

ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС

HR-МЕНЕДЖЕР С НУЛЯ

От подбора и собеседований
до кадрового дела и аналитики

- 10 модулей · 122 страницы
- 30+ рабочих шаблонов
- Практика и портфолио для новичка

ИРИНА БОВДУР

HR-практик, автор методики

Ирина Бовдур

HR-менеджер с нуля

<https://litres.ru/74294708>

SelfPub; 2026

Аннотация

10 модулей, 70+ уроков и портфолио: как войти в HR с нуля и не прогореть.

Вы хотите в HR, потому что любите общаться? Руководителей это не интересует. Их интересуют деньги, сроки и цифры. Если вы не умеете говорить с бизнесом на его языке — вас не возьмут. Даже с дипломом психолога.

Я прошла этот путь и упаковала всё, что реально работает, в один курс. Без воды и теории. Только инструменты, которые сразу можно использовать.

Кому пригодится:

- тем, кто хочет войти в HR без опыта;
- тем, кто уже работает ассистентом и хочет вырасти;
- тем, кто устал собирать информацию по кускам.

Что внутри:

10 модулей — от стратегии до портфолио.

70+ уроков — коротких, без воды.

Шаблоны: профили вакансий, гайды по интервью, чек-листы, расчёты стоимости найма.

Пошаговый план действий.

Что получите:

Готовое портфолио (выделяет среди 90% новичков).

Навык структурированного интервью и проверки фактов.

Умение считать стоимость найма и сроки.

План на первые 3 месяца в профессии.

Содержание

От автора	9
Содержание	10
Модуль 1. Введение в профессию HR	11
1.1 Кто такой HR-менеджер	12
Что конкретно делает HR каждый день	12
Три распространённых мифа о профессии	13
Откуда взялась профессия и зачем она бизнесу	14
Ценность HR в деньгах: простой пример	15
1.2 Чем HR отличается от рекрутера и кадровика	17
1.3 Жизненный цикл сотрудника	20
Разбор каждого этапа подробно	22
1. Привлечение	22
2. Найм	22
3. Адаптация	23
4. Развитие	23
5. Удержание	23
6. Уход	23
1.4 Семь функций HR	25
1. Рекрутинг (подбор)	25
2. Адаптация (онбординг)	25
3. Кадровое администрирование (КДП)	25

4. Компенсации и льготы (C&B)	26
5. Оценка и развитие	26
6. Корпоративная культура и вовлечённость	26
7. HR-аналитика	26
Каждая функция на конкретном примере	27
1.5 Как устроен HR-отдел	30
Малый бизнес (до ~50 человек)	30
Средний бизнес (50–500 человек)	30
Крупная компания (500+)	30
1.6 Карьерные треки и грейды	32
1.7 Рынок труда и зарплаты	34
1.8 Компетенции HR: что в вас ценят	36
1.9 Инструменты HR	38
1.10 Этика и типичные ошибки новичка	40
Принципы этики HR	40
Частые ошибки новичков	41
1.11 Как HR влияет на прибыль компании	43
1.12 С чего начать карьеру новичку	45
Мини-кейсы: примерьте роль HR	47
1.13 Инструменты HR: пошаговые инструкции	49
Инструкция 1. Разместить вакансию на job-сайте	49
Инструкция 2. Собрать простую воронку подбора в таблице	50
Инструкция 3. Провести телефонный	50

скрининг за 10 минут	
Ещё кейсы: тренируем решения	52
Практикум модуля	54
Чек-лист: усвоил ли я модуль	55
Глоссарий модуля	56
Проверь себя	57
Модуль 2. Рекрутинг и подбор персонала	58
2.1 Что такое рекрутинг и зачем он бизнесу	59
2.2 Профиль вакансии: фундамент подбора	61
2.3 Как снять заявку с заказчика	64
Вопросы, которые задаёт рекрутёр	64
заказчику	
2.4 Воронка подбора и как ей пользоваться	66
Как считать конверсию и планировать	67
поиск	
2.5 Источники кандидатов: где искать	69
2.6 Как написать продающую вакансию	71
Структура сильной вакансии	71
2.7 Sourcing: прямой поиск и boolean	74
Что такое boolean-поиск	74
Готовые boolean-запросы под разные сферы	75
2.8 Скрининг резюме за 30 секунд	77
На что смотреть в резюме по порядку	77
Скрипт телефонного скрининга	77
2.9 Первый контакт с кандидатом	80
Правила первого сообщения (для sourcing)	80

2.10 Метрики подбора	82
2.11 Сложные и «горящие» вакансии	84
Что делать со сложной вакансией	84
2.12 Инструкции: подбор пошагово	86
Инструкция А. Закрывать вакансию от начала до конца	86
Инструкция Б. Что делать, если откликов мало	86
Кейсы модуля	88
2.13 Оффер и работа с отказами	90
Как делать оффер	90
Конец ознакомительного фрагмента.	91

Ирина Бовдур

HR-менеджер с нуля

HR-менеджер с нуля

Полный практический курс: от подбора до аналитики

Ирина Бовдур

2026

От автора

Эта книга выросла из вопроса, который мне задают чаще всего: «С чего начать, чтобы войти в HR?»

Я девять лет занимаюсь подбором и оценкой персонала, работала с производством, розницей и IT. За это время я поняла главное: профессия HR — это ремесло. Ей можно научиться так же, как учатся бухгалтерии или программированию, и для этого не нужен диплом психолога.

Здесь собрано всё, что я рассказываю новичкам: как снять заявку на вакансию, как провести интервью и не поверить красивой легенде, как оформить приём по Трудовому кодексу, посчитать стоимость найма и объяснить руководителю на языке цифр, почему люди уходят.

Курс построен как система из десяти модулей. Каждый заканчивается практикой — и, пройдя её, вы получите не только знания, но и портфолио документов, которое можно показать на собеседовании. Именно оно чаще всего и решает дело: у большинства кандидатов на входе в профессию портфолио просто нет.

Читайте по порядку и делайте задания. Теория без практики в этой профессии не работает.

Ирина Бовдур

Содержание

От автора

Модуль 1. Введение в профессию HR

Модуль 2. Рекрутинг и подбор персонала

Модуль 3. Собеседования и оценка кандидатов

Модуль 4. Адаптация и онбординг

Модуль 5. Кадровое делопроизводство и ТК РФ

Модуль 6. Компенсации и льготы (C&B)

Модуль 7. Оценка и развитие персонала

Модуль 8. Культура и вовлечённость

Модуль 9. HR-аналитика

Модуль 10. HR-бренд, автоматизация и карьера

Заключение

Модуль 1. Введение в профессию HR

Первый модуль — фундамент. Прежде чем учиться подбирать людей и вести кадры, важно понять целостную картину: чем занимается HR, как устроена профессия, куда в ней расти и сколько это стоит на рынке. К концу модуля вы будете уверенно ориентироваться в профессии и понимать, какое направление ваше.

Что вы получите: целостное понимание профессии HR, знание её функций и структуры, представление о карьерных путях и зарплатах, а также личную карту развития на весь курс.

1.1 Кто такой HR-менеджер

HR расшифровывается как **Human Resources** — «человеческие ресурсы». За этим сухим термином стоит простая идея: любая компания достигает целей через людей. Кто-то должен отвечать за то, чтобы этих людей было достаточно, чтобы они были подходящими, работали результативно и не разбежались. Этим и занимается HR-менеджер.

Аналогия для понимания. Представьте компанию как футбольную команду. Есть игроки (сотрудники), есть тренер (руководитель), есть результат — счёт на табло (прибыль). HR — это спортивный директор клуба: он находит и приводит игроков, помогает новичкам влиться, следит, чтобы команда была мотивирована и не выгорала, ведёт контракты и вовремя усиливает состав. Без него тренер вынужден заниматься этим сам — в ущерб игре.

Что конкретно делает HR каждый день

Профессия часто кажется абстрактной, поэтому посмотрим на реальные задачи. Вот как может выглядеть обычный рабочий день HR-менеджера в компании среднего размера:

Схема: Реальный день HR совмещает подбор, общение с людьми и административные задачи.

Обратите внимание: день делится между тремя типами за-

дач — **поиск и оценка людей, общение** (с кандидатами и руководителями) и **администрирование** (документы, процессы). Хороший HR умеет переключаться между ними и не «тонет» в рутине, забывая про людей.

Три распространённых мифа о профессии

Миф

Как на самом деле

«HR — это просто общение, ничего сложного»

Общение — лишь часть. HR считает метрики, знает трудовое право, строит процессы и отвечает за деньги компании (стоимость найма, текучести).

«HR — это тот, кто увольняет»

Увольнение — редкая и наименее любимая часть работы. Основное время уходит на то, чтобы *people приходили и оставались*.

«В HR берут только с психологическим образованием»

Нет. В профессию приходят из самых разных сфер. Важнее системное мышление, эмпатия и готовность учиться — этому и учит курс.

Главное из урока

- HR отвечает за людей в компании — чтобы их было достаточно, они подходили и работали результативно.
- Работа делится на три типа задач: поиск/оценка, общение, администрирование.
- Профессия шире «общения» и доступна людям без профильного образования.

Откуда взялась профессия и зачем она бизнесу

Профессия выросла из простого «отдела кадров», который занимался только документами. По мере того как компании поняли, что люди — не «издержки», а главный источник результата, роль расширилась: недостаточно оформить человека, важно найти правильного, удержать и помочь ему работать в полную силу. Так появился современный HR — тот, кто управляет не бумагами, а **ценностью, которую создают люди**.

Для бизнеса это означает вот что: пока вакансии открыта, компания недополучает результат; пока сотрудник плохо адаптирован, он работает вполсилы; пока в команде текучка, деньги уходят на бесконечный перенайм. HR влияет на все три точки — и потому напрямую связан с деньгами компании, а не только с «атмосферой».

Ценность HR в деньгах: простой пример

Чтобы почувствовать, почему HR ценят, переведем его работу в рубли на бытовом примере.

Расчёт на пальцах. Компания ищет менеджера по продажам с окладом 60 000 #. Пока позиция открыта, его участок «простаивает»: заказы обрабатываются медленнее, часть клиентов теряется. Даже по скромной оценке простой такой позиции стоит бизнесу около 1–1,5 окладов в месяц — то есть **60–90 тысяч рублей за каждый месяц** поиска. Если HR закрывает вакансию за 3 недели вместо 2 месяцев, он экономит компании десятки тысяч рублей на одной позиции. Умножьте на количество вакансий — и станет понятно, почему хороший HR окупается многократно.

Именно поэтому в течение курса мы постоянно возвращаемся к цифрам: скорости найма, стоимости вакансии, текучести. Умение говорить с руководством на языке денег отличает сильного HR от «человека, который проводит собеседования».

Главное из раздела

- HR вырос из «отдела кадров» в управление ценностью, которую создают люди.
- Открытая вакансия, слабая адаптация и текучка — это прямые потери денег.
- Сильный HR умеет измерять свою пользу в рублях, а не

только в «атмосфере».

1.2 Чем HR отличается от рекрутёра и кадровика

Новичков сбивает с толку, что вакансии называются по-разному: «рекрутёр», «специалист по кадрам», «HR-менеджер», «HR generalist». Это не синонимы. Разберёмся раз и навсегда.

Роль

Что делает

Главная метрика

Где встречается

Рекрутёр

Ищет, привлекает и отбирает кандидатов. Ведёт воронку подбора.

Закрытые вакансии, скорость найма

Агентства, крупные компании

Кадровик (специалист по КДП)

Оформляет приёмы, отпуска, увольнения. Ведёт документы по ТК РФ.

Отсутствие ошибок и штрафов

Любая компания со штатом

HR-generalist / HR-менеджер

Совмещает всё: подбор, адаптацию, развитие, культуру, часто и кадры.

Укомплектованность и удержание

Малый и средний бизнес

HR бизнес-партнёр (HRBP)

Стратегический партнёр руководителя подразделения по людям.

Бизнес-показатели через людей

Крупные компании

Почему это важно для новичка. Первая работа обычно начинается с узкой роли — чаще всего рекрутера или HR-ассистента. Понимая различия, вы точнее читаете вакансии и осознанно выбираете точку входа. Курс даёт навыки всех ролей, поэтому вы сможете вырасти в универсала.

В маленькой компании (до ~50 человек) все эти роли обычно совмещает **один человек** — тот самый HR-generalist. В корпорации функции разведены по отделам, и можно годами быть узким специалистом. Обе траектории нормальны; выбор зависит от того, что вам ближе — широта или глубина.

Главное из урока

• Рекрутер — про найм, кадровик — про документы, HR-менеджер — про весь цикл.

- В малом бизнесе роли совмещены, в корпорации — разделены.
- Точка входа новичка — обычно рекрутёр или HR-ассистент.

1.3 Жизненный цикл сотрудника

Вся профессия HR выстроена вокруг пути, который человек проходит в компании — от момента, когда он ещё кандидат, до момента ухода. Этот путь называют **жизненным циклом сотрудника** (employee lifecycle). Запомните эти шесть этапов — они станут скелетом всего курса.

Схема: Шесть этапов пути сотрудника. На каждом у HR своя задача.

Разберём, что делает HR на каждом этапе и в каком модуле курса мы это изучаем:

Этап

Задача HR

Модуль курса

1. Привлечение

Сделать так, чтобы подходящие люди узнали о вакансии и захотели откликнуться

2 (подбор), 10 (HR-бренд)

2. Найм

Отобрать и оценить кандидатов, сделать оффер, оформить

2, 3, 5

3. Адаптация

Быстро ввести новичка в работу, чтобы он остался и начал приносить пользу

4

4. Развитие

Оценивать, обучать, ставить цели, растить сотрудника

7

5. Удержание

Мотивировать, вовлекать, не давать ценным уйти

6, 8

6. Уход

Корректно расстаться, узнать причины, сохранить отношения

5, 8

Пример, почему цикл важен. Компания вложилась в подбор дорогого инженера (этапы 1–2), но пропустила адаптацию (этап 3): новичка не встретили, не дали наставника, не поставили задач. Через месяц он ушёл. Деньги на найм потеряны. Вывод: этапы связаны, и слабое звено обесценивает всю цепочку. HR отвечает за цикл целиком.

Главное из урока

- Жизненный цикл: привлечение → найм → адаптация → развитие → удержание → уход.
- На каждом этапе у HR своя задача; этапы связаны.
- Слабое звено (например, нет адаптации) обесценивает всю работу.

Разбор каждого этапа подробно

Теперь пройдем по этапам не списком, а с деталями — что реально происходит и на что HR обращает внимание.

1. Привлечение

Ещё до найма компания формирует поток кандидатов: размещает вакансии, работает над репутацией работодателя, ведёт реферальные программы («приведи друга»). Задача HR — сделать так, чтобы **подходящие** люди узнали о вакансии и захотели откликнуться. Если поток слабый или «не тот», проваливается весь дальнейший подбор.

2. Найм

Из потока кандидатов HR отбирает лучших: скрининг, собеседования, оценка, согласование с руководителем, оффер и оформление. Здесь важна и скорость (чтобы не упустить сильного кандидата), и качество (чтобы не взять «не того»). Баланс этих двух вещей — искусство рекрутинга.

3. Адаптация

Первые недели решают, останется человек или уйдёт. HR готовит план адаптации, назначает наставника, следит за прохождением испытательного срока. Пропустить этот этап — значит рискнуть всеми деньгами, вложенными в найм.

4. Развитие

Когда человек освоился, задача — помочь ему расти: ставить цели, обучать, оценивать. Развитый сотрудник приносит больше пользы и реже уходит от скуки. Это выгоднее, чем постоянно искать новых.

5. Удержание

Самый недооценённый этап. HR работает с мотивацией, вовлечённостью, атмосферой и выгоранием, чтобы ценные люди не уходили к конкурентам. Удержать существующего сотрудника почти всегда дешевле, чем нанять и адаптировать нового.

6. Уход

Люди уходят всегда — это нормально. Задача HR: расстаться корректно (без юридических рисков), узнать настоя-

щую причину через exit-интервью и по возможности сохранить хорошие отношения. Ушедший в хороших отношениях сотрудник может вернуться или порекомендовать компанию.

Важная мысль. Этапы образуют кольцо, а не прямую линию: довольный ушедший сотрудник улучшает репутацию работодателя, а значит — усиливает этап привлечения. Поэтому даже увольнение — часть работы на будущее.

1.4 Семь функций HR

За жизненным циклом стоят конкретные функции — направления, в каждом из которых есть свои инструменты. Это «предметы», которые вы освоите на курсе. Разберём каждую понятным языком.

1. Рекрутинг (подбор)

Поиск и наём людей. Сюда входит: снять заявку на вакансию, разместить её, найти кандидатов, провести отбор. Это «входные ворота» компании — от качества подбора зависит всё остальное. *Изучаем в модулях 2–3.*

2. Адаптация (онбординг)

Введение новичка в должность и коллектив. Хорошая адаптация превращает нанятого человека в работающего сотрудника и удерживает его в первые, самые рискованные месяцы. *Модуль 4.*

3. Кадровое администрирование (КДП)

Оформление людей по закону: договоры, приказы, отпуска, увольнения. Ошибки здесь стоят компании штрафов и

судов, поэтому аккуратность критична. *Модуль 5.*

4. Компенсации и льготы (C&V)

Всё, что связано с оплатой труда и мотивацией: оклады, премии, бонусы, льготы, грейды. HR следит, чтобы платить справедливо, конкурентно и в рамках бюджета. *Модуль 6.*

5. Оценка и развитие

Постановка целей (KPI), аттестации, обучение, планы развития. Помогает людям расти, а компании — получать больше от каждого сотрудника. *Модуль 7.*

6. Корпоративная культура и вовлечённость

Атмосфера, ценности, лояльность. HR измеряет вовлечённость, работает с выгоранием и удерживает команду. *Модуль 8.*

7. HR-аналитика

Цифры о людях: текучесть, скорость найма, стоимость найма. Превращают HR из «отдела кадров» в партнёра бизнеса, к которому прислушивается руководство. *Модуль 9.*

Каждая функция на конкретном примере

Чтобы функции перестали быть абстракцией, посмотрим на каждую через маленькую рабочую ситуацию — что именно делает HR.

Рекрутинг — пример. В отдел продаж нужен менеджер. HR снимает с руководителя профиль (какие продажи, план, вилка), размещает вакансию, за неделю собирает 40 откликов, отбирает 8 на интервью и выводит одного. Результат функции — **закрытая позиция подходящим человеком.**

Адаптация — пример. Новый менеджер выходит в понедельник. HR заранее подготовил рабочее место, назначил наставника и план на первую неделю. К концу испытательного срока человек уже выполняет план. Результат — **новичок остался и вышел на результат.**

Кдп — пример. При приёме HR оформляет трудовой договор, приказ, знакомит сотрудника с локальными актами под подпись. Через год приходит проверка — документы в порядке, штрафов нет. Результат — **компания защищена юридически.**

C&b — пример. Сильный специалист получает оффер от конкурента. HR смотрит рыночную вилку, предлагает пересмотр оклада и годовой бонус за результат. Человек оста-

ётся. Результат — удержали ценного за счёт продуманной системы оплаты.

Оценка и развитие — пример. Раз в полгода HR проводит review: сотрудник и руководитель обсуждают результаты и цели, составляют план развития. Через год сотрудник вырос до старшего. Результат — **человек развивается внутри, а не уходит за ростом.**

Культура и вовлечённость — пример. HR замечает по опросу, что в одном отделе упал настрой. Разбирается: перегруз и нет обратной связи от руководителя. Меняют процессы — вовлечённость возвращается. Результат — **сохранили команду до того, как люди начали увольняться.**

HR-аналитика — пример. Руководитель просит «больше людей в подбор». HR показывает цифры: срок закрытия вырос из-за узкого потока кандидатов, а не нехватки рук. Решение находят точнее и дешевле. Результат — **решение на данных, а не на ощущениях.**

Как это держать в голове. Семь функций легко запомнить через жизненный цикл: привлекаем и нанимаем (1), вводим (2), оформляем (3), платим (4), развиваем (5), удерживаем культурой (6) и всё это измеряем (7).

Главное из урока

- Семь функций HR: подбор, адаптация, КДП, С&В, оценка и развитие, культура, аналитика.
- Каждая функция — отдельный модуль курса со своими инструментами.

- Функции ложатся на этапы жизненного цикла сотрудника.

1.5 Как устроен HR-отдел

Как именно организована HR-работа, зависит от размера компании. Понимание структуры поможет вам читать вакансии и представлять, куда вы попадёте.

Малый бизнес (до ~50 человек)

Обычно **один HR-универсал** закрывает всё: и подбор, и кадры, и адаптацию. Иногда HR-функцию совмещает сам собственник или офис-менеджер. Плюс для новичка: широкий опыт и быстрый рост. Минус: приходится делать всё сразу.

Средний бизнес (50–500 человек)

Появляется небольшой HR-отдел: руководитель + 1–3 специалиста, часто с разделением «подбор» и «кадры».

Крупная компания (500+)

Полноценная HR-структура с отделами и специализацией:

Схема: Пример структуры HR-департамента в крупной компании.

Главное из урока

- В малом бизнесе HR — один универсал; в крупном — отдел со специализацией.
- Новичку малый бизнес даёт широту опыта, корпорация — глубину и порядок.
- HRBP сопровождают конкретные подразделения «попёрёк» структуры.

1.6 Карьерные треки и грейды

HR даёт понятную карьерную лестницу и рост дохода. Разберём, как выглядит путь и чем отличаются уровни (грейды).

Схема: Типичный карьерный рост. Сроки зависят от вас, компании и рынка.

Грейд

Кто это

Чем занимается

Junior

Начинающий: рекрутер, HR-ассистент

Выполняет конкретные задачи под руководством

Middle

Самостоятельный HR-generalist

Ведёт направление целиком без постоянного контроля

Senior

Ведущий специалист / HRBP

Решает сложные задачи, влияет на решения бизнеса

Head / Director

Руководитель HR

Отвечает за всю HR-функцию и стратегию

Параллельно «вертикали» есть **горизонтальный рост** — уход в узкую экспертизу: executive search (подбор топов), обучение, C&B, HR-аналитика. Это тоже уважаемый и хорошо оплачиваемый путь.

Главное из урока

- Вертикаль: junior → middle → senior → head → директор.
- Горизонталь: узкая экспертиза (подбор топов, обучение, C&B, аналитика).
- Грейд определяется самостоятельностью и масштабом влияния, а не только стажем.

1.7 Рынок труда и зарплаты

HR востребован в любой отрасли, потому что люди нужны везде — от IT до стройки. Это делает профессию устойчивой и удобной для входа. Посмотрим на ориентиры по доходу.

Схема: Ориентир по рынку РФ, #/мес. Реальная вилка зависит от города, отрасли и компании.

Несколько закономерностей, которые важно понимать новичку:

-

Город решает.

В Москве и Петербурге зарплаты выше, но и конкуренция больше. В регионах ниже, но и старт проще.

-

Отрасль решает.

IT и финтех платят больше; бюджетная сфера — меньше. Сложные отрасли (стройка, нефтегаз, производство) хорошо платят за умение закрывать трудные вакансии.

-

Специализация решает.

Узкие эксперты (executive search, C&B, HR-аналитика) зарабатывают выше «универсалов» того же грейда.

Практический совет. Не ориентируйтесь на одну цифру из интернета. Перед поиском работы посмотрите 15–20 актуальных вакансий в вашем городе и отрасли — это даст

реальную вилку «здесь и сейчас». Как это делать, разберём в модуле 10.

Главное из урока

- HR востребован в любой отрасли — профессия устойчива к кризисам.
- Доход зависит от города, отрасли и специализации.
- Реальную вилку смотрите по свежим вакансиям, а не по одной цифре.

1.8 Компетенции HR: что в вас ценят

Успех в HR держится на балансе «твёрдых» и «мягких» навыков. Разберём их и сразу оцените себя — с чего начинать развитие.

Твёрдые навыки (hard skills)

Мягкие навыки (soft skills)

Подбор и оценка кандидатов

Эмпатия и умение слушать

Знание ТК РФ и КДП

Коммуникация и переговоры

Работа с метриками и таблицами

Системное мышление

Инструменты (job-сайты, ATS, Excel)

Стрессоустойчивость

Основы трудовой аналитики

Этичность и тактичность

Как это сочетается. Твёрдые навыки позволяют делать

работу правильно (оформить, посчитать, найти). Мягкие — работать с людьми так, чтобы они вам доверяли. HR без мягких навыков — сухой бюрократ; HR без твёрдых — приятный собеседник, который ошибается в документах и цифрах. Ценится сочетание.

Хорошая новость: почти все эти навыки развиваются. Твёрдым учит этот курс, мягкие вы тренируете в общении и на практике. На старте достаточно эмпатии, аккуратности и готовности учиться.

Главное из урока

- Ценится баланс твёрдых (что делать) и мягких (как с людьми) навыков.
- Твёрдым учит курс, мягкие тренируются на практике.
- На старте хватает эмпатии, аккуратности и желания расти.

1.9 Инструменты HR

Чтобы не бояться первого рабочего дня, познакомимся с инструментами, которыми пользуется HR. Детально каждый разберём в своих модулях — сейчас просто общая карта.

Инструмент

Для чего

Модуль

Job-сайты (hh.ru и др.)

Размещение вакансий и поиск кандидатов

2

ATS (система управления подбором)

Ведение кандидатов по воронке

2, 10

Telegram, соцсети

Прямой поиск и HR-бренд

2, 10

Excel / Google Таблицы

Учёт, метрики, дашборды

6, 9

Сервисы опросов

Оценка вовлечённости, eNPS

8

КЭДО и кадровые программы

Оформление документов

5

Не пугайтесь списка. Вам не нужно осваивать всё сразу. Базовый минимум новичка — job-сайт и Excel/Таблицы. Остальное подключается по мере роста. Курс вводит инструменты постепенно, в нужный момент.

1.10 Этика и типичные ошибки новичка

HR работает с людьми и их данными, поэтому этика — не формальность, а основа доверия. Разберём принципы и частые ошибки.

Принципы этики HR

-

Конфиденциальность.

Зарплаты, причины увольнений, личные обстоятельства — не для обсуждения с коллегами.

-

Честность с кандидатами.

Не обещать того, чего не будет. Давать обратную связь, даже при отказе.

-

Отсутствие дискриминации.

Оценивать по компетенциям, а не по полу, возрасту, национальности.

-

Уважение к данным.

Персональные данные защищаются (152-ФЗ, модуль 5).

Частые ошибки новичков

Ошибка

Как правильно

Оценивать кандидата «по симпатии»

Опирается на факты и структуру интервью (модуль 3)

Обещать кандидату лишнее, лишь бы вышел

Говорить честно — иначе человек уйдёт разочарованным

Игнорировать адаптацию после найма

Вести новичка первые 90 дней (модуль 4)

Не давать отказ кандидатам

Всегда закрывать коммуникацию уважительно

Обсуждать чужие зарплаты и увольнения

Держать конфиденциальность

Главное из урока

- Этика HR: конфиденциальность, честность, отсутствие дискриминации, защита данных.
- Типичные ошибки новичка предсказуемы — и их легко

избежать.

- Репутация HR строится годами и рушится одним нарушением доверия.

1.11 Как HR влияет на прибыль компании

Новичку важно с самого начала видеть связь своей работы с деньгами. Тогда вы будете не «обслуживающим персоналом», а партнёром, к которому прислушивается руководитель. Разберём четыре канала, через которые HR влияет на прибыль.

Канал влияния

Как это работает

Что теряет бизнес без HR

Скорость найма

Чем быстрее закрыта вакансия, тем меньше простаивает участок

Недополученную выручку за месяцы простоя

Качество найма

Правильный человек приносит результат, а не создаёт проблемы

Деньги на перенайм «ошибочного» сотрудника

Удержание

Люди не уходят — не надо нанимать заново

Стоимость постоянного перенайма и потерю опыта

Производительность

Адаптированный и мотивированный сотрудник работает в полную силу

КПД команды, работающей вполсилы

Во всех четырёх каналах речь о деньгах. Поэтому сильные HR переводят работу в цифры: «сократили срок закрытия вакансии с 45 до 20 дней», «снизили текучесть с 30% до 12%». Такие формулировки понятны собственнику и делают HR ценным.

Аналогия. Плохой HR — как капающий кран: вроде мелочь, но за год утекает целый бак воды (деньги на текучку и простой). Хороший HR закрывает утечки — и экономия видна в бюджете.

Главное из урока

- HR влияет на прибыль через скорость и качество найма, удержание и производительность.
- Все каналы влияния измеримы в деньгах.
- Сильный HR говорит с бизнесом цифрами, а не общими словами.

1.12 С чего начать карьеру новичку

Теория без действия быстро забывается. Вот понятный маршрут входа в профессию, который можно проходить параллельно с курсом.

Определите точку входа. Для большинства это junior-рекрутёр или HR-ассистент — роли, куда берут без опыта. Реже — стажировка или HR в маленькой компании, где вы сразу «универсал».

Соберите базу знаний. Пройдите курс по порядку и сохраняйте все шаблоны и чек-листы — они станут вашим рабочим набором.

Наберите практику на «кошках». Снимите профиль вакансии для знакомой компании, разберите пару резюме, проведите пробное интервью с другом.

Соберите портфолио. Складывайте выполненные практики курса в одну папку. У большинства новичков портфолио нет вообще — это ваше преимущество.

Оформите резюме под HR. Опишите релевантный опыт даже из других сфер (общение, организация, документы) и приложите портфолио. Как — в модуле 10.

Откликайтесь и учитесь на собеседованиях. Первые отказы — норма. Каждое собеседование делает вас сильнее, а теперь вы понимаете обе стороны процесса.

Психологическая опора. Почти все успешные HR ко-

гда-то начинали «с нуля» и боялись, что «ничего не умеют». Профессия прощает старт без опыта, если есть эмпатия, аккуратность и готовность учиться. Двигайтесь по шагам — и через несколько месяцев картинка станет привычной.

Главное из урока

- Точка входа новичка — junior-рекрутёр, HR-ассистент или HR в малом бизнесе.
- Практика на учебных кейсах и портфолио выделяют вас среди новичков.
- Первые отказы — часть пути; каждое собеседование усиливает вас.

Мини-кейсы: примерьте роль HR

Прочитайте ситуацию и подумайте, как бы поступили. Затем сравните с разбором — это тренирует «мышление HR» ещё до реальной работы.

Кейс 1. Ситуация. Руководитель говорит: «Срочно нужен сотрудник, любой, лишь бы закрыть дыру». Что делать?

Разбор. Не нанимать «любого» — это путь к ошибочному найму и текучке. Сначала снять профиль вакансии: какие задачи критичны сейчас, без каких навыков человек точно не справится. Быстро — не значит наугад: скорость даёт правильная воронка, а не снижение планки.

Кейс 2. Ситуация. Новый сотрудник в первую неделю растерян, ему никто не помогает, он думает уйти. Ваши действия?

Разбор. Это провал адаптации. Срочно включить онбординг: назначить наставника, объяснить задачи на испытательный срок, провести короткую встречу «как дела». Потерять человека на первой неделе — значит обнулить все деньги, вложенные в поиск.

Кейс 3. Ситуация. Ценный сотрудник намекает, что зашелся и подумывает уйти. Что предпримет HR?

Разбор. Это сигнал этапа удержания. Поговорить и понять причину: деньги, скука, отношения, выгорание. Часто дело не в зарплате, а в отсутствии роста — тогда помогает план развития или новые задачи. Удержать ценного почти всегда дешевле,

чем искать замену.

1.13 Инструменты HR: пошаговые инструкции

В уроке 1.9 мы дали карту инструментов. Здесь — короткие пошаговые инструкции по трём базовым, с которых начинается любой новичок. Не нужно запоминать наизусть: держите как памятку и возвращайтесь в реальной работе.

Инструкция 1. Разместить вакансию на job-сайте

Заведите аккаунт работодателя. На job-сайте это отдельный кабинет, не соискательский. Обычно нужны данные компании.

Создайте вакансию. Заполните название, город, формат работы, зарплатную вилку. Понятное название важнее «креативного»: «Менеджер по продажам», а не «Ниндзя продаж».

Опишите вакансию продающе. Сначала — чем интересна работа и компания, затем задачи, требования и условия. Пишите на языке кандидата, а не сухими штампами.

Настройте отклики. Укажите обязательные поля, добавьте пару отсеивающих вопросов о ключевом опыте.

Опубликуйте и отслеживайте. Ежедневно просматри-

вайте отклики и быстро отвечайте подходящим — сильные кандидаты уходят к тем, кто ответил первым.

Инструкция 2. Собрать простую воронку подбора в таблице

Создайте таблицу (Excel или Google Таблицы) со столбцами: Имя, Контакт, Источник, Этап, Комментарий, Дата.

Заведите этапы в столбце «Этап»: Отклик - Скрининг - Интервью - Финал - Оффер - Вышел.

Заносите каждого кандидата и двигайте по этапам по мере общения.

Считайте конверсию: сколько дошло с этапа на этап. Так видно «узкое место» воронки.

Храните историю. Даже отклонённые кандидаты пригодятся для будущих вакансий — это ваш личный резерв.

Совет. Не гонитесь сразу за сложными программами (ATS). На старте обычной таблицы достаточно, чтобы навести порядок и показать руководителю прозрачность подбора.

Инструкция 3. Провести телефонный скрининг за 10 минут

Представьте и назовите компанию и позицию. Уточните, удобно ли говорить.

Задайте 3-4 ключевых вопроса по обязательным тре-

бованиям — то, без чего человек точно не подойдёт.

Проговорите условия: формат, график, вилка. Сверьте ожидания по зарплате сразу — это экономит время обеим сторонам.

Расскажите о следующем шаге и сроках ответа. Даже если кандидат не подходит — поблагодарите за время.

Зафиксируйте итог в воронке: подходит / не подходит и почему.

Главное из урока

- Новичку хватает трёх инструментов: job-сайт, таблица-воронка, скрипт скрининга.
- Продающая вакансия и быстрый ответ решают больше, чем «красивое» название.
- Порядок в таблице-воронке сразу делает вас профессиональнее в глазах руководителя.

Ещё кейсы: тренируем решения

Второй блок ситуаций — сложнее. Сначала подумайте сами, потом читайте разбор.

Кейс 4. Ситуация. Кандидат отлично прошёл интервью, но в резюме даты работы не сходятся, а на вопрос он отвечает уклончиво. Брать? **Разбор.** Несостыковка фактов — красный флаг. Это не повод сразу отказывать, но повод прояснить прямо: «Вижу расхождение в датах, помогите разобраться». Если ответ мутный — риск высок. Честность на старте важнее блестящего впечатления.

Кейс 5. Ситуация. Руководитель просит взять своего знакомого без собеседования. Вы понимаете, что человек слабоват. Как быть? **Разбор.** Задача HR — защитить интересы компании, но тактично. Предложите провести стандартную оценку «как для всех» и показать результат на фактах, а не спорить эмоционально. Так вы сохраняете отношения и не пропускаете слабого кандидата «по благу».

Кейс 6. Ситуация. В компании высокая текучка: люди уходят через 2-3 месяца. Руководитель винит «плохих кандидатов». С чего начать HR? **Разбор.** Дело редко только в кандидатах. Посмотрите на всю цепочку: точен ли профиль вакансии, как проходит адаптация, что показывают exit-интервью. Часто причина — отсутствие онбординга или расхождение обещанного и реального. HR ищет корень через

данные, а не назначает виноватых.

Практикум модуля

Практика закрепляет теорию и становится первым артефактом вашего портфолио. Выполните последовательно.

Задание 1 · Карта профессии

Составьте таблицу из 7 функций HR. Напротив каждой напишите: (а) что она даёт бизнесу, (б) насколько она вам интересна по шкале 1–5.

Задание 2 · Личная карта развития

Выберите 2–3 функции, которые вам ближе всего. Сформулируйте, кем хотите стать через 12 месяцев (роль и грейд). Оцените свои текущие навыки из урока 1.8 — что подтянуть в первую очередь.

Задание 3 · Разведка рынка

Найдите на job-сайте 5 вакансий уровня junior в вашем городе. Выпишите: требования, что общего, какая вилка зарплат. Это ваш ориентир на конец курса.

Чек-лист: усвоил ли я модуль

Отметьте, что уже понятно

- ☐ Я понимаю, кто такой HR и за что он отвечает
- ☐ Различаю рекрутера, кадровика и HR-менеджера
- ☐ Помню 6 этапов жизненного цикла сотрудника
- ☐ Знаю 7 функций HR и в каком модуле их изучу
- ☐ Представляю структуру HR-отдела в разных компаниях

- ☐ Понимаю карьерные треки и грейды
- ☐ Ориентируюсь в зарплатах и от чего они зависят
- ☐ Знаю, какие навыки во мне будут ценить
- ☐ Понимаю этику и типичные ошибки новичка
- ☐ Выполнил(а) практику и составил(а) карту развития

Глоссарий модуля

HR (Human Resources) — Функция и специалист, отвечающие за людей в компании на всём цикле работы.

Жизненный цикл сотрудника — Путь человека в компании: привлечение → найм → адаптация → развитие → удержание → уход.

Рекрутер — Специалист по поиску и подбору кандидатов.

КДП — Кадровое делопроизводство — оформление сотрудников по трудовому законодательству.

C&B — Compensation & Benefits — компенсации и льготы: оплата труда и мотивация.

HR-generalist — HR-универсал, ведущий сразу несколько функций.

HRBP — HR бизнес-партнёр — стратегический партнёр руководителя подразделения по вопросам людей.

Грейд — Уровень должности (junior / middle / senior / head), определяющий зону ответственности и вилку оплаты.

Hard / soft skills — Твёрдые (профессиональные) и мягкие (личностные) навыки.

Проверь себя

1. За что в первую очередь отвечает HR-менеджер?

а) Только за увольнение сотрудников б) За людей на всём протяжении их работы в компании в) Только за проведение корпоративов

2. Чем кадровик отличается от рекрутера?

а) Ничем, это синонимы б) Кадровик ищет кандидатов, рекрутер оформляет документы в) Кадровик ведёт документы, рекрутер ищет и отбирает кандидатов

3. Какой этап идёт сразу после найма?

а) Адаптация б) Уход в) Привлечение

4. Что такое С&В?

а) Система подбора кандидатов б) Корпоративная база документов в) Компенсации и льготы — оплата труда и мотивация

5. От чего сильнее всего зависит зарплата HR?

а) Только от возраста специалиста б) От города, отрасли и специализации в) От знака зодиака

Ответы: 1 — б, 2 — в, 3 — а, 4 — в, 5 — б.

Модуль 2. Рекрутинг и подбор персонала

Рекрутинг — «входные ворота» компании. От того, кого и как вы нанимаете, зависит вся дальнейшая работа: адаптация, результат, текучесть. В этом модуле вы научитесь превращать размытое «нужен человек» в чёткую задачу и системно доводить её до нанятого сотрудника.

Что вы получите: умение снять заявку на вакансию, построить воронку подбора, находить кандидатов (включая прямой поиск), писать продающие вакансии и вести подбор по метрикам. На выходе — профиль вакансии, план поиска и текст вакансии для портфолио.

2.1 Что такое рекрутинг и зачем он бизнесу

Рекрутинг (подбор) — это процесс поиска, привлечения, отбора и найма людей на позиции в компании. Звучит просто, но именно здесь совершается больше всего дорогих ошибок.

Важно понять главное: рекрутинг — это **не «найти хоть кого-то»**, а **найти подходящего человека в разумный срок и за разумные деньги**. Три слова здесь ключевые: подходящего (качество), в срок (скорость), за разумные деньги (стоимость). Хороший рекрутер балансирует все три, а не жертвует качеством ради скорости.

Аналогия. Рекрутинг похож на подбор детали для механизма. Можно быстро воткнуть первую попавшуюся — и механизм заклинит через неделю. А можно подобрать точно подходящую — и он работает годами. «Быстро и криво» в подборе всегда дороже, чем «чуть дольше, но точно».

Почему это критично для бизнеса: ошибочный найм стоит компании не только зарплаты «не того» человека, но и потраченного времени руководителя, демотивации команды и повторного поиска. Поэтому качественный подбор напрямую экономит деньги.

Главное из урока

- Рекрутинг — это поиск подходящего человека в срок и

за разумные деньги.

- Три критерия: качество, скорость, стоимость — их держат в балансе.
- Ошибочный найм дороже, чем чуть более долгий, но точный подбор.

2.2 Профиль вакансии: фундамент подбора

Подбор начинается не с публикации вакансии, а с ответа на вопрос «кого именно мы ищем». Документ, который отвечает на этот вопрос, называется **профилем вакансии** (или заявкой на подбор). Без него вы ищете вслепую.

Хороший профиль отвечает на пять групп вопросов:

Блок

Что описываем

Задачи

Что человек будет делать каждый день, за что отвечает

Обязательные требования

Навыки и опыт, без которых точно не справится

Желательные

Что будет плюсом, но не критично

Условия

Зарплата, график, формат, место, оформление

Портрет

Тип личности, мотивация, как впишется в команду

Ключевая ошибка новичка. Смешивать «обязательное» и «желательное». Если в обязательные требования попадает всё подряд, вы отсекаете хороших кандидатов и растягиваете поиск. Спросите себя по каждому пункту: «человек точно не сможет работать без этого?» Если нет — это желательное.

Шаблон профиля вакансии (сохраните в портфолио)

Должность:

Кому подчиняется:

Задачи (3-5 главных):

Обязательные требования:

Желательные требования:

Условия (зарплата, график, формат):

Портрет кандидата (мотивация, тип):

Как поймём, что человек подходит:

Главное из урока

- Профиль вакансии — фундамент; без него подбор идёт вслепую.
- Разделяйте обязательные и желательные требования.
- Профиль описывает задачи, требования, условия и портрет кандидата.

2.3 Как снять заявку с заказчика

Заказчик — это руководитель, которому нужен сотрудник. Часто он говорит размыто: «нужен хороший продажник, активный». Ваша задача — превратить это в конкретный профиль. Это навык интервью, только с заказчиком.

Вопросы, которые задаёт рекрутёр заказчику

-

Про задачи:

«Что человек будет делать в первый месяц? А через полгода?»

-

Про результат:

«Как поймём через 3 месяца, что взяли правильного человека?»

-

Про обязательное:

«Без какого опыта он точно не справится?»

-

Про команду:

«В какой коллектив он попадёт? С кем будет работать?»

-

Про условия:

«Какая вилка? Есть ли гибкость по зарплате для сильного кандидата?»

•

Про прошлое:

«Были ли люди на этой роли раньше? Почему ушли / не подошли?»

Плохо в хорошо. Заказчик: «Нужен менеджер по продажам, активный». После снятия заявки: «Нужен менеджер B2B-продаж стройматериалов, холодные звонки + ведение базы, план 1,5 млн/мес, опыт в стройматериалах желателен, вилка 60-90к, в команду из 4 человек; предыдущий ушёл из-за отсутствия CRM — теперь она есть».

Разница очевидна: во втором случае вы знаете, где искать, кого звать и что предлагать. Снятие заявки экономит недели поиска.

Главное из урока

- Заказчик обычно формулирует размыто — рекрутер уточняет через вопросы.
- Ключевой вопрос: «как поймём через 3 месяца, что человек подошёл».
- Хорошо снятая заявка экономит недели поиска.

2.4 Воронка подбора и как ей пользоваться

Подбор — это воронка: на входе много кандидатов, до оффера доходят единицы. Понимание воронки помогает планировать поиск и видеть, где теряются люди.

Схема: Типичная воронка. Цифры условны — у вас будут свои.

Что даёт воронка на практике:

-

Планирование.

Если на 1 оффер нужно ~200 откликов, а пришло 30 — поиск затянется, нужны ещё каналы.

-

Диагностика.

Много откликов, но почти никто не проходит скрининг — плохо составлена вакансия или не тот канал.

-

Прогноз срока.

Зная конверсии и скорость, вы честно говорите заказчику, когда закроете позицию.

Как считать конверсию и планировать поиск

Конверсия — это доля кандидатов, перешедших с одного этапа на следующий. Она показывает «пропускную способность» каждого шага и позволяет планировать поиск в обратную сторону: от нужного числа офферов к числу откликов на входе.

Переход между этапами

Пример конверсии

О чём говорит низкая конверсия

Отклик → скрининг резюме

~30%

Не тот канал или размытая вакансия

Скрининг резюме → телефон

~40%

Резюме «на бумаге» лучше, чем в жизни

Телефон → интервью

~40%

Не сходятся ожидания по деньгам/условиям

Интервью → оффер

~10-15%

Планка занижена на прошлых этапах

Планирование «от результата». Нужно нанять 1 человека. Если из интервью в оффер проходит ~1 из 8, а из телефона в интервью — половина, значит нужно ~16 телефонных скринингов, ~40 просмотренных резюме и ~130-150 откликов. Теперь понятно, хватит ли одного канала или нужно подключать ещё.

Правило. Узкое место воронки — там, где резко падает конверсия. Чинить нужно именно его, а не «лить больше откликов» в дырявую воронку.

Главное из урока

- Подбор — воронка: из многих откликов до оффера доходят единицы.
- Воронка помогает планировать, диагностировать и прогнозировать срок.
- Чинить нужно узкое место, а не просто увеличивать поток.

2.5 Источники кандидатов: где искать

Где искать людей — зависит от позиции. Ошибка новичка — искать всех в одном месте. Разберём основные каналы и когда какой уместен.

Канал

Кого искать

Плюсы / минусы

Job-сайты (hh.ru и др.)

Массовые и большинство офисных ролей

+ большой охват / – много нерелевантных откликов

Telegram-каналы и чаты

IT, digital, узкие сообщества

+ «живые» кандидаты / – нужно знать каналы

Соцсети, нетворкинг

Специалисты, руководители

+ доступ к пассивным / – дольше

Реферальная программа

Почти любые роли

+ надёжно и быстро / – ограниченный круг

Прямой поиск (sourcing)

Редкие специалисты, топы

+ достаёт тех, кто не ищет / – трудозатратно

Кадровый резерв (свои базы)

Кто уже общался с вами

+ бесплатно и быстро / – нужно вести базу

Практический вывод. Для линейной массовой позиции хватит job-сайта и реферальной программы. Для редкого специалиста готовьтесь к прямому поиску. Комбинируйте каналы — не полагайтесь на один.

Главное из урока

- Канал поиска зависит от позиции; не ищите всех в одном месте.
- Массовые роли — job-сайт и рефералы; редкие — прямой поиск.
- Кадровый резерв (свои базы) — самый быстрый и дешёвый источник.

2.6 Как написать продающую вакансию

Вакансия — это реклама, а не сухая инструкция. Сильные кандидаты выбирают из нескольких предложений, и текст вакансии влияет на то, откликнутся ли они к вам.

Структура сильной вакансии

Понятное название. «Менеджер по продажам», а не «Гуру продаж» — по названию человек должен сразу понять роль и найти её в поиске.

Крючок в начале. 1-2 предложения: чем интересна работа и компания. Не «мы динамично развивающаяся компания», а конкретика.

Задачи. Что человек будет делать — списком, по делу.

Требования. Только реально необходимое. Длинный список отпугивает.

Условия. Зарплата (обязательно вилка!), график, формат, бонусы.

Призыв к действию. Что сделать, чтобы откликнуться, и что будет дальше.

Каркас вакансии

[Название должности]

[1-2 предложения: чем интересна работа/компания]

Что делать:

— ...

— ...

Что важно:

— ...

— ...

Условия:

— Зарплата: [вилка]

— График / формат:

— Бонусы:

Как откликнуться: [действие]. Ответим в течение [срок].

Важно про зарплату. Вакансии с указанной вилкой набирают заметно больше откликов. Скрывая зарплату, вы теряете часть кандидатов ещё до отклика.

Главное из урока

- Вакансия — это реклама: понятное название + крючок + конкретика.
- Указывайте зарплатную вилку — это повышает отклик.
- Не перегружайте требования: длинный список отпугивает.

2.7 Sourcing: прямой поиск и boolean

Когда хороших откликов нет (редкая позиция, узкий рынок), рекрутер идёт искать кандидатов сам. Это называется sourcing — активный поиск. Главный инструмент — boolean-запросы.

Что такое boolean-поиск

Это поисковые формулы с операторами. Базовые:

Оператор

Что делает

Пример

AND

Оба условия вместе

инженер AND Краснодар

OR

Любое из условий

(“инженер ПТО” OR “инженер ПТ отдела”)

NOT

Исключить

инженер NOT студент

” “

Точная фраза

“руководитель проекта”

Готовый запрос. (“инженер ПТО” OR “инженер производственно-технического отдела”) AND (Краснодар OR Краснодарский) NOT (студент OR стажёр) — найдёт профильных инженеров в регионе, отсеяв студентов и стажёров.

Готовые boolean-запросы под разные сферы

Принцип один: перечислите синонимы должности через OR, добавьте город и ключевой навык через AND, отсекайте лишнее через NOT. Примеры-заготовки:

Сфера

Пример запроса

Продажи

(“менеджер по продажам” OR “sales” OR “менеджер по работе с клиентами”) AND (B2B) NOT (стажёр)

Стройка

(“прораб” OR “начальник участка”) AND (монолит OR отделка) NOT (студент)

IT

(“frontend” OR “фронтенд-разработчик”) AND (React) NOT (junior OR стажёр)

Бухгалтерия

(“главный бухгалтер” OR “главбух”) AND (“1С” OR “1С”) NOT (помощник)

Совет. Составляйте запрос итеративно: начните широко, посмотрите выдачу, затем добавляйте NOT-условия, чтобы отсеять мусор. Синонимов должности бывает больше, чем кажется, — соберите их из реальных резюме.

Главное из урока

- Sourcing — активный поиск, когда отклики не приходят сами.
- Boolean-запросы (AND, OR, NOT, кавычки) сужают поиск до нужных людей.
- Прямой поиск достаёт кандидатов, которые сами работу не ищут.

2.8 Скрининг резюме за 30 секунд

Когда откликов много, важно быстро отделять подходящих. Но «быстро» не значит «поверхностно». Есть система, которая экономит время и не упускает хороших.

На что смотреть в резюме по порядку

Соответствие обязательным требованиям. Есть ли ключевой опыт/навык? Нет — откладываем.

Релевантность опыта. Не «где работал», а «делал ли похожее».

Стабильность. Частая смена работы каждые 3-6 месяцев — повод уточнить, но не приговор.

Логика карьеры. Понятно ли, куда человек движется.

Оформление. Небрежное резюме на аккуратную позицию — сигнал (но мягкий).

Скрипт телефонного скрининга

После отбора резюме следующий шаг — короткий звонок на 10 минут, чтобы сверить главное до полноценного интервью. Держите структуру:

Шаблон телефонного скрининга (сохраните в портфолио)

1. Приветствие: «Здравствуйте, [Имя]! Это [Имя] из [компания] по вакансии [роль]. Удобно 10 минут?»

2. Коротко о вакансии: 2-3 предложения.

3. Ключевые вопросы (по обязательным требованиям):

— Расскажите про опыт в [навык]?

— Почему сейчас в поиске?

— Зарплатные ожидания?

4. Условия: график, формат, локация — сверяем ожидания.

5. Следующий шаг: «Передам ваше резюме, вернусь с ответом до [срок]».

6. Благодарность за время.

Зачем звонок. Телефонный скрининг за 10 минут экономит часы: сразу отсекаются несовпадения по деньгам, графику и базовым требованиям — до того, как на кандидата потратят время руководитель и вы.

Осторожно с предвзятостью. Оценивайте по опыту и навыкам, а не по фото, возрасту, полу или названию вуза.

Это и этика, и качество: предвзятость заставляет упускать сильных кандидатов.

Главное из урока

- Скрининг идёт по порядку: обязательные требования, релевантность, стабильность.
- Смотрят, делал ли человек похожее, а не просто «где работал».
- Оценка — по навыкам, без предвзятости к полу, возрасту, вузу.

2.9 Первый контакт с кандидатом

Первое сообщение или звонок задаёт тон. Сильные кандидаты получают много предложений, поэтому шаблонные рассылки почти не работают. Персональный, уважительный контакт выделяет вас.

Правила первого сообщения (для sourcing)

- Обратитесь по имени и покажите, что смотрели профиль, а не рассылаете всем.
- Коротко: кто вы, что за позиция, чем может быть интересно именно ему.
- Уважайте время: без «простыней», с понятным следующим шагом.
- Не давите: предложение, а не требование ответить немедленно.

Пример первого сообщения

Здравствуйте, [Имя]! Меня зовут [Имя], я подбираю [роль] в [компанию].

Обратил(а) внимание на ваш опыт в [конкретика]. У нас есть позиция, где это было бы кстати: [1 фраза, чем интересно].

Если тема близка — расскажу подробнее, удобно созвониться на 10-15 минут?

Главное из урока

- Первый контакт должен быть персональным, а не шаблонной рассылкой.
- Коротко: кто вы, что за роль, чем интересна именно ему.
- Предлагайте, а не требуйте — уважайте время кандидата.

2.10 Метрики подбора

Чтобы управлять подбором и говорить с руководством на языке фактов, рекрутёр считает несколько базовых показателей.

Метрика

Что показывает

Как считать

Time to hire

Скорость закрытия вакансии

Дни от старта поиска до выхода

Конверсия воронки

Где теряются кандидаты

% перехода между этапами

Cost per hire

Стоимость одного найма

Все расходы ÷ число нанятых

Источник найма

Какой канал даёт лучших

Доля нанятых по каналам

Прохождение исп. срока

Качество подбора

% оставшихся после испыт. срока

Зачем это новичку. Даже junior-рекрутёр, который показывает воронку и срок закрытия, выглядит в глазах руководителя профессионалом. Это отличает вас от тех, кто «просто ищет».

Главное из урока

- Базовые метрики: срок закрытия, конверсия, стоимость, источник, прохождение исп. срока.
- Метрики показывают, где чинить процесс и какой канал эффективнее.
- Считающий метрики рекрутёр выглядит профессионально.

2.11 Сложные и «горящие» вакансии

Часть позиций закрывается тяжело: редкая специальность, узкий рынок, срочность, непопулярная компания или локация. Здесь нужны особые подходы.

Что делать со сложной вакансией

-

Пересмотреть профиль.

Возможно, часть «обязательных» требований на самом деле желательные — это расширит воронку.

-

Идти в прямой поиск.

Ждать откликов бесполезно — искать самому.

-

Усилить оффер.

Обсудить с заказчиком гибкость по деньгам, формату, условиям.

-

Работать с брендом.

Честно и привлекательно показать компанию — почему сюда стоит идти.

-

Использовать рекомендации.

В узких сферах лучшие кандидаты приходят «по цепочке».

Мысль. Сложная вакансия — это не «нет кандидатов», а «нужный человек не читает объявления». Значит, идём к нему сами и делаем предложение, от которого трудно отказаться.

Главное из урока

- Сложные вакансии требуют прямого поиска и усиленного оффера.
- Часто помогает пересмотр «обязательных» требований.
- В узких сферах работают рекомендации и репутация компании.

2.12 Инструкции: подбор пошагово

Соберём знания модуля в готовые пошаговые инструкции — держите как рабочие памятки.

Инструкция А. Закрывать вакансию от начала до конца

Снять заявку с заказчика, составить профиль вакансии.
Выбрать каналы поиска под тип позиции.
Написать продающую вакансию, разместить.
Собрать воронку в таблице, скринить резюме и отклики.
Провести телефонный скрининг подходящих.
Передать сильных на интервью (модуль 3).
Согласовать финалиста с заказчиком, сделать оффер.
Оформить (модуль 5) и передать на адаптацию (модуль 4).

Инструкция Б. Что делать, если откликов мало

Проверить текст вакансии: понятное название, вилка, крючок.
Добавить каналы: Telegram, соцсети, рефералы.
Проверить адекватность требований и условий рынку.

Перейти к прямому поиску (sourcing, boolean).

Обсудить с заказчиком гибкость по условиям.

Главное из урока

- Подбор — воспроизводимый процесс из понятных шагов.
- Мало откликов → сначала чинить вакансию и каналы, потом sourcing.
- Подбор передаёт эстафету адаптации — цикл не заканчивается оффером.

Кейсы модуля

Разберите ситуации — это тренирует мышление рекрутера.

Кейс 1. Ситуация. Вакансия висит 3 недели, откликов много, но заказчик всех бракует. Что не так?

Разбор. Скорее всего, плохо снят профиль: вы и заказчик по-разному понимаете «подходящего». Нужно вернуться к заказчику, разобрать 2-3 отклонённых резюме и уточнить реальные критерии. Проблема не в потоке, а в профиле.

Кейс 2. Ситуация. Нужен редкий инженер, на job-сайте тишина неделю. Действия?

Разбор. Ждать бесполезно — это кейс для прямого поиска. Составляем boolean-запрос, идём в профильные сообщества и по рекомендациям, пишем персональные сообщения. Параллельно проверяем, не завышены ли требования.

Кейс 3. Ситуация. Сильный кандидат в финале получил встречный оффер от текущего работодателя и колеблется. Что делать?

Разбор. Не давить. Спокойно выяснить, что важно кандидату (деньги, рост, задачи), и показать, где ваше предложение сильнее. Иногда честный разговор про мотивацию ре-

шает больше, чем прибавка. Но решение — за кандидатом.

2.13 Оффер и работа с отказами

Довести кандидата до финала — половина дела. Вторая половина — грамотно сделать оффер и корректно закрыть коммуникацию с теми, кто не подошёл. Здесь легко потерять сильного кандидата или испортить репутацию компании.

Как делать оффер

Сначала «продайте» решение. Позвоните, а не пишите сухо: покажите, что рады, и коротко напомните, чем интересна роль.

Назовите конкретику. Должность, зарплата, старт, условия — без размытостей.

Дайте время на решение,

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.