Talantix

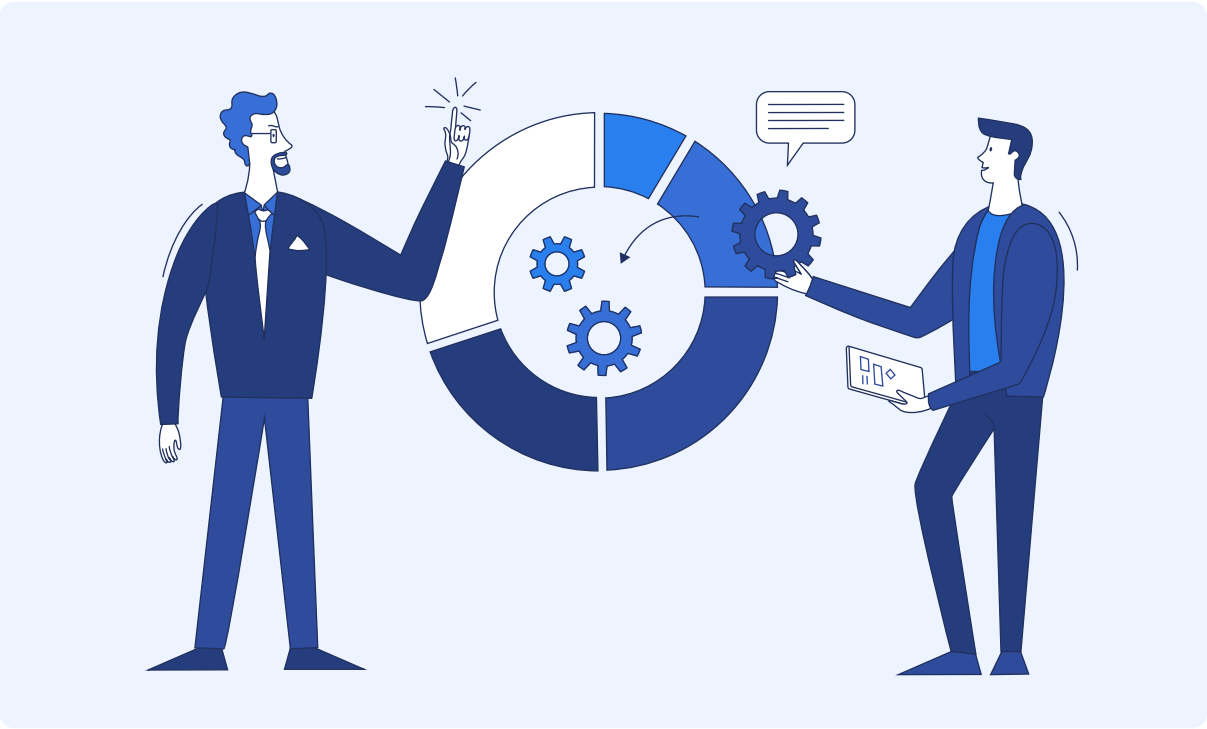
ЧЕК-ЛИСТ

Рекрутер и руководитель: секреты командной работы и инструменты для сильного найма

Ещё недавно бытовало мнение, что наём новых сотрудников в команду — забота исключительно рекрутера, а руководители разных уровней только одобряют и утверждают кандидатов. Сегодня такой подход не работает: стало очевидно, что наём — задача командная, успех зависит от общей включённости в процесс.

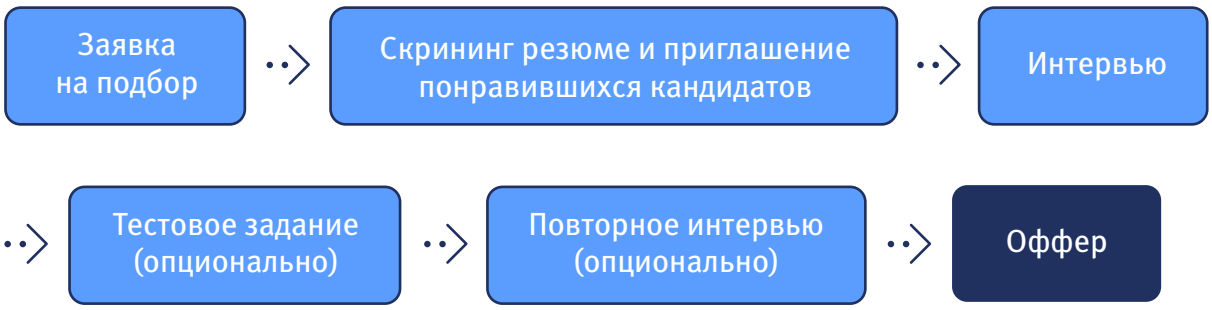
Подготовили для вас подробный гайд — как построить процесс, в котором рекрутерам и руководителям комфортно работать вместе, чтобы нанимать эффективнее.

- Команда подбора: когда и как вовлекать руководителя 3
- Заявка на подбор: обязательный первый шаг 5
- Интервью: выбираем подходящий формат 9
- Оценка кандидата: переходим от интуиции к системе 15
- Тестовое задание: когда давать и зачем 17
- Выводы 19



Команда подбора: когда и как вовлекать руководителя

В каждой компании работа HR выстроена по-разному — в зависимости от сферы, количества сотрудников, типа подбора и других факторов. Возьмём для примера базовую схему:



В эту цепочку могут добавляться этапы предварительного телефонного интервью и согласования кандидатов руководителями, а выполнение тестового может проходить на разных этапах и в разных форматах.

Давайте разберём, на каких этапах и какие задачи может выполнять нанимающий руководитель и как рекрутеру вовлечь его в работу:

Этап	Что делает руководитель	Как рекрутеру вовлечь руководителя в работу
Заявка на подбор	Вместе с рекрутером прописывает портрет кандидата — образование, опыт, качества, навыки и компетенции. Сообщает и другие важные для поиска детали: историю возникновения позиции, сильные и слабые стороны человека, который занимал эту должность раньше (если такой был), помогает приоритизировать требования.	Полезно объяснить руководителю, что плохо прописанная заявка — это высокие шансы искать не того человека и провалить подбор. В таком случае пострадают все — компания, рекрутер и сам руководитель. Также нужно проговорить, что пара ссылок на похожие вакансии на hh.ru — это плохая идея, нужен именно детально прописанный портрет.
Интервью	Задачи нанимающего руководителя варьируются от помощи в подготовке вопросов и кейсов для разговора до полноценного проведения интервью.	Главное — объяснить руководителю, что работать с человеком будет именно он, и чем больше будет информации, тем выше шанс, что ему найдут суперсотрудника. Чтобы меньше занимать время руководителя, предложите разработать типовые вопросы и кейсы, которые можно будет с минимальной корректировкой использовать при следующих поисках. Если он участвует в интервью, проведите короткий инструктаж.
Тестовое задание	В зависимости от целей может выдаваться на разных этапах: в начале подбора — для отсеивания нерелевантных кандидатов, во время интервью — для более глубокой оценки соискателя, после собеседования — если остались сомнения по кандидату. Руководитель может участвовать в оценке тестового. Например, если проверяются технические навыки.	Некоторые виды тестовых может оценить только линейный, поскольку рекрутеру не хватит профильных знаний. В таком случае руководитель понимает важность своего участия. Рекрутер может только объяснить, что тестовое нужно проверить в срок — несколько дней промедления, и кандидат сорвётся с крючка, а повторный поиск — это огромная нагрузка на компанию.

Первое, что важно сделать команде подбора, — вместе расписать схему подбора и определить, кто отвечает за какие процессы и на каких этапах. Это нужно для того, чтобы подбор проходил чётко, без путаницы и с хорошими результатами.

Заявка на подбор: обязательный первый шаг

Мы разобрались, на каких этапах рекрутер и линейный руководитель взаимодействуют как команда, а теперь пройдёмся по процессу найма и дадим советы, как сделать это сотрудничество максимально продуктивным.

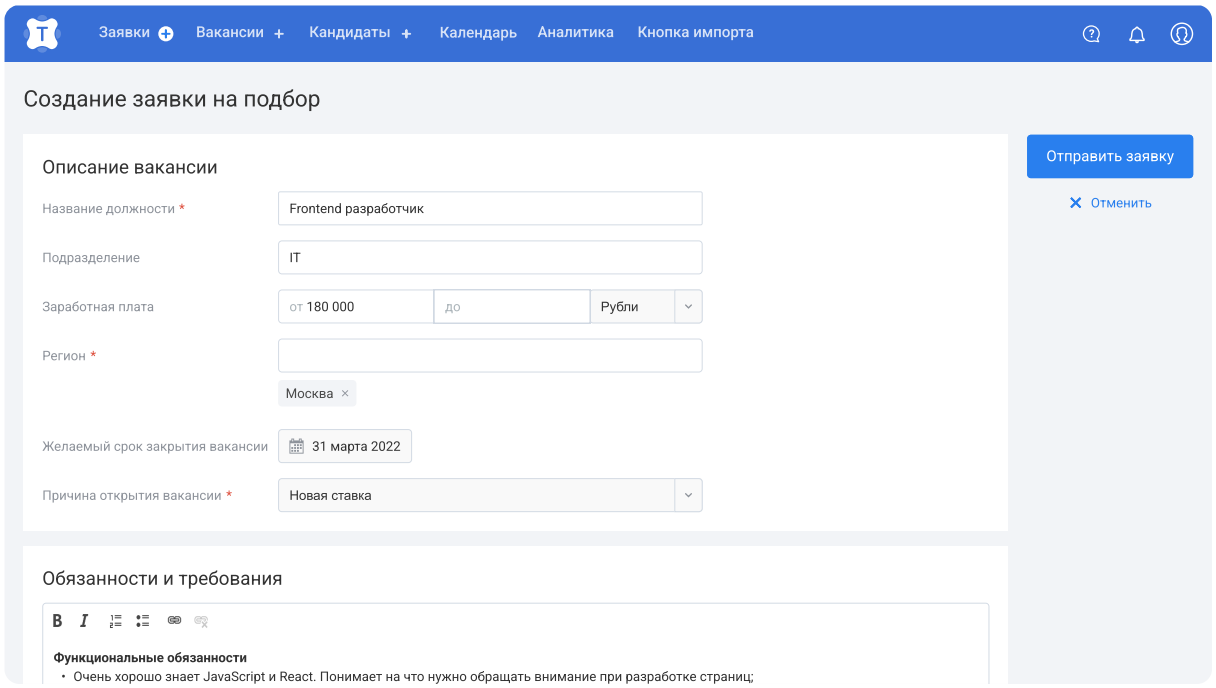
Любой подбор начинается с заявки — и профессиональный, и массовый. На этом этапе рекрутер узнаёт у заказчика, кого предстоит искать — детальный портрет «идеального» кандидата. Хорошо, если в компании есть типовые бланки под снятие заявки — это облегчит работу рекрутера. Заказчик может заполнить такой бланк самостоятельно, или это сделает рекрутер во время обсуждения вакансии.

Вот что должно быть в заявке:

1. История возникновения позиции. Как давно она вакантна? Почему?
2. Максимально детальное описание позиции — название, должностные обязанности, сведения о структуре отдела и системе подчинения. Полная картина компенсационного пакета. Перспективы позиции.
3. Профиль кандидата: образование, опыт, навыки. Желательные и обязательные требования.
4. Где сейчас может работать кандидат? Почему он хочет поменять работу?
5. Данные о прошлом сотруднике: какими были его сильные и слабые стороны? Почему он ушёл/его уволили/он получил повышение?
6. Вопросы для оценки профессиональных навыков и квалификации.

Потенциальная проблема — руководители могут путать термины «заявка на подбор» и «текст вакансии». В результате на работных сайтах вместо вакансий появляются детальные должностные инструкции, которые только распугивают кандидатов.

Заявка на подбор — это текст для внутреннего использования, необходимый рекрутеру для поиска кандидата. Текст вакансии — описание позиции, размещённое на работном сайте и нацеленное на информирование кандидата и продажу позиции.

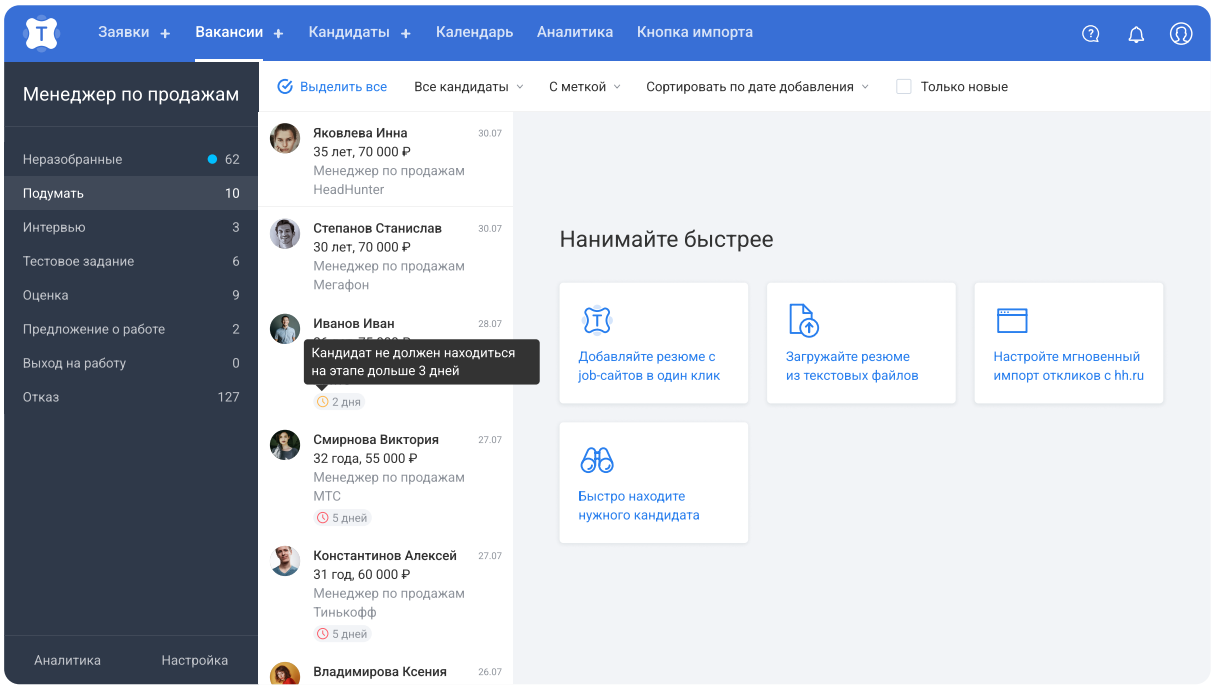


Ещё один инструмент для слаженной работы рекрутера и внутреннего заказчика — специальное ПО. Например, в облачной CRM для рекрутмента Talantix из экосистемы hh.ru заявка на подбор — этап, который заложен в логику работы над вакансией

На стадии согласования заявки важно чётко обозначить сроки, ведь скорость закрытия вакансий — одна из метрик, по которой рекрутер отслеживает эффективность подбора.

Поэтому важно обозначить:

- ✓ желаемую дату выхода сотрудника на работу,
- ✓ время, которое кандидаты в норме «проводят» на каждом этапе воронки.



Опция в Talantix, которая помогает соблюдать сроки по закрытию вакансий. Теперь рекрутер может установить желаемое время для кандидатов на каждом из этапов воронки. Если срок истечёт, система напомнит, что пора действовать. Можно настроить автоуведомления как для рекрутера, так и для заказчика

Лайфхак: Если вы видите из аналитики, что кандидаты регулярно «подвисают» на этапе согласования с заказчиком, это повод поговорить и разобраться, что не так. Возможно, вы неполно снимаете заявку и следует разработать более детальные бланки, прописать критерии оценки по каждому требованию. Или проблема со стороны руководителя — например, он плохо понимает рынок и вам нужно его проконсультировать, подкрепив свои слова фактами. А может, просто забывает посмотреть резюме — значит, нужно перестроить процесс так, чтобы всем было удобно.

Интервью: выбираем подходящий формат

Прошел скрининг, впереди интервью. Какой формат выбрать? Рассказываем про особенности двух типов интервью — по компетенциям и кейсового. Рекрутеру это поможет выбрать подход, а линейный руководитель разберётся немного в эйчар-кухне и будет подготовлен к собеседованию.

Кейс-интервью. Вы нанимаете человека на конкретную должность и знаете, с какими ситуациями он столкнётся в работе. Почему бы и не оценивать кандидата по тому, как он будет действовать в тех или иных условиях? Для этого нужно прописать несколько историй или задач из реальной практики компании и предложить кандидату поразмыслить над их решением.

У кейс-интервью, как и у любого другого метода оценки, есть свои плюсы и минусы. Преимущество в том, что такое интервью — это комплексный инструмент, нацеленный не на проверку отдельных качеств, а на оценку навыков и компетенций в целом. Но есть и минус: кейс — это модель, то есть исследуется не реальный опыт, а что человек «сделал бы». Бывает и так, что правильного ответа в задачке просто нет. Тогда кейс помогает оценить логику кандидата и его аналитические способности.

Интервью по компетенциям. Это структурированное интервью, позволяющее определить уровень развития компетенций кандидата с помощью исследования примеров из его рабочей практики. В этом случае нет кейсов — заданных ситуаций, которые кандидату предлагают разобрать. Наоборот, мы исследуем его опыт в поисках ситуаций из его личного опыта, в которых проявлялось нужное нам поведение. Основная гипотеза здесь: если человек так действовал в прошлом, то с высокой долей вероятности в похожей ситуации в будущем он будет действовать аналогично.

Минусы этого метода: интервью проводится по определённой структуре, которую может быть сложно освоить нерекрутеру. К тому же оно времязатратное — 15–20 минут на выявление одной компетенции. Если таких у вас пять, считайте сами. И умножьте это на количество кандидатов. Тем не менее, это отличный инструмент для финального выбора, когда у вас осталась тройка лучших кандидатов и вы хотите выбрать из них своего «идеального сотрудника». Также интервью по компетенциям не получится провести с кандидатами без опыта, например, со студентами, или со специалистом, у которого была большая пауза в профессиональной деятельности.

Важный момент:

Компетенция — это не константа, её можно развить или, наоборот, утратить. Поэтому во время интервью по компетенциям примеры должны быть не старше полугода, максимум года, если кандидат не может вспомнить ничего другого.

По этой причине инструмент не подходит для людей с паузой в карьере. Также важно именно то, что человек делал сам, а не в команде: рассказ через «я», а не через «мы».

Так какой способ выбрать? Универсального ответа нет, выбирайте то, что поможет в вашем конкретном случае — в зависимости от специфики должности, структуры поиска и ваших задач. Как правило, такое решение принимает рекрутер, но хорошо, если руководитель помогает подготовить вопросы для интервью в зависимости от его типа и просто понимает, что и почему происходит на собеседовании.

Скажем, вы хотите посмотреть, как человек работает с информацией. Вы можете задать вопрос типа «приведите пример ситуации, когда вам приходилось принять сложное решение», но высока вероятность, что ответ будет в духе «взвесил все за и против и принял». Это вам ничего не даст. Поэтому в данном случае больше подойдёт кейс или тестовое задание.

Но есть компетенции, которые вы кроме как в беседе нигде не увидите. Например, компетенция про саморазвитие — насколько это человеку интересно, как он развивается. В опросниках или в кейсе это выловить сложно, а вот в интервью по компетенциям — возможно.

Структура интервью по компетенциям

Интервью по компетенциям — сильный инструмент для найма: оно позволяет не только отбирать «своих» кандидатов, но и быть конкурентным на рынке и развивать HR-бренд. Расскажем детальнее о его структуре и приведём пример:

Варианты структуры интервью по компетенциям	Расшифровка и этапность
CARE — Content, Action, Role, Effect	Контент, действие, роль и эффект
STAR — Situation, Task, Action, Result	Ситуация, задача, действие, результат
PARLA (Problem, Action, Result, Learned, Applied)	Проблема, действие, результат, урок, применение

Как видите, каждая из схем разворачивается по ключевым словам. Разберём на примере CARE. Предположим, что проводящий интервью человек хочет выявить компетенцию, касающуюся стрессоустойчивости, и спрашивает у кандидата о ситуациях давления.

Вот что он будет делать:

Content

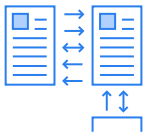
Выясняет, что была за ситуация, когда она была, кто был в неё вовлечён.

Action

Спрашивает у кандидата, что происходило и что он предпринимал. С чего он начал, что делал потом — шаг за шагом. Это самый показательный этап для рекрутера, здесь как раз проявляются компетенции кандидата.

Role

Как кандидат обозначает свою роль в ситуации, как оценивает свои действия. Например, человек говорит «Да никак, это моя работа, ничего такого» — значит, для него это не было сверхусилием. Есть и обратная ситуация: человек ничего особого не предпринял, но считает, что спас ситуацию и мир заодно. Это уже тревожный звоночек.



Effect

Как эта ситуация повлияла и что добавила в профессиональный опыт кандидата. Какие он сделал выводы, как бы он действовал, если бы такая же ситуация возникла сейчас. Также можно спросить, какой эффект ситуация имела для компании и была ли обратная связь от других участников процесса.

Как подвести итоги после интервью

Впечатление о кандидатах и умение делать выводы после интервью влияют на то, кто получит оффер. Как тут не ошибиться? Рассказываем:

1. Вне зависимости от типа выбранного интервью, обработка результатов проводится одинаково — она универсальна.

2. Никогда не пытайтесь оценивать компетенции прямо в процессе. На интервью нужно внимательно слушать, чтобы ничего не упустить и вовремя задать нужные вопросы. Единственное, что получится делать параллельно — оставлять для себя лаконичные пометки, над которыми вы позже подумаете.

3. Оценка проводится после интервью: вам нужно вернуться к сформированному вначале портрету, к компетенциям и индикаторам их наличия и сопоставить всё это с высказываниями кандидата. Тут вы определяете, какое высказывание относится к какому индикатору и с каким знаком — «плюс» или «минус».

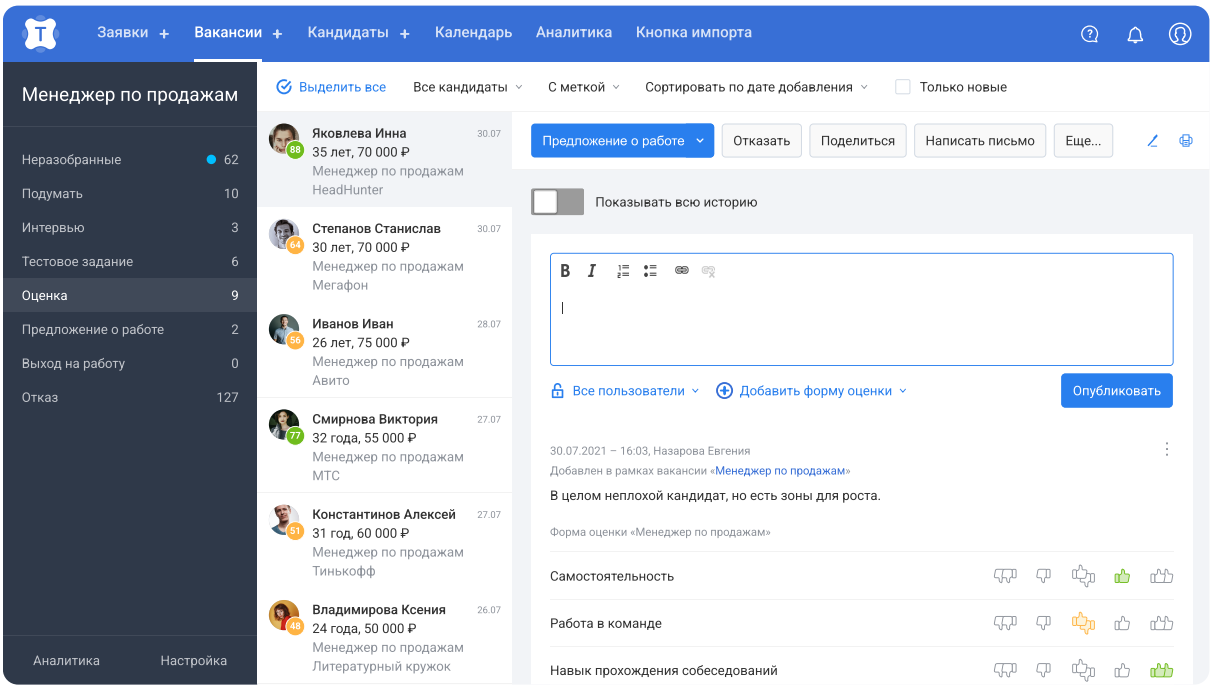
Пример:

При формировании портрета вы определили, что одна из ключевых компетенций — умение работать в условиях многозадачности. После этого вы разбили эту компетенцию на составные части:

- ✓ качества — самостоятельность, стрессоустойчивость,
- ✓ навыки — быстрая приоритизация задач.

Во время интервью вы задаёте вопросы и ставите плюсы или минусы напротив каждой составной. В данном случае они выступают индикаторами.

Скажем, вы задаёте вопрос: «Возникали ли у вас ситуации, когда кроме вашей работы вам приходилось неожиданно делать что-то дополнительно? Что было самым сложным?» Кандидат говорит, что ему пришлось срочно завершать подготовку к конференции одному, так как коллега заболел. Вы продолжаете и задаёте уточняющие вопросы, ответы на которые подсветят, есть ли у человека нужная вам компетенция или нет. В конце останется только сравнить бланки по каждому из кандидатов и выбрать лучшего.



Используйте карточки оценки кандидатов в Talantix: во время проверки тестового задания или интервью рекрутер и руководитель могут отметить качества кандидата по заданной форме — не отвлекаясь от встречи

Оценка кандидата: переходим от интуиции к системе

Руководителю полезно вовлекаться и в процесс оценки кандидатов: проверять тестовые задания, составлять вопросы для интервью, участвовать в собеседовании или даже самостоятельно его проводить, принимать финальное решение по кандидату. Чтобы оценивать людей не только с позиции «хороший профессионал» или «плохой», а комплексно, не повредит знание рекрутерских подходов. Это усилит команду «рекрутер — линейный руководитель» и позволит выхватывать самых лучших кандидатов.

Рекрутер оценивает профессиональные и поведенческие компетенции кандидата. Личностные качества и отдельные навыки — это составляющие компетенции, они отдельно редко оцениваются. Чтобы не зацикливаться на деталях и не переусердствовать с критериями отбора, важно различать эти три понятия.

Давайте разберём, на каких этапах и какие задачи может выполнять нанимающий руководитель и как рекрутеру вовлечь его в работу:

	Качества	Навыки	Компетенции
Что такое	Личностные качества, которые определяют, как кандидат действует сам или с другими людьми. Показывают, что за человек перед нами	Вещи, которым кандидат научился. Бывают разными — от самых простых до составных и сложных	Модели поведения, которые кандидат использует в работе. Комбинация из качеств, навыков и мотивации. Компетенции позволяют отличать эффективных сотрудников от неэффективных: какая модель работает, а какая — нет.
Пример	Оптимист или пессимист, экстраверт или интроверт, в каких условиях работает эффективно, а в каких — не очень.	Скоростная печать — простой навык. Планирование масштабных проектов — составной.	Благодаря своим качествам (внимательность, коммуникабельность, логическое мышление), навыкам (умение вести переговоры и анализировать данные) и мотивации маркетолог выстраивает эффективную систему продаж.

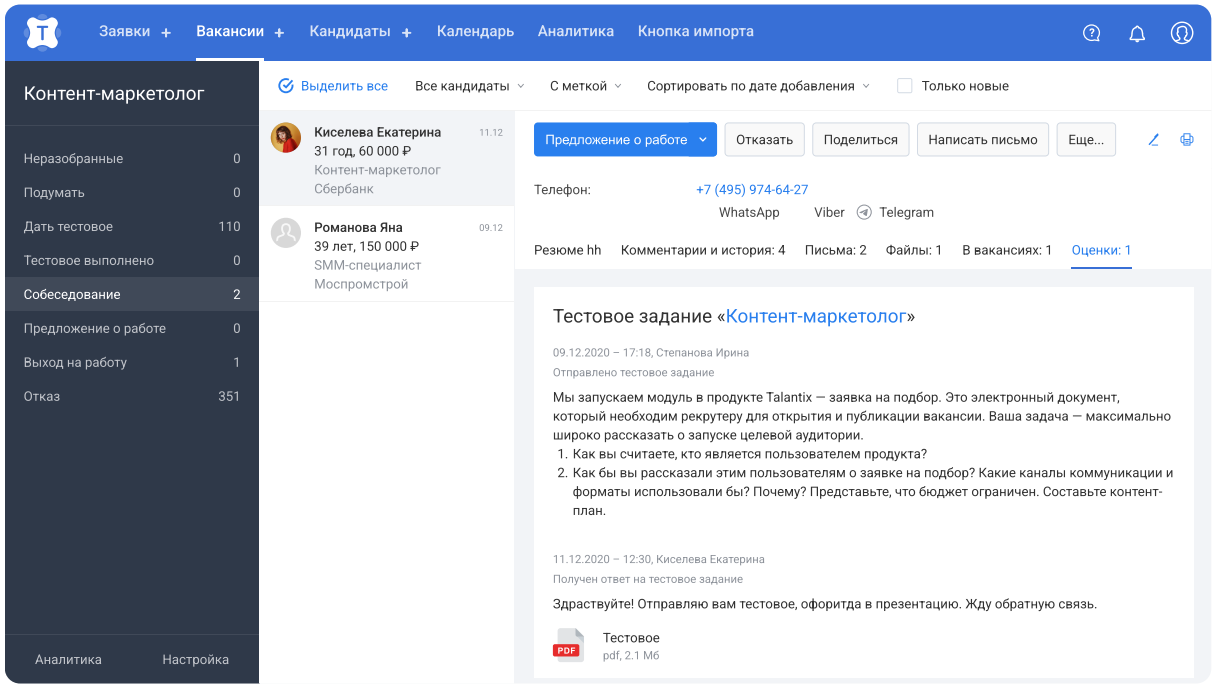
Советы:

- ✓ Когда оцениваете кандидата, обращайтесь именно к компетенциям — это более комплексный способ проверить, впишется ли человек в контекст должности, задач, корпоративной культуры.
- ✓ Принимая решения по кандидату, соотнесите эффективность его рабочих моделей с ценностями корпоративной культуры в вашей компании. Например, одна из компетенций соискателя — проведение жёстких переговоров. Это может быть весьма эффективно, но недопустимо для вас как заказчика из-за ценностной составляющей.

Тестовое задание: когда давать и зачем

Среди рекрутеров ведутся споры, когда давать кандидату тестовое задание (и давать ли его вообще) — до встречи с руководителем или после. Готовых ответов нет — нужно учитывать контекст. Вот таблица с вариантами решений:

Давать тестовое	До встречи с руководителем	После встречи с руководителем	Не давать
За	Если кандидат горит и готов выполнить тестовое, давайте до — сэкономите время руководителя, вдруг соискатель отсеется	Если это редкий кандидат и его важно не упустить, давайте тестовое после. Правильно подготовьте руководителя, чтобы он «продал» вакансию, тогда кандидат охотно согласится на тестовое	Если ваш специалист — известная в отрасли персона и вы в нём уверены, то тестовое не обязательно. К тому же, для некоторых специалистов — дизайнеров, разработчиков — достаточно увидеть портфолио или код на GitHub, чтобы понять уровень кандидата
Против	Если давать тестовое до собеседования с руководителем, не все кандидаты мотивированы его выполнять **Решение:** Если вы еще не «продали» вакансию и кандидат может сорваться с крючка, дайте тестовое после встречи с руководителем или прямо на ней — можно обсудить кейс во время живой встречи или видеосозвона	Есть риск, что кандидат окажется слабым и руководитель зря потратит время **Решение:** Оцените кандидата исходя из той информации, что есть. Проговорите с заказчиком риски. Спросите его, что важнее: не потратить время на лишний разговор или не упустить подходящего специалиста?	



Чтобы упростить «логистику» тестовых заданий — их отправку, проверку и обратную связь — пользуйтесь профессиональным ПО.

Например, в Talantix вы можете настроить автоматическую отправку задания при переходе кандидата на определённый этап: когда соискатель ответит, информация автоматически подтянется в его карточку. При этом и рекрутер, и заказчик получат уведомление «всё готово». А ещё можно создать библиотеку заданий — собрать их в одном месте по категориям

Выводы

Рассказали, как построить процесс найма в компании так, чтобы рекрутер и линейный руководитель слаженно работали на результат. Резюмируем:

1. В каждой компании работа HR выстроена по-разному, и от этого зависит, на каких этапах вовлекают линейного руководителя. Как правило, это заявка на подбор, интервью и тестовое задание.

2. Заявка — обязательный этап, на котором рекрутер вовлекает линейного руководителя и заботится о том, чтобы он не путал термины «заявка на подбор» и «текст вакансии».

3. Выбирая формат интервью, обратите внимание на кейс-интервью и интервью по компетенциям. Выбирайте то, что поможет в вашем конкретном случае — в зависимости от специфики должности, структуры поиска и поставленных задач.

4 Для эффективной оценки кандидатов различайте понятия «качества», «навыки» и «компетенции» и принимайте решения, опираясь именно на компетенции.

5 Используйте нашу таблицу, чтобы решить, когда давать кандидату тестовое задание (и давать ли его вообще) — до встречи с руководителем или после.

6 Для удобства подбора используйте рекрутинговое ПО. Например, в Talantix есть удобные карточки оценки кандидатов: во время интервью или проверки тестового задания рекрутер и линейный руководитель могут сразу отметить нужные качества кандидата по заданной форме.

Что важнее — CRM-система помогает рекрутерам и HR-специалистам держать под контролем весь процесс найма и видеть, на каком этапе система сбоит, а отклики зависают и почему это происходит.

Автоматизируйте подбор, чтобы закрывать вакансии быстрее.