

Екатерина  
Стародубцева

# **ОХОТА ЗА ТАЛАНТАМИ**

**Оружие и 77 способов его применения**

# Содержание

## **Предисловие**

### **1. Введение в рекрутмент**

- 1.1 Рекрутмент сегодня
- 1.2 Основные понятия и термины
- 1.3 HR или рекрутер? В чем разница
- 1.4 Кандидаты сегодня: кто они?
- 1.5 Основные навыки и качества рекрутера
- 1.6 Цена неправильного найма  
и ответственность рекрутера
- 1.7 Этика в рекрутменте

### **2. Работа с заказчиком. Вакансии**

- 2.1 Заявка на подбор персонала
- 2.2 Заинтересованные стороны в найме
- 2.3 Планирование коммуникации с заказчиком
- 2.4 Разница между активным и пассивным рекрутментом
- 2.5 Виды поиска. Как выбрать свое направление

### **3. Пассивный рекрутмент**

- 3.1 Профиль должности. Продающая вакансия
- 3.2 Куда размещать вакансию
- 3.3 Как понимать опыт кандидата по резюме

### **4. Активный рекрутмент**

- 4.1 Таргет-лист
- 4.2 Составление лонг- и шорт-листа
- 4.3 Как работать с холодным кандидатом
- 4.4 Легенда в рекрутменте
- 4.5 Возражения кандидатов

### **5. Поиск и привлечение персонала через онлайн-каналы**

- 5.1 HR-бренд

- 5.2 Как HR-бренд может отразиться на подборе персонала
- 5.3 Зачем развивать бренд работодателя
- 5.4 Анализ внутренней атмосферы компании
- 5.5 Каналы онлайн-коммуникации
- 5.6 Социальный рекрутмент
- 5.7 Обзор социальных сетей
- 5.8 Советы по работе с социальными сетями

## **6. Работа с соискателем**

- 6.1 Основные задачи рекрутера
- 6.2 Поведение теплых и холодных кандидатов
- 6.3 Обратная связь
- 6.4 Работа с возражениями о компании
- 6.5 Контроффер
- 6.6 Как представить кандидата заказчику

## **7. Эффективное собеседование**

- 7.1 Цели и виды собеседований
- 7.2 Телефонное интервью
- 7.3 Индивидуальное личное собеседование
- 7.4 Групповое собеседование
- 7.5 Социально-желательные ответы
- 7.6 Типичные ошибки рекрутера при оценке результатов интервью
- 7.7 Планирование интервью

## **8. Проверка рекомендаций и официальное предложение по работе**

- 8.1 Значение проверки рекомендаций
- 8.2 Джоб-оффер
- 8.3 Где заканчивается ответственность рекрутера

## **9. Лайфхаки для рекрутера**

Заключение

Приложения:

Полезные ссылки

Кто есть кто в ресторане

Организационная структура ресторанной компании

*Инесса Ермишкина — бизнес-тренер и консультант в индустрии гостеприимства, руководитель учебного центра компании «Кофемания», преподаватель кафедры «Менеджмент в индустрии гостеприимства» факультета гостиничного и ресторанного бизнеса РАНХиГС при президенте РФ.*

Наш бизнес — это люди. Он создан людьми и ради людей. Так в чем же секрет успешных компаний? Сегодня недостаточно быть профессионалами — важно быть единомышленниками. Компании заинтересованы в толковых и вовлеченных людях, без этого немислимо добиться намеченных целей. И ответственность, и честь за достижение результатов в бизнесе лежит на плечах сотрудников, нынешних и будущих. Рекрутмент — это инвестиция в любую компанию, важный бизнес-фактор в развитии организации.

Мир меняется: демография, технологии, деловая среда, социум. Формируется новая реальность. Современный рекрутмент — это поиск и привлечение лучших. Привлечение талантов никогда не было легким делом, и особенно сегодня привлечение талантов стало своего рода искусством.

Перед специалистами в сфере рекрутмента — и внутреннего, и внешнего — стоят актуальные вопросы:

- какие они, идеальные кандидаты?
- где они?
- как их искать?
- как сделать так, чтобы они пришли?
- как «увидеть» их на собеседовании?
- как не ошибиться с выбором?

Книга дает ответы на эти и многие другие вопросы с учетом новых реалий.

Общий процесс отбора и найма сотрудников гораздо сложнее, чем может показаться. Системный рекрутмент — это всеобъемлющая стратегия, ориентированная на создание конкурентного преимущества за счет эффективного поиска, привлечения, отбора и найма персонала всех уровней. Эта книга — практическое руководство к действию, которое поможет создать или повысить эффективность системы рекрутмента именно в вашей компании. И это не советы издалека, это советы с передовой рекрутмента в индустрии гостеприимства. Автор щедро делится опытом, проверенным на практике. Инструменты, рекомендации, лайфхаки, представленные в книге, будут полезны как для начинающих специалистов в области рекрутмента, так и для тех, кто имеет опыт работы в этой сфере и стремится к совершенству. А также для управляющих и владельцев бизнеса.

Используйте эффективную систему рекрутмента для создания конкурентного преимущества. Ваши усилия будут вознаграждены. Когда правильные люди вместе делают правильное дело, их ждет победа!

*Максим Коновалов,  
совладелец ресторанного холдинга Welcome Group*

С проблемой подбора персонала сталкивается любой владелец предприятия индустрии гостеприимства. Если у вас классический ресторан с официантами, то возникает проблема поиска официантов. Если ваш формат предполагает продажу блюд через стойку, вы все равно сталкивались с проблемой поиска хороших продавцов и поваров. И даже если у вас продвинутый автоматизированный формат, когда гости покупают еду в полностью автоматизированном зале (где-то в Азии такие форматы уже обкатываются), все равно нужно думать о подборе поваров. Вы освобождаете себя от рекрутинга официантов, поваров, барменов, если у вас полностью автоматизированное производство и продажа еды — что, наверное, является относительно недалеким будущим. Но вот в чем проблема. Даже в этом случае необходимо нанимать программистов или кого-то, кто будет управлять всем рестораном. В общем, вряд ли удастся обойти важнейшую функцию управленца — поиск, привлечение и отбор людей, которые захотят стать членами вашей команды.

Несомненно, в области управления персоналом в индустрии гостеприимства много направлений. Это и обучение, и системы мотивации, и оценка... Но надо понимать, что первым идет именно рекрутинг. И часто эффективность рекрутинга закладывает базу для эффективности всех HR-процессов в компании. Грамотно организованный процесс поиска и отбора персонала является неременным условием успешности в индустрии гостеприимства.

Теперь собственно про книгу. Я почти уверен, что учиться на чужих ошибках практически невозможно, но вот на чужих успехах — можно и нужно. Книга, которую вы держите в руках, написана профессионалом рынка рекрутинга. И это особенно ценно, потому что Катя Стародубцева систематизировала свой более чем десятилетний опыт и собрала его здесь. Для грамотного и аккуратного читателя здесь огромный пласт инструкций с логикой «почему так». Эту книгу нужно не просто прочитать, а разобрать на отдельные страницы — причем как начинающим в этой сфере предпринимателям, так и профессионалам. У меня при чтении возникло несколько идей, которыми мне не терпится поделиться с моим HR-директором. Недаром говорят, что самые беспокойные дни для сотрудников — это первый день после отпуска руководителя и понедельник, а пишу я эту рецензию в воскресенье вечером.

Ресторанная индустрия меняется довольно быстро, а в России глобальные тренды и изменения накладываются на бурное развитие индустрии. Мы активно учимся. У самих себя. У конкурентов. У лидеров рынка. Эта книга написана одним из лидеров ресторанной индустрии России, так что возьмите в руку карандаш или ручку и приступайте к изучению материала, попутно записывая все идеи, которые придут в голову. Не надо читать именно так.

*Анна Акулич,  
руководитель школы ресторанного менеджмента Novikov School*

Это первое подробное руководство по рекрутингу для руководителей и специалистов по талантам в индустрии. Наконец все актуальные инструменты поиска и набора сотрудников в формате «бери и применяй».

Книга отвечает на вопросы:

- где искать таланты?
- как составить стратегию поиска?
- как провести собеседование?
- как определить опыт кандидата?
- каким должен быть рекрутер 2019 года?

Написана в формате тетради с вопросами для самопроверки в конце каждого раздела — что очень удобно. Совершенно точно будет в списке обязательной к прочтению литературы для наших студентов.

## Предисловие от автора

*Дорогие мои читатели,*

Спасибо, что выбрали мою книгу для обогащения своих знаний в таком непростом деле, как рекрутинг. Для меня это направление особенное, так как им я занимаюсь уже больше десяти лет и прошла огонь и воду: от раздачи листовок до использования X-Ray.

Мне важно было собрать все инструменты, которые я освоила за время работы в различных холдингах, ведения собственного агентства, консалтинговых проектов, пройденных тренингов и прочитанных книг. Конечно, здесь квинтэссенция всего, что я знаю и что смогла проверить на практике.

Эта книга подойдет абсолютно любому руководителю, начиная от менеджера ресторана и заканчивая HR-директором. Сейчас в бизнесе мало просто иметь классную идею, нужна реальная крутая команда для реализации. Уже давно перестали сотрудников называть человеческим ресурсом, потому что это человеческий потенциал. И действительно: те руководители, кто понимает, что правильно подобранный талант может вывести бизнес в лидеры рынка, завтра ими и станут. А для этого нужно уметь вести переговоры с лучшими игроками, знать про изменения форматов подбора поколения Y и Z, о демографическом кризисе, диджитал-инструментах в найме и многом другом. Поэтому охота за талантами — это целое искусство.

Я постаралась разобрать весь рекрутинговый цикл более детально, дать рабочие скрипты и реальные кейсы.

Книга устроена в виде тетради, где у вас есть место для заметок и появившихся инсайтов после изучения нового инструмента. Мой главный жизненный принцип — делай. Поэтому ваши записи вам очень сильно пригодятся. Прямо здесь, в книге, нужно внести план по изменению процесса найма в ваших компаниях.

После каждой главы вы найдете вопросы для самопроверки, которые помогут проанализировать, насколько все полезно и понятно. Кстати, ответы можете писать и мне — всегда люблю вести диалог.

Наслаждайтесь!

# 1. Введение в рекрутмент

- 1.1 Рекрутмент сегодня
- 1.2 Основные термины и понятия
- 1.3 Основные навыки и качества рекрутера
- 1.4 Кандидаты сегодня: кто они?
- 1.5 Основные навыки и качества рекрутера
- 1.6 Цена неправильного найма и ответственность рекрутера
- 1.7 Этика в рекрутменте



# Введение в рекрутмент

## 1.1 Рекрутмент сегодня

### *Немного об истории рекрутмента*

Рекрутмент в современном понимании зародился в 40-е годы прошлого века. Во время Второй мировой войны в США начали появляться агентства занятости, которые с помощью рекламы привлекали работников, не призванных на военную службу, чтобы заполнить вакансии на рынке труда. После войны они продолжали работу и теперь трудоустраивали вернувшихся солдат с учетом новых навыков и специализаций, полученных ими за время отсутствия. К 50-м годам стала распространяться практика создания резюме, тогда же рекрутмент как дисциплина попал из Северной Америки в Европу. Постепенно на Западе сформировались хедхантинговые агентства, занятые подбором квалифицированных специалистов.

Если изначально основными каналами поиска и привлечения кандидатов были личные связи, реклама в газетах и на досках объявлений, а вся информация хранилась только на бумаге, то с развитием технологий, появлением компьютеров и затем интернета рекрутмент вышел на новый уровень. Сегодня в нашем распоряжении разнообразные возможности для оптимизации процессов поиска и подбора персонала с точки зрения временных и финансовых затрат: базы данных, CRM-системы, онлайн-каналы, социальные сети — инструменты рекрутмента постоянно меняются и совершенствуются, следуя за технологическими, социальными и экономическими изменениями в обществе.

### *Ресторанный рекрутмент: вызовы*

Почему сегодня мы сталкиваемся с проблемами в подборе персонала в ресторанной индустрии?

**Демографический кризис в стране.** Кадровый рынок начал ощущать последствия демографического кризиса: основной поток кандидатов сегодня — это люди, родившиеся в 90-х годах, то есть малочисленное поколение, рожденное в турбулентный период после распада Советского Союза. Учитывая, что ситуация с рождаемостью в стране начала улучшаться только с середины 2000-х, можно ожидать, что проблема истощения кадрового резерва будет актуальной еще многие годы.

**Непрестижность профессии.** Если на Западе мы можем увидеть уже немолодых официантов, которые с гордостью и любовью относятся к своей профессии, то в России отношение к работе в сервисных индустриях принципиально иное. Это рассматривается как низкоквалифицированный труд, который является скорее вынужденной необходимостью (часто подработка во время учебы в вузе), чем престижной карьерой.

**Безликие коммуникации с будущим кандидатом.** Большинство объявлений о наборе персонала выглядит стандартно, скучно и без креатива. Соискатели не понимают, почему они должны выбрать ту или иную компанию, в чем ценность работодателя. Вы как компания, в первую очередь, должны быть интересны кандидатам.

**Условия труда.** К сожалению, физические условия труда в ресторанной индустрии в России часто оставляют желать лучшего: отсутствие раздевалок, душевых и мест отдыха, многочасовые рабочие смены, низкое качество питания для персонала. Другая очевидная проблема индустрии — низкий уровень заработных плат: согласно исследованию hh.ru<sup>1</sup>, HoReCa занимает последнее место в зарплатном рейтинге среди 14 значимых отраслей, со средним уровнем зарплаты, почти в два раза уступающим ИТ-сектору (первое место).

1 <https://hhcdn.ru/file/16594356.pdf>

**Период адаптации.** В первые три недели работы сотрудник решает, оставаться ему с компанией или нет. Если в компании нет выстроенной системы ориентации и адаптации, нет наставников для новеньких, шансы удержать его и выстроить долгосрочные отношения стремятся к нулю.

Не забывайте: успех любого бизнеса в любой индустрии — это люди. Только мотивированные, профессиональные и вовлеченные сотрудники способны создавать качественные продукты и сервисы и повышать финансовые показатели бизнеса. Компании, которые это понимают, действительно борются за таланты и вкладываются в их развитие. В противном случае бизнес движется в никуда. Грамотный рекрутмент позволит вам находить и привлекать лучших сотрудников на рынке — чтобы быть конкурентными и востребованными.

## 1.2 Основные термины и понятия

Для более глубокого и четкого понимания, что же такое рекрутмент, сначала предлагаю разобраться с основными профессиональными терминами.

По сути, **системный рекрутмент** — это стратегия, ориентированная на создание максимально быстрой и эффективной системы поиска, привлечения, отбора и найма персонала.

Виды рекрутмента

По типу организации процесса:

**Внутренний рекрутмент** — поиск и подбор персонала исключительно для собственной компании.

**Внешний рекрутмент** — поиск и подбор персонала кадровыми агентствами, которые являются посредниками между соискателями и компаниями-заказчиками.

*Когда нужен внешний рекрутмент*

Привлечение внешнего агентства к закрытию вакансий эффективно, когда:

- в компании нет отдельного сотрудника, занимающегося только поиском и подбором персонала, и при этом открыто большое количество вакансий;
- у компании нет времени и экспертизы для поиска нужного сотрудника: специализированные агентства отличаются ориентацией на рынке и профессиональные связи, которые необходимы для быстрого поиска редких специалистов и топ-менеджеров;
- для сверхсложного поиска со специфическими параметрами: например, поиск на позицию шефа-сыроеда.

*По типу взаимодействия с кандидатами:*

**Пассивный рекрутинг** — поиск и подбор персонала, основанный на входящем потоке откликов на вакансию от соискателей.

**Активный рекрутинг** — поиск и подбор персонала, при котором рекрутер активно ищет и первым связывается с кандидатами, чтобы предложить вакансию.

*По типу вакансий:*

**Постоянный рекрутинг** — поточный рекрутинг на постоянные, однотипные, линейные позиции: официанты, повара, хостес, бармены, су-шефы и так далее.

**Executive search**, или **хедхантинг**, — поиск и подбор сотрудников высшего звена и редких специалистов.

*По типу привлечения кандидатов:*

**Социальный рекрутинг** — поиск и подбор персонала через социальные медиа.

**Graduate recruitment** — это массовый рекрутинг студентов или выпускников вузов.

*Профессиональный словарь*

**Аутсорсинг** — это предоставление профессиональных услуг на основании договора подряда.

**Аутстаффинг** — процесс вывода персонала штата компании: сотрудники оформлены на одном предприятии, а предоставляют услуги на базе другой компании на постоянной основе.

**Бенчмаркинг** — в классическом бизнес-понимании это сравнение процессов и показателей своей компании с аналогичными показателями ведущих игроков рынка. В рекрутменте используется для составления списка компаний, в которых работают потенциально привлекательные кандидаты, и определения критериев и стандартов, относительно которых будет оцениваться каждый рассматриваемый кандидат.

**Джоб-оффер** — предложение о работе.

**Контроффер** — контрпредложение с более выгодными условиями труда, которое делает работодатель в ответ на решение работника покинуть компанию.

**Лидогенерация кандидатов** — совокупность действий с целью создать поток кандидатов.

**Лонг-лист** — список людей, работающих на интересующей нас позиции в компаниях из таргет-листа.

**Плейсмент** — дата закрытия вакансий, когда человек вышел на работу.

**Прямой поиск** — активная форма рекрутмента. Она отличается тем, что работа происходит с холодными либо условно холодными кандидатами.

**Таргет-лист** — конкретный список компаний, из которых заказчик хочет получить кандидата. Его необходимость обсуждается с заказчиком и составляется под конкретную заявку.

**Теплый кандидат** — кандидат, заинтересованный в смене работы и открытый к переговорному процессу.

**Фидбэк** — обратная связь.

**Холодный кандидат** — кандидат, который не заинтересован в смене работы, неактивно рассматривает предложения о работе.

**Шорт-лист** — список заинтересованных в вакансии кандидатов из лонг-листа.

**Hard skills** — «жесткие» навыки. Профессиональные, технические навыки, которым можно научить и которые можно измерить (например, умение пользоваться компьютерными программами, знание иностранного языка).

**Litmus test** — список из наиболее важных критериев, которым должен отвечать идеальный кандидат для данного проекта (например, знание английского языка, опыт работы от 3-х лет в должности, опыт в международной компании и т.д.).

**Soft skills** — «гибкие» навыки, универсальные, неспециализированные компетенции, которые не поддаются количественному измерению, но которые важны для карьеры и жизни (например, лидерство, критическое мышление, работа в команде).

### 1.3 HR или рекрутер: в чем разница?

Очень часто директора и владельцы бизнеса считают, что HR и рекрутинг — это одно и то же и можно найти одного сотрудника на две эти функции. На самом деле, они выполняют совершенно разные задачи: HR ориентирован на работу с внутренними, уже работающими сотрудниками, а рекрутер — на внешний рынок и привлечение новых талантов в организацию. Так что качественно выполнять обе функции одному человеку просто не под силу.

Сотрудник HR	Рекрутер
Цель: создавать благоприятные условия для персонала.	Цель: поиск талантов, необходимых для компании. Рекрутер должен, используя мастерство переговоров, пригласить идеального кандидата на интервью и создать условия для принятия джоб-оффера.
Работает с внутренним персоналом.	Работает с внешним рынком кандидатов — должен хорошо знать индустрию.
Работает в знакомой корпоративной среде.	Работает с различными корпоративными культурами — должен понимать ценности и особенности разных компаний.

Разрабатывает и внедряет практики для уже нанятых сотрудников.	Ищет наиболее подходящих кандидатов внешнего рынка труда.
Является творцом и амбассадором HR-процессов.	Развивает бизнес с помощью привлечения талантов.

### *Позиции в рекрутинге*

*Рассмотрим основные корпоративные роли, связанные с рекрутментом.*

**HR Generalist.** Его функционал — полный цикл работы с людьми. То есть поиск, прием, включение в оформление кадровой документации, адаптация на рабочем месте и т.д.

**HR Business Partner (HRBP).** Позиция HR Business Partner чаще всего встречается в крупных холдингах и международных компаниях. Например, HRBP есть в Starbucks, Costa Coffee, российской сети Burger Heroes или кулинарной студии CULINARYON. Это человек, который закреплен за проектом или департаментом (что-то вроде мини-HR-директора). Он является заказчиком подразделения с узкой специализацией в HR. Функционал включает внутренний и внешний рекрутмент, может быть выделена определенная специализация.

**Рекрутер за рамками HR-подразделения.** Сотрудник самостоятельного департамента, действующего на стороне бизнеса; может быть выведен в подчинение собственнику. Как правило, роль обособлена, так как выполняет конфиденциальные заказы для развития бизнеса и замены. Например, такой рекрутер, выполняющий личные заказы, есть в ресторанном холдинге «Тануки».

## **1.4 Кандидаты сегодня: кто они?**

Технологии рекрутмента и кадровый рынок значительно изменились за последние годы, как и сами кандидаты и их ожидания. Компаниям необходимо понимать тонкости и реперные точки работы с новым поколением и вовремя адаптировать свои практики



*Екатерина Стародубцева — эксперт  
HoReCa-рекрутмента. Директор  
и совладелица агентств HURMA  
Recruitment и Creative Search.*

В ресторанном бизнесе около 14 лет. Начала свою карьеру с позиции официанта в ресторане «Фасоль» на Гороховой улице в Санкт-Петербурге, далее выбрала направление HR в индустрии гостеприимства. Открывала, как HR-менеджер, сеть ресторанов «Две палочки» в Москве, возглавляла отдел персонала сети баров «Дорогая, я перезвоню...», HRBP TGI Fridays, Costa Coffe, была HR-директором пятизвездочного отеля Mistral Hotel & SPA.

*С 2014 года управляет собственными кадровыми агентствами и ведет консалтинговые проекты.*

*Преподаватель нескольких профессиональных курсов в России, Казахстане и на Украине.*