для кандидатов — продуктовая разработка, международные проекты, интернациональные команды, технологичные продукты (DS, AI, IoT, эко, хайлоад и т.д.). А есть менее привлекательные — заказная разработка, небольшие интернет-магазины, очередной финтех, не IT-компании с внутренней разработкой. Тогда ваша задача — найти конкурентные преимущества, отстроиться от конкурентов-работодателей, чтобы не потеряться и не слиться с массой. Конечно, есть кандидаты, готовые работать и в менее привлекательном бизнесе. Есть те, кому вообще не важно, чем компания занимается и какой продукт, а важно совсем другое. Но речь про статистику.

Бренд работодателя

Если у вас развитый и положительный бренд работодателя, он будет работать на вас. Такие компании входят в различные рейтинги как самые привлекательные работодатели.

Но бывает и обратный эффект. Я говорила, что бренд — это набор ассоциаций и представлений у кандидатов, нечто неосязаемое в их головах. Ваша компания известна, и нет нужды подробно расписывать, кто вы и чем занимаетесь — кандидаты знают вас. Но не хотят к вам. Не потому что вы плохие, а потому что у них сложились какие-то свои стереотипы, каково работать внутри. И они думают, что им это не подходит.

К NoName-компаниям и стартапам кандидаты часто относятся скептически, потому что не уверены в стабильности, надежности, будущем бизнеса (и настоящем тоже) и масштабах. Ваш выход — предвосхищать эти возражения и делиться с кандидатами коммерческими и финансовыми деталями.

Если у вашей компании много негативных отзывов в онлайне от бывших сотрудников, то вы получите низкую конверсию. Несмотря на зарплаты выше рынка или интересные задачи на развитие, создание чего-то с нуля.

Или с вашей компанией был связан некий скандал, пусть и 10 лет назад. Но такие моменты тянутся черным шлейфом. Репутацию очистить сложно, но можно. Главное — не встать на те же грабли.

Правдивость информации

Говорите кандидатам правду про компанию и будущую роль. Он решит сам, подходит ли ему это, насколько критичны те минусы, которые есть. При этом у вас всегда есть возможность поработать с его возражениями. А если приукрашивать, то правда все равно вскроется, ожидание и реальность разойдутся.

Корпоративная культура и менеджмент

Отчасти здесь пересечение с двумя предыдущими пунктами, потому что и корпоративная культура, и менеджмент влияют на образ бренда. HR-бренд должен отражать действительность, а не вымышленную параллельную реальность.

Представим, что у вас технологичная компания, высокий спрос на продукты на рынке, вас любят и знают клиенты. Но среди руководителей самодуры, хамы, которые ни во что не ставят и не ценят людей. Внутри атмосфера серпентария, хаоса, страха, унижений, подсиживаний, блата. Или, может быть, все не настолько ужасно, но это просто болото, застрявшее на советском уровне, которое никто не хочет и не может изменить к лучшему. вопрос, будет Большой ЛИ стоять К вам очередь профессиональных, амбициозных, уважающих себя ребят. А если даже вы каким-то образом заманите их к себе, опять же приукрашивая или откровенно скрывая свою внутреннюю кухню, то после выхода долго они у вас не задержатся. Кто-то уйдет в тот же день, а особые мазохисты — через пару месяцев.

Если же у вас сильный менеджмент, прозрачные цели, понятная стратегия, открытая и теплая корпоративная культура, забота о сотрудниках, их развитии и счастье, то это добавит несколько единиц, а то и десятков плюсов вам в карму. А иногда эти пункты перекрывают даже среднюю по рынку зарплату.

Дорожная карта кандидата (Candidate Journey Map)

Путь кандидата в целом при взаимодействии с вами. Ваше обращение с кандидатом на этапах отбора, и его ощущения и впечатления при этом.

Адекватность, содержание, количество этапов. Сроки принятия решений, промежутки между этапами. Поведение и формат общения интервьюеров, нанимающих менеджеров. Их профессионализм, человеческое и партнерское отношение.

Одним неверным шагом вы можете смазать все предыдущие усилия, убить воронку. И испортить репутацию. Помните, довольный клиент приводит двух, а недовольный уводит десятерых. Также и с кандидатами — он расскажет о своем негативном опыте и знакомым, и в соцсетях.

При положительном опыте на всех этапах отбора вы получите более замотивированного кандидата, который с большей вероятностью примет оффер ваш, а не конкурентовработодателей.

Анализ резюме

Итак, просто найти или получить отклик кандидата недостаточно, важно определить, действительно ли он подходит под ваш портрет.

К сожалению, не только рекрутеры ошибаются и выходят на нерелевантных кандидатов, но и сами кандидаты откликаются не на «свои» вакансии. На senior разработчиков откликаются бармены, кладовщики, начальники ІТ-отделов и директора заводов. На гейм-дизайнеров — веб-дизайнеры. На системного аналитика в разработку — аналитики продаж и маркетинговые аналитики ¬_('\')_/~

Но есть и менее очевидные моменты по соответствию/ несоответствию портрета должности и профиля кандидата. Поэтому будьте внимательны и пробегитесь глазами по всему резюме. В самом начале вашего пути в рекрутинге анализ резюме будет занимать много времени. Или при появлении нового профиля, с которым вы никогда раньше не сталкивались, — тут даже у прожженного рекрутера возникнет затык. И это нормально. Не торопитесь, вдумчиво читайте, анализируйте и сопоставляйте факты.

Со временем по знакомым профилям вы отработаете навык, и на первичную оценку резюме у вас будет уходить ~ 10 секунд, чтобы решить — закрыть его и перейти к следующему или изучить резюме подробнее.

1. Общий стаж и стаж в нужной роли с нужными навыками.

Конечно, годы опыта не влияют напрямую на уровень скилов и глубину экспертизы кандидата. Кандидат с 10-летним опытом

может быть по навыкам на уровне джуниора и слабее кандидата с двухлетним опытом. А то, что кандидат пять лет проработал руководителем, ничего не говорит о его управленческих компетенциях. Он может оказаться при оценке ужасным руководителем © Но если вы в поисках синьора, то, пожалуй, одного-двух лет будет недостаточно.

2. Длительность работы в каждой из компаний. Частота смены работы.

Если кандидат один-два раза за несколько лет ушел на испытательном сроке, это не показатель. Ситуации бывают разными, и за испытательный срок новый сотрудник со своей стороны тоже решает, подходит ли ему компания, хочет ли он дальше здесь работать. Может быть, проект свернули или компания закрылась. Но это может быть и тенденцией — кандидат больше года нигде не задерживается. Длительность работы на каждом месте 1–10 месяцев — два месяца тут, восемь месяцев там, пять месяцев, четыре месяца... Это тревожный звонок. Таких кандидатов называют job-hoppers, или прыгунами/ бегунками. Большая вероятность, что и у вас такой сотрудник тоже не задержится надолго.

3. Пробелы между компаниями.

Опять же, если это пара месяцев и пару раз, то ничего страшного. Кандидат мог отдохнуть как следует после долгой и напряженной работы. Я не раз слышала истории, когда люди без отпуска работали три-пять лет, а потом восстанавливались полгода. Или кандидат просто искал работу в это время. Но если такие перерывы длительностью в год и больше одного раза, то это снова может быть нехорошим знаком.

4. Фриланс / коммерческий опыт.

Здесь важно отношение вашей компании к соискателямфрилансерам как таковым. Но если последние несколько лет кандидат работал только на фрилансе, то чаще всего ему сложнее перестроиться из режима вольной птицы/волка-одиночки и

позиции подрядчика-исполнителя в командного игрока с продуктовым подходом.

5. Текущий уровень должности.

Если вы ищете мидла (а тем более джуниора), а кандидат указал про себя, что сейчас он в роли синьора, лида, менеджера, то нет смысла ему писать — он будет overqualified для вас.

6. Желаемая позиция.

В главе «Активный поиск» я уже писала, что кандидат по профилю может подходить вам, но сам он хочет уже чего-то другого — перейти на руководящую позицию, сменить роль, стек и т.д. Поэтому вы, конечно, можете предложить ему позицию, аналогичную его текущей, но скорее всего он как минимум откажется или не ответит вам, как максимум вы наткнетесь на негатив.

И обратная ситуация, частая при откликах, — у кандидата нет нужного вам опыта, но он очень хочет его получить. Поэтому, если вы здесь совпадете в том, что для вас тоже не критичен опыт, а главное — мотивация, тогда вы нашли друг друга.

Еще один кейс, когда кандидат сейчас в роли руководителя или тимлида, но рассматривает линейные позиции. Это частая практика, и в этом нет ничего криминального и подозрительного. Может означать, что менеджмент у человека не зашел, и ему ближе горизонтальное развитие как эксперта, а не вертикальное. И он хочет вернуться обратно на ступеньку вниз. Только в этом случае смело пишите кандидатам, которые на первый взгляд выше уровнем.

7. Биографические данные.

Гражданство, разрешение на работу, визовый статус. Город / страна проживания. Кандидат может быть вам интересен по портрету, но у него нет гражданства вашей страны, а ваша компания не принимает в штат иностранцев. Или, наоборот, он уже переехал и живет в другой стране/городе, а вы не нанимаете

на удаленку. Или ваша зарплатная вилка не впишется для релоцировшегося в Европу/Америку/Канаду.

8. Навыки кандидата в контексте коммерческих задач.

Поиск по ключевым словам вам выдал какие-то профили кандидатов. Некоторые сервисы при этом выделяют/ подсвечивают те самые ключевики в резюме. И это удобно, чтобы сразу оценить, в каком контексте они указаны.

Например, вы ищете frontend-разработчика, но frontend пишут также fullstack-разработчики. Или это были только реt-проекты («домашние») или на фрилансе.

Ищете Python-разработчика, а на Python можно решать разные задачи — веб-разработка, DevOps, machine learning.

Нужен серверный Kotlin-разработчик — не обращайтесь к мобильным разработчикам, которые пишут на Kotlin под Android.

C++ разработчик в геймдеве — вы можете наткнуться на тех, кто программировал микроконтроллеры или писал веб.

Контекст важен. Читайте подробнее про задачи, проекты и продукты, над которыми работал кандидат.

9. Сфера бизнеса, формат компаний-работодателей.

Обращайте на это внимание, если вам важна определенная сфера бизнеса, масштаб компании. Или, наоборот, какие-то сегменты для вашего профиля не подходят и в списке стопхантинга — скажем, банки, заводы, государственные или научные учреждения. Или вам нужны кандидаты только из международных компаний. Или стартапов без кровавого энтерпрайза.

Если вы еще не так хорошо разбираетесь в рынке, что определяете автоматически названию, ПО чем занимается компания, гуглите. Это важно, чтобы не написать нерелевантному кандидату, не потратить свое и его время впустую.

10. Раздел «О себе».

раздел в резюме есть, то Если такой не стоит недооценивать. Кандидаты здесь пишут очень полезную информацию про пожелания, мотивацию — чего хотят, а чего точно не хотят. Например, тут кандидат может отметить, что он ни при каких условиях не готов работать в офисе, только на удаленке, потому что живет в Таиланде. При этом в шапке резюме на јов-сайте у него стоит Москва — чтобы его было легче найти, но там он не живет.

Или он(а) пишет, что против тестовых заданий на этапах отбора.

Анализируйте этот блок обязательно, чтобы решить, писать ли этому кандидату.

11. Другие факты как зацепки.

Это детали, которые не влияют на релевантность кандидата, но говорят о нем чуть больше и в положительную сторону, дополнительные нюансы про опыт и скилы. И вы можете их использовать как зацепки при первом контакте.

информация Например, O его/ее выступлениях на преподавание на профессиональных конференциях, статьи, курсах. Для разработчиков это может быть участие в АСМ/СТГ в дата-сайентистов Для рейтинг Kaggle. прошлом. Использование в работе каких-то редких практик — скажем, TDD Упоминание программирование. или парное любимых профессиональных книг — то же «Искусство программирования» Дональда Кнута, о котором я писала в «Стратегии поиска», «Чистый код» или «Чистая архитектура» Роберта Мартина. Да сюда можно включить даже любовь к котикам или игре в Mortal Kombat на PS.

Для вас это кладезь ценных знаний.

12. Манера письма.

Она может быть агрессивной или дружелюбной. Неформальной или бюрократичной/канцелярской. Лаконичной или детальной. Или нейтральной ⊚ Сопоставляйте с вашей корпоративной культурой и форматом общения.

13. Грамотность.

Зависит от роли и уровня, кого вы ищете. Если это массовый подбор неквалифицированного персонала, то, пожалуй, и черт с ней, с грамотностью. Но это критично, если вам нужны кандидаты с отличным правописанием или те, для кого ошибки / описки недопустимы. Например, тестировщик неверно пишет название своей должности — «тестеровщик». Или специалист, который будет много переписываться с вашими клиентами, поставщиками, партнерами, но при этом по русскому языку у него в школе точно была двойка.

14. Отсутствие нужной вам информации.

Как я уже говорила в главе «Активный поиск», если у кандидата не написано что-то в резюме, какой-то частный момент, это не значит, что этого в действительности нет в его профиле. Только если нет указаний на обратное.

К примеру, вам нужен опыт с европейскими/американскими рынками, а кандидат в задачах по каждой компании пишет: продвигал/продавал/развивал в России и странах СНГ. Здесь очевидно, что если он сам отметил страны, с которыми работал, то, кроме СНГ, написал бы и про Америку, если бы работал с ней.

Иногда нужная вам информация снова кроется в деталях. Нужно лишь копнуть глубже. Например, вы ищете специалиста на какую-то роль в геймдеве. Вам важен опыт с казуальными мобильными играми. Из резюме неочевидно, какие это были игры, но есть ссылки на них. App Store / Google Play Store — значит, мобилки. Steam — видеоигра для PC. PlayStation Network/Xbox — консольные игры. Или ссылок нет, но у вас есть название компании — гуглите, смотрите, какие игры они создают.

Для вас критичен опыт с highload, высоконагруженными приложениями. Прямым текстом кандидат про хайлоад не

написал, но указал количество запросов в секунду — 8k RPS — значит, высокие. Или у него единственный опыт разработки интернет-магазина цветов для жителей Калуги (и вряд ли здесь высокие нагрузки).

15. Вам вообще ничего не понятно.

Вы прочитали резюме, но в нем так много неизвестной терминологии, что вы так и не поняли, чем же занимается кандидат. Гуглите, читайте статьи с разъяснениями. Если вы работаете в ІТ-подборе, то на Хабре (в том числе Хабр Q&A), Тргодег найдете много контента на простом языке. Если вам все еще непонятно, зовите на помощь более опытных эйчаров из команды, идите к нанимающему менеджеру и предложите вместе посмотреть резюме. Вам важно разобраться не только, почему кандидат с таким-то профилем не подходит, но и почему другой подходит — почему сделан такой вывод, что на это указало.

Способы выхода на кандидата

1. Звонок.

У кандидата в резюме указан телефон, почему бы и не позвонить, подумаете вы. Не надо. Сейчас такие холодные звонки считаются дурным тоном и неэффективны. По крайней мере для определенных категорий специалистов. Для IT — 100%.

Пример из жизни

В 2013 году я работала тимлидом узкого подбора в УБРиР. Мы искали топов, линейных руководителей, айтишников и других узких спецов. Отдел рекрутинга был похож на колл-центр. Тогда в 2013 (а до этого тем более) все звонили кандидатам. И тут я заметила интересную тенденцию — кандидаты из ІТ отвечали на звонок, говорили, что им неудобно общаться и просили отправить письмо. А на письмо они отвечали через пять минут или по крайней мере в тот же день.

Руководители и банкиры более охотно говорили по телефону, но все равно встречалось все больше кандидатов, которые предлагали перейти в почту. При этом было много «недозвонов», и таким кандидатам я тоже отправляла письма с припиской, что не дозвонилась, поэтому пишу. И я изменила подход — стала сама всем писать и свою команду перевела на такой формат. Эффективность выросла — и продуктивность, и конверсия ответов. Если раньше у меня на один первичный

звонок кандидату уходило от пяти до 15 минут, то после за 15 минут я могла отправить несколько десятков писем.

А позже о неэффективности и вреде звонков заговорили на конференциях, появились статьи. И онлайн-коммуникация стала трендом.

Итак, почему звонок — не самый крутой способ для первого контакта.

• Вы звоните в рабочее время и отвлекаете кандидата. Прямо сейчас он может быть на рабочем митинге с руководителем, коллегами. И своим звонком вы его поставите в жутко неудобное положение, даже если он ищет работу и сам откликнулся.

Человек прямо сейчас может думать над важной задачей, а вы звонком выдернете его из потока. И вызовете только агрессию.

- Сейчас развелось множество телефонных мошенников, продавцов всякой ерунды. И чаще всего люди не берут трубку с незнакомых номеров.
- Телефонные звонки занимают много времени.
- После телефонного разговора не остается никаких артефактов. Детали забываются, теряются. Поэтому без дополнительной отправки письма-закрепления не обойтись.
- Многие люди просто не любят говорить по телефону с незнакомыми людьми. Не любят даже сами звонить куда-то. В английском даже появилось понятие phone anxiety или phone phobia. Загуглите: почему люди не любят разговаривать по телефону.
- При звонке у кандидата нет возможности быстро вникнуть в происходящее и обдумать. Поэтому чаще всего возникает желание поскорее отвязаться от собеседника и отвечать на все вопросы «нет». В письменном сообщении у вас есть возможность рассказать все, что вы хотели, с максимальной

концентрацией и без воды. С другой стороны верными вопросами и логикой разговора по телефону вы можете повернуть общение в нужную вам сторону.

Кстати, кандидаты обычно пишут номер телефона в резюме, чтобы им написали в мессенджере, а не звонили. А некоторые job-сайты не публикуют резюме без номера телефона. И кандидаты выкручиваются — указывают несуществующий номер, типа 8-999-000-00.

Поэтому звонить стоит, только если это инициатива самого кандидата, и обязательно предварительно договориться об удобном времени для звонка. Но некоторые кандидаты до сих пор предпочитают телефонный разговор переписке. Это продажники, руководители. И в таким случаях вам самому/самой нужно подготовиться к разговору, морально настроиться и выстроить структуру.

2. E-mail или сообщение в мессенджер.

Здесь у кандидатов мнения разделяются.

Кто-то говорит, что с предложениями о работе нужно писать только на почту. Потому что мессенджеры — это их личное пространство, и они не хотят его смешивать с рабочими вопросами. Ругаются и просят перейти в почту.

Другие — что письма в почте теряются, они туда редко заглядывают. Поэтому им удобнее в мессенджерах — там вся их жизнь.

Поэтому пишите или на почту, или в мессенджер. Или туда и туда. Я предпочитаю сначала писать на почту, а если ответа нет, тогда в мессенджеры.

Отправляйте фоллоу-апы. Они повышают конверсию ответов и не попадают в спам. Подробно про фоллоу-апы я расскажу позже в этой же главе.

Поставьте трекер в почту — так вы увидите, получил ли / открыл ли кандидат письмо. Например, я пользуюсь бесплатной

версией HubSpot Sales как трекером для GSuite. Его также можно интегрировать с Outlook. Еще очень удобно, когда в рекрутинговой ATS уже есть встроенный трекер. Письмо могло попасть в спам, кандидат его пропустил, забыл ответить или уже не пользуется этим имейлом. Тогда однозначно нужно писать в мессенджер.

Айтишники чаще всего используют Telegram и редко WhatsApp/Viber. Но ваша задача — выйти на кандидата любым письменным способом. Поэтому пишите там, где найдете его.

3. Сообщение в соцсетях и профплатформах.

Если вы нашли кандидата на том же LinkedIn или Behance, то пишите в личку. Не отвечает или не принял запрос в друзья, поищите кандидата на Фейсбуке/ВКонтакте по имени и компании / фото / другим опознавательным признакам или просто погуглите, где и как можно еще на него выйти.

На LinkedIn при добавлении в первый круг/друзья, обязательно отправьте сопроводительное письмо, чтобы персонализировать общение. Только так вы повысите конверсию принятых запросов в друзья. Кандидаты на LD редко принимают запросы без сообщений — они не понимают, что от них нужно. Нюанс — ограничение сообщения в 300 знаков с пробелами. Я про это писала в главе «Активный поиск».

А после того, как вас добавят, пишите со связкой: *Имя*, спасибо большое, что добавили меня. Обещала вам рассказать подробнее...

Что и как писать

У вас уже написан текст вакансии. Осталось его переработать — кое-что убрать, кое-что добавить.

Даже в тексте вакансии для job-сайтов мы «разговариваем» с кандидатом, как если бы рассказывали ему о компании и вакансии тет-а-тет. Но здесь вы действительно пишете конкретному человеку. И он должен понять, что вы пишете

именно ему. Звучит странно — ведь кому вы еще можете писать? Но большинство писем кандидаты отправляют в корзину или спам, потому что не чувствуют этой персонализации. Им кажется, что вы написали одновременно сотне людей, не разбираясь, кому, зачем и что вы от них хотите. Поэтому персонализируйте, добавляйте факты-зацепки и вырезайте из письма/сообщения то, что не несет никакой смысловой ценности для кандидата.

Приветствие

Не используйте «доброго времени суток». Это приветствие из 90х, которое сейчас устарело примерно также, как и обращение «уважаемый сударь».

Доброго/бодрого весеннего утра — туда же.

Приветствуйте кандидата нейтрально, но в современном формате: привет, добрый день, здравствуйте. Кстати, «здравствуйте» я сама использую крайне редко.

Даже в английских письмах Dear Sir/Madam заменяют на Hi.

Верное имя

Это самая частая ошибка у рекрутеров, которые только-только начинают работать. Из-за копипастов.

Написали одному кандидату, скопировали сообщение полностью вместе с именем, отправили второму. На таком письме сразу можно поставить крест — в 99% вам не ответят или ответят с сарказмом.

В рекрутинговых ATS есть функция подстановки имени, если в шаблон письма вставить переменную: Привет, {Applicant.FirstName}}. Но даже в этих случаях возможны фейлы. Имя кандидата в резюме написано латиницей. Тогда кандидат получит: Привет, Andrey. Или имя и фамилия перепутаны в полях — Иванов, привет. А если резюме анонимное, вы и вовсе

отправите — Привет, {{Applicant.FirstName}}. Неприятно. И снова ваше письмо точно попадет в корзину.

Однажды один разработчик получил письмо от девушкирекрутера: «Андрей, добрый день. Меня тоже зовут Андрей». Вот он удивился.

Представьтесь

Снова без официоза — я являюсь, я представляю. Представьте, что вы знакомитесь с кем-то на кофе-брейке HR-конференции. Естественнее прозвучит: «Привет! Я Ксения, СЕО в Cellar door».

И здесь это работает также.

Обращение — ты/вы

В ІТ стало нормой переходить на «ты». В других сферах поразному. Где-то на производстве, в банках или с топами принят более формальный подход и обращение на «вы». Но на «вы» со строчной буквы, как я писала в главе «Текст вакансии».

Все зависит от корпоративной культуры вашей компании, вашего личного комфорта и целевой аудитории. Например, если вы ищете студентов-стажеров, наверное, будет нормально в письме сразу обратиться к кандидату на «ты». Но мне кажется, что даже несмотря на специфику в ІТ и неформальное общение между людьми в этой сфере, при первом контакте не стоит обращаться на «ты». Вы с человеком еще незнакомы, вы ему не предлагали перейти на «ты», а он не дал разрешения. Поэтому я, например, всегда в начале с кандидатами общаюсь на «вы» до того, как он(а) сам предложит на «ты» или до этапа НR-интервью. Там в начале встречи я всегда спрашиваю, как комфортнее общаться — на «ты» или «вы». И некоторые кандидаты из разработки все же предпочитают «вы».

Общение на «ты» сближает и немного открывает, расслабляет для общения обе стороны. Но не путайте неформальное общение

и панибратское, фамильярное. Уважение никак не коррелирует с формой обращения «ты»/«вы».

Тон

Партнерский проактивный. He извиняющийся И или доминирующий He заискивающий. ИЛИ агрессивный. He пассивный или безразличный. Вы никого ничего не заставляете делать насильно, не предлагаете людям ничего нелегального. Вы предлагаете возможность кандидату. Воспользоваться ей или нет, решать ему.

Персонализация

Целевое обращение к кандидату. Кандидат должен понять, почему вы написали именно ему.

• Как и где вы его нашли.

Если вам его порекомендовал его друг / бывший коллега и не попросил об анонимности, так и напишите: к вам порекомендовал обратиться ваш бывший коллега Женя Петров. Он сказал, что у вас классный опыт в разработке мобильных игр на Unity, и дал ваши контакты. Поэтому я вам пишу.

Или: я нашла ваше старое резюме на hh.ru. Не поверите — от 2017 года... Нашла ваше портфолио на behance.

И так далее.

• Почему вы обратили на него внимание.

Как минимум напишите, что именно вы увидели в профиле кандидата, почему у вас в голове сложился пазл, из-за чего вы решили ему написать. Но также здесь круто работают фактызацепки, про которые я писала в главе «Анализ резюме». Это особые навыки, работа над каким-то особенным проектом, публикация статьи, ведение блога/влога, выступление на конференции.

Например — я увидел(а), что вы разрабатываете голосового ассистента. Увидел(а), что вы участвовали в АСМ, и это круто, потому что половина нашей команды разработки АСМ-щики.

Мне понравился ваш доклад на ютубе с конференции XXX. Здорово, что вы делитесь опытом.

Если каких-то особенных, примечательных деталей в профиле у кандидата нет, а есть только сухой опыт, то ссылайтесь на него:

- опыт разработки на Go;
- опыт продаж металлорежущего оборудования;
- опыт развития мобильных продуктов на зарубежных рынках;
- ...

А дальше на выбор:

Меня зацепило, что вы развивали мобилки за рубежом. Такого продакта, как вы, мы давно искали.

Увидел(а) у вас опыт разработки на Go. Люди с таким опытом очень интересны нам. Увидел(а), что вы пишете на Python highload-приложения. Таких кандидатов, как вы, сейчас нечасто встретишь.

Цель письма

Вынесите в шапку то, почему вы пишете кандидату. Кратко. Так он поймет, по адресу вы обратились или нет.

Поэтому я решил(а) вам предложить вакансию. Мы сейчас ищем продакт менеджера со свободным английским на удаленку в компанию ХХХ. Цель — развивать мобильные приложения в Америке и Европе. Расскажу подробнее...

Содержание и структура текста

Возьмите за основу текст вакансии. Выкиньте оттуда блок с ожиданиями от кандидата. Он нужен для job-сайтов, чтобы кандидаты на себя примеряли и оценивали, про них это или нет. Здесь же вы сами уже все (или почти все) примерили и оценили и решили-таки написать кандидату.

Например, вы ищете С# разработчика, видите, что у кандидата есть такой опыт. Зачем ему писать в письме, что для вас важен опыт С#-разработки. В этом нет никакого смысла и выглядит странно.

Но если для вас критичны какие-то моменты, и они не очевидны из профиля кандидата, то лучше их отметить.

Например, свободный английский. Я по крайней мере обращаю на это внимание в письмах, чтобы сэкономить всем время и снова дать возможность кандидату примерить на себя портрет.

Как вариант:

Нам важен свободный разговорный английский, потому что команда интернациональная и внутри все общаются по-английски. Как у вас с разговорным?

Визуал

Проверьте форматирование. Чтобы у вас не было зоопарка в шрифтах, их размерах, цветах. В главе «Текст вакансии» я говорила про количество смайликов/эмоджи, отсутствие восклицательных знаков и CAPS. Сделайте текст визуально читаемым, структурируйте по блокам. Если нужно, оформите маркированные списки, выделите жирным названия смысловых блоков.

Техника продаж

Так как мы сами выходим с предложением на кандидатов, особенно на тех, кто не в поиске, то наши письма «холодные». И по большому счету активный поиск в рекрутинге похож на продажи.

А у продаж есть свои правила и особенности. И этапы. Вот классическая схема:

- 1. Установление контакта.
- 2. Выявление потребностей мотивация кандидата.
- 3. Презентация компании и вакансии.
- 4. Работа с возражениями.
- 5. Завершение сделки приглашение на интервью.

Если пропустить какой-то из этапов, то шансы прийти к завершению сделки стремятся к нулю.

Нужно побудить кандидата рассмотреть вакансию, даже если он не в поиске. Цель первого контакта — завязать разговор, выявить потребности, а не втюхать или проинформировать. И при совпадении потребностей кандидата и вашего предложения, перейти на следующий этап — интервью. При расхождении — оставить мостик на будущее.

Если у кандидата возникли возражения, то вы плохо проработали потребности, что-то упустили в презентации.

Если вы не проработали возражения, а свернули разговор, сдались, то и следующего этапа, завершения сделки, не будет.

Опять же одной «презентации» недостаточно. Это просто информационная рассылка, которая ни к чему не побуждает.

Представьте, что вам самому/самой приходят такие письма.

К сожалению, это реальные примеры писем, которые отправляют рекрутеры кандидатам. Кандидаты получают их десятками. И сильно расстраиваются.

Аня/Петя, привет!

Меня зовут Ксения, я СЕО в Cellar door.

Мы занимаемся IT-рекрутингом. Наши клиенты — российские и зарубежные компании. Их уже миллион.

А еще мы веселые, задорные и любим поболтать про книги и фильмы. И у нас открыта вакансия IT-рекрутера.

Это урезанная версия. Скажем, про компанию и проекты действительно написано подробно.

Но скорее всего, вы никак не отреагируете. Закроете, удалите, забудете. Вам это сейчас неинтересно, неактуально и вообще непонятно, что от вас хотят.

У меня бы была такая реакция: рада за вас. Или наоборот — сочувствую. А дальше вопрос: а от меня-то вам что надо?

Чтобы перейти на следующий этап, нужно побудить к действию. Выявить потребность. Задать вопрос(ы).

Или другой пример:

Аня/Петя, привет!

Увидела, что вы работаете IT-рекрутером. И у нас в агентстве открыта вакансия, которая должна быть вам интересна/подходит вам (на выбор).

Вы ищете работу / рассматриваете предложения (на выбор)?

Если хотите узнать подробнее, напишите мне (ИЛИ ХУЖе — позвоните мне, ИЛИ СОВСЕМ СТРАННО — откликнитесь на вакансию / сделайте тестовое).

Здесь сразу несколько ошибок:

- Ноль конкретики нет ни одного факта ни про компанию, ни про вакансию, кроме названия роли. И это очень похоже на старые объявления в газетах: *Работа*. *Звоните* 8909...
- С чего вы взяли и решили за меня, что мне это должно подойти или быть интересно. Это вызовет не только недоумение, но и раздражение, агрессию.
- Вопрос здесь есть, и это плюс.

Но, во-первых, вопрос закрытый. На закрытые вопросы низкий процент ответов. Кандидат про себя подумает «нет» и не посчитает нужным отвечать вам. Зачем. Ведь он про себя все решил, а вы открытым текстом не попросили дать обратную связь. Если хотите получить ответ, задавайте открытые вопросы — выводите кандидата на диалог. Или как минимум попросите его вам ответить.

Во-вторых, вопрос некорректный, если вы написали холодному кандидату, кто не в поиске. Ведь ответ очевиден: он не в поиске и ничего не рассматривает. Зачем спрашивать то, что и так ясно. Какая вероятность того, что вы написали кандидату с резюме годовалой давности или с LinkedIn, что как раз вчера по счастливой случайности он начал искать работу? Меньше 1%. Как и ваши успехи на продолжение разговора с ним.

В-третьих, то, что он ничего не ищет, это еще ничего не значит для вас. Ведь ваша задача — схантить, переманить его.

• Вы отдаете решение по дальнейшим действиям на откуп самому кандидату. В продажах это недопустимо. Нужно вести «клиента» и контроль над «сделкой» до конца самому/самой.

• Вы просите кандидата выполнить лишние телодвижения. Странно просить откликаться на вакансию кандидату, которому вы же сами и написали. Какой в этом смысл? Требовать выполнить тестовое, когда вам еще не дали никакого согласия. Кандидат просто мысленно вас пошлет.

Почему рекрутерские письма часто называют спамом? Потому что у большинства все признаки классического спама.

Вспомните email-рассылки в вашей личной почте (или хуже — звонки). Возьми кредит. Купи сервис. Застекли балкон. Горящий тур в Эмираты.

И естественная реакция: удалить, удалить, удалить! Когда вам звонят, хочется заплакать: отстаньте от меня! удалите мой телефон и навсегда забудьте о моем существовании.

А все потому, что вам втюхивают: купи, возьми, сделай. И вас никто не спросил, хотите ли вы, нужно ли, какая у вас сейчас ситуация. Может быть, у вас уже застеклен балкон. Или в каком случае и когда бы вы взяли этот чертов кредит.

Пример из жизни

Уже 12 лет я пользуюсь продуктами одного известного банка. И при каждом разговоре/чате мне предлагают оформить кредитную карту, при том, что она у меня уже есть в их же банке. Однажды я прямо усиленно отказывала. А сотрудник банка «работал с моими возражениями» аргументами в стиле «пальцем в небо»: возьмете карту, купите шубу, сделаете ремонт, оплатите учебу. Перебирал все возможные варианты. А потом его озарило: «А у вас есть ипотека?» Я говорю: «Да, но не в вашем банке». На что он мне предложил взять карту и погасить ипотеку. Гениально. В другой раз другому сотруднику я сказала: «Все ОК, у меня уже есть ваша кредитная

карта. Вы даже можете посмотреть по базе». На что мне сотрудник банка ответил: «Возьмите вторую, пусть будет две».

А сейчас я даже не продолжаю с ними разговор. Говорю: нет, нет, нет. А при переписке после выяснения своего вопроса на очередное предложение карты вместо ответа я просто выхожу из чата. Потому что им все равно, хочу ли я и чего хочу.

Наверняка, многие из вас сталкивались с таким же. Так вот, без выявления потребностей ваши сообщения кандидатам выглядят и воспринимаются так же — как втюхивание. И вызывают единственное желание — проигнорировать или поскорее отвязаться.

.

А теперь представьте другую ситуацию. Каждый из нас пользуется мобильным интернетом. В целом мобильный интернет и провайдер вас устраивают, и нет никаких проблем. Но на вас выходит сотрудник телеком-компании и спрашивает: «Вы пользуетесь мобильным интернетом? Что вас устраивает, а что не очень? Что хотелось бы изменить, улучшить? В каком случае вы готовы перейти к новому провайдеру?» Конечно, не все вопросы подряд, а по очереди, с промежутками на ваши ответы.

И если вы не суперлояльны к своему мобильному провайдеру и планируете оставаться с ним вечно, то наверняка как минимум подумаете. Даже если раньше не задумывались. И правда, а что меня может побудить сменить провайдера? Может быть, более дешевый тариф с аналогичным пакетом услуг. А может быть, дополнительные плюшки в виде доступа к каким-то сервисам. И, конечно, с сохранением номера. У каждого будет своя картинка. А грамотный консультант сопоставит ваши ответы (то есть ваши потребности), задаст вопросы, какой у вас сейчас тариф, сколько вы платите, и презентует свое предложение. А дальше — решение за вами.

То же самое может касаться вашего любимого музыкального сервиса, видеотеки, онлайн-библиотеки. И грамотного предложения «переезда» на новый сервис. Но если вы не читаете книги или не любите музыку, а вас не спросят, любите ли вы читать или слушать музыку, а начнут продавать, то это снова будет втюхиванием. Потому что потребность у вас не выяснили.

Чувствуете аналогию с рекрутментом?

Создаем более комичную ситуацию. Вам предлагают купить подписку не просто на сервис с книгами, но с книгами на японском. Вы недоумеваете — зачем вам книги на японском. Ведь вы русскоговорящий и не знаете японского. А вам продажник говорит: ну как же так, ведь у вас в профиле написано, что вы любите аниме. Это же про Японию... ©

Так же чувствуют себя кандидаты, к которым обратились с нерелевантным предложением. Классика — Java и JavaScript. Но JavaScript же начинается на Java. Или ты же разработчик, какая разница, на чем ты пишешь. Data scientist, data analyst, data engineer — ну ты же явно работаешь с Data (данными) — держи вакансию. Она точно для тебя и будет тебе интересна.

Ставьте себя на место кандидата. Как бы вы сами отреагировали на свой же посыл? Вроде бы все очевидно и даже забавно. Но кандидаты продолжают жаловаться на странные и нелепые сообщения от рекрутеров. Продолжают отправлять в спам, удалять письма. Продолжают писать статьи про рекрутеров и даже сами стали выступать на HR-конференциях.

Например, вот одна отличная статья на эту тему $\underline{https://habr.co}$ $\underline{m/ru/post/435256/}$.

А рекрутеры удивляются низкой конверсии на письма, негативу от кандидатов. Отмахиваются от обратной связи и говорят: мы эксперты, мы лучше знаем, как надо писать. Или — мне так проще, удобнее, иногда работает, выстреливает, и ладно. Работал(а) же как-то без всего этого три года, и ничего. Не хочу ничего менять. И не буду.

Элементы продаж по телефону

Разберем, как бы это было по классике, хронологии, в живом общении по телефону. Иногда вам все же придется звонить, когда нет другого выхода.

Установление контакта

Добрый день, Иван. Меня зовут Ксения, я СЕО в IT HR агентстве Cellar door. Удобно ли вам говорить?

Я нашла ваше резюме там-то. Увидела у вас такой-то опыт с тем-то, поэтому решила вам позвонить.

Дело в том, что мы сейчас ищем такого-то специалиста на такой-то проект. Предлагаю потенциально обсудить эту вакансию.

Скажите, вы все еще работаете там-то в такой-то роли?

Выявление потребностей

Я понимаю, что вы, скорее всего, сейчас не в поиске (не решаем за кандидата, вдруг он действительно вчера разместил резюме на hh.ru). Но хочу узнать, в каком случае вы были бы готовы сейчас сменить место работы? Что могло бы вас заинтересовать?

Если кандидат хочет закончить разговор и говорит: спасибо, мне ничего не интересно, я работаю.

Да, я понимаю, что вы работаете, и что у вас все хорошо. И это здорово! Но есть ли какие-то моменты, которые бы хотелось изменить или улучшить? Что бы это было?

Здесь два варианта:

1. Кандидат скажет: у меня действительно все круто, и я ничего не хочу менять.

Тогда вы не попали в потребность. И не нужно насиловать человека. Стоит узнать, когда и с какими предложениями можно обратиться к нему повторно. И

кандидат может ответить, что его проект заканчивается через полгода, и только тогда возмооожно... Тогда стоит обратиться к нему через пять месяцев (чуть раньше, чем закончится проект) и напомнить о себе.

Кандидат может сказать, что на самом деле он сейчас собирается в отпуск, поэтому ему не до того. Это то самое скрытое возражение. Вы просто вышли на него не вовремя, а потом вообще-то ему было бы интересно. Здесь логично сказать ему, что прямо сейчас необязательно ничего решать, рассказать ему о вакансии (перейти к презентации) и договориться о следующих этапах после его отпуска.

2. Кандидат задумается, что действительно его могло бы переманить на другое место. А ваша задача — сопоставить с вашим предложением и рассказать о вакансии («презентация») с учетом его мотиваторов.

Например, от кандидата: я сейчас работаю над внутренним проектом, а мне была бы интересна продуктовая разработка. Или я работаю в российской компании, но знаю английский, и было бы здорово его применять в работе. Или если бы это был более интересный, более масштабный проект.

Задавайте уточняющие вопросы, не додумывайте за кандидата, не фантазируйте и не проецируйте. Как бы хотелось применять английский? А более интересный проект — это какой? Более масштабный проект — это какой? Спрашивайте: ок, а что еще?

Так вы в итоге либо найдете совпадения в интересах/мотиваторах (потребностях) либо нет.

Если да, переходите к презентации и скажите: а у нас как раз...

Если нет, честно об этом скажите, поблагодарите за разговор. Скажите, что у вас немного другие требования. И предложите держать связь на будущее. Не нужно навязывать то, что человеку не нужно. Он все равно откажется в будущем, взвесив за и против.

Если кандидат говорит, что ему интересно послушать после того, как вы объяснили цель звонка, переходите к презентации.

После у него могут возникнуть вопросы: про условия, задачи и т.д. Это значит, что вы не до конца выяснили потребности и повернули презентацию не в ту сторону. Не рассказали то, что важно для кандидата. Или может быть явное возражение — скажем, «не хочу в офис». Спросите, а что могло бы компенсировать работу в офисе? В каком случае он бы согласился?

Если кандидат готов общаться дальше, задавайте вопросы, чтобы уточнить критичные моменты по портрету. И если картинка сходится, и вы друг другу интересны, переходите к «завершению сделки» — назначайте интервью.

Если же нет, потребности кандидата и ваше предложение расходятся, оставляете мостик на будущее. Договоритесь держать связь, если у вас появится вакансия под его пожелания и профиль.

Поэтому обсуждать по телефону предложение с одной стороны эффективнее, потому что вы можете повернуть разговор в нужную сторону. С другой стороны сложнее, потому что у вас должны быть прокачаны навыки переговоров с элементами продаж. Но как я говорила в начале главы, кандидаты не любят, когда им звонят.

Элементы продаж в переписке

Когда вы не общаетесь в режиме реального времени, а пишете письмо, этапы продаж немного перепутаны по хронологии.

Вы не можете выявить потребности после установления контакта, чтобы сделать целевое предложение. Поэтому, грубо говоря, выкатываете все, что есть. Поэтому так важна конкретика в письме и насыщение фактами, деталями. Но чтобы не было эффекта втюхивания, чтобы вывести кандидата на разговор,

побудить его к дальнейшим этапам и выявить-таки его потребности, задавайте в конце открытые вопросы. И обязательно просите обратную связь.

Открытыми вопросами на выявление потребностей вы повысите конверсию ответов в целом. А качественным содержанием с фактами и структурой вы увеличите конверсию кандидатов, согласных общаться дальше.

Варианты завершения письма в конце в зависимости от «холодности» кандидата.

Если он в поиске работы, и вы нашли его свежее резюме — «А что для вас сейчас важно при выборе работы?»

Если он не в поиске — «В каком случае вы готовы были бы сменить место работы?»

И вопрос про наше конкретное предложение — «Насколько эта вакансия вам интересна?»

Просьба ответить — «Очень жду от вас ответ».

Здесь могут быть ваши вопросы, но с сохранением посыла. Экспериментируйте, развивайте собственный стиль. Проводите A/B тестирование, считайте конверсию.

Я проводила бенчмаркинг среди продуктовых IT-компаний. И это сходится с моими показателями за последние шесть лет. В том числе во внешнем рекрутинге.

Нормы по response rate в целом, когда кандидат вам ответил хоть что-то: 70–90%.

Положительные ответы — кандидаты, согласные общаться дальше: 7–15%.

Если показатели ниже, значит, что-то не так с вашим текстом или предложением в целом. Хотя, если текст и посыл к кандидату ОК, вам будут отвечать и рассказывать о причинах отказа.

Фоллоу-апы/пинги

Как я говорила, фоллоу-апы отлично увеличивают конверсию. Письмо могло попасть в спам по технической причине. Кандидат его не заметил или забыл ответить.

Я отправляю два фоллоу-апа в продолжение той же цепочки. Чтобы кандидат, когда получит второе письмо, первое также увидел ниже.

Первый на следующий день. Я спрашиваю, получил ли он письмо, что думает по этому поводу.

Второй еще через два-три дня. Говорю, что грущу/печалюсь/ расстраиваюсь. Предполагаю, что он сейчас занят или в отпуске, а может быть, письма оказались в спаме. Снова прошу дать обратную связь в любом случае. Что очень жду и надеюсь на ответ.

Опять же результаты A/B тестирования показали, что одного фоллоу-апа недостаточно, а три — слишком много, и кандидаты начинают звереть.

Если кандидат отказывается без объяснения причин. Говорит: спасибо, неинтересно. Или: не ищу работу. (Ну, конечно, не ищешь. Я это знаю и понимаю. И даже не спрашивала про это.)

Здесь такая же схема, как и при звонке. Благодарите за ответ. Спрашивайте, что и как скоро ему могло бы быть интересно. Иногда я получаю ответы: через две недели после отпуска или через месяц. А это уже совсем другой разговор ©

Скрининг

При телефонном разговоре, если кандидату интересна вакансия, вы можете сразу задать вопросы, чтобы прояснить соответствие вашему портрету. В переписке есть два варианта:

1. Вы задаете встречные, критичные для вас вопросы. И убедившись, что все ок, приглашаете на встречу.

2. Минус в том, что это растянуто по времени и есть опасность упустить кандидата. Кандидата за это время может кто-то перехватить и даже успеть захантить. Кандидат ленится отвечать на вопросы или нет времени. Я всегда объясняю, почему их задаю, и предлагаю альтернативу: обсудить эти вопросы сразу на интервью. Плюс в том, что вы не пригласите на интервью нерелевантного кандидата (по мотивации, дополнительным моментам, которые критичны, но неочевидны из резюме) и сэкономите время и себе, и ему.

Я задаю вопросы на мотивацию (что не выяснили в первом письме) и выявление критичных требований по профилю.

- 3. Договариваетесь сразу о звонке.
- 4. Тогда заложите время по максимуму на полноценное интервью (30–60 минут в зависимости от роли и объема оценки). Но держите в голове, что начнете разговор с критичных вопросов для вас, чтобы понять, двигаться ли дальше. И тогда звонок может занять 10–15 минут на вопросы, объяснение причин отказа и мостик на будущее.

Чтобы договориться на интервью и сэкономить всем время и нервы, выбрать время и способ связи, я рекомендую прекрасный сервис Calendly. Бесплатной версии достаточно для базовых задач. Вы настраиваете его под себя, интегрируете в рабочий календарь, отправляете кандидату ссылку. Он видит ваш актуальный календарь по своему часовому поясу и отправляет вам инвайт. В его календаре также появляется это событие. Внутри — ссылки на zoom, google meet, логин skype и т.д.

Ничего страшного, если вы откажете кандидату по результатам скрининга. Несмотря на то, что вы же первый/ первая ему и написали. По формальным признакам по профилю он был релевантный, но вскрылось что-то, что противоречит

вашему портрету. Это так же нормально, как и кандидат отказывается от вашей вакансии из-за личных интересов. Несмотря на то, что по опыту он вам очень подходит. И вы очень хотите захантить его. C'est la vie. Внешние признаки — не главное. Вы можете просто быть не друг для друга. Или не сейчас. В этом нет трагедии или повода для обид.

Пример моего письма кандидату

Привет, Анастасия.

Меня зовут Ксения, я СЕО в IT HR агентстве Cellar door.

Я нашла ваше свежее резюме на hh.ru. Увидела у вас опыт в ІТрекрутинге. Люди с таким опытом очень интересны нам. Поэтому я решила вам написать, предложить вакансию у нас в команде.

Расскажу чуть подробнее.

Cellar door — молодое агентство. Но рекрутеры у нас с опытом в IT HR больше пяти лет.

У меня как у СЕО опыт в IT HR девять лет, а в рекрутинге — 13. До открытия своего агентства я четыре года руководила направлением IT HR в крупной продуктовой компании СКБ «Контур», работала руководителем группы подбора в УБРиР и HRом в международном финтехе Unlimint ventures.

А в ноябре 2019 года осуществила мечту и запустила Cellar door.

Мы работаем с российскими и зарубежными клиентами, ищем на удаленку и с релокацией за рубеж. Наши заказчики — это IT/GameDev-стартапы и среднего размера компании. Сейчас 95% вакансий — это удаленка.

Рекрутер ведет подбор полного цикла: от снятия заявки (брифа) до выхода кандидата на работу.

Также наши ребята прокачаны в IT-тематике. Для меня важно, чтобы рекрутеры говорили на одном языке с кандидатами и заказчиками.

Каждый, кто приходит к нам в команду, проходит IT-прокачку с глубоким погружением в специфику каждой роли в разработке, технологии и подходы.

В нашей команде пять человек: я, два рекрутера, два ресечера. И я ищу нового рекрутера на усиление — удаленка, на фул-тайм.

Условия

Удаленка, фул-тайм.

Ежемесячный % от закрытия вакансий. Чем больше закрыто вакансий, тем больше доход. Совокупно при закрытии одной-двух вакансий — 90–150 к и выше. Потолка нет.

Корпоративный доступ ко всем необходимым ресурсам (НН, «Подбор», «Битрикс», «Хантфлоу»).

Подробнее о вакансии и наших фишках, подходах здесь — \underline{http} $\underline{s://hh.ru/vacancy/40528844}$.

https://cellardoor.com.ru/ — загляните на наш сайт.

https://hh.ru/employer/4420523 — наши вакансии в IT, digital.

А что для вас будет важно при выборе нового места работы?

Наше предложение вам могло бы вас заинтересовать?

С нетерпением жду от вас ответа!

Цель интервью

Интервью нужно, чтобы определить, друг для друга ли вы с кандидатом. Оценить компетенции — решить, соответствует ли кандидат вашему портрету. Глубже прояснить мотивацию кандидата, подробнее рассказать о компании и вакансии с акцентом на его мотиваторы. Если кандидат релевантный для вашей компании, подогреть его мотивацию.

Интервью — это переговоры. Оценивают и решают обе стороны, а не только работодатель.

Я назвала эту главу «НR-интервью». Но формат и особенности проведения интервью подойдут и для НR-интервью, и для интервью с нанимающим менеджером. А может быть, в вашей компании вы проводите собеседование с заказчиком вместе, в один этап. Поэтому эта глава будет полезна для вас обоих.

На интервью важен принцип «здесь и сейчас». Нет ничего хуже, чем когда интервьюер отвлекается на рабочие задачи, переписку или телефонные разговоры или просто утыкается в телефон и даже не смотрит в сторону кандидата. Проявляет полное безразличие. А потом просит повторить ответ. Были случаи, когда кандидаты спрашивали на встрече: «Я вам не мешаю? Может быть, вам неинтересно, что я рассказываю?»

Нет, на самом деле есть ситуации хуже. Опоздать на встречу на 10–20–30 минут, не предупредить и даже не извиниться. Вести себя по-хамски, грубить и материться на интервью. Кстати, это

работает одинаково плохо в обе стороны — со стороны кандидата в том числе.

Структура интервью

- Установление контакта, правил игры.
- Оценка опыта, компетенций и мотивации кандидата.
- Презентация компании и вакансии с учетом мотиваторов кандидата.
- Ответы на вопросы кандидата.
- Решение о дальнейших этапах, договоренности про сроки и формат обратной связи.

Что учесть

1. Подготовка.

Всегда готовьтесь перед интервью. Особенно при появлении нового заказчика, вакансии.

У вас есть профиль должности, список критичных и желательных компетенций, стоп-факторов. Это ваша основа для составления вопросов на интервью.

Составьте чек-лист:

- Какие знания, умения, навыки и личностные качества важны для кандидата в нашей компании, т.е. hard skills и soft skills?
- Какие должны быть мотиваторы у кандидата, чтобы быть эффективным и счастливым у нас в этой роли?
- Каким он должен быть, чтобы влиться к нам в команду?
- Какие стоп-факторы, какой точно не наш человек?
- Как это проявляется в поведении?
- Как я оценю скилы и мотиваторы кандидата? Какие вопросы для этого задать?

• Как определить по ответам кандидата, соответствует ли он нашему портрету?

Так вы:

- сэкономите время на никому не нужных рассуждениях;
- выжмете максимум из ответов кандидата и сформируете для себя картинку о нем;
- увидите его сильные стороны и потенциал;
- снизите риски по найму «не того» кандидата, т.к. проверите критичные для вас моменты;
- узнаете, в чем кандидату еще нужно прокачаться, и учтете это на испытательном сроке, поставите развивающий план.

2. Корректировка под каждого кандидата.

Для каждого кандидата могут появиться дополнительные вопросы, которые важно выяснить именно у него. Например, неочевидно из резюме, над каким именно проектом он работал в компании X или на каком фреймворке писал на последнем месте — а для вас это критично.

3. Цель и ценность вопросов.

Когда формулируете вопрос, подумайте: «Что я хочу оценить?» Не задавайте лишних биографических вопросов, если это уже написано в резюме. Но и додумывайте за кандидата. Если не очевидно что-то важное для вас, лучше проявите инициативу и уточните.

А если вы так и не получили ответ на вопрос, не смогли оценить компетенцию, не отпускайте ситуацию, докопайте — переформулируйте, задавайте уточняющие вопросы.

4. Интуиция vs факты.

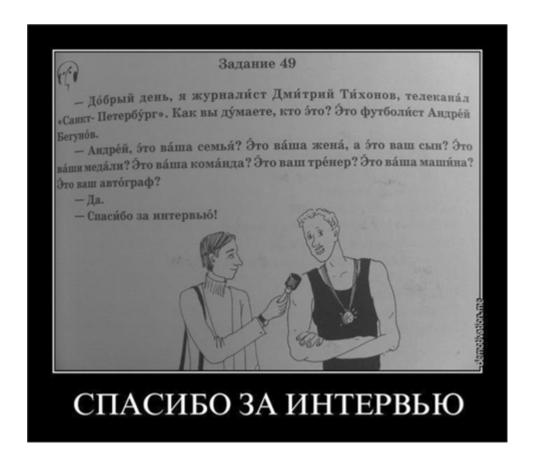
Вы можете упустить потенциал, увидеть не то или не увидеть, что важно. Взять не того или не нанять крутого специалиста. Интуиция — это хорошо, но не стоит ей всецело доверять. Гипотезы подтверждайте фактами через оценку.

5. Интервьюер — модератор встречи.

Некоторые кандидаты перехватывают инициативу в свои руки и ведут интервью по сценарию, удобному им. И часто уходят не туда, куда нужно интервьюеру. Держите ход разговора под контролем. Корректно прерывайте кандидата и возвращайте к своим вопросам.

Если кандидат нервничает или стесняется, помогите ему раскрыться. Ведите себя дружелюбно, пошутите, улыбнитесь, подбодрите и задавайте уточняющие, раскрывающие вопросы.

Формулировки вопросов



К сожалению, некоторые интервью с кандидатом проходят примерно так. Какой вопрос — такой ответ \odot

Верные	Неверные	Комментарий и примеры
Открытые	Закрытые, наво- дящие	На открытый вопрос существует множество возможных ответов. Кандидат дает развернутый полный ответ. Например, «Почему вам нравится работа со свободным графиком?» На закрытый вопрос существует один-единственный ответ «да — нет». «Вам нравится работа со свободным графиком?»
Поведен- ческие	Теорети- ческие	Поведенческие — что кандидат сделал конкретно в реальной ситуации. «Вспомните свой последний конфликт с коллегой». Теоретические — строит предположения и дает социально-желательные ответы. Слова-маркеры: обычно, всегда, считаете, думаете, делаете. «Как вы себя обычно ведете в конфликте?»

Окончание таблицы 5

Уточня- ющие	Обрыва- ющиеся	Уточняющие помогают раскрыть ответ, если вы не до конца поняли и не смогли оценить компетенцию. Вопросы: кто, что, почему, а это как? Обрывающиеся — обрываем серию вопросов, не получив удовлетворительный ответ. Или сам вопрос неполный: «А расскажите мне о сроках?»
Еди- ничные	Множе- ственные	Единичные: одна мысль — один вопрос. «Сколько человек было у вас на проекте?» Множественные — серия вопросов подряд. Кандидат ответит на последний или самый простой. «Сколько человек было у вас на проекте, кто за что отвечал, что делали вы, над какими проектами работали?»

Практика

Определите тип вопроса и его плюсы/минусы

Что вы будете делать, если в здании начнется пожар? Вспомните ситуацию, когда в здании произошло ЧП? Считаете ли вы себя хорошим специалистом?

Вспомните ситуацию, когда вы решили сложную задачу. Расскажите о ней.

Как работают настоящие профи? Считаете ли вы себя хорошим руководителем? Вспомните ситуацию, когда вы решили сложную управленческую задачу?

На своем тренинге по оценке компетенций я люблю проводить с участниками такой эксперимент. Вы тоже можете потренироваться на коллеге, а еще лучше на заказчике, который часто практикует закрытые и наводящие вопросы © И посмотрите на результат, какую информацию вы получите в конце такого мини-интервью.

Задаете человеку закрытые, наводящие, множественные вопросы про отпуск.

- Ты давно был(а) в отпуске?
- Весной, зимой, осенью?
- Ты ездил(а) по России?
- Заграницу?
- В Азию?
- Европу?
- Ты, наверное, много там ходил(а), гулял(а), фотографировал(а)?
- Понравилось?
- Поедешь туда еще?

И тому же человеку, но другие вопросы:

- Когда ты последний раз был(а) в отпуске?
- Когда ездил(а)?
- Куда ездил(а)?
- Как там время проводил(а)?
- Что запомнилось больше всего?
- Какие эмоции от отпуска остались?
- Куда планируешь поехать в следующий отпуск?

Вопросы, которые не стоит задавать



• Расскажите о себе.

Сам по себе вопрос не несет никакой ценности, только если вы не хотите проверить навыки самопрезентации. Тогда и вопрос сформулируйте по-другому, от цели — расскажите за две минуты о своих навыках и самых важных профессиональных успехах применительно к нашей вакансии. Но зачем этот навык разработчику? Попросив рассказать о себе, вы только потеряете время, когда кандидат начнет говорить о своей жизни, учебе, работе, семье и домашних животных.

Размытость оценки, отсутствие конкретики, структуры, у кандидата ведущая роль, по времени непрогнозируемо. Вы не оцениваете компетенции. Уйдете с кандидатом не туда, и в итоге не выясните то, что важно для вас.

Если вы задаете этот вопрос, потому что не знаете, с чего начать интервью, какой вопрос задать первым, начните с самых критичных для вас вопросов из чек-листа. Или начните с обсуждения текущей компании, роли кандидата, результатах его работы.

• Кем вы себя видите через пять лет.

Если хотите узнать про карьерные или профессиональные планы, так и спросите. Как хотите дальше развиваться — вертикально в тимлиды/руководители или горизонтально как эксперт, почему. В чем хотелось бы еще прокачаться.

• Ваши сильные и слабые стороны.

Вопрос на самооценку, на который кандидат ответит социально-желательно.

• Головоломки и загадки.

Пять-семь лет назад были популярны загадки-головоломки и книга Паундстоуна «Как сдвинуть гору Фудзи»[1]. На интервью разработчиков спрашивали, почему люк круглый или сколько теннисных мячиков поместится в конкретную комнату. Это были практики мировых ІТ-гигантов типа Google или Microsoft. Но еще в 2013 году Google сам же признал (https://habr.com/ru/post/1840 08/), что эти вопросы оказались бесполезны на практике.

Методики интервью

Биографические вопросы

Периоды работы в компаниях, направление бизнеса компаний, состав команды, функционал, инструменты работы / стек, причины уходов, заполнение пробелов в перерывах в работе.

Задаем эти вопросы, чтобы заполнить белые пятна. Сопоставить фактический опыт кандидата, его собственную оценку этого опыта и нашу ситуацию.

Кейсы

Формат «расскажи». Задаете кандидату ситуацию с вводными условиями и спрашиваете: «твои действия?» Оцениваете знания, теоретический базис.

Пример. Вы приходите в нашу компанию на роль руководителя такого-то отдела. И ваша задача провести аудит текущей ситуации, чтобы сформировать план дальнейших действий. Как вы его будете проводить? На что смотреть?

Формат «покажи». Также задаете ситуацию/задачу и просите ее решить или продемонстрировать поведение в режиме здесь и сейчас. Оцениваете не только знания, но и навык.

Пример. Вы заметили, что у одного из ваших сотрудников, который раньше работал хорошо, вы им были довольны, ухудшились результаты. Вам нужно с ним поговорить, чтобы выяснить причины и придумать решение. Я — ваш сотрудник. Поговорите со мной прямо сейчас, в режиме онлайн.

STAR/PARLA — поведенческие вопросы

Это моя любимая методика оценки компетенций — простая схема составления вопросов и высокая достоверность. Но важно глубоко копать детали, чтобы получить конкретику, а не общие слова.

STAR (Situation — Target — Action — Result):

S — конкретная ситуация из прошлого опыта кандидата;

Т — цель/задача, которая стояла перед кандидатом;

А — действия;

R — результат.

ИЛИ

PARLA (Problem — Action — Result — Learned — Applied):

P — конкретная проблемная ситуация из прошлого опыта кандидата;

А — действия для решения проблемы;

R — результат;

L — какой урок извлек, чему научился на примере данной ситуации;

A — какие сделал выводы и как применял полученный опыт в будущем.

STAR и PARLA можно комбинировать. PARLA хорошо ложится на оценку фейловых ситуаций в прошлом.

Вопросы начинаются с фразы: «Вспомните случай...», «Расскажите о том, как вы...».

Оцениваем реальное поведение в ситуациях из прошлого опыта.

- S расскажите о такой-то (последней / запомнившейся / самой показательной) ситуации (кто, что, где, когда и как).
 - Т какая стояла цель/задача? Что нужно было сделать?
 - А что вы сделали? С какими сложностями столкнулись?
 - R что получилось в результате?

Но, как я писала, с этой методикой важно пробить в рассказе кандидата так называемые слои и докопаться до правды.

- 1. Мнение о себе: «Я такой-то».
- 2. Обобщенный рассказ о себе: «Я делаю так-то».
- 3. Мнение о качестве своих действий: «Получилось так-то».
- 4. Рассказ о реальных событиях и конкретной ситуации.

Когда анализируете ответ, отслеживайте, чтобы на каждый пункт STAR (ситуация, цель, действия, результат) был исчерпывающий ответ. Это полный поведенческий пример из прошлого.

Когда кандидат уходит в теоретизацию, рационализацию, собственное мнение — это ложный пример.

Если вы получили неполный или ложный пример, задавайте дополнительные проясняющие вопросы.

Правильные и неправильные вопросы:

Теоретизация: как вы обычно работаете в стрессе?

Мнение: считаете ли вы себя стрессоустойчивым человеком?

Подсказки: кажется, вы умеете справляться со стрессом, не так ли?

Поведенческий вопрос: вспомните про самую стрессовую ситуацию на работе? Дальше раскручиваем по STAR.

Примеры стартовых вопросов

Расскажите мне о том, как вы:

- Решили самую сложную задачу.
- Эффективно выполнили работу под прессингом.
- Разрешили конфликтную ситуацию с коллегой.
- Использовали творческие способности для решения проблемы.
- Пропустили очевидное решение проблемы.
- Убедили членов команды работать по вашей схеме.
- Не смогли вовремя завершить проект.
- Согласились с мнением, которое отличалось от вашей точки зрения.
- Выполнили задачу, которая оказалась гораздо более масштабной, чем казалось первоначально.
- Провели переговоры со сложным заказчиком.
- Устанавливали приоритеты в работе над комплексным проектом.

Психолингвистика

Эту методику подробно раскрывает Светлана Иванова в книге «Искусство подбора персонала»[2]. В психолингвистике оценивается не то, что говорит кандидат, а как говорит, какие формулировки и выражения использует.

- Внутренняя референция / внешняя референция на других / внешняя референция на контекст.
- Стремление/избегание.
- Ориентация на процесс/результат.
- Активность/пассивность/аналитизм.
- Одиночка/командный игрок/менеджер.

- Процедуры/возможности.
- Сходство/различия.

Каждая из метапрограмм показывает ориентацию и модель поведения кандидата, чем он руководствуется при принятии решений.

Например, процесс/результат.

Вопрос: расскажите о своем последнем успешном проекте.

Люди процесса используют формулировки: делал, что и как, про процесс и детали.

Люди результата: сделал, зачем, результаты.

Проективные вопросы

Вопрос нацелен не на опыт или самооценку кандидата, а на оценку других людей или абстрактной ситуации. Кандидат проецирует свои представления на других людей.

Я не очень люблю эту методику из-за абстрактности рассуждений и редко ее применяю. Но с ее помощью можно оценить ценности, установки, предпочтения.

Примеры. Идеальный руководитель — это какой? О чем должна договориться команда на старте разработки MVP?

Важно

Одним вопросом / рядом уточняющих вопросов можно оценить сразу несколько пунктов — профессиональную компетенцию, мотивацию, самооценку, и разобрать поведение кандидата в реальных профессиональных ситуациях в прошлом.

Проведение интервью

Установление контакта, правила «игры»

Если хотите перейти на «ты», обязательно спрашивайте разрешения — скажите, как вам удобнее общаться — на ты или вы?

Про структуру — наш разговор займет примерно до получаса / часа (в зависимости от роли и объема того, что нужно оценить у кандидата). Мы обсудим ваш/твой опыт, ожидания, пожелания. Я позадаю вопросы, чтобы разговор был максимально конкретным и недолгим. Расскажу про компанию, вакансию, отвечу на твои/ваши вопросы. И договоримся о дальнейших этапах. ОК?

Оценка. Гайд — интервью для разработчика

Примерно по такой структуре иду я лично на собеседовании с разработчиками. Блоки со звездочкой я рекомендую как план минимум.

Вопросы, выделенные курсивом, опциональны — зависит от вашего портрета и необходимых компетенций в нем.

Вы можете использовать этот гайд как конструктор. Добавляйте свои вопросы и кейсы. Адаптируйте под другие роли. Выпиливайте то, что не подходит под ваш портрет и точно вам не нужно.

Для каждого проекта в разработке важны свои компетенции, в т.ч. hard skills. Значит, вам это нужно оценить. Дополните свой список конкретными открытыми (!) вопросами. В идеале по STAR.

Что оцениваем	Вопросы
Фактология про компанию и команду*	Чем занимается текущая компания? Что за продукт? (если это неочевидно из резюме) Кто еще работает в вашей команде? Какие роли? Сколько человек? С кем взаимодействуете больше всего? Если разработчиков несколько, то как вы разделяете ответственность и задачи между собой? За какую часть отвечаете именно вы? Максимальный размер команды, в которой работали? Какой комфортный размер команды? Почему? Как вам комфортнее работать в проекте: в команде, в паре или самостоятельно? Почему?
Фактология и предпочтения по процессам	Как у вас сейчас построен процесс работы? Что в этом процессе нравится? Если бы была возможность изменить что-то, что бы изменили?
Уровень сложности (соотносим с нашими задачами) Нацеленность на результат*	Расскажите о самой сложной задаче? (Уточняющие вопросы (Ситуация, Цель, Действия, Результат, далее — STAR): Что нужно было сделать? Для чего? В чем возникла сложность? Что именно сделали? Какой был результат, чего достигли?
Уровень интересности (соотносим с нашими задачами) *	Расскажите о самой интересной задаче. Чем она была интересна? (по STAR). Какие типы задач интереснее? Почему? Можно уточнить примеры типов в зависимости от вида разработки. Алгоритмические / бизнес-логика / оптимизация? Бэкенд / фронтенд / фулстек? И т. д. А какими вообще не хотелось бы заниматься?
Уровень самокритичности (и побед), способность рефлексировать, нацеленность на успех	Чем гордитесь (проект, задача, что угодно)? Какая была ваша роль? В чем был именно ваш вклад? (Уточняющие вопросы по STAR: Что нужно было сделать? Для чего, цель? Что именно сделали? Какой был результат, чего достигли?)
Уровень самокри- тичности (и фейлов), способность рефлексировать, делать выводы	Не все бывает идеально, и неудачи с каждым случаются. Расскажите о самом запомнившимся фейле / провале? Почему это случилось? Как бы в той же ситуации поступили сейчас, если бы представилась такая возможность?

Что оцениваем	Вопросы		
Мотивация: предпочтения по работе, мотиваторы, демотиваторы, риски*	Что вам сейчас нравится в работе? Что не очень нравится и хотелось бы изменить? Почему хотите сменить место работы (для тех, кто ищет работу активно)?/ В каком случае готовы будете сменить место работы (для тех, кто не в поиске, и кого мы хантим)? С чем ни за что не хотелось бы столкнуться на новом месте работы? / Какие есть стоп-факторы?		
Мотивация: предпо- чтения по руководи- телю и команде	Идеальный руководитель — это какой? Идеальная команда — это какая?		
Активность или пассивность, самостоятельность	Вы выходите к нам на работу, представьте себе, как будут проходить ваша первая рабочая неделя, месяц, три месяца? Вам дали задачу. Но вы не поняли, зачем ее делать. Ваши действия? Далее: поняли зачем, но не поняли как. Ваши действия? Пример задачи, которую сделал самостоятельно		
Ценности в профессии	Кто такой хороший / идеальный разработчик? Себя считаете хорошим разработчиком? Почему?		
Профессиональное кредо	Вы приходите в новую компанию. О чем бы вы договорились с новыми коллегамиразработчиками, на что бы поставили акцент? Какие профессиональные правила, ценности?		
Внутренние или внешние ориентиры (референция). Важна ориентация на пользователя, пользу, технические стандарты, обратная связь от коллег и соб- ственное мнение	Как вы оцениваете эффективность своей работы, что позволяет это понять?		
Мотивация на стек, стремление к новому / стабильности	Если будет выбор: работать постоянно с одними и теми же технологиями или переходить с одной на другую, изучать новые, что бы предпочли? Почему? (Если новые, то как часто?)		
Командность	Варианты: Приведите пример, когда вы повели себя как командный игрок (STAR) / А когда пошли против команды? К вам подошел коллега за помощью, советом (например, код поревьюить), но вам некогда, нужно завершить задачу. Ваши действия?		

Что оцениваем	Вопросы
Коммуникации: способность аргументировать, договариваться, гибкость	Варианты: Как часто и в каком формате вам удобнее общаться / взаимодействовать с коллегами при решении задачи (с аналитиком, разработчиками, тестировщиком)? Приведите пример, когда вы были не согласны с кем-то из команды, с руководителем? / пример конфликта (STAR)
Инициативность: способность генерировать идеи, реализовывать их	Приведите пример, когда вы что-то сами привнесли в проект / проявили инициативу? Дальше по STAR
Работа со временем, сроками, ответственность, вариативность, оценка рисков	Варианты: Как вы считаете, в чем могут быть причины срыва сроков задачи? У вас задача — реализовать функциональность за неделю. Вы поняли, что оценка сроков была ошибочна, времени нужно больше. Ваши действия? (Уточняем нюансы в процессе: важно сдать задачу в пятницу, сообщит ли о проблеме, когда, кому и в какой форме)
Работа с качеством, ответственность, командность, оценка рисков	Варианты: Где начинается и заканчивается ответственность разработчика в плане качества разработки? (относительно других членов команды) Если после релиза фичи обнаружились баги, чья это ответственность? Почему? Вам позвонили админы и сказали, что упало то, что написал ваш коллега. Он сейчас в отпуске. Но вас просят помочь и исправить. Ваши действия? (уточнение-провокация: а если позвонили ночью)
Самооценка профессионального уровня	Что у вас получается лучше всего? Почему так считаете? Приведите пример. Другой вариант: чем вы можете поделиться с коллегами и быть полезны? А что получается хуже? Над чем стоит поработать, прокачать?
Саморазвитие	Как сейчас развиваетесь профессионально, что помогает в этом (какие ресурсы)? Последнее, что узнали нового? Как применили эти знания на практике?
Вовлеченность, горящие глаза*	От чего получаете в работе удовольствие? / От чего глаза горят? Приведите пример. А от чего могут опуститься руки, что может демотивировать?
Мотивация: предпочтения по работе*	Что вас побуждает работать более эффективно, чем обычно? Чем в идеале хотелось бы заниматься? В какую сторону дальше хотите развиваться: профессионально (как именно?), карьерно (в тимлиды, менеджеры)? Почему?

Что оцениваем	Вопросы
Самооценка рисков	При переходе к нам, как думаете, какие сложности могут у вас возникнуть?
Разносторонность личности, увлечения	Какие увлечения есть? Чем любите заниматься вне работы?
Зарплатные ожидания*	От чего зависит (фикс или фикс+премии)? Какой у вас сейчас уровень зарплаты? Какие ожидания на новом месте работы? Gross или net?
Мотивация: критерии выбора*	Если вам поступят два предложения о работе, по каким критериям будете выбирать между ними?
Оценка контроффера*	Чем вас могут удержать в текущей компании? Если будут удерживать, то ваши действия?
Оценка текущей ситуации кандидата*	Есть ли у вас сейчас финалы или офферы? Что про них думаете? Если от компании поступит оффер, то через сколько сможете выйти?

Например, навыки работы с хайлоадом. «Скажи, был ли у тебя опыт с хайлоадом? — да — расскажи про свой последний проект / задачу? в чем выражался хайлоад? что тебе нужно было сделать?» И т.д.

Если нет, то — «Приведи пример, с какими максимальными нагрузками ты работал? какое было максимальное количество пользователей? размер базы?»

И дальше сопоставляйте с вашей вакансией.

Оценка кандидата того, что такое хайлоад, может отличаться, и он не будет считать «тот» проект хайлоадом. А нанимающему менеджеру, наоборот, окажется достаточным, с чем кандидат работал.

И так составляйте список под любую компетенцию.

Нужен опыт оптимизации производительности — «Приведи самый яркий пример, когда нужно было оптимизировать производительность».

Навыки менторства — «Был ли такой опыт? расскажи, в чем он заключался, что конкретно ты делал? кого и чему наставлял? какие результаты?»

Важно

Всегда формулируйте и задавайте вопрос, если вам важно что-то оценить у кандидата.

Если что-то неважно для заказчика, то не спрашивайте. Например, компании не нужна и никак не будет использоваться алгоритмика. Значит, не надо спрашивать кандидата про алгоритмическую подготовку.

Кажется, что технические, профессиональные навыки должен оценивать эксперт. Но если вы проводите интервью раздельно с заказчиком, в два этапа, то ваша задача — провести скрининг по техническим деталям, бэкграунду (был ли опыт и какой именно). И либо отфильтровать кандидата из-за нерелевантности опыта, либо рекомендовать на следующие этапы со своими комментариями по кандидату для дальнейшей более глубокой оценки по hard skills.

Небольшой список разных личностных компетенций и их поведенческие индикаторы:

- Вовлеченность: любит и «болеет» за свое дело, получает удовольствие от того, что делает.
- Коммуникабельность: понятно и полно излагает мысли, аргументирует свою точку зрения, слушает и слышит других, проявляет гибкость и конструктивность в общении.
- Эмоциональный интеллект: уравновешен, контролирует свои эмоции, в т.ч. при стрессе, понимает мотивы и потребности других людей.
- Командный игрок: обсуждает, принимает решения из интересов и целей команды, помогает коллегам, действует сообща, умеет договариваться.

- Самоорганизованность: планирует свою работу, расставляет приоритеты, учитывает риски, делает качественно и в срок, несет ответственность за свой результат.
- Инициативность: выступает с инициативами, генерирует идеи, реализует их, конструктивно обсуждает предложения коллег.
- Экспериментаторский дух: пробует новые подходы, анализирует, делает выводы, учится на ошибках.
- Саморазвитие: мотивирован на профессиональное развитие, прокачивается и применяет в работе полученные знания и навыки.
- Нацеленность на результат: ставит цели и достигает их, преодолевает трудности, верит в успех.
- Продуктовое мышление: погружается в предметную область и продуктовый контекст, ценности продукта и стратегию его развития. Ориентирован на пользователя, важно приносить добро и пользу в мир.
- Умеет работать в ситуации неопределенности (изменяющиеся условия, неудачи, новые данные или их нехватка): подстраивается, рефлексирует, сохраняет мотивацию на успех.

Решение о дальнейших этапах

Поблагодарите кандидата за рассказ и ответы. Скажите, что у вас вопросов больше нет.

Если по результатам интервью вы готовы показывать его заказчику, то переходите к следующим этапам.

Если же нет, то не откладывайте отказ на потом. Озвучьте свои сомнения и объективные причины отказа, несоответствия с портретом должности или мотивации кандидата. Не давайте ему ложных надежд. Большинство кандидатов благодарны за честность и обратную связь.

Предложите оставаться на связи на будущее, если у вас будут вакансии, более соответствующие его профилю и потребностям.

Презентация компании и вакансии

Спросите, заходил ли он на сайт компании, читал ли / изучал. Если да, то какие впечатления. Если нет, то попросите зайти и поизучать позже, чтобы составить свою картинку.

Расскажите про компанию и вакансию: фактологию в общем и с особым акцентом на личные мотиваторы кандидата.

Например: ты говорил, что для тебя важно работать с хайлоадом. И в компании YYY как раз — такие-то нагрузки / масштабы / размер базы / кол-во запросов в секунду и т.д.

Ты говорил, что тебе сейчас не хватает наставничества и обратной связи, а здесь как раз, как только ты придешь в команду, к тебе прикрепят ментора, который будет помогать на испытательном сроке. А еще ребята проводят раз в полгода перфоманс ревью и дают обратную связь, что хорошо у тебя, а что подтянуть.

Завершение

Передайте эстафету кандидату для его вопросов. Спросите, готов ли он общаться дальше и рассматривать вакансию.

Расскажите про дальнейшие этапы, что его ждет. Обозначьте сроки обратной связи (реальные) — в зависимости от того, как и когда обычно отвечает заказчик. И попросите кандидата на всякий случай написать вам самому, если от вас ответ не пришел по какой-то причине до такой-то даты.

Представление резюме кандидата заказчику

Если вы проводили интервью одни, а не вместе с нанимающим менеджером, составьте сопроводительное письмо к резюме кандидата, свою оценку. Включите в него все, что узнали и оценили на интервью. Факты, которых нет в резюме, и комментарии к тем фактам, которые есть.

- Бэкграунд про проекты, задачи, их масштаб и сложность, роль, вклад и результаты кандидата.
- Решения кейсов и выводы по кейсам, если вы их задавали.
- Soft skills, мотиваторы, демотиваторы, ценности кандидата.
- Риски по кандидату.
- Критерии выбора нового места.
- Зарплатные ожидания.
- Текущая ситуация у кандидата на работе и с поиском. Финалы, офферы. Возможные сроки выхода.
- Ссылки на портфолио, примеры работ. Статьи, выступления с конференций и т.д.

Ваша задача как эйчара — вместе с резюме дать заказчику полную картинку по кандидату. Помочь ему принять решение, стоит ли кандидата рассматривать дальше.

Интервью с заказчиком

Задача технического интервьюера или нанимающего менеджера — непосредственно оценить навык, копнуть глубже, использовать те методики и приемы, которые я описала выше.

В любом случае они такие же самоучки в проведении интервью и могут совершать (и, к сожалению, совершают) те же ошибки, что и эйчары.

Важно не допустить, чтобы заказчик или технический интервьюер сделал выводы по кандидату на основании неверно сформулированных вопросов и нераскрытых ответов.

Помогите своему заказчику. Порекомендуйте составить чеклист с маркерами, дайте совет по формулировке вопросов. Скажите, что невозможно сделать вывод на основе закрытых или наводящих вопросов. Также как и нельзя оценить горящие глаза, не задав вопрос на вовлеченность, а ориентироваться только на свою интуицию и физический блеск в глазах кандидата.

Техническое интервью

Я считаю, что рекрутер может (и должен) обсудить с кандидатом его роль и вклад на проекте, масштаб этого проекта, используемые технологии, в какой степени и что тот конкретно делал, результаты работы, сложности и радости. Конечно, личностные качества, ценности, мотивацию, установки. Потому что в теории он может это оценить. Но он не должен писать код вместе с разработчиком, потому что чистоту кода, стилистику,

применение паттернов проектирования, корректность юниттестов и т.д. оценить он не может.

Знания, умения и навыки обязательно должен оценить эксперт, который сам глубоко разбирается в предмете на практике. То есть обладает теми же самыми навыками на высоком уровне. Причем это необязательно руководитель будущего сотрудника. Интервью может провести самый сильный и опытный специалист в вашей команде. Но может случиться так, что внешний кандидат окажется сильнее вашего интервьюера. И интервьюер просто не в силах будет корректно оценить уровень кандидата, так как сам будет плавать в некоторых вопросах или не понимать глубины ответов.

Структура и содержание интервью

эксперт-интервьюер Даже должен Важно подготовиться. какие умения и навыки он будет оценивать. выделить, Определить, насколько они реально важны для выполнения конкретных задач в компании. Придумать и заранее подготовить, каким образом он будет их оценивать (задачи, вопросы, мозговой штурм). Именно заранее. Придумывать кейсы по ходу интервью не лучшая стратегия. Продумать, какой должен быть ожидаемый ответ от кандидата или ход размышлений, а также лимит времени на решение задачи. Так он рассчитает, сколько по времени будет длиться интервью, чтобы оценить все то, что запланировал.

Задавать вопросы открытые (а не «да/нет»), раскрывающие и показывающие конкретный навык или знание кандидата. Не нужно спрашивать кандидата о том, что не применяется и не планируется использовать в работе. Не нужно оценивать у кандидата то, в чем интервьюер сам не разбирается или узнал, условно, вчера — лучше привлечь для этого еще одного специалиста-эксперта.

Провалидировать задачи и вопросы на своих же сотрудниках — смогут ли те ребята, кого в команде считают синьорами, решить подготовленные задачи в отведенное время, и как они это сделают? Так будет объективная картина для сравнения с внешним рынком.

Набрать задач для интервью разработчиков можно в отличной книге Гейл Макдауэлл «Карьера программиста» (СПб: ИД «Питер». 2016). Но обязательно с адаптацией под ваши реалии. Например, не стоит давать олимпиадные алгоритмические задачи, если у вас в разработке не будет алгоритмики от слова совсем.

Не просите разработчика писать код, решать задачу на листочке, маркерной доске или Google Docs. Для этого есть множество готовых сервисов для онлайн-кодинга. (Можно посмотреть их список тут: https://techrocks.ru/2020/04/08/12-tools-and-services-for-group-coding/). Для аналитиков или тестировщиков можно использовать mind maps или виртуальные доски, чтобы строить блок-схемы в онлайн-режиме.

Важно сохранять партнерскую позицию. Помнить, что цель интервью — оценка кандидата: его компетенций, потенциала, пробелов и обучаемости. Интервьюер не должен меряться, кто круче или сильнее — он или кандидат. А тем более высмеивать или принижать кандидата, если он чего-то не знает или ошибся с ответом.

Отсутствие единых критериев для уровней junior/middle/senior

К сожалению, уровни позиций в IT до сих пор остаются спорной темой. Кажется, что в других профессиональных сферах та же беда. Границы между джуниором и мидлом, мидлом и синьором весьма условные и размытые.

Для одной компании кандидат окажется крутым синьором, и его с удовольствием примут в команду, а в другой его оценят как недотягивающего до мидла и откажут. Такое часто случалось, как когда я работала инхаус с несколькими десятками нанимающих менеджеров, так и сейчас — во внешнем рекрутинге.

Даже если ІТ-рекрутер разбирается в сфере, технологиях и понятиях, это не поможет ему однозначно сказать своему заказчику, что конкретный кандидат — точно senior. Есть неплохая матрица компетенций от Sijin Josephp и с переводом на русский: https://github.com/omreps/programmer-competency-matrix/blob/master/partII.md. Порекомендуйте технарям в вашей компании ее изучить. Но, кажется, что синьоры по этой матрице окажутся просто overqualified для большинства российских компаний. Им просто будут не нужны эти навыки на практике, в реальных боевых задачах. Хотя некоторым командам эта матрица поможет добавить системности.

Менеджерское интервью

Оценку soft skills, мотивации, соответствие корпоративной культуре и ценностям проводит будущий руководитель. Не технический интервьюер. Это важно.

Просите руководителя читать резюме кандидатов и вашу сопроводительную оценку до встречи с ними, а не прямо на интервью. Это кажется очевидным, но, к сожалению, многие нанимающие менеджеры знакомятся с резюме более подробно, когда встреча уже началась, и не пытаются это скрыть. Это выглядит очень некрасиво и неуважительно по отношению к кандидату.

В небольших компаниях, стартапах случается так, что финальное интервью или единственное менеджерское проводит

СЕО и/или основатель. Потому что пока бизнес небольшой, им важно оценивать и знакомиться со всеми будущими сотрудниками.

Командное интервью

В некоторых компаниях есть и такая практика. В тех случаях, когда команде важно познакомиться с потенциальным коллегой и принять решение до оффера, сработаются ли они вместе, вольется ли кандидат к ним, разделит ли он командные ценности. Когда руководителю важно мнение членов команды наравне со своим собственным.

Если у вас в компании нет практики проведения интервью 2в-1 (HR+заказчик), сходите вместе с ним на собеседование как минимум с одним кандидатом. И пройдите вместе с кандидатом все этапы до финала.

Так вы:

- лучше почувствуете портрет должности, что ценно и важно для заказчика;
- убедитесь, что заказчик оценивает то, что важно, и не пытает кандидата по некритичным для компании пунктам;
- увидите, как формулирует вопросы заказчик корректно ли они поставлены (открытые, уточняющие, нацелены на оценку, по ответам кандидата можно сделать выводы);
- проконтролируете, не извращены ли факты, не додуманы ли выводы;
- оцените поведение заказчика на интервью и его отношение к кандидату, стиль, манеру общения партнерская ли позиция, ведет ли себя корректно, этично, с уважением, насколько грамотно презентует и продает компанию и вакансию;
- обсудите кандидата по горячим следам;

• порекомендуете заказчику, как улучшить структуру и содержание самого интервью, формулировку вопросов.

Итог

- У каждого этапа интервью должна быть своя цель и ценность. Важно держать эту цель в голове на протяжении всего собеседования. Не нужно проводить интервью ради интервью.
- Пересмотрите этапы и исключите какой-то из них, если ценность утеряна. Не следуйте принципу «так исторически сложилось, поэтому мы так будем делать всегда. А зачем, сами не знаем».
- Добавьте или видоизмените другой этап интервью, если он не эффективен, если результаты и статистика в будущем показывает, что вы что-то упустили, недоглядели риски.
- Если у вас в компании больше трех этапов, то конверсия кандидатов, дошедших (выживших) до финала, упадет.
- Объедините этапы в одну встречу для экономии количества этапов, времени и сроков решения. Например, HR + менеджерское интервью, техническое + менеджерское, HR + техническое + менеджерское, командное + менеджерское, менеджерское + финальное (если финальное интервью у вас проводит не непосредственный, а вышестоящий руководитель).
- Формат и длительность этапов без ущерба качеству и без стрессовых элементов для кандидата. Например, интервью, которое длится больше двух часов подряд, имеет обратный, негативный эффект. Кандидат устает, концентрация внимания и скорость мышления снижаются. И это играет против него.

Если на встрече больше трех интервьюеров, то это стрессовая ситуация для кандидата. В этом случае, как и на командном интервью, должен быть модератор, чтобы встреча не превратилась в балаган или бои гладиаторов. Даже если на встрече два интервьюера, то необходимо договориться между собой о плане и структуре интервью.

Обсуждение кандидата

Если вы были на собеседовании вместе с заказчиком, то интуитивно понять его решение проще и легче. Вы видите, как кандидат реагирует и отвечает на профессиональные вопросы, решает кейсы. Но это не всегда очевидно. Тем более, если вас на этой встрече не было.

Я рекомендую узнавать причины не только отрицательного решения по кандидату (что не понравилось? смутило, не хватило, оттолкнуло? и почему?), но и положительного решения (что понравилось? почему решил рассматривать кандидата дальше? есть ли что-то, что смутило?). Так вы лучше почувствуете портрет должности и потребности заказчика.

Если ваши мнения про кандидата с заказчиком разошлись — важно все обсудить и прийти к общей точке зрения.

Например, вы могли неверно понять портрет кандидата, когда его обсуждали в начале. Или вы с нанимающим менеджером говорили одними и теми же словами, но про разное. Или что-то не учли на входе, а при рассмотрении уже реальных кандидатов оказалось, что это критично. Тогда скорректируйте профиль, поиск и оценку.

Может быть так, что руководитель не увидел что-то у кандидата, что для него критично. Но просто потому, что специально не оценивал, не задавал конкретных вопросов, а сделал вывод об отсутствии этой компетенции на пустом месте. Тогда ваша задача — подсветить этот момент и рассказать, как на своем этапе вы оценили это у кандидата. Или пригласите

кандидата на еще один этап, чтобы задать недостающие вопросы и развеять сомнения.

Или аргументация руководителя при отказе: чувствую, что не то. С такой причиной сложнее всего работать. Выведите из бессознательного, интуитивного уровня на уровень осознанности и конкретики. Спросите, что смутило, чего не хватило, а что, наоборот, понравилось. Пройдитесь еще раз по портрету кандидата: его задачам и требованиям к компетенциям.

Иногда расходятся мнения по личностному формату кандидата. Вам кандидат кажется приятным и милым человеком, а будущий менеджер говорит, что он однозначно не сможет с ним сработаться. Это на уровне химии. С этим мало что можно сделать.

Или наоборот, у вас есть сомнения по кандидату, а руководитель настроен решительно и с энтузиазмом. Здесь обозначьте еще раз риски, которые вы увидели. Узнайте, разделяет ли их нанимающий менеджер (почему да или нет). И порекомендуйте отслеживать эти моменты во время испытательного срока.

В любом случае финальное решение и ответственность должны оставаться за нанимающим менеджером как человеком, в команде которого кандидат будет работать и решать задачи. Роль эйчара партнерская — он консультирует, фасилитирует и помогает принять решение.

Тестовые задания

Тестовое задание на дом — отличный способ оценки профессиональных навыков.

Тестовое необходимо, если:

- в процессе интервью вы не успели оценить критичные для вас скилы;
- решение требует времени, погружения и спокойной обстановки, то есть его нельзя сделать наскоком прямо на интервью.

Подходит для решения бизнес-кейсов, практических задач или разработки плана/стратегии.

Но у тестового есть обратная, негативная сторона.

На практике более 50% пропадают на этапе тестового, даже те, которые прямо сейчас в поиске работы.

Кандидаты, а особенно «холодные», кто не в поиске, не любят и не замотивированы выполнять тестовые домашние задания.

Причины:

- Это вы заинтересованы их схантить, а они пока не уверены, хотят ли.
- Некоторые думают, что их идеями бесплатно и корыстно воспользуются.
- У кого-то банально нет времени из-за рабочего режима и домашних забот.
- Другие предпочтут этапы отбора без тестового у других работодателей, потому что это быстрее и проще. А вы будете запасным вариантом.

И так вы упустите по-настоящему классного кандидата.

Оцените по максимуму профессиональные навыки на интервью, при личной встрече. Пусть это будут две встречи по два часа, но вы составите полную картину о кандидате, не дадите ничего на дом и не пустите ситуацию на самотек.

Если у вас нет технического интервьюера в команде, пригласите стороннего эксперта, которому доверяете. Ведь тестовые задания тоже кто-то в итоге будет проверять.

Исключение с тестовыми может быть при подборе на творческие роли типа дизайнеров, где результат работы визуальный. Здесь задачами и вопросами в режиме онлайн креативные навыки сложно оценить. С другой стороны, у опытных дизайнеров всегда есть наработанное портфолио, которое покажет уровень мастерства, чувство вкуса и стиль специалиста.

Что, если без тестового задания не обойтись никак

Выход:

- Сначала подогрейте интерес, а потом предложите выполнить тестовое. Выдавайте задание после личной встречи. Как минимум после HR-интервью, лучше после интервью с нанимающим менеджером. Тогда, когда кандидат для себя решит, что хочет с вами работать.
- Подготовьте его на абстрактную тему, не связанную напрямую с вашим бизнесом, но с оценкой нужных вам навыков.
- Сделайте так, чтобы решать задание было любопытно. Например, для программистов это может быть фановая задача, поломать голову для себя.

- Рассчитывайте, чтобы срок на решение был не более трех часов, то есть один вечер после работы. Например, задачи на восемь и больше часов снижают конверсию до 10% всей выборки.
- Предложите за тестовое оплату, если возможно.
- Узнайте оценку кандидата по сроку сдачи и поставьте вместе дедлайн.

Обязательно дайте развернутую обратную связь по решению тестового задания, а не просто свой вердикт. Кандидат потратил время, старался, и он заслужил фидбэк. Это ваше уважение к человеку, его времени и ваша репутация как работодателя.

Тестовый период

Еще одна альтернатива домашнему заданию. Тестовый день или неделя. Некоторые компании практикуют такое и довольно успешно.

Кандидат берет отгул или отпуск. Вы ему оплачиваете эти дни. Интегрируете в команду и даете боевые задачи, которые от начала до конца реально решить в заданный период.

Так вы оцениваете кандидата на практике и принимаете решение о сотрудничестве. А кандидат видит ситуацию внутри, делает выводы про компанию и команду, аналогично принимает решение для себя.

Обратная связь кандидатам. Отказы

Говорите про сроки обратной связи

После HR-интервью или интервью с руководителем, тестового задания, расскажите кандидату, когда ему ждать фидбэк. Например, вы знаете, что один нанимающий менеджер всегда принимает решение по дальнейшим этапам в течение суток. А другой — в течение недели. А третий вообще уходит в отпуск на две недели, поэтому за это время точно ничего не решится. будет Предупредите кандидата. Он понимать, действовать, если появится другой оффер в это время, и сможет его притормозить, если будет ждать ответ от вас. На случай фейла (вы забыли, заболели, ваше письмо попало в спам — так бывает, мы все люди) попросите кандидата написать вам самому, если спустя п дней вы не вышли на связь.

Говорите про тайм-аут по вакансии

Если у вас уже есть финальный кандидат или пока приостановили поиски по каким-то причинам, напишите откликнувшимся кандидатам, что вакансия пока на паузе и до какого срока. Это снова про честность. Кандидаты, которые не могут ждать решение п дней/недель, пойдут дальше. А те, к кому вы вернетесь после разморозки вакансии, останутся к вам лояльны, потому что вы их сразу предупредили.

Сообщайте о закрытии / отмене вакансии

Если у вас закрылась или отменилась вакансия, а накопилось несколько откликов, напишите кандидатам о ситуации. Не переводите вакансию сразу в архив без ответов. Если кто-то из кандидатов интересен вам на будущее или на другие вакансии сейчас, скажите об этом.

Чем дальше этап, тем подробнее обратная связь

Обратная связь важна для каждого. Но чем больше кандидат потратил времени в переговорах с вами, чем больше этапов он прошел, тем сильнее потребность в детализации фидбэка.

Например, он потратил пять часов на выполнение тестового, а ему приходит ответ: «Ваше тестовое не понравилось нашему руководителю. Он решил вам отказать, сорри. Удачи в поисках!» Неприятно получить такую отмашку. А теперь представьте, что это вы его хантили, уговорили на тестовое, а ему, собственно, изначально и не сильно хотелось менять работу. Кандидат потратил пять часов, а вам с нанимающим менеджером нужно уделить около 15 минут, чтобы написать рецензию на тестовое и причины отказа.

Давайте обратную связь с элементами развития

Здорово работают рекомендации после интервью на оценку hard skills. Где у кандидата пробелы, а что он хорошо знает/умеет/ делает, что получается, а что не очень. Как и чем это можно прокачать. Так вы повышаете лояльность — кандидат благодарен

за такой фидбэк. И если ему отказали, он может порекомендовать своему другу пойти к вам. А может прокачаться и вернуться к вам спустя полгода-год.

Пример из жизни

У меня было несколько таких кейсов, когда я работала в «Контуре». Мы отказывали одной кандидатке на фронтендразработчика два раза после технического интервью. И каждый раз с рекомендациями. На третий раз она вернулась и всех порвала © Работает в «Контуре» до сих пор, менторит новичков и выступает с докладами.

Другой случай, когда откликнулся молодой C++ разработчик с завода — он программировал станки с ЧПУ. Не смог корректно решить тестовое задание. Мы отправили ему список рекомендаций на прокачку (курсы, книги, статьи). Вернулся спустя полгода — написал мне, что честно и усердно занимался и хочет попробовать еще раз. И у парня все получилось.

Автоматизация-персонализация

Напишите под каждый кейс шаблоны ответов кандидатов с пустым блоком — для описания причин отказа или переориентацией на другую вакансию. Загрузите эти шаблоны в ATS. Это сэкономит время на написание писем каждому кандидату от руки. Если вы пользуетесь hh.ru, то измените их стандартные шаблоны на свои. Обязательно перепишите их своим языком и в вашем корпоративном стиле. Я не шучу. Кандидаты не дураки и видят, где это обычная отписка-отказ, шаблон с HH.RU, а где небольшое, но персонализированное письмо лично ему.

Рекрутерское кредо

Обратная связь нужна и важна всем кандидатам на любом этапе общения.

Когда кандидат не получает обратную связь, он сильно расстраивается, и его лояльность к вашему бренду падает. Основной принцип маркетинга: довольный клиент приводит двух, а недовольный уводит десятерых. Поэтому если кандидат, которому отказали, останется довольным, он порекомендует вас своим друзьям и знакомым. А если недоволен, то расскажет тем же друзьям, чтобы они к вам никогда не приходили.

Принцип простой — относитесь к людям так, как хотите, чтобы они относились к вам.

Не только давайте, но и собирайте обратную связь

Обязательно после каждого этапа узнавайте у кандидата его впечатления. Как прошло, как настрой, что понравилось на встрече, а что не очень. Готов ли двигаться дальше.

Если кандидат отказывается от дальнейших этапов, спросите причины: что повлияло, чего не хватило, как можно изменить его решение. Если решение взвешенное и окончательное, не давите, не насилуйте кандидата. Как я уже писала, в рекрутинге обе стороны оценивают и принимают решение.

Выводы

- Сообщайте обратную связь всегда, не пропадайте.
- Дайте фидбэк в согласованный с кандидатом срок.
- Предупредите кандидата, что если к назначенной дате ответа нет, чтобы он вышел на вас сам на случай форс-

- мажоров с вашей стороны.
- Четко указывайте критичные требования в тексте вакансии, чтобы ссылаться на них при отказе по резюме.
- Если вы решили отказать кандидату по результатам HR-интервью, то сделайте это прямо на встрече, не затягивайте.
- Не обнадеживайте кандидатов заранее.
- Озвучьте причины отсутствие необходимого бэкграунда, необходимых знаний, навыков, несовпадение по мотивации.
- Подчеркните несовпадение портрету именно по конкретной вакансии, а не никчемность кандидата в целом.
- Если отказываете устно, не тараторьте, лишь бы побыстрее отделаться.
- Отказывайте на позитиве, с теплом, сохраните уверенность кандидата в себе, не провоцируйте снижение самооценки.
- Благодарите за время и участие.
- Оставляйте «мостик» на будущее, скажите о перспективах на будущее по другим вакансиям.

Сбор рекомендаций

Если в процессе отбора на финальных этапах у вас остались сомнения по кандидату, соберите рекомендации у прошлых работодателей.

В некоторых компаниях это обычная практика, и рекомендации собирают не только на позиции топ-менеджеров, но и на линейных специалистов.

Главное правило — не навредить кандидату. Если он не сообщил текущему руководителю об уходе, а тем более, если он не в поиске, а это вы его хантите, ни в коем случае не звоните, не пишите в текущую компанию. Как минимум вы подставите кандидата и испортите с ним отношения, как максимум получите судебный иск за причиненный ущерб и последствия.

Берите рекомендации с предыдущих мест работы или с текущего, если кандидат дал на это разрешение.

У кого собирать рекомендации

Для специалистов и линейных руководителей — у функционального, административного руководителя (если их было двое).

Для топ-менеджеров — у CEO или собственника, то есть руководителя топа, или его коллег, топ-менеджеров.

Не берите рекомендации у эйчаров, а тем более в отделе кадров. Они вам не дадут картину о профессиональном уровне и результатах кандидата. Максимум — расскажут о реальных причинах ухода.

Как собирать рекомендации

Письменные рекомендации (характеристики) о сотруднике на фирменном бланке с печатью и подписью руководителя ушли в прошлое. Важен личный контакт с рекомендателем и возможность задать уточняющие вопросы.

Скажите рекомендателю, что вы рассматриваете такого-то кандидата на такую-то роль и задачи. И вам очень важно его мнение об этом кандидате как о сотруднике/руководителе/профессионале. Чтобы принять верное решение о его найме. Отметьте, что разговор конфиденциальный, останется между вами, и до кандидата информация не дойдет.

Вопросы

- На какой позиции работал(а) X?
- За какой фронт задач отвечал(а)?
- Каким образом вы взаимодействовали в работе? Кем друг другу приходились по структуре и иерархии?
- Что нравилось в его/ее работе?
- А что не нравилось?
- Как в целом его/ее охарактеризуете?
- Почему он(а) ушел/ушла из компании?
- Если бы была снова возможность поработать вместе с X, вы бы хотели?
- Что нам еще важно знать про X, чтобы принять решение?

Добавьте свои вопросы, что вам важно узнать про конкретного кандидата — подтвердить или опровергнуть определенную гипотезу после всех этапов отбора у вас.

Помните, что если в рекомендациях нет откровенного «криминала», вы получили информацию про то, как кандидат проявлял себя конкретно в этой компании, на тех задачах, с теми коллегами, в тех условиях и обстоятельствах. В вашей компании,

с вашими особенностями результат может быть иной — в положительную и отрицательную сторону.

Предложение кандидату. Выход на работу

В рекрутинге есть поговорка: «Если долго смотреть на кандидата, то можно увидеть, как он выходит на работу в другую компанию».

На финальном интервью спросите кандидата, в каком случае и на каких условиях он готов будет принять предложение от вашей компании. На ІТ-рынке время на счету, медлить нельзя, чтобы другие компании не перехватили. Но предложение должно попасть в ожидания кандидата. Во время прохождения этапов в вашей компании у кандидата могла измениться ситуация с другими офферами — и сроки решения, и условия. Поэтому я рекомендую выставлять job offer кандидату в тот же день, после финального интервью или прямо в конце встречи.

Лайфхаки

- Можете озвучить предложение о работе устно, сразу обговорить все детали, ответить на встречные вопросы кандидата. Но после продублируйте оффер письменно, чтобы зафиксировать договоренности.
- Он может быть на официальном бланке с подписью руководителя и максимально полно расписанной информацией про задачи, цель должности, подчинение, структуру зарплаты, компенсации и льготы. И еще какимито дополнительными материалами про компанию или позицию. А может быть кратким сообщением в формате: мы

- будем рады видеть тебя в нашей команде в роли Х. Условия работы: ...
- Обязательно снова спросите кандидата (если еще нет) про возможность контроффера от текущего работодателя, как он планирует отреагировать, если таковой поступит. Проговорите вместе с ним плюсы и минусы решений остаться в своей компании или перейти к вам.
- Обсудите, какие у кандидата есть еще финалы и офферы, и как выглядит ваше предложение по сравнению с ними.
- Если кандидат просит время подумать. Спросите, всей ли информации ему достаточно, и о чем он будет думать. Предложите подумать вместе © Узнайте сроки на решение с его стороны.
- Не отказывайте другим финалистам как минимум до тех пор, пока этот кандидат не примет оффер, как максимум до его выхода. К сожалению, обещать не значит жениться. И часто кандидаты срываются в последний момент. Иногда даже в день трудоустройства.
- Если кандидат отказывается от оффера, спросите причины и узнайте, как вы еще можете повлиять на решение в вашу пользу.
- Если кандидат согласился, договоритесь о дате выхода. Отправьте ему инструкции по оформлению. Может быть, какие-то материалы, которые он сможет посмотреть еще до выхода. Держите руку на пульсе до выхода кандидата. Спрашивайте, как идет отработка, как настрой. Напоминайте, что вы его очень ждете. За один-два дня до выхода обязательно узнайте, все ли в силе, выходит ли кандидат.

Подготовка к выходу

Обсудите с нанимающим менеджером адаптацию новичка.

- Кто проведет онбординг в первый день вы как эйчар, сам руководитель, кто-то из команды.
- Кого прикрепят в качестве наставника на испытательный срок.
- Что необходимо для корпоративной адаптации различные доступы, внутренние сервисы, корпоративные правила и т.д.
- Что будет включать профессиональная адаптация план на испытательный срок, какие задачи нужно решить, какого результата добиться, какие пробелы в знаниях и навыках подтянуть. Кто и по каким критериям оценит результаты испытательного срока, подведет итоги и примет решение про успех/неуспех.

В день выхода

Встретьте кандидата (очно/виртуально), поздравьте с выходом. Убедитесь, что у него все хорошо, есть вся информация по дальнейшим действиям. Проведите онбординг, если эта роль за вами. Скажите, что вы остаетесь с ним на связи, будете узнавать, как дела. И чтобы он в свою очередь также не стеснялся к вам приходить с вопросами или поделиться, поболтать.

И теперь самое время порадоваться закрытой вакансии и вышедшему кандидату ⊙

После выхода

Собирайте фидбэк у кандидата и руководителя, как идут дела, какие впечатления, что получается, что не очень. Есть как минимум две реперные точки — один месяц и два с половиной (за две недели до окончания испытательного срока).

Убедитесь, что они обмениваются обратной связью. А непосредственный руководитель инициирует с новичком встречи тет-а-тет.

Подключайтесь к таким встречам или помогайте руководителю готовиться к ним, если необходима ваша помощь как модератора, фасилитатора. Если на испытательном сроке возникают проблемы, недомолвки, не самые выдающиеся результаты в работе, то чаще всего это поправимо, если вовремя дать фидбэк, указать на недочеты, помочь новичку.

После успешного завершения испытательного срока ваша миссия как рекрутера завершена. А как эйчара — только начинается ©

Метрики в рекрутинге

Я искренне верю в силу статистики. Цифры и факты не врут. А значит, на основе их можно делать выводы, строить гипотезы, прогнозы и улучшать показатели.

Если вы не считаете вообще никакие показатели и не анализируете их в динамике, то ваш рекрутинговый процесс непрозрачный и непредсказуемый для вас самих и для бизнеса. Статистические данные — основа для разговора с бизнесом, доказательная база, а не пустые слова.

Опять же, если вы используете ATS для рекрутинга, то большую часть работы она сделает за вас. Главное — настроить внутри workflow по кандидатам и соответствующие метрики.

Метрики в разрезе месяца

- *Количество вакансий в работе: в людях, в портретах.* Например, вы ищете пятерых Java-разработчиков. Портрет один, а нанять нужно пять человек.
 - Количество новых вакансий.
 - Количество закрытых вакансий.
 - Количество отмененных вакансий.

Эти показатели покажут вашу нагрузку и динамику портфеля.

- Должности по закрытым вакансиям.
 - Профессиональные сферы (например, backend, frontend, UX/UI, DevOps и т.д.)
 - Уровни должностей (junior, middle, senior, lead, manager)

— Локации работы (город, страна, удаленка).

При полугодовой/годовой статистике и анализе эти данные можно смотреть в комплексе с другими метриками в разных разрезах и делать выводы.

• Зарплаты принятых сотрудников.

Смотреть в динамике и в разрезе с другими факторами. Например, в зависимости от уровня должности, роли или локации.

• Воронка подбора по закрытым вакансиям.

Ее можно настроить в вашей ATS. Здесь интересно считать воронку как таковую, чтобы спрогнозировать на будущее, сколько кандидатов должно пройти тот или иной этап, чтобы дойти до выхода. Но также конверсию, выхлоп, то есть процентное соотношение одного этапа к предыдущему. И сравнивать ваши показатели с бенчмарками, выявлять проблемы и улучшать показатели.

- Количество релевантных отобранных на вакансию.
- Количество первых контактов с кандидатами (звонки/ письма/сообщения).
- Количество проведенных HR-интервью.
- Количество представленных резюме заказчику.
- Количество интервью у заказчика.
- Количество выданных тестовых заданий.
- Количество выставленных офферов.
- Количество принятых офферов.

• Срок закрытия вакансии: от поступления заявки до выхода кандидата.

В IT для позиций мидл+ эти сроки в пределах нормы от одного до трех месяцев. Например, у нас в агентстве за весь 2020 год медиана по сроку закрытия была 40 дней, а за полгода 2021-го —

63 дня. В 2017 году, когда я работала инхаус, этот показатель был 88 дней.

• Воронка подбора и срок работы по отмененным вакансиям.

Воронку подбора и конверсию считайте по аналогии с закрытыми вакансиями.

Срок работы — от поступления заявки в работу до даты ее отмены.

Даже если вакансия отменена, это не повод не анализировать данные. При этом сравнивайте воронку и конверсию по отмененным вакансиям с закрытыми — есть ли сходства и отличия. Стройте и подтверждайте/опровергайте гипотезы о причинах отмены, неуспешности этого рекрутингового проекта и делайте выводы на будущее.

Отмена вакансий чаще происходит во внешнем рекрутинге — в агентствах. В моей практике работы в нескольких агентствах 40–50% проектов из общего портфеля отменяется. Причины: заказчик сам закрыл, закрыло другое рекрутинговое агентство, заказчик отменил (подбор больше не нужен / нет бюджета), инициатива агентства из-за неэффективности проекта.

Во внутреннем подборе процент отмененных вакансий в разы ниже, что логично. У рекрутера нет опции отказаться от работы над конкретной вакансией или с конкретным заказчиком. Заказчик может действительно закрыть вакансию сам — внутренним переводом или через рекомендацию. Но для инхаусрекрутера это будет означать закрытие, а не отмену. Как и закрытие вакансии с помощью кадрового агентства. Но заказчик может действительно передумать искать человека к себе в команду. И это значит, что вы как рекрутер провели работу впустую.

Если причина отмены по инициативе заказчика, анализируйте, что можно было бы сделать по-другому, чтобы не

довести до отмены вакансии, а закрыть ее. И примените эти знания в работе с текущими и будущими вакансиями. Так называемая ретроспектива.

Если отмена вакансии — ваша инициатива (что чаще случается во внешнем рекрутинге, чем во внутреннем), то полезно посмотреть и на воронку, и на сроки. И в этом случае сделать выводы, после какого периода или количества обработанных кандидатов считать вакансию безнадежной для закрытия. И в будущем как минимум проводить профилактику в рекрутинге еще до наступления пороговых значений, как максимум — отменять вакансию при наступлении порогового значения и отсутствия каких-либо изменений от заказчика по процессу или портрету и т.д.

Ведь отмененная вакансия — это всегда упущенная возможность и/или потерянные впустую ресурсы и бизнеса, и рекрутера.

Если вы работаете в агентстве, и срок отмененной вакансии превышает медианное значение срока закрытых вакансий, значит, скорее всего, это ошибка рекрутера/подбора. А значит, упущенная возможность и, конечно, потерянные ресурсы. Например, за два месяца реально закрыть позицию такого типа, но прошло уже три месяца, а результата нет. И на четвертый месяц заказчик сообщает, что нашел сам или помогло другое агентство, — отбой.

Ошибка отсутствия профилактики, корректировки портрета/ процессов/условий — то есть у вас была возможность повлиять позитивно и улучшить ситуацию, но вы вовремя этого не сделали, хотя могли. Это упущенная возможность.

Ошибка не отмененной вовремя вакансии, если она безнадежна, а заказчик не готов ничего менять. Это потерянные впустую ресурсы.

Если срок отмененной вакансии в разы меньше медианы, то это может быть ошибкой на этапе приема заявки в работу.

Скажем, вместо стандартного срока в два месяца, вакансия отменилась через одну-две недели. Возможно, вы не прояснили наличие финалистов или реальную необходимость бизнеса в данном сотруднике. При этом потратили время на бриф заказчика, написание текстов, старт поиска, формирование лонглиста, а может быть даже и шорт-листа. И это снова потерянные ресурсы.

Если в инхаус-подборе больше 20% отмененных вакансий, потому что передумали и решили, что сотрудник все же не нужен сейчас, это повод задуматься об адекватности планирования со стороны бизнеса и заказчиков и их понимания собственных потребностей. Это примеры компаний, которые сегодня бегут налево, завтра — направо, послезавтра — по диагонали. А сотрудники бросают уже сделанное и начинают новое, и так по кругу.

• Конверсия ответов на отправленные письма и сообщения по вакансии (response rate).

Этот показатель должен быть от 70% и выше.

• Конверсия положительных ответов на отправленные письма и сообщения — кандидат готов рассмотреть вашу вакансию и общаться дальше.

В ІТ этот показатель варьируется от 7 до 15%.

• Конверсия выполненных тестовых заданий по вакансии.

Вы увидите, достаточный ли процент кандидатов выполняет тестовое и не отваливается. По статистике Cellar door 50% кандидатов на этапе тестового задания отсеивается — отказываются или пропадают. Это плохой показатель и признак того, что процесс надо менять.

• Сроки перехода между этапами, люфты.

Подсвечивает, где у вас проблемы в процессе, где кандидаты подвисают. Но эту метрику считать сложнее всего. Придется

трекать даты перехода с одного этапа на следующий по каждому кандидату. Как вариант автоматизации — настройка такой статистики в ATS через интерфейс или с помощью SQL-запросов с помощью программистов. Но здесь играет и человеческий фактор — рекрутер может перевести кандидата с этапа на этап с задержкой или забыть вовсе.

• Доходимость до интервью.

Эта метрика полезна в массовом подборе, чтобы планировать количество назначенных интервью с запасом, с учетом процента тех, кто не дойдет.

• Процент принятых офферов.

Анализируйте, что не так с офферами, почему их не принимают. Как и что можно улучшить. Также насколько увеличить воронку подбора, чтобы повысить количество выставленных офферов и как следствие — принятых.

• Процент вышедших на работу.

Аналогично с предыдущей метрикой. Особенно актуально в массовом подборе.

• Источник закрытия вакансии.

Прописывайте не только источник, но и тип поиска (активный/пассивный). Отслеживайте эффективность источников за период полгода/год. Планируйте бюджет на размещение вакансий и доступ к базам резюме.

• Прохождение испытательного срока.

Для узких специалистов и руководителей должно быть не ниже 90%. Если ниже, то это вопрос к качеству подбора, неучтенным рискам по принятым кандидатам. Или проблема кроется на этапе адаптации.

Итог

Как я уже писала, ежемесячный сбор статистики выливается в итоговый подсчет и анализ информации в разрезе полугода/года.

Рекрутер увидит целостную картину своей работы.

Руководитель подбора соберет картину по всей компании и по рекрутингу как бизнес-процессу в целом, а также по эффективности, производительности и нагрузке каждого из рекрутеров в отдельности.

При работе с данными используйте правила математической статистики. Данные будут чище, если считать медиану, а не среднее значение.

Визуализируйте результаты по максимуму в виде графиков, а не сводных таблиц или текстов.

Выделите свои метрики, которые важны конкретно для вашего бизнеса и специфики подбора. Помните, что сами по себе цифры ни о чем не говорят. Но они — основа для построения гипотез, анализа ситуации и, наоборот, доказательство или опровержение ощущения проблемы на интуитивном уровне.

Благодарности

Только сейчас я поняла, что эту главу автор пишет для себя и тех, кому он хочет публично сказать спасибо.

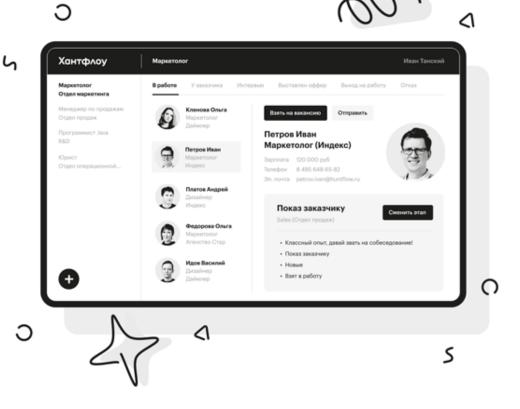
Пришла и моя очередь. Это моя первая настоящая рукопись, если не считать профессиональные статьи в интернете, внутренние корпоративные материалы. Я немного волнуюсь.

И говорю спасибо:

- *Издателю «Альпина Паблишер» и спонсору «Хантфлоу».* Без вас эта книга не вышла бы в свет. Спасибо, что поверили в меня.
- *Моей команде в Cellar door*, что морально поддерживали, подбадривали меня, говорили, что все получится. Люблю вас, ребята!
- *Юле Герасимович, директору IT-People*, за то, что дала толчок и мотивацию начать писать эту книгу еще в 2019 году. Сказала: иди и делай.
- Всем моим работодателям, заказчикам и кандидатам за 13 лет в рекрутинге. Без вас я бы не научилась тому, чему научилась. Не набила бы свои шишки, не встала бы на свои грабли. Не увидела, как надо и как не надо делать, своими глазами. И не смогла бы рассказывать об этом другим рекрутерам.
- *Моему мужчине* за то, что поддерживал меня, радовался прогрессу и принятой заявке в издательстве. Терпел отсутствие моего присутствия днем и ночью последние полтора месяца, пока я завершала рукопись.
- *И, конечно, вам, читателям*. Надеюсь, книга оказалась полезной для вас. Что вы взяли для себя рабочие фишки и

инструменты. Что рекрутинг станет увлекательнее и приятнее для вас. Желаю вам больше принятых офферов и выходов, довольных заказчиков и счастливых кандидатов ©

Хантфлоу — рекрутинговая система, которая поможет организовать и автоматизировать процесс подбора





Хантфлоу — это профессиональная CRM для рекрутинга. Хантфлоу используют для найма в более чем 1500 компаний в России и СНГ.

Хантфлоу автоматизирует рекрутинг, помогает находить и исправлять проблемы в подборе и ускорять закрытие вакансий. С Хантфлоу рекрутеры и HR становятся полноценными партнерами бизнеса, а не тратят время на бесконечную рутину.

Каждая наша функция помогает компаниям быстрее нанимать нужных специалистов. Хантфлоу — рекрутинговая система №1 по объему функциональности среди облачных рекрутинговых систем в России согласно исследованию аналитического агентства TAdviser, опубликованному в феврале 2021 года.



- [1] Паундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. М.: Альпина Бизнес Букс при содействии <u>Headhunter.ru</u>, 2004.
- [2] Иванова. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Издано при содействии «Хантфлоу» — профессиональной СКМ для рекрутинга

Редактор *Е. Жукова*Руководитель проекта *И. Позина*Дизайнер *Д. Агапонов*Корректоры *Н. Казакова, Е. Жукова*Верстка *О. Щуклин*

- © Текст. К. Окунцева, 2021
- © Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022
- © Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2022

Окунцева К.

КВсе, что вы хотели знать об ІТ-рекрутинге: как обогнать конкурентов в гонке за профессионалами / Ксения Окунцева. — М.: Альпина ПРО, 2022.

ISBN 978-5-9075-3488-9