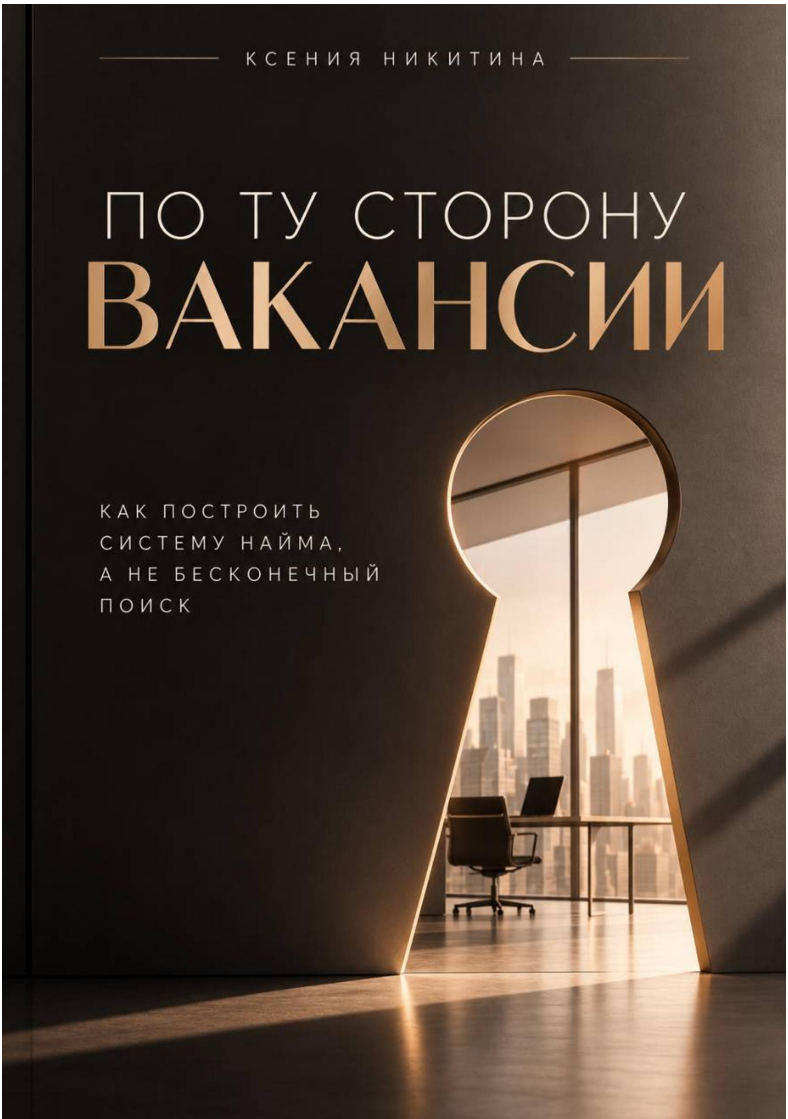
КСЕНИЯ НИКИТИНА

ПО ТУ СТОРОНУ ВАКАНСИИ

КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ НАЙМА, А НЕ БЕСКОНЕЧНЫЙ ПОИСК



Ксения Никитина

По ту сторону вакансии

https://litres.ru/74926147
SelfPub; 2026

Аннотация

Что стоит за короткой строчкой «нужен сотрудник» — и почему одна и та же вакансия закрывается у одного человека за десять дней, а у другого висит месяцами?

Эта книга — не инструкция по сайтам для поиска резюме. Это система мышления для всех, кто сталкивается с подбором людей: рекрутеров и HR, а ещё собственников, которые решили разобраться в найме сами, и руководителей, регулярно собирающих команду.

Если вы наняли неудачного сотрудника и не понимаете, что пошло не так; если вакансия висит месяц, а «на рынке никого нет» вызывает сомнение; если хотите понять, как мыслит человек, умеющий системно собирать сильные команды, — эта книга для вас.

Главная мысль проста: незакрываемых вакансий почти не существует. Есть вакансии, которые ведут без системы — рекрутер, HR-директор или собственник лично. Как выстроить эту систему? Ответы внутри.

Содержание

Предисловие 4
Часть I. Мышление 7
Глава 1. Почему вакансии не закрываются 7
Глава 2. Система закрытия вакансии 12
Глава 3. Диагностика вакансии. Как найти настоящую причину, по которой подбор не движется 25
Глава 4. Кто такой современный HR и почему его работа не заканчивается поиском кандидатов 35
Конец ознакомительного фрагмента. 41

Ксения Никитина
По ту сторону вакансии

Предисловие

Привет.

Если вы открыли этот материал в надежде найти инструкцию «как разместить вакансию на hh.ru и начать искать резюме» — здесь будет немного другое.

И ещё до того, как мы начнём: эта книга написана не только для рекрутеров и HR. Если вы собственник бизнеса, который решил разобраться в найме сам, а не просто делегировать «кому-нибудь»; если вы руководитель, который регулярно собирает свою команду и хочет делать это осознанно; если вы просто хотите понять, как мыслит человек, умеющий собирать сильные команды, — эта книга для вас так же, как для тех, кто занимается наймом профессионально. Логика везде одна и та же: разница только в том, что рекрутер применяет её к чужим вакансиям каждый день, а собственник или руководитель — к своим, но реже. Реже не значит проще — именно нерегулярность мешает наработать интуицию, которую заменяет понимание системы.

Это не сборник инструкций про отдельные кнопки и сервисы, хотя здесь есть и поиск кандидатов, и интервью, и дру-

гие практические вещи. Но в основе лежит не это, а то, как устроен найм как процесс — и как научиться мыслить внутри этого процесса, а не просто выполнять его отдельные шаги.

Когда я несколько лет назад впервые пришла в рекрутинг, разбираться пришлось в основном самостоятельно. За полгода я дошла до позиции старшего рекрутера, ещё через полгода — руководителя, и почти весь этот путь прошла методом проб и разборов собственных ошибок: информации вокруг было много, а связности в ней — мало. Мне постоянно не хватало ответа на более важный вопрос — как всё это связано между собой, и что именно нужно делать на каждом этапе, чтобы действительно решить задачу бизнеса, а не просто пройти чек-лист.

Можно знать десятки инструментов и не понимать, почему вакансия не закрывается. Можно провести десятки интервью и так и не научиться получать из них информацию, на основании которой можно принять решение. И это касается не только рекрутеров — собственник, который сам проводит собеседования на ключевую позицию, рискует теми же ошибками, просто платит за них дороже: решение принимает один раз, а не тренируется на десятках вакансий.

«По ту сторону вакансии» — прежде всего про логику. Про то, чтобы, получив запрос «нам нужны новые продажники» — свой или чужой, — не бежать сразу публиковать вакансию, а сначала разобраться, зачем эти люди нужны биз-

несу. Про то, чтобы видеть в найме не механическую последовательность действий, а процесс, где каждый шаг влияет на следующий, а ошибка в начале почти всегда проявляется гораздо позже, чем возникла.

Моя цель — не сделать из вас человека, который знает как можно больше терминов и сервисов. Моя цель — дать вам опору, с которой можно взять новую вакансию, незнакомого заказчика или непонятную ситуацию — свою или чужую — и самостоятельно разобраться: что происходит, почему это происходит и что делать дальше.

Именно это я вкладываю в слова «по ту сторону вакансии». Не просто выполнять действия. Понимать, зачем ты их выполняешь.

Часть I. Мышление

Глава 1. Почему вакансии не закрываются

Незакрываемых вакансий почти не существует

В профессиональной среде часто можно услышать фразу: «Это незакрываемая вакансия».

Почти каждый, кто хоть раз занимался подбором людей, сталкивался с вакансией, которая не закрывается неделями, а то и месяцами. При этом работа идёт: вакансия опубликована, резюме просматриваются десятками, интервью проводятся одно за другим, кандидаты обсуждаются с заказчиком. А результата всё нет.

В такие моменты обычно появляются знакомые объяснения. На рынке нет специалистов. Заказчик хочет невозможного. Кандидаты слишком требовательные. Никто не хочет работать.

Иногда это действительно так — рынок бывает пустым, требования бывают завышены. Но чаще затянувшаяся вакансия — это не одна причина, а сочетание нескольких мел-

ких, которые накладываются друг на друга. И пока мы ведем поиск виноватого, мы теряем возможность повлиять на ситуацию.

Профессиональный подход к найму начинается не с поиска кандидатов. Он начинается с анализа причин.

И далее мы будем воспринимать длительный подбор как сигнал о том, что в системе возникло ограничение, которое необходимо найти и устранить.

Кто влияет на закрытие вакансии

На успешность подбора одновременно влияют четыре стороны:

Человек, который ведет подбор.

Именно он организует процесс, определяет стратегию поиска, анализирует рынок, взаимодействует с заказчиком и сопровождает кандидатов.

Заказчик.

Он формирует требования, принимает решения, проводит интервью и делает финальный выбор.

Кандидаты.

Они принимают решение о смене работы, оценивают предложение компании и сравнивают его с другими возможностями.

Рынок труда.

Он определяет количество доступных специалистов, уро-

вень конкуренции между работодателями и ожидания кандидатов.

Все четыре стороны могут как ускорять процесс подбора, так и замедлять его. Поэтому необходимо рассматривать каждую открытую вакансию как систему, а не как отдельную задачу.

Самая распространенная ошибка

Когда подбор затягивается, внимание почти всегда переключается на поиск виноватых.

Если кандидатов нет — виноват рынок. Если кандидаты не выходят на работу — виноваты кандидаты. Если процесс идет медленно — виноват заказчик.

Такой подход кажется логичным, но он не помогает решить проблему. Поиск виноватого не закрывает вакансию. Он лишь объясняет, почему работа не приносит результата.

Профессионал задает себе другой вопрос:

«На что я могу повлиять прямо сейчас?»

Именно этот вопрос переводит специалиста из позиции наблюдателя в позицию управляющего процессом.

Зона влияния

Многое в найме действительно нельзя изменить. Нельзя

заставить рынок труда выпустить больше нужных специалистов. Нельзя запретить конкурентам предлагать более высокие зарплаты. Нельзя до конца исключить контрофферы.

Но можно изменить:

— качество проведенного брифа;
— стратегию поиска;
— количество используемых источников;
— скорость обработки кандидатов;
— качество коммуникации;
— скорость получения обратной связи;
— аргументацию при работе с заказчиком;
— сопровождение кандидата на каждом этапе.

Именно поэтому опытные специалисты начинают анализ вакансии с собственной работы. Не потому что считают себя виноватыми. А потому что именно здесь находится максимальная зона влияния. Такой переход от поиска виноватых к управлению процессом является центральной идеей этой книги.

Вывод главы

Первое, чему Вы должны научиться в этой профессии, — перестать делить вакансии на «простые» и «незакрываемые».

Любая долго открытая вакансия — это система, в которой возникло одно или несколько ограничений. Задача профес-

сионала заключается не в поиске виноватых, а в диагностике этих ограничений и управлении ими.

Глава 2. Система закрытия вакансии

«Закрытая вакансия — это результат правильно выстроенной системы.»

Почему одна и та же вакансия закрывается у разных специалистов по-разному

Расскажу реальный случай из моей практики. Представьте ситуацию: Компания ищет Product Manager. Зарплата — 250 000 рублей, удаленный формат работы, интересный продукт.

Один рекрутер работает над вакансией два месяца и не может найти ни одного подходящего кандидата.

Через два месяца вакансию передают другому рекрутеру.

Через десять дней оффер подписан.

Что изменилось? Не рынок, не зарплата, не требования и не компания. Изменился человек, который вёл процесс.

Звучит красиво, но это ещё не объяснение. Давайте разберём, что именно происходило внутри этих двух месяцев и внутри этих десяти дней.

Как выглядели два месяца первого рекрутера

Он получил вакансию в формате: «нужен сильный продакт, зарплата до 250, удалёнка». Уточняющих вопросов не

задал — требования показались понятными. Разместил вакансию на двух работных сайтах. Каждый день просматривал отклики. Отклики были слабые: джуны, аналитики без продуктового опыта, кандидаты не из той индустрии. Часть резюме отправил заказчику — получил отказы с комментарием «не то». Что именно «не то», не выяснил. Расширил поиск: начал смотреть смежные роли. Отказы продолжились. Через месяц сделал вывод: «на рынке нет продактов на эти деньги». Второй месяц работал в том же режиме, но с меньшей верой в результат.

Обратите внимание: он не ленился. Он работал каждый день. Но вся его работа опиралась на вводные, которые он ни разу не проверил.

Как выглядели десять дней второго рекрутера

День первый. Он не пошёл искать кандидатов. Он пошёл к заказчику. Задал вопросы, которых не задал первый: какие задачи будет решать человек в первые три месяца, кто до этого делал эту работу, почему ушёл, какие два кандидата из отклонённых были ближе всего и чего именно им не хватило. Выяснилось главное: продукт B2B, и заказчику нужен не «сильный продакт вообще», а человек с опытом работы с корпоративными клиентами и длинным циклом сделки. Без этого опыта любой кандидат отклонялся, каким бы сильным он ни был.

Один разговор с правильными вопросами — и профиль поиска изменился полностью.

День второй. Он составил список компаний, где такие люди работают: прямые конкуренты, смежные рынки, компании с похожей моделью продаж. Получилось около тридцати организаций. Дальше он искал не по ключевому слову «Product Manager», а по этим компаниям.

Дни с третьего по шестой. Прямой поиск и точечные сообщения. Не «здравствуйте, у нас открыта вакансия», а конкретика: какой продукт, какая задача, почему он пишет именно этому человеку. Отвечали не все. Ответивших он обрабатывал в день обращения, а не через два дня.

День седьмой. Три кандидата на интервью с заказчиком. Перед встречей он отдельно проговорил с заказчиком, на что смотреть, и отдельно с кандидатами — что для компании важно.

День десятый. Оффер.

Что здесь на самом деле произошло

Второй рекрутер не нашёл «других людей». В большинстве таких историй часть нужных кандидатов уже проходила мимо первого рекрутера — просто он искал не по тому признаку и не смог их опознать.

Разница сложилась из нескольких точек:

— качество брифа: настоящие требования были выяснены, а не додуманы;

— источник поиска: вместо откликов — прямой поиск по конкретным компаниям;

— скорость: кандидат не ждал ответа несколько дней;

— аргументация: и заказчик, и кандидат получали конкретику, а не общие слова;

— сопровождение: процесс вели, а не наблюдали за ним.

Ни один из этих пунктов сам по себе не выглядит решающим. Работает их сумма.

Почему срок закрытия — плохая мера сложности

Когда вакансия висит два месяца, вывод «вакансия сложная» напрашивается сам собой. Но срок закрытия — это не характеристика вакансии. Это характеристика процесса, который к ней применили.

Оценивать нужно не срок, а воронку:

— сколько кандидатов найдено;

— скольким написали;

— сколько ответили;

— сколько дошло до интервью с заказчиком;

— сколько дошло до финала;

— сколько получили оффер.

Провал в любой из этих точек говорит о своей причине. Мало найденных — проблема в карте рынка и источниках. Пишем многим, отвечают единицы — проблема в тексте и в позиционировании вакансии. Доходят до заказчика, но все получают отказ — проблема в брифе: ищем не тех. Доходят до финала, но отказываются от оффера — проблема в условиях и в сопровождении.

Тот, кто знает свои цифры, всегда может сказать, где именно застряла вакансия. Тот, кто знает только срок, может

сказать лишь одно: «ничего не получается».

Важное уточнение

Из этой истории легко сделать неверный вывод: первый рекрутер — слабый, второй — талантливый.

Но дело далеко не в таланте. Второй рекрутер делал то, что можно описать, повторить и передать другому человеку без потери данных. Именно это и называется системой: набор действий, который даёт результат независимо от настроения, удачи и опыта конкретного дня.

Один и тот же запрос может быть «незакрываемым» для одного специалиста и обычным для другого. Разница не в удаче. Разница в том, что один управлял процессом, а другой находился внутри него.

Практическое задание

Возьмите вакансию, над которой вы работаете дольше месяца. Ответьте письменно: на каком этапе воронки она остановилась и какой из пяти пунктов выше вы ни разу не проверяли?

Что такое система рекрутинга

Большинство начинающих специалистов (ну ладно, и опытные тоже) воспринимают подбор персонала как после-

довательность действий:

Получил вакансию. Разместил объявление. Посмотрел отклики. Провел интервью. Отправил кандидата. Закрыл вакансию.

И я не могу сказать, что это неправильно, но именно поверхностный и шаблонный подход ломает весь этот процесс. Каждый этап намного глубже, чем кажется, и влияет на следующий.

Ошибка, допущенная в самом начале процесса, будет усиливаться на протяжении всей работы. Например, если во время брифа рекрутер не выяснил реальные требования к вакансии, дальнейший поиск будет строиться на неверных вводных.

В результате ищутся не те кандидаты, заказчик постоянно отказывает, рекрутер начинает расширять поиск, увеличивается срок закрытия, заказчик теряет доверие, кандидаты уходят к конкурентам.

На первый взгляд может казаться, что проблема возникла на этапе интервью, но на самом деле она появилась еще во время первой встречи с заказчиком.

Это один из важнейших принципов:

Большинство проблем проявляются позже, чем возникают.

Любая вакансия проходит через пять систем

В процессе подбора каждая вакансия проходит пять взаимосвязанных этапов.

1. Диагностика

На этом этапе специалист по подбору отвечает на вопросы:

Стоит ли вообще искать такого кандидата?

Конкурентна ли вакансия?

Соответствует ли зарплата рынку?

Реалистичны ли требования?

Можно ли найти такого специалиста в нужные сроки?

Если диагностика проведена поверхностно, все дальнейшие действия могут оказаться бесполезными.

2. Стратегия

После анализа необходимо определить, каким образом будет закрываться вакансия.

На этом этапе принимаются решения:

— где искать кандидатов;

— сколько времени потребуется;

— какие каналы будут основными;
— какие альтернативные источники использовать;
— какие компетенции являются обязательными;
— какие требования можно ослабить.

Именно здесь рождается план работы, потому что без стратегии поиск превращается в хаотичную активность.

3. Поиск

Только теперь начинается непосредственно поиск кандидатов. Важно понимать, что поиск — это не только публикация вакансии.

Он включает:
— сорсинг;
— холодный поиск;
— рекомендации;
— базы данных;
— профессиональные сообщества;
— социальные сети;
— карьерные сайты;
— прямые контакты.

Чем сложнее вакансия, тем меньшую роль играют отклики и тем большую — активный поиск.

4. Оценка

После того как кандидаты найдены, необходимо определить, действительно ли они подходят компании.

На этом этапе оцениваются:

— профессиональные компетенции;

— опыт;

— мотивация;

— соответствие корпоративной культуре;

— карьерные ожидания;

— причины смены работы;

— риски отказа.

Ошибка оценки приводит к тому, что заказчик получает неподходящих кандидатов или, наоборот, сильные специалисты отсеиваются слишком рано.

5. Управление процессом

Многие считают, что работа рекрутера заканчивается после отправки резюме нанимающему менеджеру.

На самом деле именно здесь начинается управление процессом.

— контроль сроков;

— получение обратной связи;

— напоминание участникам процесса о договоренностях;
— устранение задержек;
— работа с возражениями;
— сопровождение кандидата;
— помощь заказчику принимать решения;
— снижение рисков отказа.

Именно качество управления процессом часто определяет, будет ли вакансия закрыта в срок.

Почему вакансии «ломаются»

Представьте велосипед. Если снять одно колесо, он не поедет. Если ослабить цепь, он тоже не поедет. Если убрать тормоза — тоже возникнут проблемы.

Нельзя сказать, что существует «главная» деталь, работает только вся система.

С вакансией происходит то же самое — она может «сломаться» на любом этапе:

— неправильный бриф;
— слабая стратегия;
— неэффективный поиск;
— плохая оценка кандидатов;
— отсутствие сопровождения.

Чем раньше выявлена проблема, тем дешевле и быстрее ее исправить.

Принцип профессионала

Разницу между новичком и опытным специалистом видно не по результату, а по вопросу, который они задают себе первым. Разберём три пары.

«Где искать кандидатов?» vs «Почему предыдущая стратегия поиска не сработала?»

Первый вопрос ведёт к новому кругу того же самого: открыть ещё один сайт, попробовать ещё один канал. Но если три источника подряд не дали результата, дело редко в четвёртом источнике. Дело в том, что где-то раньше — в профиле, в критериях, в тексте сообщения — была ошибка, которая одинаково портит результат на любом канале. Пока эта ошибка не найдена, новый источник просто повторит её на новой площадке.

«Почему кандидат отказался?» vs «На каком этапе мы потеряли его мотивацию?»

Первый вопрос ищет причину в последнем разговоре — там, где отказ прозвучал вслух. Но отказ почти никогда не рождается в момент, когда о нём говорят. Кандидат мог начать сомневаться ещё на этапе интервью, когда не получил внятного ответа на свой вопрос, или во время долгой паузы между собеседованием и обратной связью. Вопрос «на каком этапе» заставляет пройти по всей цепочке контактов с кандидатом и найти точку, где интерес начал угасать, а не точку,

где он был озвучен.

«Почему вакансия сложная?» vs «Какое ограничение сейчас мешает подбору двигаться дальше?»

«Сложная вакансия» — это ярлык, который ничего не объясняет и снимает ответственность: раз сложная, значит, так и должно быть. Второй вопрос требует конкретного ответа: узкий профиль? Зарплата ниже рынка? Заказчик недоступен для обратной связи? У каждого ограничения — свой способ снятия, и найти его можно только назвав ограничение по имени.

Общее во всех трёх парах: вопрос новичка смотрит на симптом и на внешние обстоятельства. Вопрос опытного специалиста смотрит на процесс и на то, что в нём можно изменить. Первый вопрос почти всегда приводит к очередной попытке того же самого. Второй — к конкретному действию, которое отличается от предыдущего.

Практическое задание

Возьмите любую вакансию, с которой вы работаете сейчас или работали ранее.

Разделите лист бумаги на пять блоков:

Диагностика.

Стратегия.

Поиск.

Оценка.

Управление процессом.

Для каждого блока ответьте на два вопроса:

Что уже сделано хорошо?

Что можно улучшить?

После этого определите, какой из пяти этапов сейчас сильнее всего ограничивает закрытие вакансии.

Не переходите к исправлению всех этапов одновременно. Начните с самого слабого звена. В большинстве случаев именно оно определяет скорость и качество всего процесса подбора.

Вывод главы

Вакансия — это не список задач, а система.

Если хотя бы один этап работает с ошибками, последствия проявятся на следующих этапах. Задача рекрутера — научиться находить первопричину, а не бороться с ее последствиями.

Глава 3. Диагностика вакансии. Как найти настоящую причину, по которой подбор не движется

«Плохой специалист начинает искать кандидатов. Хороший специалист сначала проверяет, можно ли вообще закрыть эту вакансию в том виде, в котором она существует сейчас.»

Почему большинство начинают не с того

Представьте ситуацию. В понедельник вам передают новую вакансию. Большинство уже через десять минут открывают HH, запускают поиск по ключевым словам, публикуют объявление и начинают писать первым попавшимся кандидатам. Кажется, что это и есть работа. На самом деле нет.

Представьте врача. К нему приходит пациент и говорит: «У меня болит живот». Врач, не задав ни одного вопроса, не осмотрев его и не назначив анализы, сразу выписывает антибиотик.

Абсурд. Живот может болеть от десятка разных причин, и наугад выбранный антибиотик не только не поможет — он может навредить, а время на постановку настоящего диагно-

за будет упущено.

Именно так работают многие: получили вакансию — сразу начали искать, не убедившись, что проблема вообще в отсутствии искомого сотрудника.

А чаще всего это не так. Проверьте на собственном опыте: вспомните последнюю вакансию, которая закрывалась дольше, чем вы рассчитывали. Проблема была в том, что специалистов действительно не существовало? Или в том, что заказчик сам не мог сформулировать, кого ищет — а вы узнали об этом только после третьего отказа? Или в том, что зарплата была ниже рынка, а вы выяснили это только когда уже пятеро сильных кандидатов синхронно отказались после первого созвона?

В подавляющем большинстве случаев «рынок пуст» — это диагноз, который ставят, не открыв ни одной карты симптомов. Так же, как антибиотик от боли в животе — это лечение, назначенное до анализов.

Профессионал ведёт себя как врач, который знает: осмотр стоит дешевле неверного лечения. Прежде чем написать первому кандидату, он сначала выясняет, что именно мешает закрыть эту вакансию — и только потом решает, чем лечить.

Поиск — это не первый этап подбора

Запомните правило. **Поиск начинается только после диагностики.**

Если диагностика не проведена, рекрутер рискует потратить десятки часов на работу, которая изначально не могла привести к результату.

Например:

Компания ищет Senior Backend Developer. Зарплата — 180 000 рублей.Обязательные требования:

— 8 лет опыта;

— Go;

— Kubernetes;

— AWS;

— опыт Team Lead;

— английский C1;

— офис 5/2.

Рекрутер начинает искать. Через три недели говорит: «На рынке никого нет».

Но проблема не в рынке. Давайте разберём эту вакансию по частям — так, как это нужно было сделать в первый день.

Шаг первый. Проверяем требования на совместимость.

Разработчик с восемью годами опыта, который дорос до Team Lead и свободно говорит по-английски, — это человек, которого активно нанимают международные компании на удалёнку. Зарплата 180 000 находится ниже его рынка примерно вдвое. Требование «офис 5/2» отсекает ещё и тех, кто на такую зарплату теоретически согласился бы.

Каждое требование по отдельности выглядит нормально.

Вместе они описывают человека, которого не существует в предложенных условиях.

Шаг второй. Выясняем, какие требования настоящие.

Разговор с заказчиком:

— Что именно человек будет делать в первые три месяца?

— Переписывать монолит на микросервисы.

— Английский C1 — для чего?

— У нас документация на английском.

— Читать или говорить?

— Читать.

— Team Lead опыт — он будет руководить командой?

— Нет, команды пока нет. Но потом, может быть, наберём.

— Kubernetes и AWS — это уже в работе или планируется?

— AWS используем. Kubernetes хотим внедрить.

После этого разговора вакансия выглядит иначе:

— опыт от 5 лет, а не 8 — потому что задача техническая, а не управленческая;

— Go — обязательно;

— AWS — обязательно;

— Kubernetes — желательно, можно добрать в работе;

— английский — уровень чтения технической документации, а не C1;

— Team Lead — не требуется сейчас, обсуждается как

перспектива;

— офис — остаётся, это принципиально для заказчика.

Шаг третий. Считаем, что изменилось.

Первоначальный профиль давал по рынку города единицы кандидатов, и все они стоили дороже. Пересобранный профиль открывает совершенно другой сегмент: сильные мидлы и ранние сеньоры, для которых 180 000 — это рыночные или чуть выше рыночных деньги, а переписывание монолита — интересная задача на резюме.

Вакансия не стала проще, она стала точной.

И обратите внимание: ни одно из этих изменений рекрутер не придумал сам. Все они — результат вопросов, заданных заказчику до начала поиска, а не после трёх недель работы вхолостую.

Главная задача диагностики

Диагностика существует не для того, чтобы понять, где искать кандидатов. Она нужна для другого вопроса: что именно прямо сейчас мешает закрыть эту вакансию?

Ответ часто оказывается неожиданным. Не поиск, не кандидаты и не сам специалист по подбору, а, например: слишком узкий профиль, зарплата ниже рынка, руководитель проводит интервью раз в две недели, требования противоречат друг другу, заказчик сам не до конца понимает, кто ему нужен, или компания проигрывает конкурентам по услови-

ям.

Если начать поиск, не устранив эти ограничения, результат от этого не появится — просто увеличится объём проделанной впустую работы.

Семь вопросов, которые должен задать себе рекрутер до начала поиска

Понятно ли, кого именно ищет компания?

Самая опасная вакансия — не сложная, а размытая. Если после брифа вы не можете в двух предложениях объяснить, кто нужен компании, — вы ещё не готовы начинать поиск. Проверьте себя: какую проблему должен решить новый сотрудник, за какой результат ему будут платить, какие задачи ключевые, что будет считаться успешной работой через шесть месяцев. Если чётких ответов нет — стоит вернуться к заказчику, а не к поисковой строке.

Реалистичны ли требования?

Вакансия может выглядеть логично, пока вы не начнёте разбирать требования по отдельности: опыт 10 лет, возраст компании — 5 лет, опыт именно в этой нише, три иностранных языка, готовность к постоянным командировкам, зарплата на уровне middle-специалиста. Каждое требование по отдельности может быть оправданным — но их сочетание резко сужает круг подходящих людей. Важно оценивать не каждое требование само по себе, а их совокупное влияние

на рынок.

Конкурентно ли предложение?

Кандидат выбирает не вакансию, а предложение целиком. Перед стартом поиска стоит честно ответить: соответствует ли зарплата рынку, интересны ли задачи, есть ли возможности роста, насколько привлекательна компания, какие у неё преимущества перед конкурентами и какие слабые стороны придётся компенсировать. Если предложение заметно уступает рынку — это стоит обсуждать с заказчиком до начала поиска, а не после месяца тишины.

Есть ли такие специалисты на рынке вообще?

Вопрос кажется очевидным, но именно его чаще всего забывают. Иногда компания ищет настолько редкое сочетание навыков, что подходящих людей — единицы. В этом случае задача не в том, чтобы искать бесконечно, а в том, чтобы предоставить заказчику данные: примерное количество специалистов, уровень конкуренции за них, географию поиска, реалистичные сроки закрытия и возможные компромиссы. Именно так специалист становится консультантом, а не просто исполнителем заявки.

Кто на самом деле принимает решение?

Формальным заказчиком часто считается руководитель подразделения, но решение может приниматься генеральным директором, HR-директором, собственником, техническим экспертом или руководителем смежного отдела. Если непонятно, кто именно принимает финальное решение и по

каким критериям, процесс почти неизбежно начнёт буксовать — просто не будет видно, на каком этапе.

Что может сорвать подбор ещё до его начала?

Полезно заранее составить список рисков: долгое согласование оффера, отпуск руководителя, высокая вероятность контроффера, отсутствие бюджета, затянутый процесс интервью, сезонность рынка, высокая конкуренция за таких же специалистов. Список рисков, составленный заранее, позволяет продумать меры заранее — а не реагировать на проблему постфактум, когда она уже случилась.

По каким признакам станет понятно, что стратегия не работает?

Этот вопрос задают реже всего, хотя именно он превращает работу в управляемый процесс, а не в набор случайных попыток. Определите контрольные точки до старта: если за первую неделю не найдено ни одного релевантного кандидата — пересматриваем стратегию поиска; если после десяти интервью нет ни одного финалиста — разбираем критерии оценки; если кандидаты регулярно отказываются после общения с руководителем — разбираем этап интервью; если офферы отклоняются чаще обычного — анализируем конкурентоспособность предложения. Такой подход позволяет заметить проблему раньше, чем она станет критичной.

Чек-лист диагностики вакансии

Перед стартом поиска убедитесь, что вы можете согласиться с каждым из этих утверждений:

Я понимаю, какой результат ожидается от будущего сотрудника.

Я знаю, какие требования обязательны, а какие можно пересмотреть.

Я понимаю, насколько предложение компании конкурентно.

Я представляю объем рынка и доступность кандидатов.

Я знаю, кто принимает решение и как выглядит процесс согласования.

Я определил основные риски.

Я понимаю, по каким сигналам буду оценивать эффективность своей стратегии.

Если хотя бы один ответ отрицательный, не начинайте поиск. Сначала устраните пробелы в информации.

Вывод главы

Поиск кандидатов — самая заметная часть работы, но далеко не самая важная. Специалиста, который действительно отличается результатами, узнают не по скорости, с кото-

рой он пишет сообщения кандидатам, а по тому, умеет ли он остановиться до начала поиска, задать правильные вопросы и убедиться, что вакансия вообще готова к работе.

Именно диагностика превращает подбор из набора разрозненных действий в управляемый процесс. Она позволяет тратить меньше времени на поиск, который заранее был обречён, и больше — на устранение реальных причин, мешающих вакансии закрыться.

Глава 4. Кто такой современный HR и почему его работа не заканчивается поиском кандидатов

«HR не продает вакансии. Он решает кадровые задачи бизнеса.»

Почему профессию до сих пор понимают неправильно

Если спросить случайного человека, чем занимается HR, чаще всего можно услышать один из ответов: ищет сотрудников, проводит собеседования, размещает вакансии на HH, подбирает персонал.

А иногда — и крайне негативное определение: «бесполезная прослойка в бизнесе».

Первые ответы действительно описывают отдельные задачи HR, но ни один из них не отражает сути профессии. А последнее — скорее следствие того, как HR воспринимают в компании, когда его работу сводят исключительно к этим задачам.

Если бы работа сводилась к поиску резюме, компании дав-

но заменили бы людей алгоритмами. Современные платформы находят кандидатов быстрее человека, а искусственный интеллект способен разобрать тысячи резюме за считанные минуты. Поиск как техническое действие постепенно перестаёт быть тем, за что вообще стоит платить специалисту.

Ценность не в том, что человек умеет пользоваться сайтами поиска. Она в способности принимать решения в условиях неопределённости, выстраивать коммуникацию между людьми и управлять всем процессом найма от начала до конца.

HR работает не с людьми — он работает с задачами бизнеса

Каждая открытая вакансия появляется не потому, что компании нужен ещё один человек в штате. Она появляется потому, что бизнес столкнулся с проблемой: отдел продаж перестал справляться с потоком заявок, команда разработки не успевает за планом, руководитель увольняется, компания выходит на новый рынок, растёт число клиентов, запускается новое направление.

Во всех этих случаях вакансия — это следствие, а причина лежит глубже. Именно поэтому первый и главный вопрос всегда один:

Какую проблему бизнеса должен решить новый сотрудник?

Пока ответа на него нет, качественно подобрать человека невозможно. Можно найти кандидата с идеальным резюме, но если он не решает исходную задачу — подбор нельзя считать успешным, каким бы гладким ни получился весь процесс до этого момента.

Почему нельзя оценивать кандидата отдельно от бизнеса

Возьмём двух дизайнеров с одинаковым опытом, одинаковым владением Figma, одинаковым опытом сборки дизайн-систем — и оба успешно проходят техническое интервью.

Однако первый последние пять лет работал в небольших стартапах, где ежедневно менялись задачи и решения приходилось принимать самостоятельно. Второй работал в крупной международной компании, где процессы были строго регламентированы, а каждое изменение проходило несколько уровней согласования.

Какой из них лучше?

Ни один.

Все зависит от того, какую задачу решает бизнес.

Случай первый.

Компания — стартап на ранней стадии. Продукт ещё меняется, команда из шести человек, дизайнер будет единственным. Ему придётся самому решать, как выглядит ин-

терфейс, самому договариваться с разработчиками, самому переделывать работу, когда гипотеза не подтвердилась. Согласований не будет — их некому проводить.

Здесь сильнее первый кандидат. Второй, привыкший к регламентам и многоуровневому согласованию, окажется в состоянии, где непонятно, кто принимает решение, а спросить не у кого. Через три месяца он с высокой вероятностью уйдёт — и это будет не его вина.

Случай второй.

Компания — банк. Дизайн-система уже существует, её поддерживают четыре команды, любое изменение проходит через комитет, а ошибка в интерфейсе стоит компании денег и репутации. Здесь нужен человек, который умеет работать внутри чужих правил, аккуратно ведёт документацию и спокойно относится к тому, что его решение обсуждают пять человек.

Здесь сильнее второй кандидат. Первый, привыкший решать быстро и самостоятельно, будет воспринимать процессы как препятствие и конфликтовать с командой.

Теперь вернитесь к началу. Резюме у них одинаковые. Навыки одинаковые. Техническое интервью оба проходят.

Разница видна только тогда, когда вы знаете, какую задачу решает бизнес. Именно поэтому оценка кандидата без контекста компании — это не оценка, а угадывание.

Переводчик между бизнесом и кандидатом

Во время подбора одновременно существуют две разные картины мира. Компания говорит: «нам нужен сильный Product Manager» — кандидат слышит просто «ещё одна вакансия». Кандидат говорит: «хочу зарплату выше» — компания слышит «завышенные ожидания».

Стороны часто используют одни и те же слова, вкладывая в них разный смысл, и задача специалиста — перевести ожидания каждой стороны на язык, понятный другой.

Компания говорит: «нам нужен инициативный сотрудник». Что это значит на практике? Нужно выяснить, какие решения человек должен принимать самостоятельно, где заканчивается зона его ответственности, как в этой конкретной команде выглядит успешная инициатива. Только после этого можно честно объяснить кандидату, чего от него на самом деле ждут — а не просто повторить слово «инициативность» из текста вакансии.

То же самое работает и в обратную сторону. Кандидат говорит: «мне важен профессиональный рост». Для одного это означает повышение через год, для другого — работу в сильной команде, для третьего — участие в сложных проектах. Нужно понять, что именно стоит за этими словами у конкретного человека, и сопоставить это с реальными возможностями компании — иначе оффер примут под одни ожида-

ния, а через три месяца человек уйдёт, разочаровавшись в других.

Главная задача — снизить неопределенность

Каждый участник процесса найма принимает решения, опираясь на неполную картину.

Заказчик не знает всех сильных кандидатов на рынке. Кандидат не знает внутреннюю кухню компании. Руководитель не может оценить настоящую мотивацию человека за один час интервью. Компания не уверена, примет ли кандидат оффер. Кандидат не уверен, действительно ли ему подойдёт эта команда.

HR находится в центре этой системы. Он собирает информацию, проверяет гипотезы, устраняет недопонимание между сторонами и помогает каждому участнику принимать более качественные решения.

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.