

Т. Тибилова, В. Кузьмин



Как качественно ОЦЕНИТЬ Человека

Настольная книга менеджера по персоналу



- анкеты
- тесты кандидатов
- шаблоны рабочей документации

Подбор персонала:
задачи и решения

Инструменты в рекрутменте:
методики и технологии

Оценка персонала:
компетенции и мотивация

 ПИТЕР®

Т. М. Тибилова

**Как качественно оценить
человека. Настольная книга
менеджера по персоналу**

«Питер»

2010

Тибилова Т. М.

Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу / Т. М. Тибилова — «Питер», 2010

Если перед вами стоит задача в кратчайшие сроки и с оптимальными затратами качественно оценить претендента на открывшуюся вакансию – эта книга для вас. В ней рассмотрены основные методики и инструменты (технологии поиска, интервьюирования и составления профиля идеального кандидата, методы оценки и т. п.), которые используют в своей работе специалисты по подбору и оценке персонала. Книга адресована HR-специалистам, работникам кадровых агентств и руководителям предприятий.

© Тибилова Т. М., 2010

© Питер, 2010

Содержание

От авторов	5
Наши благодарности	8
Об авторах	9
Часть I	11
Глава 1	12
Финансовые средства	12
Сроки и зональность	13
Плановый, срочный и экстренный подбор персонала	14
Плановый подбор	14
Срочный подбор	14
Экстренный подбор	15
Внутренний и внешний рекрутмент	15
Внутренний рекрутмент	15
Внешний рекрутмент	17
Глава 2	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Тибилова Т. М., Кузьмин В. А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу

То, что мы знаем, – ограничено, а то, что не знаем, – бесконечно.
П. Лаплас

От авторов

Самое полезное в жизни – это собственный опыт.
В. Скотт

Что такое эффективный рекрутмент? Чтобы кратко ответить на этот вопрос, рассмотрим следующую аналогию.

Этап первый. Кандидат прислал резюме. Что мы видим прежде всего? Оболочку, скорлупу. А что под ней скрывается?



Как заглянуть внутрь, не разбив скорлупы? Ведь при общей схожести яиц (резюме) разница в содержании может быть колоссальна. Из яиц вылупляются не взрослые особи, а маленькие создания, которые прошли этап первичного формирования и впереди у которых огромный и тяжелый путь.

Итак, на этом этапе нам нужен инструмент, с помощью которого можно узнать, кто находится внутри яиц.

Этап второй. Мы видим, кто перед нами, – есть основа, некий базис, сформированы индивидуальные особенности, которые можно быстро и эффективно развить. Теперь следует сконцентрироваться на отличиях, которые зачастую настолько незначительны, что их легко пропустить. Общие черты, например, есть у пингвиненка с цыпленком – оба не летают. Первый при этом плавает и ныряет, но это же умеет делать и утенок. Между ними много общего, но хватает и различий. Наша задача – понять: что и как можно использовать, где могут раскрыться лучшие качества каждого птенца.



Таким образом, несмотря на общие черты, результат в итоге выходит разный.

Этап третий понимание возможностей. На этой стадии уже несложно оценить, кто что может.



Но давайте не будем забывать, что пингвин пингвину рознь.



Теперь перенесем нашу аналогию на человека. Пройдя первый этап и приобретя определенный опыт, он понимает, что ему нужно в настоящий момент, и начинает планировать карьеру. Через некоторое время он рассказывает о себе, стараясь произвести благоприятное впечатление. Развившись как профессионал или считая, что он достиг определенного уровня, человек стремится показать, на что способен. А мы должны понять, этот ли человек нам нужен.

Не секрет, что своим успехом любая организация обязана людям, работающим в ней. Из этого следует, что подбор наилучшей команды – главная задача рекрутера.

Эта книга в первую очередь адресована тем, кто профессионально занимается подбором персонала либо планирует начать свою карьеру в рекрутменте. Но она также будет интересна и более широкому кругу читателей, например руководителям организаций. В отличие от рекрутеров кадровых агентств, специалист по подбору персонала внутри компании не считается прибылеобразующим звеном, и очень часто его работа остается недооцененной. Надеемся, что, прочитав данную книгу, менеджеры узнают, чем же, собственно, занимаются сотрудники рекрутингового отдела, какие инструменты используют в своей работе и как нелегок хлеб рекрутера.

Мы считаем, что чем лучше люди понимают процесс рекрутинга, тем эффективнее будет идти подбор персонала и построение эффективной команды.

Так что же такое рекрутмент и как сделать его эффективным?

Сам термин «рекрутмент» заимствован из французского языка, на котором слово *recruter* буквально означает «наем на военную службу». В середине XX века, когда начался интенсивный рост промышленности, возник дефицит квалифицированных кадров. Началась «война за таланты», а раз война, то и процесс привлечения персонала сочли уместным назвать рекрутментом. Таким образом, слово приобрело значение «наем за вознаграждение».

Для России рекрутмент – относительно новое явление. Официальным Днем рекрутера принято считать 20 сентября: эта дата была выбрана после совместного обсуждения, проводившегося профессиональными объединениями рекрутеров СНГ в 2001 году. Современные технологии рекрутмента пришли к нам в 1989-1991 годах, когда иностранные рекрутинговые компании стали открывать свои представительства в СССР. Итого история отрасли насчитывает 20 лет. Много ли это? Если учесть, что в Европе и Америке рекрутмент сформировался в 50-60-е годы, то не так уж и мало.

В вузах методологию и технологии подбора персонала пока преподают не в том объеме, чтобы на выходе получить готового специалиста, поскольку и технологии, и методология, как правило, являются ноу-хау консалтинговых компаний. Вот и выходит, что в наши дни рекрутмент скорее ремесло, чем профессия, так как знания передаются от мастеров подмастерьям и развить навыки можно только «у станка», постоянно совершенствуясь и оттачивая свои умения.

За последние годы было опубликовано немало изданий, касающихся как управления персоналом в целом, так и отдельных методик и технологий. В этой книге мы предприняли попытку упорядочить знания, почерпнутые из книг, и навыки, приобретенные в «поле». Прочитав ее, вы увидите, что за кажущейся простотой процесса рекрутмента скрывается множество подводных камней.

В своей книге мы постарались осветить основные содержательные, организационные и технологические аспекты подбора персонала, в частности, ответить на следующие вопросы.

- ◆ Каково экономическое значение грамотного укомплектования штата организации?
- ◆ Какие существуют технологии подбора персонала, чем они отличаются?
- ◆ Какие инструменты применяются для отбора и оценки персонала?
- ◆ Как понять, кто и когда нужен компании? Как найти нужного человека? Как его оценить?

Наши благодарности

Мы хотим поблагодарить издательство «Питер» и его сотрудников, предоставивших нам возможность поделиться с вами своим видением рекрутмента как профессии.

Мы благодарны сложившимся обстоятельствам, в силу которых нам представилась возможность работать вместе – компании A-Class Recruitment (ГК Consort Consulting Group), и лично Директору агентства Елене Булкиной, Холдингу АНКОР во главе с Сергеем Садиковым.

Отдельную благодарность хотим выразить Евгению Кузнецову, старшему консультанту «АНКОР Добыча и металлургия», за помощь в подготовке материалов.

Об авторах



Татьяна Михайловна Тибилова

Родилась в 1968 году в городе Солнечногорске Московской области.

Окончила юридический факультет Московского государственного университета экономики, статистики и информатики по специальности «Гражданское право».

Получила дополнительное образование по специальности «Менеджмент на предприятии. Управление персоналом».

Является сертифицированным бизнес-тренером, а также специалистом по ассесмент-центру и ШРО-менеджменту.

Опыт работы в сфере управления персоналом – более 15 лет.

◆ До 2005 года работала в сфере управления персоналом внутри компаний (государственные предприятия, FMCG).

◆ С 2005 года занимается кадровым консалтингом.

◆ В настоящее время работает в Холдинге АНКОР менеджером по операционному управлению отраслевой компании «АНКОР Добыча и металлургия».

◆ До прихода в АНКОР работала в ГК Consort Consulting Group (A-Class Recruitment), КА Goodwill руководителем отдела подбора персонала, Key Account Manager, экспертом по подбору персонала (индустриальный сектор, ТЭК).

Владимир Александрович Кузьмин

Родился в 1981 году в городе Дубне Московской области.

Окончил медико-профилактический факультет Московской медицинской академии имени И. М. Сеченова по специальности «Медико-профилактическое дело».

Получил дополнительное образование по специальности «Управление персоналом. Менеджер по персоналу».

◆ В кадровом консалтинге с 2006 года.

- ◆ В 2006 году пришел работать под руководство Татьяны Тибиловой в ГК Consort Consulting Group (A-Class Recruitment).
- ◆ В настоящее время работает в Холдинге АНКОР бизнес-координатором отраслевой компании «АНКОР Добыча и металлургия».

Часть I

Средства, способы и технологии привлечения и подбора персонала

Научитесь отделять более важное от менее важного. Многие люди не делают успехов просто потому, что придают слишком большое значение незначительным вещам.

Дж. Рон

В данной части речь пойдет как о способах заполнения вакантной должности посредством одной из имеющихся в арсенале рекрутера технологий, так и о самих технологиях, применяемых при закрытии вакансий различного уровня – от найма рабочих до прямого целенаправленного поиска топ-менеджеров.

Заполнение вакансии не обязательно связано с поиском как таковым, но следует отметить, что элементы отбора, как правило, есть в каждой из существующих технологий.

Прежде чем приступить к рассмотрению заявленной темы, нам необходимо определиться с терминами. Казалось бы, слова «привлечение» и «подбор» похожи по смыслу, но очень многое зависит от контекста. Давайте обратимся к экономическим определениям этих понятий.

Привлечение персонала – мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Подбор персонала – установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации (подробнее см. в гл. 2).

В нашем случае термин «привлечение персонала» носит обобщенный характер. В отличие от него понятие «подбор персонала» раскрывает суть деятельности рекрутера. Другими словами, в процессе подбора персонала оцениваются компетенции кандидатов на замещаемую вакансию. В определении данного термина также перечисляются механизмы заполнения вакансии: ротация, выдвижение и набор (поиск и отбор кандидатов).

Глава 1

Средства на закрытие вакансии. Сроки и зональность

Финансовые средства

К средствам на закрытие вакансии относятся бюджет на подбор персонала и другие используемые в работе ресурсы.

Бюджет, заложенный компанией на подбор персонала, является, по сути, отправной точкой. Отталкиваясь от него, мы решаем, воспользуемся ли услугами внутреннего рекрутера, привлечем ли провайдера или объединим оба варианта.

Если мы остановимся на первом варианте, то, исходя из бюджета, можно определить, на какие средства массовой информации (СМИ) следует обратить внимание, какие дополнительные траты нужно предусмотреть на комплектование рабочего места рекрутера, телефонную связь, разработку бланков необходимых тестов, анкет и т. п.

В данном случае главное – грамотно рассчитать суммы расходов, максимально приближенные к заложенному бюджету, ничего не упустить из виду и исполнять бюджет согласно намеченному плану.

Говоря о важности грамотного формирования бюджета на подбор приведем такой пример.

ПРИМЕР

Организация решила открыть филиал в городе средних размеров. Для размещения рекламы рекрутер выбрал традиционные СМИ: опубликовал модуль в газетах «Работа и зарплата» и «Работа для Вас», заказал бегущую строку на местном телеканале. После этого еще остались некоторые средства, и было решено разместить небольшое объявление в местной рекламной газете, распространяющейся бесплатно. В результате большинство отзывать пришло именно благодаря бесплатной газете, которая была выбрана по остаточному принципу. Очевидно, что серьезную сумму можно было сэкономить.



Если же мы планируем прибегнуть к услугам провайдера, то на нас ложится дополнительная ответственность за его выбор.

Много подводных камней есть и при выборе внешнего провайдера. Как выбрать правильное, «свое», агентство, мы расскажем в гл. 4.

Прежде чем начать говорить о самих технологиях, используемых специалистами по подбору персонала, в первую очередь хочется остановиться на таких немалозначимых факторах, как срок (временные рамки заполнения вакансии) и зональность (определение с выбором зоны/поля поиска – внутренний отбор либо внешний конкурс). Так как именно эти факторы чаще всего влияют на то, что же будет использовано и задействовано в работе по заполнению вакантных должностей.

Сроки и зональность

В зависимости от **сроков** различают следующие виды подбора персонала:

- ◆ плановое (бюджетное) заполнение вакансии согласно проектной документации, бюджету и штатному расписанию;
- ◆ срочный подбор персонала – используется при планируемом заранее, а также при непланируемом, но обусловленном рыночными тенденциями расширении штата либо при срочном запуске нового проекта;
- ◆ сверхсрочный (экстренный) подбор персонала – используется при увольнении сотрудника.

В зависимости от **зональности** выделяют:

- ◆ внутреннее замещение;
- ◆ внешний конкурс.

При внутреннем замещении в первую очередь следует установить, есть ли в компании потенциальные кандидаты на данную вакансию. Это можно сделать либо путем аттестации персонала, либо отталкиваясь от существующей в организации системы грейдинга. При отсутствии таких кандидатов принимается решение об использовании внешних ресурсов.

Во втором случае нужно определить, сможет ли компания качественно и в срок заполнить вакансию собственными силами либо потребуются привлечение внешнего провайдера услуг по подбору персонала.

Плановый, срочный и экстренный подбор персонала

Плановый подбор

Плановым считается такой подбор персонала, при котором мы заранее четко знаем о том, что скоро нам потребуется новый сотрудник. Сразу же отметим, что в ситуации, когда сотрудник написал заявление об увольнении по собственному желанию, речь идет об экстренном подборе, пусть даже руководство организации знает, что через две недели должность станет вакантной. В данном случае нужно срочно решать, при помощи каких технологий и ресурсов будет заполняться вакансия. Как следствие, сроки и соответственно зона поиска кандидата жестко ограничены.

Порой перед организацией остро встает вопрос о квалификации нового сотрудника, и временной фактор уходит на второй план, но ни в коем случае не отменяется. В таких обстоятельствах компании чаще всего обращаются к нескольким провайдерам услуг по подбору персонала, специализирующимся на определенном секторе экономики и имеющим актуальную базу кандидатов, что позволяет расширить зону (поле) поиска и получить возможность качественно заполнить вакансию.

При плановом подборе можно спокойно проанализировать ситуацию на рынке (оценить спрос и предложение), выбрать каналы поиска, примерно оценить временные, финансовые и трудовые затраты, короче говоря, заранее подготовиться и выработать механизмы, которые будут использоваться для укомплектования (доукомплектования) штата.

ПРИМЕР

Компания планирует в конце года открыть филиал в городе N. Руководство четко понимает, какие сотрудники и к какому времени требуются. Учтены все важные моменты, заключены договоренности об аренде помещения, в котором будет располагаться филиал, а также о ремонте, если он понадобится. В плановом порядке изучается рынок труда, ведь не факт, что в городе найдутся необходимые специалисты на ключевые должности. Возможно, с теми соискателями, резюме которых выглядят наиболее перспективно, имеет смысл заранее связаться и установить первоначальный контакт, чтобы уточнить информацию о карьерных планах, ожиданиях по зарплате и составить предварительный список потенциальных кандидатов. Такие меры позволят не только успешно осуществить плановый подбор персонала, но и, возможно, скорректировать бюджет.

Срочный подбор

При срочном подборе уже известно, какими компетенциями должны обладать требуемые сотрудники, какова будет степень их загруженности, установлены и зафиксированы материальные и нематериальные мотиваторы и KPI (см. глоссарий), имеются экспертные и статисти-

ческие данные о рынке кандидатов. Теперь стоит новая задача – заполнить позиции к определенному сроку и при определенном бюджете.

ПРИМЕР

Компания открыла представительство в городе N. Штат укомплектовали, торжественно разрезали ленточку, и оказалось, что заказов слишком много – гораздо больше, чем планировалось изначально. Нужно срочно искать людей, чтобы не потерять клиентов и сохранить положительный имидж компании. В подобных ситуациях зачастую приходится импровизировать, придумывать нестандартные решения. В этом и заключается отличие срочного подбора персонала от планового (бюджетного).

Если на примете есть какие-либо кандидаты, с ними нужно тут же связаться с предложением вернуться к обсуждению работы. Но иногда этого недостаточно, так как сотрудников требуется много, например в случае, когда компания планирует расширять бизнес.

Есть еще один нюанс. Допустим, при открытии филиала проделана большая работа и наняты отличные сотрудники. Брать людей с низким уровнем квалификации на ту же зарплату (согласно штатному расписанию) нежелательно: снизится мотивация более квалифицированных сотрудников. В таких случаях имеет смысл обратиться к провайдеру услуг по подбору персонала, специализирующемуся на данной отрасли, – это позволит сократить сроки закрытия вакансий и сэкономит время HR-специалиста.

Экстренный подбор

Для экстренного подбора характерны внезапность и высокая степень срочности. К нему прибегают в различных форс-мажорных ситуациях, когда требуется подобрать сотрудника как можно скорее. В подобных случаях можно прибегнуть к лизингу персонала или нанять временных сотрудников на период, пока вакантная должность не будет качественно замещена.

Внутренний и внешний рекрутмент

Прежде чем приступить к набору персонала со стороны, необходимо убедиться, что в организации нет ни одной кандидатуры, подходящей для замещения вакантной должности. Для этого нужно объявить об открытом конкурсе на вакансию по любым имеющимся каналам внутренних коммуникаций, будь то корпоративный сайт, радио, газета, объявления у проходной, в отделах и цехах организации.

Вполне возможно, что даже при отсутствии внутреннего кандидата кто-либо из работников организации знает подходящего человека: соседа, родственника, бывшего однокурсника. Хотя стоит отметить, что ситуации, когда сотрудника нанимают по знакомству, часто сопровождаются осложнениями в отношениях. Но причина этого заключается не в самом факте отношений, а в неверной оценке человека. На него автоматически переносится часть дружеского расположения, которое мы питаем к рекомендателю, или, наоборот, негативного отношения к нему, то есть оценка изначально будет предвзятой.

Внутренний рекрутмент

Внутренний рекрутмент заключается в перемещении работников с одной должности на другую внутри организации. Существует три основных его вида:

- ◆ выдвижение – перевод на вышестоящую позицию;
- ◆ ротация – перемещение на схожую позицию;
- ◆ резерв – создание кадрового резерва.



Выдвижение – назначение сотрудника организации на новую, более высокую должность. Чаще всего речь о выдвижении идет в тех случаях, когда сотрудника назначают на руководящий пост (например, при переходе работника с уровня специалиста на уровень руководителя среднего звена и т. д.). При этом оценивается, способен ли данный сотрудник выполнять руководящие функции. Кроме того, выясняется, есть ли потребность в дополнительном обучении кандидата навыкам менеджмента.

Ротация – перевод сотрудника на новое место работы с сохранением должности и функциональных обязанностей либо на другую должность того же уровня. По сути, ротация – это перемещение по горизонтали, в отличие от выдвижения, которое подразумевает, что перемещение происходит по вертикали. При ротации возможен профессиональный рост сотрудника – освоение смежных функций, оборудования, технологий. Одна из важнейших задач HR-специалиста, работающего в крупном холдинге, – грамотная ротация персонала, поскольку функционирование системы в силу различных обстоятельств требует постоянных перемещений кадров: с одной должности на другую, из отдела в отдел, с предприятия на предприятие, из одного района страны в другой. Данная процедура позволяет снизить текучесть кадров и предоставить сотрудникам, которые не могут претендовать на более высокие должности, возможность развиваться профессионально. Это также положительно сказывается на лояльности к компании и эффективности работы сотрудников.

Работа с кадровым резервом – еще одна немаловажная часть обязанностей HR-специалиста. В настоящее время в России, невзирая на кризис, продолжает усиливаться «кадровый голод», являющийся следствием демографического спада 80-90-х годов, поэтому компаниям зачастую приходится привлекать работников со стороны, а не из собственного резерва. Тем не менее желательно, чтобы ротация или выдвижение проводились целенаправленно и организовано, для чего и осуществляется работа с кадровым резервом. Кроме того, включе-

ние в резерв – сильный мотивационный фактор для сотрудников: они ясно представляют перспективу своего развития в компании.

Внешний рекрутмент

Под внешним рекрутментом чаще всего подразумевается использование услуг провайдеров по подбору персонала. Однако это понятие имеет и другое значение: внешним рекрутментом также называется деятельность HR-специалиста, направленная на поиск сотрудников не внутри компании, а за ее пределами, то есть работа с внешними кандидатами.

Если обойтись средствами внутреннего рекрутмента не удастся и решено использовать внешний ресурс, в первую очередь нужно ответить на следующие вопросы.

- ◆ Стоит ли задействовать провайдеров?
- ◆ Располагает ли организация необходимым бюджетом?
- ◆ Есть ли провайдеры, специализирующиеся на данном сегменте рынка?

Чаще всего компании объявляют тендер и привлекают несколько кадровых агентств. Здесь главное – не переусердствовать. Одновременное обращение более чем в два агентства может привести к плачевному результату. Поле кандидатов у всех специалистов по подбору персонала единое, и обращение сразу нескольких рекрутеров наверняка насторожит кандидата: почему организация столь агрессивно действует на рынке труда, все ли с ней в порядке? В таких случаях страдает репутация компании как среди потенциальных кандидатов, так и в деловых кругах.

Глава 2

Способы поиска и подбора персонала

Способы поиска и подбора персонала можно разделить на несколько групп, и в этом нам поможет табл. 2.1.

Таблица 2.1

Способы поиска и подбора персонала

Способ	Цели использования
Поиск среди знакомых или через друзей	Подбор персонала любого уровня
Размещение объявлений в общественных местах	Массовый подбор, подбор линейного персонала
Размещение объявлений в газете	Подбор линейных руководителей, специалистов, административного персонала (типовые позиции)
Поиск в Интернете	Подбор персонала любого уровня
Обращение в службу занятости	Подбор линейного персонала
Участие в профильных ярмарках вакансий	Подбор молодых специалистов
Работа с вузами	Подбор молодых специалистов, работа с кадровым резервом
Участие в профильных объединениях, выставках	Подбор персонала любого уровня (исключая линейный)
Работа с внутренним (кадровым) резервом	Подбор персонала любого уровня (выдвижение, ротация, резерв)

У каждого способа есть как плюсы, так и минусы. Например, поиск среди знакомых или через друзей, с одной стороны, хорош: вы достаточно близко знаете человека, которому предлагаете вакансию. Но не зря ведь гласит пословица: «Не может быть бизнеса, основанного на дружбе, хотя может быть дружба, основанная на бизнесе». Заметим, что данный способ более подходит для малых предприятий и организаций.

Об объявлениях в общественных местах можно сказать следующее: раньше такими листовками пестрела вся Москва, однако сейчас этот способ поиска персонала практически не используется. Значит, шансы вашего объявления быть замеченным возрастают. Впрочем, такие объявления быстро обрывают, и, кроме того, присутствует риск получить вместо резюме кандидата штрафную квитанцию от соответствующих органов.

ПРИМЕР

Крупной организации понадобилось набрать торговых представителей в городе А. Там жила знакомая одного из сотрудников организации, согласившаяся за умеренное вознаграждение расклеить объявления возле мест массового скопления людей. Через несколько дней раздался звонок от одного из рекламных агентств города. Звонящий был очень возмущен тем, что на его территории чужаки проявили такое самоуправство. Представитель рекламного агентства потребовал, чтобы организация выплатила компенсацию, иначе он напишет жалобу в местную администрацию и дело дойдет до суда. История закончилась мирно, но такие моменты усложняют жизнь, и лучше их избегать.

Размещение объявления в газете хорошо работает при массовом подборе линейных специалистов. Но этот способ совершенно неприемлем при поиске руководителей среднего и высшего звена: велик риск получить шквал ненужных откликов как по телефону, так и по электронной почте.

В настоящее время обращение в службу занятости может привести к нулевому результату: практика показывает, что хорошие специалисты не ищут работу таким способом. В основном туда обращаются лица, которым нужно пособие по безработице. Хотя иногда может и повезти, так что исключать этот метод все же не стоит. Самое интересное, что в данном случае мы наблюдаем порочный круг: специалисты не обращаются в службу занятости, так как там нет вакансий от хороших компаний, а компании не прибегают к ее услугам, так как не надеются найти с ее помощью хороших специалистов.

В последние годы высокие технологии действительно на высоте: сейчас существуют как бесплатные информационные сайты для размещения объявлений, так и платные площадки – АРМ рекрутеров (автоматизированные рабочие места) на определенных интернет-ресурсах. Расписывать достоинства и недостатки этого метода вряд ли необходимо: они и без того очевидны.



Об участии в профильных ярмарках вакансий мы поговорим позднее, когда речь пойдет о технологиях (см. разделы «Graduate recruitment» и «Executive search»).

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.