



Елена Дуюн



ПРОСТЫЕ ТАЙНЫ

Книга о технологии подбора персонала
в компанию, пошаговая инструкция
для поиска нужных людей

Елена Дуюн
Простые тайны. Книга
о технологии подбора
персонала в компанию,
пошаговая инструкция
для поиска нужных людей

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68964177
SelfPub; 2023*

Аннотация

Основная идея книги: раскрыть каждый элемент системы подбора персонала и дать четкое представление о поиске и оценке кандидатов при приеме на работу. Основная идея реализуется через описание всех этапов процесса подбора персонала и приведение конкретных инструкций, а также примеров документов, кейсов и упражнений.

Содержание

Вместо предисловия	5
Введение и структура книги	7
Этапы и структура процесса подбора персонала	13
Получение заявки на подбор, составление профиля должности	25
Беседа с руководителем	64
Информационный лист	68
Сроки закрытия вакансий	70
Пути поиска кандидатов. 10 стандартных дорог HR-менеджера	73
Конец ознакомительного фрагмента.	76

Елена Дуюн
Простые тайны. Книга
о технологии подбора
персонала в компанию,
пошаговая инструкция
для поиска нужных людей

Вместо предисловия

Для меня огромной честью было стать одним из первых читателей книги Елены Дуюн «Простые тайны». Зная, что Елена не теоретик, а практик, слушая её рассказы и об опыте подбора, и о желании им поделиться, с нетерпением ждала, что получится.

Есть мнение, что люди сегодня перестали читать книги. Видят красивую обложку, покупают... И ставят на полку, даже не открывая. Уверена, что с книгой «Простые тайны» ситуация будет прямо противоположной.

Лицо компании создают люди, которые в ней работают. И, казалось бы, что может быть проще: открылась вакансия – провести собеседование и закрыть её. А что делать, чтобы на собеседование пришёл кандидат, как уже на этапе приглашения на собеседования сэкономить время и пригласить подходящих людей, что вообще за человек нужен в команду, какие вопросы ему задать, чтобы максимально быстро понять, подходит ли он. И что, собственно, делать потом... Об этом и не только книга Елены Дуюн.

Бонусом к чёткой пошаговой инструкции по подбору, что называется, от А до Я и примерам из опыта самой Елены и её коллег будет яркий стиль подачи информации, уважение и к людям, и своему делу.

Эта книга будет интересна и для опытных специалистов

по персоналу, как возможность ещё раз структурировать уже имеющиеся знания и опыт в подборе персонала, расставить акценты на том, что важно, получить или обновить знания. Начинающие HR-ы найдут в книге опыт, опираясь на который смогут быстрее найти свой путь в подборе.

Если руководитель сам выполняет функцию HR-а, «Простые тайны» станет для него «картой сокровищ», больше не нужно для поиска и выбора сотрудника «изобретать велосипед».

Для меня книга «Простые тайны» стала возможностью посмотреть целостно на работу специалиста по подбору, увидеть структуру подбора, его этапы и пошаговую схему. Я ещё раз утвердилась в мысли, что процесс подбора персонала, как и любой другой бизнес-процесс в компании, требует мастерства его организаторов и исполнителей. Помимо знаний самой структуры подбора, нужно обладать и чувством юмора, и интуицией, и коммуникативными навыками, и умением слушать и слышать. Подбор персонала – сфера, к которой специалист может расти не только профессионально, но и лично.

Уверена, для кого-то первым шагом на этом пути станет именно эта книга!

Екатерина Айнутдинова

Введение и структура книги

Процесс подбора персонала является одной из центральных функций менеджера по персоналу и ключевой функцией данной специальности.

В данном издании мы самым подробным образом рассмотрим Подбор персонала и создадим четкий алгоритм работы как для начинающего менеджера по персоналу, так и для специалиста со стажем. В книге «Подбор персонала в компанию» мы собрали весь материал, четко следуя шагам и этапам подбора персонала и приводя много практических примеров.

Эта книга для Вас, если Вы молодой специалист, хотите узнать структуру процесса подбора персонала, ознакомиться с азами профессии, узнать какие интересные «фишки» скрывает данная профессия и многое другое. Эта книга для Вас, если Вы руководитель и занимаетесь подбором персонала в свой отдел, хотите узнать как эффективнее организовать данный процесс, как найти подходящих кандидатов для Вашей работы.

Эта книга для Вас, если Вы специалист с хорошим стажем. Здесь Вы найдете ответы на сложные вопросы и множество примеров для оттачивания Ваших навыков.

Книга состоит из четырех основных блоков:

1. «Этапы и структура процесса подбора персонала». Здесь мы рассмотрим такие важные вопросы как:

4 шаговый алгоритм процесса подбора персонала;

Получение заявки на подбор сотрудника, документы (заявка на вакансию и профиль должности), структура данных документов;

Понятие «профессиональные компетенции» специалиста, различные трактовки, способы эффективного формулирования профессиональных компетенций;

Вопросы, которые необходимо задать руководителю перед работой;

Информационный лист для кандидата, что это такое и как с ним работать;

Сроки закрытия вакансий разных уровней и как просчитать сроки конкретно для Вашей компании.

2. «Пути поиска кандидатов». Это блок о том, какие пути существуют для поиска кандидатов и размещения информации о вакансиях. Вопросы:

10 стандартных дорог HR-менеджера при поиске сотрудников;

Объявление о вакансии, его структура и размещение. Отличие объявлений для разных источников;

«Прямой» поиск кандидатов, его особенности, составление требований и легенд;

Творческие пути поиска кандидатов;

Дифференциация путей поиска кандидатов соответствен-

но Вашей вакансии, или, что использовать в конкретной ситуации.

3. «Собеседование». Это очень большая часть нашей книги. Здесь мы рассмотрим:

Подготовка к собеседованию;

Виды и формы собеседований, как выбрать наиболее подходящую;

Структура собеседования и разные варианты последовательности беседы;

Подготовка вопросов для собеседования, типы и виды вопросов. Вопросный лист и его использование на собеседовании («пометки на полях»);

Кейсы, тесты и задачи на собеседовании, их использование для различных вакансий;

Варианты использования различных заданий на собеседовании.

4. «Оценка кандидата». Почти итог и, конечно, очень важный этап работы. Вопросы темы:

Параметры и критерии оценки кандидата, чем они определяются;

Организация итогового собеседования с руководителем подразделения, подготовка кандидата и руководителя;

Отказ кандидатам, особенности и цели.

Книга «Простые тайны» наполнена максимальным количеством примеров и конкретных рекомендаций в любой си-

туации. Мы надеемся, она станет Вашей настольной профессиональной энциклопедией и заслужит Ваше внимание своей практической направленностью.

Большую благодарность автор выражает коллегам и ученикам, которые помогли, прежде всего, родиться идее написания данного издания. И далее постоянно были рядом, наполняя книгу примерами и вопросами, ответы на которые сделали её более полной.

Читайте с удовольствием.

«Каждый день, в который Вы не пополнили своего образования хотя бы маленьким, но новым для Вас куском знания... считайте бесплодно и невозвратно для себя погибшим».

Константин Сергеевич Станиславский (Алексеев).

«Подбор персонала или рекрутинг – это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджера или рекрутеров. Также подбор персонала – основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску персонала».

Википедия

Очень сложно начать рассказ о Структуре подбора персонала, пропустив цель и важность данной функции для организации, и о типичных ошибках, которые встречаются во

многих компаниях на пути подбора и найма новых сотрудников.

Итак, целью работы HR-менеджера является обеспечение компании/организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, а также управление этим ресурсом во времени.

Важность данной функции проявляется в скорости и эффективности стремления компании к ее стратегическим целям. Подбор и управление персоналом осуществляются именно для достижения кратко-, средне- и долгосрочных целей бизнеса. Именно в этом контексте мы будем рассматривать процесс поиска, подбора и входящей оценки кандидатов. **Наша задача: найти сотрудников, которые смогут эффективно справляться с поставленными задачами, достигать результатов и стремиться к достижению стратегических целей компании.**

Ошибка, которая часто встречается в работе HR-менеджера: Приоритет на скорость подбора в ущерб качеству сотрудников. Она проявляется в ситуациях, когда менеджеру по персоналу необходимо закрыть много вакансий, когда требования к искомым специалистам завышены, когда HR не может адекватно проводить входящую оценку кандидата на собеседовании. Наша книга призвана снизить подобный риск и повысить качество подбора персонала в компании путем раскрытия инструментов, технологий и методов для ра-

боты HR-менеджера.

Этапы и структура процесса подбора персонала

Схема процесса подбора персонала очень проста. Она состоит из 4 шагов:

Получение заявки на подбор, составление профиля должности;

Поиск кандидатов, отбор резюме;

Проведение собеседований, оценка кандидатов;

Прием на работу, первый рабочий день.

Теперь о каждом шаге подробнее:

1 ШАГ. Получение заявки на подбор, составление профиля должности:

Беседа с руководителем подразделения;

Согласование сроков подбора;

Анализ Должностной инструкции и иных документов, регламентирующих работу компании;

Информационный лист (предложение для кандидата);

Обсуждение возможных сложностей и вариантов;

Определение этапов отбора кандидатов.

Беседа с руководителем подразделения, в котором необходим сотрудник. Это очень важный элемент, с точки

зрения снятия информации. HR-менеджеру важно практически провести собеседование с руководителем, для того чтобы понять, какой сотрудник необходим. Оценить компетенции руководителя, под которые мы будем подбирать сотрудника. Понимать важные аспекты личности руководителя для построения будущих взаимоотношений («сработается» – «не сработается») с сотрудником, перспектив более эффективного сотрудничества. Задача HR-менеджера: понять, какой сотрудник наиболее успешно справится с теми задачами, которые ставит перед ним руководитель.

Согласование сроков подбора с будущим руководителем. Часто руководитель желает, чтобы сотрудник был «вчера», поскольку и задачи бизнеса и конкретного отдела требуют срочного выполнения. В нашу компетенцию входит предвидеть и адекватно оценивать степень сложности заявки и трудности, которые могут возникнуть на пути поиска и подбора специалиста. Необходимо аргументированно объяснить руководителю условия работы и согласовать сроки, которые будут реальными в конкретной ситуации.

Анализ должностных инструкций и иных документов, регламентирующих работу, направлен на выявление функций и точных задач, которые будет выполнять новый сотрудник. Естественно, это в том случае, если Должностная инструкция – работающая! Если должностная инструк-

ция носит типовой характер или стандартную форму, тогда задача HR-менеджера меняется, и он должен детально побеседовать с руководителем или другими сотрудниками отдела для прояснения и точной формулировки всех функций, должностных обязанностей и основной задачи должности.

Информационный лист (предложение), здесь мы не рассматриваем текст как объявление. Короткое и четкое изложение Требований, Условий, Обязанностей в простой форме. Информационный лист передается кандидату во время собеседования, как дополнительный источник информации. Кандидат может взять с собой этот Информационный лист и дома еще раз ознакомится или более внимательно изучить его.

Обсуждение возможных сложностей и вариантов. Наши руководители хотят найти себе сотрудников идеальных. Например: с тремя высшими образованиями, 25 лет, с пятилетним стажем работы – такое невозможно! Задача HR-менеджера объяснить это руководителю аргументированно, понятно, с акцентом на качество и выполняемые будущим сотрудником функции. Объяснить в деталях, если необходимо, как будет проходить процесс поиска кандидатов и какие сложности могут возникнуть из-за завышенных требований. В беседе с руководителем важно смягчить требования и расширить варианты подбора.

Пример:

Руководитель хочет Бухгалтера, обязательно женщину, со стажем 10 лет, чтобы она могла вести всю бухгалтерию как единственный сотрудник. В беседе выяснилось, что может быть и мужчина, что стаж может быть и пять лет, главное чтобы он знал основные проводки, счета, которые ведет фирма, и имел опыт работы в торговле во внебюджетной организации. Таким образом, поле кандидатов расширяется и появляется больше возможностей найти подходящего человека.

Смягчение требований помогает работу HR-менеджера сделать легче, увеличить поток кандидатов и возможности компании.

Определение этапов отбора кандидатов – как будет проходить поиск и подбор кандидатов.

Например:

На составление – 1 день; Первоначальный поиск кандидатов – 1 неделя; Повторные собеседование с руководителем – через 8 дней после начала поиска.

До начала поиска и подбора сотрудников необходимо обсудить с руководителем, как именно он будет проводить собеседования (показывать ему сразу кандидата или подождать, когда появится 3-4 человека). Из каких этапов будет состоять процесс подбора и оценки.

Например:

Первый этап: Ознакомительный;

Второй этап: Задание (профессиональный или психологический тест);

Третий этап: Стажировка в течение 1 дня на рабочем месте.

Все этапы обсуждаются с руководителем подробно и заранее. Чтобы HR-менеджер был готов к вопросам кандидатов, и чтобы кандидаты знали о всех сроках и согласованиях в компании.

Часто мы теряем кандидатов именно на этапе прохождения всего многообразия заданий, когда кандидаты не предупреждены и плохо понимают сроки оценки и согласования.

2 ШАГ. Поиск кандидатов, отбор резюме.

Анализ возможных путей поиска и подбор оптимальных источников;

Составление объявления о вакансии и его размещение;

Первичный анализ анкет кандидатов;

Приглашение на собеседование. Звонки кандидатам.

Анализ возможных путей поиска и подбор оптимальных источников. Задача рекрутера продумать: где искать кандидатов, какие СМИ, сайты, компании использовать для размещения информации и «прямого» поиска.

Составление объявления о вакансии и его размещение, подготовка текста объявления и размещение его, анализ откликов кандидатов, корректировка.

Первичный анализ анкет кандидатов из базы данных, вновь пришедшие анкеты и резюме. Анализ осуществляется по формальным критериям, часто это: возраст, образование, опыт работы и т.п.

Приглашение на собеседование. Звонки кандидатам.

3 ШАГ. Проведение собеседований, оценка кандидатов.
Подготовка к собеседованию, выбор места и времени бесед;

Выбор оптимального вида и формы собеседования;

Составление вопросного листа;

Подготовка кейсов и заданий для кандидатов (тестов);

Выбор критериев оценки;

Проведение итогового собеседования с руководителем подразделения.

Подготовка к собеседованию, выбор места и времени бесед очень важны, поскольку если у нас в отделе, например, 4 менеджера по персоналу, собеседования проводятся одновременно, то это большое стрессовое воздействие на кандидата и малое удобство для HR-менеджера. С другой стороны, все зависит от той должности, на которую мы подбираем сотрудника, если мы подбираем руководителя или

какого-то узкого специалиста, скорее всего, мы будем беседовать в отдельном кабинете/аудитории или переговорной.

Второй момент – время проведения собеседования. Время удобное для вас и для кандидата.

Выбор оптимального вида и формы собеседования – снова говорим о том, что в каждой конкретной ситуации вид и форму будем выбирать в зависимости от должности, сотрудника и «массовости» подбора.

Составление вопросного листа – это «шпаргалка» HR-менеджера на собеседовании. Вопросный лист помогает сделать собеседование целенаправленным и структурированным, а также акцентировать внимание на конкретных компетенциях вакансии и ничего не забыть. Помогает собеседованию быть более эффективным.

Подготовка кейсов и заданий для кандидатов (тестов), для того чтобы информация о кандидатах была объективна и правдива. Кейсы и задания сделают собеседование разнообразным и добавят (или отнимут) аргументы при демонстрации кандидата руководителю. Использование дополнительных инструментов переведет собеседование из рамок «беседа» в точечную оценку кандидата. Помним, что собеседование, прежде всего, является оценкой кандидата, а использование методов: кейсов, тестов, заданий – делает ее

объективной.

Выбор критериев оценки HR-менеджер формулирует совместно с руководителем, либо опираясь на профиль должности, либо на собственный опыт в подборе на «похожие» вакансии.

Проведение итогового собеседования с руководителем подразделения. Это организация самого собеседования, обсуждение сроков и задач, организация вашего присутствия на собеседовании. Обсуждение с руководителем вашей роли на собеседовании необходимо, ведь и вам, и руководителю должно быть понятно, что делает каждый участник во время беседы с кандидатом:

наблюдаете, а руководитель беседует,
проводите беседу, а руководитель наблюдает,
проводите вместе, четко распределив вопросы и участие.

4 ШАГ. Прием на работу. Первый рабочий день.

Согласование сроков выхода сотрудника на работу;

Подготовка рабочего места;

Оформление сотрудника;

Встреча на рабочем месте;

Выбор наставника.

Согласование сроков выхода сотрудника на работу.

Будет это выход на следующий день или в какой-то другой период. Если кандидат в данный момент работает, мы должны помнить о сроке в две недели, которые потребуются ему на отработку в другой организации. Если не работает, то каким образом мы организуем его выход на работу в нашу компанию, будет ли это пятница, понедельник, или первое число следующего месяца и т.д.

Подготовка рабочего места – вопрос, решение и организацию которого мы тоже должны предвидеть. Когда новый сотрудник придет в компанию, где он будет сидеть или работать? Если это кандидат на место прежнего сотрудника, мы должны продумать, как они будут передавать дела, как согласовывать свою работу, где они будут находиться? Сидят за одним столом или организуем дополнительное рабочее место?

Если это новый сотрудник, то в день выхода на работу у него должно быть подготовлено рабочее место. Поскольку позволить ему сидеть с другим человеком за одним столом или сбоку на табурете, будет явной нашей ошибкой. Такая встреча специалиста вызовет дискомфорт и неприятные чувства.

Пример такой ошибки: В день выхода на работу сотруднику говорят: «Вы знаете мы только заказали мебель для Вас и хотели посоветоваться какого цвета хотите кресло?»

Задача HR-менеджера: продумать это заранее или согла-

совать с руководителем.

Оформление сотрудника как это происходит? В первый день работы или заранее? Если вы занимаетесь оформлением, то обязательно обсудите с кандидатом время и необходимые документы. Если у вас есть отдельный сотрудник по делопроизводству, продумайте процесс заранее и опять же согласуйте с кандидатом и руководителем, чтобы ваши мероприятия по оформлению и, например, мероприятия по ознакомлению с рабочим процессом не совпали на один момент.

Встреча на рабочем месте нового сотрудника, будь то поздравление или знакомство с коллективом. Продумайте «приятное» утро для новичка.

Варианты:

Приветствие всем коллективом под гимн компании;

Маленький сюрприз на рабочем столе с открыткой;

Экскурсия по кабинетам с личным представлением коллективу;

Просмотр фильма о компании.

Помните, что знакомить со всем коллективом (особенно если ваш штат превышает 20 человек) трудоемкий процесс и новичок вряд ли всех запомнит. Представьте его тем людям, с кем он будет непосредственно взаимодействовать в первые дни работы. Например: Программиста познакомьте с

бухгалтером, который будет начислять ему заработную плату, с непосредственным руководителем, если он не проводил собеседование, с коллегой, который будет с ним в одном кабинете.

Процесс знакомства HR-менеджер может проводить лично или передать наставнику или руководителю сотрудника.

Выбор наставника. Если в вашей компании есть работающая система адаптации – это здорово! Новый сотрудник приступает к работе по плану и будет четко знать, что и в какое время делать.

Для процесса подбора персонала встреча новичка – это очень важным момент, показатель преемственности. Система подбора и система адаптации взаимосвязаны. Если вы хорошо подбираете кандидатов, но в первый рабочий день их не встречают, они не понимают, что им делать и куда идти, сталкиваются с занятостью всех вокруг, им приходится самостоятельно добывать информацию о компании и своей работе. Такие кандидаты быстро разочаруются в работе и не смогут увидеть плюсов компании, поскольку уже увидели другую сторону.

По статистике: 90% сотрудников, уволившихся в первые полгода-год, приняли решение о своем уходе в первые две недели работы.

Таким образом, эффективный подбор без грамотной адаптации новых сотрудников во многих случаях обречен на

провал и повышение текучести кадров.

Именно поэтому выбор наставника – очень важный элемент системы подбора персонала, и мы не можем его игнорировать. А все вместе ведет к формированию имиджа вашей компании на рынке труда. HR-менеджер должен помнить об этом и приобрести в лице руководителя компании или отдела, куда мы подбираем сотрудника, союзника в процессе приема на работу.

Получение заявки на подбор, составление профиля должности

«Нет хороших и плохих кандидатов, есть подходящие на вакантную должность и нет!» Светлана Иванова

Основная задача HR-менеджера – подобрать сотрудников, которые смогут эффективно выполнять возложенные на них трудовые обязанности.

Задача перед началом работы над подбором: понять, кто нам нужен? Какой кандидат эффективно справится с задачами? Что для нас «хорошо»? Какими качествами, компетенциями должен обладать кандидат?

Потребность в персонале:

Заявка на подбор;

Профиль должности сотрудника.

Заявка на подбор – это документ, который формирует-ся:

При увольнении сотрудника;

При замене сотрудника;

При длительном отпуске сотрудника (декретный отпуск, по состоянию здоровья);

При выходе на пенсию.

Другими словами, должность уже существует, есть сотрудник, который выполнял уже эти задачи и обязанности. В таком случае HR-менеджер составляет документ, прописывает по пунктам, требования к уже имеющейся должности. Важный момент: сотрудник уже работал в этой должности и обладал качествами, темпераментом и другими свойствами, которые помогали справляться с обязанностями, и мы должны понимать, что описываем не человека, а его деятельность и задачи.

Профиль должности – это документ, который формируется:

При расширении отдела;

При формировании нового отдела;

При создании новой должности;

При создании нового отдела.

То есть должность ранее отсутствовала, человека ранее не было. Никто еще эти задачи не выполнял. HR-менеджеру необходимо сформулировать: какие требования будут предъявляться в этом случае, какой человек будет успешен на этой должности.

Профиль должности – это документ, который должен быть разработан на все существующие позиции (рабочие места) персонала в компании. Этот документ создаётся один раз и далее хранится у HR-менеджера вместе со Штатным расписанием. Когда по любым причинам должность будет

освободиться, на основе этого документа будет легко составить заявку на вакансию. Таким образом, видим что этот документ будет опорным и облегчит работу в дальнейшем. Естественно, он может пересматриваться, если ситуация на рынке или в компании меняется.

На основании Профиля должности также проводится Аттестация персонала. Помните, что Аттестационные мероприятия необходимо проводить для развития сотрудников, для создания кадрового резерва, период проведения Аттестации в период от 7 месяцев до 2-х лет. И Профиль должности поможет нам в разработке и Аттестационных мероприятий, и Индивидуального плана развития сотрудника при зачислении в Кадровый резерв.

Содержание заявки на подбор:

Информация о компании;

Описание должности;

Условия найма и оплаты труда;

Требования к кандидату;

Организация собеседований.

Теперь рассмотрим каждый пункт более подробно:

Информация о компании:

Сфера деятельности компании;

Достижения компании, ее конкурентные преимущества;

Количество сотрудников в компании;

Структура компании, отдел в структуре компании;
Задача отдела в структуре компании;
Результат работы отдела, ожидаемый руководителем;
Количество сотрудников в отделе.

Информация о компании будет необходима при составлении Информационного листа для кандидата и подготовки к собеседованию – HR-менеджер должен четко понимать, чем занимается компания и аргументированно отвечать на вопросы кандидатов. Частая ошибка HR-менеджера: неглубокие знания задач и целей компании, сложности в описании компании кандидатам. HR-менеджер должен уметь объяснить, чем занимается компания, как на собеседовании с кандидатами, так и при любых других обстоятельствах общения с людьми.

Например:

Компания занимается финансовым консалтингом.

Что такое консалтинг в вашем понимании?

Что именно делает компания?

Кто является клиентом компании?

Какие средства работы использует? и т.д.

Заявка на подбор является опорным документом при подборе специалиста внешними компаниями-провайдерами (рекрутинговыми агентствами). Имея подобную информацию рекрутер сможет составить общее с вами понимание об особенностях и потребностях компании, а также сможет чёт-

ко и быстро ответить на вопросы кандидатов.

Задача HR-менеджера: один раз очень точно и подробно прописать все эти пункты, далее просто использовать текст при подготовке документов. Вам должен нравиться этот текст, вы должны им гордиться.

Второй момент, на который необходимо обратить внимание – Конкурентные преимущества. Встречаются ситуации, когда даже руководитель не может ответить на вопрос: чем ваша компания отличается от других на рынке? Какие преимущества имеет?

Сформулируйте семь-восемь преимуществ вашей компании, изучайте конкурентов, вникайте в особенности. Вся информация будет полезна.

Описание должности:

Название должности;

Причина появления вакансии, как долго вакантна должность;

Обязанности сотрудника;

Основная задача сотрудника;

Кому подчиняется сотрудник, кто находится в подчинении.

Пункт «Описание должности» является очень важным для HR-менеджера. При недостаточном понимании задач, которые будет выполнять занимающий её сотрудник, может возникнуть много курьёзных и противоречивых ситуаций.

Но начнем по порядку:

Название должности. Сейчас большой популярностью пользуется название – Менеджер. Это слово, прежде всего, обозначает функцию – управление. Использование его повсеместно стало приводить сотрудников к смещению смысла и задачи, а кандидатов к непониманию истинной цели должности, что же в конечном итоге необходимо делать на работе. Вот в чем вопрос. Называя каждую должность своим именем: Секретарь руководителя, Помощник руководителя, Специалист по продажам и т.д. – мы вносим ясность и для себя, и для окружающих.

Причина появления вакансии указывается максимально честно. Если вдруг руководитель и сотрудник не смогли найти общий язык или совместно работать, опишите честно причины: разное видение задачи, отличие в понимании лидерства, разногласия по срокам выполнения проектов. Когда мы объективно не признаемся в причинах ухода сотрудников, ситуации могут повторяться.

Пример:

Принимая сотрудника на работу, вы выбрали хорошего кандидата, и он приступил к выполнению своих задач. По истечении испытательного срока он подходит к вам и говорит: «Я ухожу. На собеседовании вы мне обещали 25 000 руб., а по факту я получаю 18 000 руб. Меня это не устраивает». Вы идете к руководителю и слышите: «Он не заработал». Сотрудник уходит от вас, вы принимаетесь за

новые поиски, и, вновь говорите кандидатам о сумме в 25 000 руб. Где гарантия выполнения руководителем обязательств по оплате? Может ли повториться ситуация в следующий раз?

Честно описывая причины ухода, вы становитесь честными перед собой и кандидатами, говорите им об особенностях работы в компании и о критериях эффективности труда. Ситуация становится объективной. Сравнивая новые заявки от руководителей с ранее исполненными, вы также можете выявлять закономерности.

Пример:

Если из отдела уходит третий сотрудник в период адаптационного срока, и в качестве причины указано «не сошлись характерами». HR-менеджеру необходимо проанализировать ситуацию. Что явилось истинной причиной увольнения? 1) принимая сотрудников не были учтены какие-то важные профессиональные качества или наоборот требования завышены; 2) не достаточно прояснены личные качества руководителя и мы подбираем сотрудников, которые не могут сработаться с ним; 3) у руководителя недостаточно компетенций для управления отделом и его следует заменить. Следует найти объективные ответы на вопросы и строить прогнозы на будущее.

Очень подробно в заявке прописываем обязанности сотрудника. В формулировках: что он будет делать?

Пример:

Должность программиста. Обязанности:

Написание программы ... (конкретно);

Поддержка работы сервера;

Наладка работы компьютеров (12 штук) и т.д.

Должность секретаря. Обязанности:

Принимает звонки;

Встречает посетителей;

Готовит кофе.

Основная задача сотрудника. Ответ на вопрос: зачем мы берем его на работу?

Пример:

Должность секретаря. Основная задача: упростить работу руководителя, выполнение текущей работы по оформлению и печати документов.

Должность секретаря. Основная задача: следить за соблюдением графика работы руководителя.

Как видим, это две абсолютно разные функции, и следовательно нам потребуются совершенно разные кандидаты.

В первом случае нам нужен сотрудник, который будет хорошим исполнителем и четко выполняющим процессные задачи. Во второй ситуации нам более подойдет человек, умеющий убеждать (руководителя и посетителей), обладающий

навыками тайм-менеджмента.

Задача HR-менеджера: четко прояснить вопрос основной задачи нового сотрудника, как бы сложно не было руководителю сформулировать её. Такой подход поможет сделать работу эффективной и грамотной.

Условия найма и оплаты труда:

Форма найма;

График работы, режим дня;

Место работы, орг.техника;

Оклад, премии, проценты, бонусы;

Нематериальная мотивация;

Соц.пакет и гарантии.

Форма найма: по трудовой книжке, по трудовому договору, договор возмездного оказания услуг.

График работы: нормированный 5/2, 6/1, 2/2; ненормированный график работы.

Режим дня: с 10 до 17, с 8 до 18, с 14 до 18, или просто 40 часов в неделю, обеденный перерыв.

Место работы: стол в отделе, прилавок в торговом зале, нет рабочего места, стол в орен-офисе или место на диване и т.д.

Техника: компьютер, специальные программы (указываем, если они есть), принтер, сканер, кассовый аппарат, паровой утюг и т.д. Указываем всю технику, с которой сотруднику придется сталкиваться при выполнении должностных

обязанностей.

Оклад, премии, проценты, бонусы. Все пишем в цифрах и процентах. Если оклад различен на испытательный срок и после, фиксируем. От чего зависят премии и бонусы, когда бывают, за что начисляются.

Нематериальная мотивация – любые элементы не фиксирующиеся в денежной эквиваленте и не выплачивающиеся в материальном плане.

Например:

доставка сотрудников или развозка;

возможность пользоваться служебным транспортом;

выдача форменной одежды;

питание.

Социальный пакет и гарантии, в него входит: медицинское страхование, дополнительные отпуска и т.п.

Требования к кандидату:

Анкетные

Возраст, пол, образование, привычки, здоровье

Личностные (психологические)

Характер, темперамент

Знания, умения и навыки

Знания, опыт, навыки работы.

Требования формулируются на основании всей предыдущей информации, которую мы собрали о компании, вакансии и выполняемых функциях.

Задача HR-менеджера: сформулировать все требования совместно с руководителем и максимально их расширить. Выше говорили о расширении требований к вакансии, то есть раздвижение границ возраста, лабильность и толерантность к полу нового сотрудника, мягкое отношение к образованию.

Пример:

Вы – HR-менеджер. Вы читаете это издание или получаете информацию о выполнении своей работы при помощи современных технологий (интернета, видеокурсов и тренингов), у Вас может не быть высшего образования по рекрутингу, но выполнять свои задачи и функции вы можете грамотно, эффективно и в срок.

Также и с нашими кандидатами. Расскажите руководителю о том, что рассматривая кандидатов более гибко, мы увеличиваем шансы компании на успех в подборе необходимого специалиста и достижении стратегических целей.

Пункты привычки и здоровье заполняете только в том случае, если у вас есть в связи с этим ограничения или наоборот возможности.

Примеры:

Есть компании, которые поощряют здоровый образ жизни и следят за привычками сотрудников. Создают и проводят оздоровительные мероприятия и спортивные соревнования. Подход является ценностью компании и категорически не принимаются сотрудники, имеющие вредные привычки.

ки.

Есть компании, которые не обращают внимания на вредные привычки сотрудников или даже выделяют их в требования.

Важно! Умственный труд и интеллектуальная нагрузка относятся к здоровью.

Характер и темперамент также указываются только в случае необходимости. Этот пункт станет опорным, если вы захотите использовать в собеседовании психологические тесты и задания для кандидатов. Если характер и темперамент не важны для выполняемой работы, смело пропускайте этот пункт (задачи и обязанности вы уже выше сформулировали).

Знания, умения и навыки формулируются из пунктов: работа с орг.техникой, функциональные обязанности и задача должности.

Пример:

Должность секретаря-референта (как помощника руководителя). Основная задача должности: следить за исполнением графика работы руководителя. Знания, умения навыки: тайм-менеджмент, управление временем, стили и виды планирования, ведение электронного дневника, умение стенографировать и т.д.

Далее необходимо понимать, насколько обладание навыками и знаниями критично для вас? Или вы можете и готовы обучить нового сотрудника методам и стилю работы, который принят в вашей компании.

Организация собеседований:

Кто проводит первичный отбор и собеседования?

Сколько кандидатов хочет посмотреть руководитель?

Срок первичного отбора?

Как организовать собеседования с руководителем (в какой день, сколько человек за день)?

Присутствие HR-менеджера на собеседованиях.

Подробно:

Кто проводит первичный отбор и собеседования?

Часто встречаются ситуации, когда существует сотрудник отдела персонала, который просто отбирает резюме и анкеты. Когда первичные собеседования проводит руководитель, это встреча-знакомство, по итогам которой руководитель выбирает наиболее заинтересовавших его людей, а HR-менеджер уже после проводит подробное собеседование с оценкой компетенций и знаний. Любой вариант возможен, и задача – выбрать наиболее подходящий для конкретной ситуации и более эффективный в конкретном случае.

Сколько кандидатов хочет посмотреть руководитель?

В различных ситуациях и разные руководители либо хотят смотреть ВСЕХ, либо просят только одного самого лучшего. Необходимо заранее обсудить с руководителем этот вопрос и совместно решить, сколько кандидатов вы выберете: только одного или трех для выбора уже руководителем.

Какой срок первичного отбора?

Минимальный срок – 1 неделя. Однако помним об особенностях должности. Если у нас вакансия продавец или грузчик, то первичный отбор может составлять 1-2 дня. Имеет смысл подготовить заранее или иметь базу кандидатов на наиболее «текучие» должности.

Как организовать собеседование с руководителем?

Каждый руководитель вырабатывает свою систему встреч с кандидатами. Наиболее часто встречается вариант: HR-менеджер провел беседу, и кандидат соответствует заявленным требованиям, он звонит руководителю и договаривается о встрече с кандидатом в удобное для обоих время. Иногда происходит по-другому, руководитель назначает день и время, а HR-менеджер приглашает кандидатов на это время (например, по понедельникам с 12-00 до 15-00).

Второй аспект: время беседы с каждым кандидатом. Будет эта встреча продолжаться 1-2 часа или 10-15 минут. Обязательно обсудите, о чем будет эта встреча, и предупредите кандидата, на какое время ему рассчитывать.

Иногда руководитель просит назначить всех кандидатов на одно время.

Например:

«На 19-00 назначить собеседование 5-6 человек, я всех вместе приму».

Это тоже примеры из практики, и они работают в конкретной ситуации. Если вам важно, чтобы кандидаты видели, что

они не в единственном экземпляре у руководителя есть выбор, он ценит свое время и факты, тогда можете смело применять этот способ.

Присутствие HR-менеджера на собеседованиях. Если у вас как HR-менеджера есть такая возможность, то лучше там быть. Хотя бы первые 2-3 собеседования при первичной работе с данным руководителем. Присутствие на собеседовании дает HR-менеджеру много информации о том, как проводит собеседование руководитель: что говорит, что делает?

Наблюдение необходимо, чтобы ваша информация не отличалась от информации, которую руководитель дает кандидатам, чтобы вы действовали в одном направлении. А также посмотреть, на что обращает внимание руководитель. И применять все это в следующих ситуациях подбора.

Очень важно! Обсудите роль каждого (руководителя и HR-менеджера) на этом повторном собеседовании. Что вы будете делать: смотреть и наблюдать или активно участвовать в процессе? Чтобы уже на собеседовании не возникло вопросов и непонимания.

На повторном собеседовании с руководителем HR-менеджер является моральной поддержкой для кандидата. Кандидат уже знаком с вами и знает, что вы его оценили положительно, раз пригласили на эту встречу, следовательно, он будет искать в ваших глазах и действиях поддержки и иногда пояснений.

**Итог. Заявка на вакансию;
Информация о компании;
Описание должности;
Условия найма и оплаты труда;
Требования к кандидату;
Организация собеседований.**

Важно!

Автор не претендует на истину в последней инстанции и данная структура Заявки на вакансию (как и Профиля должности) не является единственно верной. Хочу только сказать, что это необходимый минимум важной для успеха Подбора персонала информации, обобщенный опыт практической работы и опыта коллег. Даже в приведенных примерах, вы увидите как по-разному данные блоки могут быть укомплектованы и применены в конкретной ситуации Подбора.

Примеры реальных Заявок на подбор персонала Приложение 1.

Структура Заявки на подбор сотрудника

Заявка на подбор персонала (пример 1)

Информация о компании

Описание должности

Название должности

Причина появления вакансии

Как долго вакантна должность

Обязанности сотрудника

Основная задача

Сотрудник в подчинении

Сотруднику подчиняется

Условия найма и оплаты труда

Форма найма

График работы

Место работы, сопутствующая орг.техника

Оклад, премии

Нематериальная мотивация

Соц. пакет и гарантии

Требования к кандидату

Возраст

Пол

Образование

Привычки, здоровье

Характер, темперамент

Опыт и навыки работы

Знание орг. Техники

Организация собеседований

Кем проводится первичный отбор и собеседование

Сколько кандидатов предоставить для собеседования руководителю

Срок первичного отбора

По каким дням проводятся собеседование с руководителем и по сколько человек

Присутствие на собеседовании менеджера по подбору персонала

Дата

Подпись ответственного за открытие вакансии

Отметка о выполнении:

Дата закрытия вакансии

ФИО принятого на работу сотрудника

Заявка на подбор персонала (пример 2)

Описание работы

Название должности:

Отдел:

Ключевые задачи отдела:

Количество сотрудников в отделе:

Отвечает за:

Должностные обязанности:

Подчиняется:

Количество подчиненных:

Проблемы, которые необходимо решить наймом этого человека:

Результаты, ожидаемые от этого человека:

Процент командировок от рабочего времени:

Перспективы должностного роста:

Абсолютный минимум требований

1. Образование(специализация):

1.1 Необходимые курсы, тренинги, сертификаты:

2. Необходимые знания и навыки:

2.1 Знание ПК

2.2 Знание оргтехники

2.3 Навыки работы на компьютере (программы, уровень – программиста, пользователя)

2.4. Знание специальных программ

3. Знание иностранных языков (уровень владения):

3.1 Как иностранный язык будет использоваться на работе:

4. Практический опыт работы в должности (в предпочтительных вариантах / срок)

4.1. В какого рода организациях

4.2 В каких должностях

4.3 Если необходим опыт руководящих должностей, то с каким количеством человек в подчинении

4.3 Желательно не менее _____ года (лет), допустимо не менее _____ года (лет)

5. Пол, возраст:

6. Компании, кандидаты из которых не желательны:

7. Наличие водительского удостоверения: Да/Нет

Наличие личного автомобиля: Да/Нет

8. Личностные характеристики:

8.1

8.2

8.3

8.4

Этапы отбора

Кто будет проводить собеседование

Предусмотрено ли для кандидата тестовые задания

В какой последовательности

Кто проверяет каждое тестовое задание

Информация о вознаграждении

Оклад на этой должности

Премии для человека, занимающего эту должность: Да/

Нет

Сумма:

Способ выплаты премий

Льготы, предусмотренные для этой должности

Предоставление автомашина: Да / Нет

Возмещение дорожных расходов: Да / Нет

Сумма: в месяц

Компенсации за использование личного автомобиля: Да /

Нет

Сумма: в месяц

Дополнительная информация:

Ваше пожелания (пожелания к поиску/пожелания к кандидату/ компании/ пожелания к биографии кандидата и т.д.)

Какое количество кандидатов необходимо предоставлять на собеседование:

1 кандидат в день

2 кандидат в день

3 кандидат в день

Другое

Причины открытия вакансии

Планируемая дата выхода на работу

Дата подачи заявки _____

_____ Подпись

Комментарии к теме.

Основная задача должности:

Зачем нужен этот сотрудник?

В чем цель работы сотрудника для всей организации в целом?

Как будет измерен результат (сроки, показатели)?

Это вопросы, на которые HR-менеджер должен обратить особое внимание руководителя. Задать их стоит не один раз, чтобы формулировка была понятной и простой.

Как будет измерен результат (сроки, показатели)?

Здесь мы говорим о задачах, выполняемых новым сотрудником, и о том, какие критерии оценки деятельности персонала важны для руководителя и учитываются в компании.

Задача HR-специалиста – донести информацию до кандидата, ведь понимание этих критериев человеком, который приходит работать в компанию, позволит ему оправдать ожидания работодателя.

Вспомним еще раз про заработную плату в 25 000 руб. Что должен сделать сотрудник, чтобы получить данную сумму, какие ошибки приведут к каким потерям. Если мы четко обсудим с руководителем такой вопрос, то ситуации «он не заработал» не появится.

Другая сторона вопроса: Как руководитель поймет что подбор прошел успешно? Задайте этот вопрос и сформулируйте с руководителем критерии успешности вашей работы, по возможности сделайте их конкретными (цифры и факты).

Четкая формулировка основной задачи должности помогает понять HR-менеджеру, что для руководителя является самым важным и определяющим эффективностью сотрудника на занимаемой должности.

Определение круга компетенций:

Какие обязанности выполняет сотрудник?

Что нужно знать и уметь, чтобы справиться с обязанностями?

В своей работе мы постоянно сталкиваемся с понятием

«Компетенции». Более подробно эту тему мы рассматривали выше, теперь же обратимся к вопросу о том, как определить компетенции, и приведём примеры:

Вакансия Продавец торгового зала. Обязанности:

Встреча клиентов;

Предложение товара;

Предложение сопутствующих товаров и услуг;

Работа с ККМ;

Выкладка товара;

Оформление торгового зала.

Компетенции:

Умение устанавливать контакт;

Умение прояснить потребности клиента и предложить товар;

Умение работать с ККМ;

Знание ассортимента и мерчендайзинга;

Чувство вкуса.

Компетенции могут быть обязательными, то есть кандидат должен владеть ими в совершенстве. Или же в компании есть политика «мы сами научим», тогда некоторые компетенции могут быть необязательными. Из нашего примера, если работе с ККМ и ассортименту мы можем научить уже непосредственно на рабочем месте, тогда «знание ККМ» и «знание ассортимента» мы не будем включать в перечень необходимых требований.

Формулировки в формате «что будет делать?» помогают

во время собеседования легко провести оценку кандидата по этим параметрам.

Пример:

Если в графе компетенции (из нашего примера) написать: коммуникативные навыки, для HR-менеджера появляется вопрос: А что же необходимо увидеть, и как это может проявиться на собеседовании? Наши руководители часто именно так формулируют компетенции своих сотрудников: чтобы умел разговаривать.

В нашем случае, компетенция «умение устанавливать контакт» легко опознаваема в поведении человека: Насколько умело установил контакт с интервьюером? Насколько его жесты располагающие и открытые по отношению к собеседнику?

Следующая компетенция «умение прояснять потребность». В поведении проявляется: Задает ли вопросы по ходу вашего рассказа? Какие вопросы задает?

Как формулировать компетенции в формате: что делает?

В каждом конкретном случае и для конкретной должности формулировка компетенций будет различной. Часто даже наше представление и представление руководителя об одном и том же «навыке» будут не совпадать. Не путайте себя понятиями «коммуникативные навыки» или «организационные умения», сформулируйте ответ на вопрос: что де-

лает сотрудник?

Именно ошибка в формулировке и неверное понимание часто приводят HR-менеджера к ненужным действиям. Например: руководитель определил, что сотрудник должен обладать «лидерскими качествами», и HR-менеджер подбирает психологические тесты, разрабатывает процедуру собеседования, отвечающую проявлению этих качеств. А руководитель имел в виду: «во время моего отсутствия, брать на себя текущие задачи». Как видим из примера, при согласовании понятий мы экономим время и более эффективно справляемся с работой.

Еще несколько примеров:

Коммуникабельность (пример для продавца торгового зала):

Легко устанавливает контакт с незнакомыми людьми;

Спешит на помощь к партнеру по общению;

Проявляет интерес к другим людям.

Коммуникабельность (пример для офис-менеджера)

Легко устанавливает контакт с незнакомыми людьми;

Имеет постоянную потребность в общении;

Умеет прояснять ситуацию (т.е. задавать вопросы).

Содержание Профиля должности сотрудника:

Описание компании, отдела, должности. Сфера деятель-

ности, основная задача, должностные обязанности, ожидаемый результат.

Условия работы, форма найма. Место работы, режим и график работы, оплата, бонусы, соц.пакет.

Требования к кандидату. Анкетные, Личностные, Знания, Умения и Навыки.

Корпоративная культура. Дополнительные особенности, требования, вредность.

Документ «Профиль должности сотрудника» имеет похожую структуру с Заявкой на вакансию.

Если должности ранее не существовало, мы четко прописываем Профиль, и он будет нашим опорным документом в подборе.

Отличием тут является пункт Корпоративная культура.

Корпоративная культура:

Корпоративные компетенции;

Особенности труда и отдыха;

Вредность и компенсации;

Стиль и имидж компании на рынке.

Корпоративные компетенции и чем они отличаются от Профессиональных? Ответ очень простой. Наша компания уже существует, и сотрудники постоянно взаимодействуют друг с другом. Если одной из традиций компании является постоянное занятие спортом, выезды на природу с целью фи-

зических тренировок и поощряется активный образ жизни, то это и будет нашей корпоративной особенностью, а корпоративной компетенцией: активная жизненная позиция. Корпоративная компетенция нам помогает в отборе кандидатов с точки зрения взаимодействия и участия их в жизни компании. Понимаем, что если кандидат будет пассивен и любимое хобби у него – диван, то ему будет сложно или невозможно жить и эффективно налаживать отношения в команде. Такой кандидат или имеет желание измениться, или уйдет из компании через какое-то время.

Особенности труда и отдыха это принятые нормы поведения в компании. Как принято у нас работать.

Например:

У всех сотрудников гибкий график работы, и главным для нас являются результаты каждого конкретного сотрудника, его финансовые и трудовые показатели.

Или:

Все сотрудники приходят на работу к 9 утра, а уходят тогда, когда уходит руководитель.

В таком коллективе кандидат, желающий получить чёткий рабочий график (с 8 до 17) или стабильное рабочее время, долго работать не сможет или не сможет вообще. Человеку может быть сложно подстроиться под ритм коллектива и по объективным причинам: нужно забирать ребёнка из детского сада, не успевает по времени к отправлению последней электрички и т.п. – что, в свою очередь, вызовет неудобство

у обеих сторон (и у него, и у компании). Необходимо информировать об этом кандидатов и быть готовыми к их осознанному выбору.

Ошибка HR-менеджера может проявиться в том, что кандидат очень понравился и с точки зрения профессионализма очень подходит компании, но игнорирование вопроса Особенности труда и отдыха в конечном итоге приведет к разрыву отношений и даже к негативному имиджу на рынке труда всей компании (если ситуация будет повторяться).

Пример:

В компании работает два секретаря у генерального директора. Один секретарь с 8 утра до 15 часов, второй приходит к 14 или 15 часам. Руководитель никогда не приходит на работу рано утром, но необходимо обеспечение офиса (ответы на звонки и мелкие обязанности), руководитель приходит в 12 или 13 часов и задачей второго секретаря является быть в офисе пока не уйдет директор. Иногда это происходит в час-два ночи. Секретарь должен быть в офисе для помощи руководителю и организации процессов, подготовке документов и т.п. Это особенность работы, и новый сотрудник должен быть готов к такой работе и понимать свою задачу.

Другой пример:

В компании есть 28 календарных дней отпуска – это закон! График отпусков формулируется в декабре и подписывается руководителем. Когда подходит очередь сотрудни-

ка, он идет в отпуск не смотря на все форс-мажоры – это закон!

Особенности такой работы всегда есть в компании, даже если это нигде не прописано. И задача HR-менеджера: предупредить об этом кандидата.

Вредность и компенсации могут быть особенностью работы компании. Существует физическая вредность производства (пластмассы, краски и т.п.), интеллектуальная нагрузка. Вредность может компенсироваться сотруднику: материально, льготами, днями к отпуску, или никак не компенсироваться. HR-менеджер должен обязательно фиксировать это в Профиле должности сотрудника и информировать кандидатов, а также искать сотрудника, который будет готов работать в таких условиях или видеть собственные плюсы и перспективы работы с вашей компанией. Сокрытие информации приводит к негативным последствиям, о чем ранее говорилось.

Стиль и имидж компании на рынке определяют определенный набор качеств сотрудника. Если ваша компания является клиенториентированным игроком рынка, таким же должен быть и ваш новый сотрудник. Стиль и имидж компании дают возможности или же ограничивают сотрудника в поведении как внутри, так и вне компании. Этот аспект особенно важен для крупных компаний с уже стабильным имиджем, а молодым и развивающимся организациям необходимо его формировать.

Корпоративные компетенции. Примеры:

Обучаемость

Стремление к повышению образованности;

Поисковая активность;

Постоянное расширение круга знаний.

В компании люди любят учиться, постоянно искать и получать новую информацию (книги, вебинары, семинары и т.д.).

Обучаемость

Особенности приобретения навыка человеком;

Восприимчивость к критике;

Способность меняться, исходя из обратной связи.

Для компании важен способ получения навыка и конструктивная реакция на критику. Для руководителя необходимо, чтобы приобретение знаний шло только по принципу передачи информации внутри компании.

В этих примерах рассмотрены две реальные компании. Как видим, они различным образом видят понятие «Обучаемость», и сотрудники в компании работают по-разному.

Активная жизненная позиция

Активные хобби;

Стремление к переменам и поиску;

Желание быть в центре событий.

В таких компаниях 90% сотрудников имеют активные увлечения: бег по утрам, прыжки с парашютом, волейбол, скалолазание и т.д. Сотрудники вовлекают в спорт и новичков, у них так принято!

HR-менеджеру необходимо видеть эти особенности и учитывать их при подборе. Обращаю внимание: формулирование компетенций по образцу: «Что делает?» помогает найти подходящих кандидатов и создавать эффективную команду, помогает видеть эти проявления на собеседовании и грамотно строить работу.

Примеры реальных Профилей должности Приложение 2.

Структура Профиля должности

Профиль должности сотрудника (пример 1)

№

НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛА

ИНФОРМАЦИОННОЕ НАПОЛНЕНИЕ

1.

Название должности

Название должности, статус должности в соответствии с корпоративной категорией

2.

Место должности в организационной структуре

– Общая структура Компании,

– Подразделение, к которому относится должность

– Взаимодействие со смежными подразделениями,

– Система подчинения,

– Общее описание функций,

– Перечень бизнес-процессов, в которых участвует должность.

3.

Функционал должности

– Управленческие функции (для управленческих должностей),

– Перечень рабочих задач,

– Перечень операций (действий).

4.

Формальные требования к сотруднику на данной должности

Перечень жестких требований:

- Пол,
- Возраст,
- Образование,
- Желательный опыт (описание и указание общего временного периода опыта),
- Место жительства (если важно),
- Знание иностранных языков (если требует должность),
- Семейное положение (если важно).

5.

Специальные знания

Перечень специальных знаний, необходимых для данной должности (например, норм трудового права).

6.

Ключевые профессиональные навыки

Перечень ключевых навыков, необходимых для работы в данной должности, включая программные и компьютерные.

7.

Информационные потоки в рамках данной должности

Описание информационных потоков внутри компании:

- Какую информацию передает / получает,
- Кому / от кого,
- В каком виде,
- Как часто.

Описание информационных потоков вне компании:

- Какую информацию передает / получает,
- Кому / от кого,
- В каком виде,
- Как часто.

8.

Внутренние регламенты и стандарты, регулирующие деятельность на данной должности

Перечень внутренних нормативных документов (регламентов, инструкций), в которых закреплены стандарты и нормативы для данной должности.

Профиль должности (пример 2)

1.1

Описание компании

1.2

Место отдела в структуре компании

1.3

Основная задача должности, функциональные обязанности

2.1

Условия работы

2.2

Оргтехника

2.3

Режим работы и график работы

2.4

Форма найма

2.5

Оплата

2.6

Соц.пакет

3.1

Требования к кандидату

Итог по теме «Потребность в персонале».

Заявка на вакансию

Документ, который составляется для должности, уже существующей в компании. Состоит из пяти важных элементов. Подробно описывается HR-менеджером для эффективного поиска нового сотрудника.

Профиль должности

Документ, который составляется для новой должности. Состоит из 4 пунктов, имеет схожие в «Заявкой» элементы, создается HR-менеджером совместно с руководителем компании или отдела.

Важно:

Знания, навык и опыт кандидата на предыдущем месте работы лишь на 10% влияют на его успех в будущем.

А 90% успеха гарантируют его личностные качества!

Знания, опыт работы в предыдущей компании не показатель успеха на новой должности: у него был другой коллектив, другой руководитель, другие стратегические цели компании, темп и критерии эффективности. В наших примерах мы больше обращали внимания на личностные особенности, которые будут актуальны и необходимы для эффективного выполнения определённых задач компании.

Если мы формулируем Заявку и Профиль грамотно, пишем о компетенциях, необходимых для выполнения конкретной работы в конкретных условиях, то в нашей работе

не будет сложного подбора, наша работа будет легкой и будет приносить удовлетворение.

Беседа с руководителем

Оценка профессиональных и управленческих компетенций руководителя:

Лидерских качеств;

Стиля управления;

Отношения к командной работе;

Стиля и методов оценок;

Личностных особенностей.

При беседе с руководителем задача HR-менеджера определить, какой кандидат сработается с ним.

По факту, HR-менеджер проводит собеседование с руководителем для оценки его качеств и особенностей управления, для выявления соответствий предъявляемых к кандидату требований с его стилем работы.

Пример:

Если руководитель волевой и придерживается административного стиля управления, то есть четко и конкретно ставит задачи, требует, чтобы сотрудники их выполняли полностью в соответствии с инструкциями, то подчиненный должен очень прилежно все выполнять. Для такого руководителя подойдет весьма определенный сотрудник, который готов выполнять задачи, желает четкого руководства и с минимумом инициативы. Другой вариант, если мы этому руководителю подберем творческого и любящего сво-

боду сотрудника, то эффективность совместной работы будет практически невозможной.

По этой же причине необходимо присутствовать на двух-трех собеседованиях руководителя с кандидатами, чтобы увидеть наглядно его стиль поведения и общения.

Ошибка HR-менеджера: выбирать сотрудника по критерию «нравится». Если вам понравился сотрудник, это не значит, что он эффективно будет выполнять работу, и тем более это ничего не говорит о том, понравится ли он руководителю и найдут ли они общий язык. Мы всегда проводим оценку кандидата соответственно Заявке или Профилю должности.

Важные вопросы:

Какой должен быть идеальный работник?

Что такое команда?

Какие вы видите результаты своей работы (отдела) через год, два и три?

Что для вас важно в общении с людьми.

Внимательно слушаем, что нам отвечает руководитель, фиксируем ответы, так же как при собеседовании с кандидатами.

Оцениваем:

Мотиваторы;

Стиль управления;

Умение ставить задачи себе и сотрудникам;

Видение стратегии, понимание пути развития компании.

Задача HR-менеджера: определить, какой сотрудник наиболее эффективно будет работать с данным руководителем и выполнять возложенные трудовые функции.

Пример:

Если руководитель имеет большой опыт, обладает демократическим стилем управления, поощряет инициативы сотрудников и гибко взаимодействует с подчиненными по разным вопросам, то сотрудник наиболее эффективно будет работать, если будет обладать навыками самостоятельной работы, проявлять инициативу, экспериментировать и уважать стиль управления руководителя. Если такому руководителю подобрать сотрудника исполнительного, ожидающего постановки четких задач и планов работы, эффективность будет меньшей.

Эту беседу HR-менеджеру необходимо провести с руководителем только один раз, при следующих подборах в его отдел вы будете уже обладать нужной информацией и понимать требования руководителя. Поскольку приоритеты и стиль работы руководителя могут меняться, стоит повторно обсуждать с ним требования к сотрудникам раз или два в год. Чаще собирать подробную информацию не нужно, экономьте и свое время, и время руководителя.

Если рекрутер представляет внешнюю компанию (провайдера услуги подбора), то эти вопросы необходимо прояснить в начале взаимодействия с компанией для построения грамотной работы.

Беседа с руководителем не должна носить характер допроса или прямого собеседования, задавать вопросы лучше с искренним интересом. Руководитель почувствует это и будет более открыт для общения с вами.

Информационный лист

Цель:

Четко и ясно донести информацию о вакантной должности для соискателя;

Придать уверенность менеджеру по подбору персонала.

В информационном листе содержится всё, что нужно знать кандидату. Информационный лист является хорошим инструментом при работе HR-менеджера и показателем его профессионализма.

Структура:

Описание компании, ее традиций и правил;

Описание должности, задач и обязанностей сотрудника;

Условия работы и оплаты;

Перечень необходимых знаний, навыков и опыта;

Перечень используемых тестов и заданий при отборе;

Описание этапов отбора.

Для оформления и формулирования этого документа используем информацию, собранную в Заявке или Профиле должности.

Информационный лист вручается кандидату на собеседовании, он даже может взять его с собой, помогает структурировать для кандидата беседу и понимать, какие испытания (конкурсные задания) предполагаются при отборе.

Важно:

Кандидат чувствует себя ожидаемым;

Кандидат может взять с собой данную информацию для
детального изучения;

Информационный лист может задействовать различные
каналы и учитывать скорость восприятия человека.

HR-менеджер при помощи этого документа, создает
имидж компании как ответственного работодателя.

Составление Информационного листа, конечно, занима-
ет определенное время, но в конечном итоге, оборачивается
выгодой для HR-менеджера и для кандидата.

Сроки закрытия вакансий

«Мало обладать выдающимися качествами, надо еще уметь ими пользоваться!» Артур Шопенгауэр

Сроки закрытия вакансий:

Линейный персонал – от 3 до 14 дней;

Средний менеджмент – от 14 до 21 дня;

Высший управленческий аппарат – от 14 до 36 дней.

Линейный персонал, тут мы имеем в виду: рабочие специальности, грузчики, продавцы, кассиры. Срок закрытия подобных вакансий от 3 до 14 дней. Если HR-менеджер – внутренний специалист, то он имеет базу резюме кандидатов / резерв и может обеспечить трех-пятидневный срок закрытия.

Средний менеджмент: руководители отделов, директора или администраторы магазинов, менеджеры по продажам. Срок закрытия данной вакансии от 14 до 21 дня. Первая неделя (7 дней) уходит на предварительный поиск, отбор кандидатов и далее оценочные собеседования, утверждение кандидатов. Если есть необходимость «отработки» на предыдущем месте работы, срок закрытия вакансии может увеличиваться до 25-28 дней.

Высший управленческий аппарат: ТОП-менеджмент, руководители крупных отделов и дирекций (от 100 человек

подчиненных), руководители производства. Срок закрытия вакансий от 14 до 36 дней, реже до 45 дней.

Здесь представлены средние нормы, по статистике. Наш следующий вопрос: как рассчитать сроки в конкретной компании?

Срок закрытия вакансий Вашей компании:

$$D = S / n, \text{ где}$$

D – среднее количество дней, необходимых на закрытие вакансий;

S – сумма дней закрытия данной вакансии за год (например, было 6 вакансий продавца, срок закрытия по очереди 8, 12, 14, 7, 16, 12; сумма равна 69);

N – количество вакансий за год, т.е. из нашего примера их 6.

Пример:

Срок закрытия вакансии Продавец одежды:

$$D = S / n, \text{ где}$$

D – среднее количество дней, необходимых на закрытие вакансий;

S – сумма дней закрытия данной вакансии за год – 18, 22, 14, 18;

N – количество вакансий за год – 4 вакансии.

$$D = (18+22+14+18) / 4$$

$$D = 18 \text{ дней}$$

При согласовании с руководителем сроков закрытия вакансии, HR-менеджер становится обладателем реального аргумента. И руководитель будет готов ожидать сотрудника, ему будет понятно на чем основаны сроки. И для руководителя данная информация также является ценной, поскольку ему необходимо организовать работу в магазине на период поиска и подбора.

Задача HR-менеджера: грамотно заполнить заявку, указывать реальные сроки и обсуждать с руководителем реальные даты.

Ошибка HR-менеджера: пойти на встречу руководителю и согласовать сроки «вчера». Не аргументированная позиция и спешка в сроках приводят к некачественному подбору, выбору «лучшего из худшего» и уходу сотрудника через 1-2 месяца. Данная ситуация может только ухудшить положение отдела и компании на рынке. Спешка в закрытии вакансий часто становится причиной текучести кадров и испорченной репутации на рынке труда.

Пути поиска кандидатов. 10 стандартных дорог HR-менеджера

Внутренние рекомендации и внешние рекомендации;

База резюме;

Сайты о работе;

Газеты, журналы и СМИ;

Службы занятости и кадровые агентства;

Институты;

«Прямой» поиск;

«Непрошенные» соискатели;

Входящие звонки;

Профессиональные клубы и встречи.

Внутренние рекомендации

HR-менеджер должен всегда помнить, что в компании работают сотрудники, а у сотрудников есть родственники, знакомые и друзья. Поэтому грамотная работа позволяет обеспечить дополнительный приток специалистов из числа этих людей. Необходимо информировать всех внутренних сотрудников о вакансиях компании и просить у них помощи и рекомендаций. Путь внутренних рекомендаций позво-

ляет получить в компанию высоко лояльных сотрудников, так как они пришли по рекомендации друзей или родственников. Позволяет создать атмосферу доброжелательности и единения вокруг целей компании.

Как размещать информацию и где ее искать?

Информация о вакансиях компании на стендах, в корпоративных изданиях, по электронной почте всем сотрудникам;

Сбор информации о членах семьи сотрудников, друзьях и соседях.

Рассылка информации по электронной почте – удобный инструмент в работе HR-менеджера. Создать базу контактов сотрудников и формировать рассылку, например, раз в две недели, быстрый и комфортный способ для привлечения внимания к задачам компании.

Статистика говорит нам о том, что у каждого человека в его круге общения есть двое-трое знакомых, ищущих работу в данный момент.

Сбор информации о членах семьи сотрудников и их знакомых также важный элемент в работе HR-менеджера. Собирать информацию можно всегда: когда проводим собеседование с кандидатами, когда сотрудники уже работают в компании. В личных беседах и неформальных встречах интересоваться профессией и опытом, проявлять интерес к квалификации – это обычная привычка HR-менеджера, кото-

рая помогает ему формировать постоянную, полную, актуальную базу кандидатов. А для коллег проявление интереса будет приятным.

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.