

18+

АНДРЕЙ НИКОЛОВ
ОЛЬГА ДИДУХ

Подбор персонала для малого бизнеса в деталях

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

Андрей Николов

**Подбор персонала для
малого бизнеса в деталях.
Руководство к действию**

«Издательские решения»

Николов А.

Подбор персонала для малого бизнеса в деталях. Руководство к действию / А. Николов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-553618-1

Практическое руководство по подбору персонала для малого бизнеса. Ответы на вопросы большинства предпринимателей о том, как эффективно подойти к процессу поиска и отбора сотрудников.

ISBN 978-5-00-553618-1

© Николов А.
© Издательские решения

Содержание

1. Определение потребности в персонале	7
2. Создание профиля компетенций	17
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Подбор персонала для малого бизнеса в деталях Руководство к действию

Андрей Николов Ольга Дидух

© Андрей Николов, 2021

© Ольга Дидух, 2021

ISBN 978-5-0055-3618-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

» «Любой сотрудник, которого вы нанимаете, – это инвестиция в компанию. Главное, чтобы инвестиции окупались

Содержание

- Определение потребности в персонале
- Создание профиля компетенций
- Создание предложения для сотрудника
- Определение каналов коммуникации
- Скрининг
- Коммуникация
- Аппликационные формы и тестовые задания
- Приглашение на интервью, телефонное, skype интервью, групповые интервью
- Выбор места для интервью, Тайминг, Ожидание кандидата
- Вопросы и ответы
- Выбор

международный бизнес-тренер Андрей Николов



1. Определение потребности в персонале

Определение потребности в персонале – это начало длинной линейки подбора персонала, которое меняет жизни людей и улучшает достижения компаний. Ко мне часто обращаются с предложением разработать HR-стратегию, которая невозможна без определения целей компании. Для того, чтобы понять кто, где и когда нам нужен, сначала определяем цель.

Как настроили рояль, так мелодия и звучит

Одна из метафор, которую я часто использую на тренингах, звучит так: хороший HR-менеджер – это настройщик рояля. Играет на рояле первое лицо компании. Когда он нажимает на клавишу, зазвучать должна соответствующая нотка.

Если у первого лица возникла гениальная идея, например, открыть филиал в Рио-де-Жанейро, для директора по персоналу это призыв к действию. Руководитель компании – стратег, прекрасно чувствующий рынок, понимает всю важность своих действий. Определение потребностей движется за целями компании.

За стратегической целью стоит колоссальная работа отдела по персоналу. Цикл подбора персонала в новом городе мы тоже должны знать. Соответственно, прежде чем генеральный директор заявит об открытии филиала, HR должен проделать огромную работу: провести исследование, изучить рынок, узнать, во сколько обойдется набор персонала и его трудоустройство, прописать соответствующие бюджеты, подготовить документацию, найти директора филиала и говорящий по-португальски или по-английски персонал, изучить среду.

Как определить, кто нам нужен? Для этого HR должен максимально разбираться в бизнес-процессе компании, понимать что и где новый персонал должен делать в новом филиале, какие задачи выполнять.

Обойдемся без кофеина

Очень часто собственники компаний и топ-менеджеры совершают ошибку в постановке задачи директору по персоналу. Приведем простой, но показательный пример. Приходит руководитель отдела и просит нанять человека, который делает кофе.

Понять и доказать неэффективность такой задачи просто. Задайтесь вопросом: как часто в офисе пьют кофе? Может, лучше эту функцию отдать на аутсорс? Или кофе может готовить офис-менеджер? Иногда компании нанимают людей, которые им на самом деле не нужны. Люди приходят в компанию на полный рабочий день, а в действительности задействованы всего на 5%, им все время нужно придумывать работу. Согласитесь, не самый рациональный вариант использования человеческого ресурса.

Мы живем в мире, в котором очень много задач отдаются на аутсорс. Все что можно аутсорсить, нужно аутсорсить. Определите, кто и какие функции должен выполнять, посчитайте эффективность в денежном эквиваленте. И вы поймете, что аутсорс – не такая уж и глупая затея.

Определяя потребность в персонале, необходимо учитывать реалии рынка труда. Очень часто ко мне обращаются компании с просьбой найти диковинного специалиста, которого в принципе на рынке нет. Ищут голубоглазую блондинку сварщика-аргонщика, которая играет на скрипке и умеет прыгать с парашютом. Нереальных кандидатов и искать сложно. Такую задачу решить проще, разделив задачи и выделив две вакансии. Найти голубоглазую блондинку-парашютистку и сварщика-аргонщика. Хотя все понимают, что в этом случае рассматриваются сразу четыре должности. Конечно, иногда лучше найти человека универсального и многофункционального. В любом случае, на первом месте должны стоять потребности бизнеса.

«Я не справляюсь, дайте мне больше людей»

Какие проблемы в определении потребности в персонале возникают еще? Иногда мы определяем потребность так. Менеджер приходит к гендиректору и говорит: «Я не справляюсь, мне нужен помощник». Очень редко приходят и говорят: «Я не справляюсь, мне нужен руководитель». Приходят именно за помощником.

Следовательно, хотят выбирать людей более слабых в профессионально, которые смогут выполнять простой набор функций. При этом полноценное делегирование не происходит. Помощник нанимает помощника, который приводит еще одного помощника, а штат растет. Всем нужна зарплата и расходы на рабочее место. И реального развития компания не получает, происходит рост, а не развитие.

Развитие идет, когда человек который приходит в компанию, привносит в нее ресурсы, идеи, окупает деньги, которые вы ему платите. Вот почему ориентироваться на заявки своих руководителей а-ля «я не справляюсь, дайте мне больше людей» совсем неправильно. Здесь нужно разбираться, возможно, и не надо больше людей. Присмотритесь, а вдруг жаждущий помощника прикрывает свои недоработки или череду личных неудач. Попробуйте прокачать такой персонал, дайте ему дополнительные навыки и знания или найдите хороший сезонный персонал.

Например, у вас есть отдел продаж. В какой-то момент руководитель отдела приходит и говорит: «Мы не справляемся». И тут важно понимать, не справляются постоянно или только на пике, что происходит в обычный период. Возможно достаточно взять стажера на месяц или подключить колл-центр.

Речь идет о постоянной необходимости рационального перераспределения задач во времени с использованием имеющихся ресурсов.

Идей больше, чем людей или Люди про запас

Есть еще один момент, который частично противоречит оптимизационному принципу. Вторая стратегия заключается в наборе людей на будущее. Именно хорошо заряженный человек, понимающий задачи компании и ассортимент пригодится в момент открытия нового филиала. Его не нужно долго готовить к работе на новом месте.

Футуристическая мечта эйчара – гигантский корабль, как в фильме «Прометей», наполненный капсулами с сотрудниками, впавшими в анабиоз. В нужный момент человек с необходимыми скиллами пробуждается и сразу же приступает к работе.

Реальность далека от футуризма. Каждая компания имеет цикл вакансий. И процесс найма зависит от культуры на этом рынке и от процессов внутри компании. Сроки поиска персонала длительные. Средняя вакансия закрывается почти два месяца с учетом утверждения, времени на просмотр, оценку, принятие решения, отклик, и т. д. В некоторых компаниях принятие решения по кандидату затягивается на месяцы, в других несколько недель.

Цель подбора персонала – найти подходящего кандидата в максимально короткие сроки с минимальными затратами.

Средние сроки закрытия вакансии:

- «Звезды» – от 4 до 12 недель,
- Руководитель направления – от 3 до 6 недель,
- Опытный специалист – от 2 до 4 недель,
- Перспективный специалист – от 2 до 4 недель,
- Массовый специалист – от 1 до 3 недель.

Определяя потребность, мы должны учитывать не только краткосрочные, но и долгосрочные цели. И исходя из этого, набирать людей вперед. Плюс в условиях борьбы за таланты, я бы советовал следующее: если видите «жар-птицу», хватайте ее обеими руками и не отпускайте. Если видите талантливого человека, придумайте для него должность, проект.

Последние несколько лет одна из моих любимых фраз, которую я упоминаю: идей больше, чем людей. Если компания развивается, растет, в ней есть процессы, которые требуют

совершенствования, ищите таланты, подключайте к своим задачам. Такой человек будет приносить вам прибыль. Смотрите на каждого сотрудника как на инвестицию.

Проработав с кадровыми вопросами 20 лет, отмечаю значительные метаморфозы в рекрутинге. Современные бизнес-процессы в компаниях вынуждают рынок труда перестраиваться и фокусироваться на поиске и удержании талантов. В графике ниже привожу ключевые изменения в рекрутинге. Изучив данные, вы поймете, где сейчас находится ваша компания и к чему нужно стремиться, чтобы находиться в тренде.

Изменения в рекрутинге

Икебана в кризис и в рост

В разных ситуациях нужны разные люди, и оптимизировать их количество нужно всегда. Рассмотрим на примерах. В 2008 году в разгар кризиса компании оптимизировали персонал, сокращали персонал, чтобы остаться на плаву.

Икебана – одна из метафор, которые использовали в то время. Создавая икебану, вы аккуратно отрезаете лишние ветки и листья, дерево становится красивым, гибким и выносливым. Принцип икебаны важен и в оптимизации персонала. Даже в кризис не стоит увольнять тотально и бесконтрольно. Идея в том, чтобы очень аккуратно и нежно удалить неэффективных людей. В том числе и тех, которых мы тщательно подбирали под развитие.

Увольнение сотрудников не должно принимать масштабного характера и в идеале ощущается безболезненно для коллективов, если процесс проводить постоянно и постепенно. И не важно, кризис в компании или рост.

Так или иначе, с неэффективностью нужно беспощадно бороться. Не раздувайте структуру, не разворачивайте штат без необходимости. Правильно определяйте потребность в персонале. Вы строите бизнес, а не благотворительный фонд. У вас не социальная служба поддержки некомпетентных людей, которые не хотят развиваться. Они просто сидят, греют место, а могут пойти и применить свои навыки где-то еще, пусть они пригодятся в другой компании, вдруг в них разглядят другой талант. Если вы строите бизнес, это должен быть бизнес. И ничего больше.

Метрики в помощь

Любой кадровый аудит начинается с кадровой структуры. Организационная структура определяет порядок взаимодействия сотрудников. И она даст понимание о том, какой персонал нам нужен. Исходя из этих данных, выясним, сколько людей под каждую цель нам понадобится. Например, если сотрудников набирается больше семи, нам нужно создавать еще одно звено подчинения.

Если торгового персонала очень мало, а производственного много, значит, надо думать об оптимизации производственного персонала или наоборот о расширении торгового. Очень важная HR-метрика в этом случае – количество дохода на одного человека в год. Просчитав этот показатель, понимаем, насколько оптимизирована или не оптимизирована структура компании. Изучая показатель текучести персонала, мы приходим к выводу, что всегда нужен кадровый резерв.

Замените незаменимых

Создавая бизнес, нужно правильно оценивать кадровые риски, более тщательно управлять людьми. Что это означает? У нас не должно быть незаменимых сотрудников. Не хочу говорить о трагических, пессимистических сценариях. Давайте представим, что человек выигрывает в казино 10 миллионов долларов и говорит: «Извините, дорогой шеф, ваша компания мне больше не интересна. Я улетаю на острова». Компания очень быстро и легко теряет сотрудника.

А представьте, если новые веяния захлестнут миллениалов, и они вам устроят ghosting – исчезнут с рабочего места без предупреждения. Даже Федеральный резервный банк США упомянул об этом феномене в своем регулярном отчете по экономике, о гостинге пишет. В Японии под эти идеи запускаются стартапы. Вас может успокоить, что такие идеи работают на перена-

сыщенных рынках с низким уровнем безработицы как в Британии или США. Украинскому рынку до этих показателей далеко, но если уже устоявшийся японский рынок дал сбой, и уступил традициям, все может быть. И лучше подготовиться заранее. [BBC](#) ¹

Вы же не скажете, извините, у нас сотрудник ушел, поэтому мы закрываемся. Нужно понимать, если персонал не может выполнять свои функции, его нужно очень быстро заменить.

Найдите дублеров

Все функции в компании должны быть дублированы. Нельзя допускать, чтобы только один человек в офисе знал пароль от сейфа, где хранятся договора, список клиентов или база данных. Если в компании есть человек, обладающий уникальными знаниями, значит, бизнес уже не ваш, это его бизнес. И теперь только от него зависеть: ваш бизнес выживет или умрет.

Соответственно, если вы хотите самостоятельно вести бизнес, должны быть люди с дублирующими функциями. Если вы считаете, что содержать второго финансиста или маркетолога неэффективно, вы просто не осознаете степень всех возможных рисков.

Опять же, люди должны ходить в отпуск. Полноценно отдохнувший, счастливый сотрудник и работает лучше. Не стоит сильно экономить на дублирующих функциях.

Эйджизм как тренд

В Украине давно сложилась тенденция, которая работала не в пользу найма возрастного персонала. Многие компании старались не нанимать сотрудников старше 45 лет, аргументируя это тем, что такие люди работают медленно, задействуют больше времени на отдых, больничные, не настолько лояльны, как хотелось бы или ими трудно управлять. Кроме того, многие из них сверх квалифицированы и им необходимо повышать зарплату в соответствии с знаниями и опытом.

Даже требования к юридическим лицам в рамках пенсионной реформы, в рамках которой с января 2018 года вводятся новые правила найма сотрудников, пока что не особо влияют на сложившийся тренд. Правила предусматривают наличие в компании не менее 4% сотрудников старше 45 лет. Однако, компании предпочитают нанимать молодых сотрудников.

Почему возрастных сотрудников не нужно сбрасывать со счетов, планируя и определяя потребность в персонале, даже если руководитель компании – молодая особа с небольшим жизненным и трудовым опытом. Вот небольшой перечень сильных сторон сотрудников 45+.

– Существует масса специальностей, которые не требуют высокой адаптивности к изменениям. Однако отточенные навыки и уникальные знания своего дела – это очень важное качество, которым обладают соискатели в возрасте. **Профессионализм.**

– Сотрудники старше 45 лет в отличие от молодых, более заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве. Они знают, чего хотят от компании и должности. **Стабильность.**

– Такие сотрудники подходят к выполнению поставленных задач более ответственно, выполняя задачу в точности и вовремя. **Ответственность.**

– Большой трудовой стаж – это наличие широкой профессиональной контактной базы у сотрудников. Особенно личных контактов, позволяющие решать задачи компании быстрее и легче. **Контакты.**

– Сотрудник с большим трудовым опытом зарабатывает авторитет, который добавляет ему баллов в переговорах, хороший навык убеждать других людей. **Убеждение.**

– Передавать свои знания и учить молодое поколение – еще один полезный бонус, если вы решитесь нанять зрелого сотрудника. Небольшой бонус, правильная мотивация и лояльность помогут выстроить отношения наставник-ученик. **Менторство.**

Сотрудники в возрасте – это кадровый резерв для всех украинских компаний, которые вступают в эру оттока кадров. Преломить тренд игнорирования возрастных сотрудников помо-

¹ How people are ghosting their employers. Adapted for by Philippa Fogarty [BBC Capital](#)

гут набирающая обороты трудовая миграция и здравый смысл. Потому определяя потребность в персонале, учитывайте миграционный фактор.

Трудовая миграция

С начала 2015 года и до середины 2017, Украину покинули 8% трудоспособных граждан, посчитали в Нацбанке. В Министерстве социальной политики утверждают, что за границей работают от 7 до 9 млн украинцев, из них 3,2 млн – на постоянной основе. По приблизительной оценке украинской ассоциации HRForum, только в Польше работают почти 3 млн украинцев. Точных данных нет, поскольку не все люди регистрируются. Многие украинцы нелегально работают в Испании, Италии, Франции и других европейских странах. **Статистика.**

Украина включается в общемировой тренд – мир становится глобальным, границы стираются. Трудовую миграцию не остановить, даже влияя на экономический фактор. При открытой границе украинцы поедут работать на Запад. Но уедут не все.

В социальных сетях все чаще мелькают слова: «украинцы голосуют ногами», «если победит кандидат, нет смысла работать в Украине», «в Украине нет европейских зарплат», «кто потушит свет в Борисполе». Сложился устойчивый стереотип, что люди едут за границу не от хорошей жизни. В качестве основной причины трудовой миграции называют экономический фактор, и если решить вопросы достатка, трудовая миграция иссякнет сама собой.

Но дело даже не в безвизовом режиме с Европейским союзом и связанном с ним упрощении трудового законодательства. Конечно, мир становится глобальным, работа – универсальной, а границы стираются. И безспорно, трудоустроится в другой стране теперь намного легче. Однако, не все так просто. Почему же украинцы уезжают?

Мы проводили исследование причин оттока кадров за границу, опрашивали трудовых мигрантов в фокус-группах, и получили неожиданный результат. Выяснилось, что причины действительно не всегда экономического характера. Часть людей уезжает работать из интереса – смотрит мир, работает, и, скорее всего, вернется назад. Вторая группа уезжает ради кардинальной смены обстановки. Еще одна – чтобы уйти от жизненных обстоятельств. **Кормилец из Европы вернулся.**

Личный опыт общения с трудовыми мигрантами также говорит о том, что уровень заработка – не главное. Недавно по пути в Европу подвозил на BlaBlaCar двух заробитчан: один ехал в Будапешт, второй – в Германию. Двое суток в дороге располагали к разговорам. Они подробно рассказывали, как они трудоустроились в Европе, где и как доставали документы, сколько зарабатывают и в каких условиях живут.

Выяснилось, что в Украине даже в нынешней экономической ситуации они могут зарабатывать столько же, работая 8 часов. В Европе им приходится работать по 10–12 часов. И чистая зарплата такая же, как в Украине. Мотивация работать там оказалась гениальной: людям просто захотелось удрать от домашней рутины.

Основной аргумент звучал примерно так: в Украине приходит муж после 8-часовой работы домой, а жена ему выдает список дел, из которых он до выходных не может выбраться. И личное свободное время у него есть только в выходной. Семья – это святое, но дико утомительное занятие, считают мужчины. Проще поехать в Европу, отработать там свои 10–12 часов, выйти после смены с друзьями на пиво, и спокойно отдыхать. А после завершения трудового контракта приехать домой на «медовый месяц», потому что «кормилец из Европы вернулся».

Женщины, работающие в Италии, также указывают на бытовые причины. Дома они работают бесплатно: стирают, убирают, готовят. «А здесь я получаю тысячу евро за то, что дома делаю совершенно бесплатно. Да еще и в выходные отдыхаю: выхожу на набережную, ем тирамису, пью макиато, получаю удовольствие от жизни», – говорят они.

Личная мотивация у каждого совершенно разная. К примеру, знакомая семейная пара, которая сейчас живет в Польше, уехала из Украины по семейным обстоятельствам, что-то

не поделили с родственниками. Они сбежали подальше в место, где их не так просто достать. Их основной мотив – поменять жизненную обстановку.

Украинские работодатели уже почувствовали отток. Не надо думать, что миграционные процессы затрагивают только Западную Украину. Поверьте, в других регионах, особенно в Запорожье и Харькове, уже очень хорошо ощущают нехватку рук и мозгов. И уже придумывают способы, как сдержать отток кадров. Традиционно – кто-то кнутом, а кто-то пряником. **Все способы хороши.**

В Запорожской области появились работодатели, которые принципиально не берут на работу тех, кто возвращается. Например, быстрорастущий комбинат в маленьком городке, в котором трудится 20 тыс. человек. Когда люди принимают решение уехать, им говорят: «Если вы решили уехать на заработки, выучили английский, мы вас назад не возьмем». И для некоторых в текущих условиях такой рычаг влияния срабатывает.

Другие компании в упомянутых регионах удерживают персонал, выплачивая бонусы за выслугу лет. Аргументация простая и понятная: условному сотруднику деревообрабатывающей отрасли повышают зарплату до уровня, который немного ниже заработка в Польше по аналогичной специальности. Через год-два сотруднику обещают поднять зарплату до уровня польского, а еще через год и при росте производительности обещают платить больше. Работодатели транслируют эту информацию на семьи. Потому что когда жена понимает, что муж сможет зарабатывать столько же, оставаясь дома, то к чему эти риски.

Трудовая миграция при открытой границе – естественный процесс. В Украину из Европы также приезжают работать трудовые мигранты. Едут из более благополучных и безопасных стран – Германии, Португалии. Причины те же – посмотреть мир, изменить образ жизни, следовать мировому тренду. **Миграция нормальна.**

Люди из Украины и дальше будут ехать в ЕС, а люди с Востока – в Украину. Причем «люди с Востока» – это индусы, пакистанцы, китайцы с огромным желанием работать. Но есть и хорошие новости: огромная масса людей не поедут на работу за границу вовсе. Также как не выехала в ЕС за все время открытых границ и Болгария.

Напомню, когда СССР распался, Украина была в лучших стартовых условиях, чем Болгария. И инфраструктурно Болгария до сих пор проигрывает Украине. Пенсия в там около 15 евро. Поводов туда переезжать особо нет. В 2007 году Болгария вступила в Европейский Союз. Болгары получили право работать в странах ЕС без получения разрешения на работу, за исключением Британии.

Позже Болгария и Румыния получили право работать и в Британии. Из Софии в том направлении ежедневно вылетает приблизительно 4 рейса утром и 4 самолета возвращается вечером. В Болгарии сейчас проживает почти 7 млн человек. По данным Евростата, в 2017 году там насчитывалось 7,1 млн граждан. За 9 лет присутствия в составе ЕС, население страны сократилось всего почти на полмиллиона.

Трудовая миграция с каждым годом будет набирать обороты. И есть много исследований, которые говорят о том, как мигранты повлияют на жизненный, экономический и политический уклад украинцев. Особенно после того, как к нам заедут представители других стран и религий. Важно помнить, что глобальный процесс не остановить, на него трудно влиять, но можно отслеживать все эти процессы, и думать, как дальше работать в новой реальности.

Эффект большого босса

Чем хорош украинский бизнес? Он очень много экспериментирует. За всю свою тренерскую жизнь я видел очень много разных компаний, и много интересных подходов и экспериментов в них. Примечательно, что бизнес обслуживает интересы собственника.

Есть мнение, что бизнес – это отражение всех комплексов, психологических проекций собственника. От этих комплексов и интересов зависит общее состояние компании и подбор персонала. Иногда нерациональности в подходах больше, чем эффективности.

Например, собственник хочет получить большой кабинет. И вот в огромном кабинете сидит босс, а в маленьком кабинете рядом ютятся еще четыре сотрудника. Выглядит смешно и неэффективно. С одной стороны собственник имеет право, с другой – эффективность страдает.

А бывает наоборот, босс хочет, чтобы его окружала толпа людей, чтобы польстить его самолюбию и он почувствовал себя нереально крутым большим боссом. Потому потребность в персонале определяется не необходимостью, а пафосом шефа. Проигрываются мотивы власти, блажи и самолюбия в разных комбинациях. Если такая программа реализуется, это тоже нехорошо.

Неэффективный подход даст такой же результат. Всегда делаем фокус на эффективность. Формула эффективности – результат разделить на затраты. Числитель всегда должен быть больше знаменателя. Когда мы нанимаем персонал, человек должен приносить больше, чем на него потратили. Используя этот принцип, вы двигаетесь в правильном направлении. Развитие компании будет здоровым.

Дайте боссу порулить

Мы уже выяснили, что отбор персонала не только обеспечивает нормальный режим работы предприятия, но и будущий успех компании. Ошибки при наборе персонала стоят слишком дорого. Особенно, когда HR неправильно подбирает топ-менеджмент компании. А что если топ-менеджмент ошибается в выборе персонала? То же самое.

Достаточно часто появляется логичный вопрос: кто должен отвечать за набор новых сотрудников? Самая удачная история, когда кандидата подбирает руководитель отдела под себя. Руководитель департамента прекрасно ориентируется в работе отдела, лучше HR-специалиста понимает специфику работы и, вроде бы, знает, какой человек нужен. Казалось бы, все отлично. И функция HRa сведена к «помочь или не мешать». Но не все так просто.

Очень часто HRы жалуются, что руководители не умеют правильно интервьюировать кандидатов на вакансию. Оценивают показателями «нравится – не нравится», «интуиция говорит – надо брать», «глаза горят – не горят». Интуиция – это хорошо и даже прекрасно, если она есть. Но природа распорядилась так, что есть она не у всех. В итоге персонал набирается не тот, и компания теряет деньги.

Руководитель нанимает человека и просит HR каким-то хитрым способом заставить человека измениться, по-другому выполнять задачи, придумать умную систему мотивации, которая изменит консерватора и заставить его меняться. И выясняется, что сотрудник изначально не соответствует этой позиции, хотя очень хорошо и быстро влился в коллектив. Потому что руководитель отдела взял на себя ответственность за найм, но не смог сделать правильный выбор.

От принятия правильного решения и выбора кандидата зависит многое. И процесс выбора усложняется тем, что мы вынуждены сравнивать несопоставимые факты. Один кандидат больше подходит по компетенциям, но склонен к конфликтам, другой хорошо вписывается в команду, но компетентность вызывает вопросы. Кого же выбрать? И давать ли руководителю возможность самостоятельного выбора без дополнительного тренинга по найму или короткого, но емкого инструктажа?

Конечная ответственность за выбор кандидата всегда лежит на руководителе. Вам, как HRy, нужно привести руководителя к пониманию нескольких важных для него вещей. Первое – при найме персонала он всегда должен помнить, что набирает коллектив людей, от которых зависит его карьера, бонусы, вознаграждения, рост и имидж компании, а также его личный имидж как менеджера высшего или среднего звена. Люди – это инструмент выполнения поставленных собственником или акционерами задач, и именно от качества набранного персонала зависит выполнение этого плана.

Второе – руководитель может найти идеального кандидата на роль своего подчиненного, но будет несовместим с ним ментально и морально. Брать или не брать? Лучше не брать, поскольку на подсознательном уровне руководитель в будущем все равно найдет причину для увольнения сотрудника. Также стоит подбирать под свой стиль руководства.

Дальше нужно научить руководителя всем тонкостям, которые знаете вы: как во время интервью составить будущую инструкцию управления для нового сотрудника, как контролировать, чем мотивировать и так далее. Натренированный руководитель департамента – это спокойный сон HRa, спокойная работа на линии начальник-подчиненный, счастливый сотрудник, прибыль для компании, всеобщий Джеппот. Не стесняйтесь и не ленитесь делиться знаниями с боссами.

Равномерный набор

Когда идет развитие, мы не можем отращивать одну руку и забыть о всем организме. Если тело развивается, равномерно развиваются остальные части тела. Развивая торговый персонал, не забывайте развивать бухгалтерию, производство.

Понимаю эту потребность, вы знаете, что вам для развития нужно условно 10 менеджеров, продавцов или логистов. На этот пул людей необходимо предусмотреть 0,5 ставки бухгалтера, и ставку уборщицы. Есть дополнительный персонал, о котором нужно помнить. Мы не можем набирать персонал вслепую.

Определяя потребности, нужно учитывать издержки на одного человека. Понимать, что под каждого человека нужно место, какие-то социальные составляющие, расходы, которые несет компания. Все это тоже надо учитывать.

Блестящее EVP или бренд работодателя глазами кандидата

Рекрутмент глазами соискателя выглядит совсем не так, как его видит HR. Не стоит забывать, что от действий рекрутера зависит бренд работодателя и на сам подбор персонала. В некоторых рекрутинговых компаниях уже появился сервис для кандидата. В компании Smart Solutions, например, этот сервис существует уже несколько лет.

Поскольку в компании пришли к выводу, что не стоит упускать возможность развивать бренд компании, через которую за год проходит несколько десятков тысяч соискателей. Некоторые из них выходили амбассадорами и промоутерами бренда компании, а некоторые критиками. Потому начали изучать вопрос более глубоко.

В компании провели исследования и обнаружили несколько главных трендов. Во-первых, стало понятно, что рынком труда в 2019 году правят кандидаты. Согласно внутренней статистике компании за 2018—2019 годы, количество отказов от рабочих предложений увеличилось втрое по сравнению с показателями прошлого года. Наталья Дворская из Smart Solutions поясняет, почему так происходит: ²

- принимая предложение о работе от вас, кандидат параллельно принимает еще несколько предложений,
- компетенции растут медленнее, чем того требует бизнес,
- компании разделились надвое: одна их часть в поисках идеального кандидата удлиняет срок закрытия вакансии, а другая часть, у которой скорость выделена в приоритет, закрывает вакансии молниеносно, потому что для них скорость – это фактор успешности бизнеса.
- отток специалистов из Украины.

Все эти факторы превращают подбор персонала в более комплексную задачу. Если раньше в фокусе рекрутера была оценка, и задача ставилась – выбрать лучшего, то сегодня компании вынуждены идти на компромиссы, пересматривать требования и предложения по заработной плате в сторону увеличения. Учитывая все перечисленное, рекрутер превращается

² Бренд работодателя и сервис для кандидата | Smart Academy, Наталья Дворская, / [YouTube HR-провайдер Smart Solutions](#)

не только в хорошего психолога, но показывает навыки маркетолога, менеджера по продажам, аналитика, промоутера, digital-специалиста и т. д.

Многие компании задумались о том, а в чем же уникальность их предложения для сотрудника. Если для крупных иностранных компаний такой подход достаточно стандартен, то для украинских сейчас такой подход превращается в норму. EVP – это ценностное предложение для сотрудников, тот набор смыслов, который делает компанию привлекательной для соискателя: и «плюшки», и завлекающие факты о рабочем месте, и корпоративные ценности.

В компании Jooble, например, уже не готовят универсальные EVP-предложения для всех кандидатов, а готовят отдельно под каждую вакансию. Настолько сегодня сложнее и интереснее бороться за кандидата. В некоторых компаниях сотрудники сами могут выбирать подходящие «плюшки» из тех, которые компания предоставляет.

Если говорить о ценностном предложении, то до него может и не дойти. И когда кандидат приходит в компанию, он оценивает всю компанию только по общению с рекрутером, который принимал его на работу. Потому задача рекрутера не только оценить компетенцию кандидата и выбрать лучшего, но и на этапе подбора и собеседования влюбить его в компанию. Многие рекрутеры даже тратят время на экскурсию по офису, завлекают потенциального сотрудника, промотируют свою компанию.

Они стараются познакомить кандидата с командой, дают возможность попробовать продукты, с которыми ему предстоит работать. То есть максимально увлечь и завлечь в компанию.

Также компании активно работают с отзывами о компании в интернете. Например, с сайтом Otzovik и ему подобными. Чаще всего на волне аффекта человек с большей готовностью выносит в публичную плоскость негативный опыт. Потому негативных отзывов обычно больше, чем положительных.

Стоит реагировать на негатив в интернете? Безусловно стоит. Потому что внешний наблюдатель, незнакомый с ситуацией, увидев неотработанный негатив в интернете, подумает, что компании все равно или лень работать с возражениями. Ответить на плохой отзыв нужно по существу. Не желательно спорить в комментариях и реагировать на все реплики.

Слишком много процессов в рекрутменте автоматизируется, происходит ассоциализация: создание ботов в мессенджерах, автоответов, ответов в CRM-системе. Потому соискатели часто не чувствуют должного хорошего отношения к себе и в дальнейшем воздерживаются от промотирования вашей компании как хорошего работодателя. Каждый кандидат хочет живого общения, потому все же лучше личного диалога невозможно ничего не придумать.

Техника гостеприимства

Одну и ту же работу каждый рекрутер может сделать по-разному. Может просто хорошо сделать свою работу, а может ее сделать с максимальным вовлечением. С большей вероятностью соискатель его запомнит и ментально выделит вашу компанию среди остальных во время активного поиска работы.

Существует хорошая техника для рекрутера и в принципе любого человека, работающего с другими людьми. Детальное описание можно найти в книге «Революция в обслуживании клиентов» Джона ДиЮлиуса, президента консалтинговой компании The DiJulius Group, обслуживающая Starbucks, Chick-fil-A, Ritz-Carlton, Nestle, PwC, Lexus. Техника гостеприимства «5Е», позволяет установить прочную связь с клиентом, соискателем, гостем. Выглядит она так: ³

– Зрительный контакт устраняет неприятное чувство беспристрастности, работы с человеком-роботом, у которого вы сегодня n-ый клиент, и мысленно он уже проговорил себе «Следующий». **Eye contact.**

³ The 5 E's: Customer Engagement is a Contact Sport by John R. DiJulius III, author of The Customer Service Revolution, december 2015, franchising.com

– Улыбка от уха до уха дает соискателю сознание того, что компания в вашем лице рада его видеть. **Ear-to-ear smile.**

– Восторженное приветствие демонстрирует не заученную реакцию, естественную радость встречи, не наигранную реакцию-заготовку. Только тогда у гостя появится ощущение, что вы его старый друг, а он посещает ваш дом. **Enthusiastic greeting.**

– Искреннее вовлечение в разговор, которое может занимать в зависимости от ситуации от 2 минут до часа, также очень важный компонент гостеприимства. Соискатель должен почувствовать заботу, что он не один из сотни и не один из стада. Самое меньшее, что вы можете сделать, чтобы человек ощутил ваше внимание, – назвать его по имени. Опытные переговорщики используют любую доступную открытую информацию о клиенте, которая позволит расположить к себе собеседника. Например, данные о домашних животных или хобби. **Engage.**

– Рекрутер просто обязан знать максимум открытой информации о бренде компании-работодателя, ее продуктах, конкурентах и специфике работы в отрасли. То есть отвечать на все вопросы соискателя по вакансии и компании. **Educate.**

Соискателю важно продемонстрировать настоящее гостеприимство. Первые четыре пункта правила 5Е не занимают много времени и не требуют много усилий, но могут продемонстрировать отличный эффект.



2. Создание профиля компетенций

Определяя потребность, нужно ответить на вопрос: какие люди нам нужны? И здесь на первое место выходят компетенции. Компетенция – это набор личностных характеристик, которые необходимы для выполнения задач. Есть большое количество работы на рынке, которое может выполнять любой человек, умеющий читать и писать. К сожалению, делают они это очень плохо. Потому что часто не подходят по личностным характеристикам.

Например, работа охранника – открывать двери, закрывать двери, охранять вверенный объект от неожиданных посетителей. Для этого нужны определенные личностные характеристики: внимательность, умение коммуницировать с людьми, вежливость, правильные реакции в кризисных ситуациях. У менеджера по работе с клиентами, который работает по телефону, главное качество – стрессоустойчивость. Коммуникабельность у бухгалтера – не главное качество, а иногда мешающее. Коммуникабельный бухгалтер, общаясь с коллегами, не будет качественно работать.

Если вам нужен водитель, для него есть свой специфический набор характеристик. Для этой вакансии важны безопасность, соблюдение ПДД, правил парковки. О таких вещах в водительских правах не напишут. Вам просто нужно понимать, не только его компетенции, а и то, во что водитель верит.

Опыт показывает, что каким-то навыкам можно научить. Но с убеждением работать очень тяжело, убеждения должны соответствовать вашим. Знания устаревают, а убеждения еще больше вырастают в человека. Особенно, если он так делал раньше много раз. И переучить его будет сложно.

Нащупать ответственность

При наборе персонала нужно обращать внимание на признаки ухода от ответственности. Именно это личностное качество, если уже появилось, не меняется с возрастом. Сотрудник, который не умеет и не хочет отвечать за свои действия, не самый лучший выбор для любого рекрутера. Как мы можем это определить во время собеседования? Нужно задать косвенный вопрос: «почему одни сотрудники отдела план выполняют, а другие нет?»

Ответы могут быть разными. Вы можете услышать два варианта ответов. Один из них: все зависит от харизмы человека, от его навыков работы с клиентами. Второй: нереальный план, кризис, инфляция, сезонность. В первом случае соискатель описывает личную ответственность, в которой результат напрямую зависит от него, во втором случае ссылается на внешние факторы.

Для каждой позиции существует свой набор вопросов, позволяющий выявить уход от ответственности. Например, бухгалтера можно спросить: «почему одни бухгалтера часто ошибаются, а другие нет?». А руководителя отдела: «почему одни руководители создают успешные команды, а другие не создают?».

В компаниях, в которые подбирается претендент на должность, связанную с финансовыми злоупотреблениями, задаются вопросы по типу «ухода от ответственности», только вектор смещается в плоскость честности. Выявить это просто, задав вопрос: «почему некоторые ответственные лица берут „откаты“ у поставщиков, а другие нет?».

Если человек ссылается на внешние факторы, – нехорошо, он уходит от ответственности. Например, ответы могут звучать так: «не берут, потому что боятся», «не берут, потому что за ними камеры следят», «берут, потому что им мало платят». Такой кандидат в будущем точно также будет оправдывать любые свои злоупотребления в вашей компании.

Правильный вариант ответа – фокусировка на личностных качествах. Например, «не берет, потому что уважает себя», «не готов рисковать своим имиджем», «воспитание не позволяет» и т. д.

Самое большое количество ошибок HRы совершают, интерпретируя результаты, а не во время интервью с соискателем. Вопросы можно задавать разные и много, но так и не докопаться до сути, не задать главный вопрос, в котором раскроется вся суть человека, его приоритеты и личностные качества. Задавайте вопросы осознанно, не останавливайтесь на середине, не спешите ставить плюсики напротив заданного вопроса, если ответ вас не удовлетворил.

Фактор ментальности и поиск персонала

Вы наверняка уже заметили, что американские или восточные книги по определению потребности в персонале, его найму, мотивации или управлению не всегда нам подходят. Ментальность очень разная, и применять неадаптированные техники не всегда полезно. Например, не всегда можно заставить нашего рабочего выполнить задачу качественно и в срок. В тоже время, в Японии – это стандарт: качественное выполнение работы приравнивается к делу чести.

Потребности персонала тоже разные. Американских сотрудников той же Google, например, не волнует вопрос выработки, зарплаты или удобства офиса. Больше беспокоит вопрос переедания пиццы и пончиков или адаптации к слишком часто обновляемой корпоративных мобильных устройств. Конкуренция за IT-персонал и качественного сварщика может быть соизмерима. Но вряд ли сварщика будет волновать вопрос, что его «30-дюймовый монитор заслоняет вид на горы».

Как же определить потребность, подобрать персонал и качественно им управлять? Совет простой. Важно научиться понимать людей и адаптировать к специфике бизнеса. Запомнить несколько правил, которыми пользуются практически все люди с нашей ментальностью. И тогда многое станет на свои места.

Существует небольшое число людей, которые привыкли выполнять работу равномерно и сдавать все задачи в срок. Абсолютное большинство трудового состава компаний пришли из вузов, которые выпускают людей с поставленной системой подхода к работе. А выглядит она совершенно просто: когда большинство студентов начинает готовиться к экзамену? Правильно, в последнюю ночь или неделю. Никакого равномерно распределения процесса. Чаше всего, перевоспитать взрослых людей уже невозможно. Но забывать об этом на этапе постановки задачи не стоит. Решение соответствующее – просить составлять ежедневный план работы и отчет. Практика показывает, что ежедневная отчетность увеличивает результативность. Если не хочется постоянно тратить время на отчеты, найдите взрослого человека, у которого с выполнением дэдлайнов все хорошо. На этапе собеседования можно придумать вопрос, который поможет выяснить степень исполнительности кандидата. Можно задать не прямой вопрос о сроках выполнения задач в компаниях и отследить реакцию. Если есть время контролировать работу, просто договоритесь на этапе собеседования о формате контроля выполнения задач. **Выполнение сроков.**

Вот в этом месте многие вспоминают Стивена Кови с его бестселлером. Все хотят находить людей с высоким коэффициентом полезного действия. Привлекать на одну вакансию человека, выполняющего минимум две-три функции, или который будет вести несколько проектов одновременно. Таким образом, компания экономит средства. Потому важно нанимать максимальное количество полезных людей, а не массовку с низкими показателями. На примере отдела продаж это выглядит приблизительно так. Массовка приносит компании приблизительно вдвое больше, чем зарабатывает, а менеджер по продажам с отличными навыками продаж – приносит намного больше, при этом и зарабатывают достойно. **Высокоэффективные люди и здоровая среда.**

Когда вы понимаете, что вам нужны такие люди, вам нужна среда, в которой такие люди будут воспитываться. Среда, в которой все привыкли хорошо трудиться, и которая будет требовать от новых кадров определенного уровня, стремления улучшать свой результат. В вашей

компании соответственно должен быть уже сформирован или формироваться с нуля отдел с сильными кадрами высокого уровня.

Не нужно нанимать сильного сотрудника в отдел с середнячками. Иначе его производительность тоже снизится. Чаще всего в таком коллективе уже есть много пассивности, работы в полсилы, по принципу «мы так вам работаем, как вы нам платите». Представьте, заходит сильная единица и видит чай-кофе через каждые 20 минут, расслабленное состояние. Новичок, может, и не сразу разберется, но явно со временем задастся вопросом «а что так можно было?». И общий тренд по отделу выровняется не в пользу работодателя. Тоже касается набора в компанию «звезд». Многие рекомендуют посмотреть фильм «Бойлерная», чтобы понимать, как работает звездная команда продавцов.

То есть если вы хотите, чтобы ваши сотрудники хорошо работали, меняйте среду их обитания. И в новую среду насаждайте качественные кадры. Если у вас плохая среда, в которой правят бал лентяи, проведите полную кадровую рокировку, и на новой почве растите новую плодотворную команду.

В новой среде необходимо выстроить систему контроля, премирования и наказания. Если вы когда-нибудь слушали лекцию тренеров Николая Мрочковского и Андрея Парабеллума, вы понимаете, о чем речь. Ребята придерживаются стратегии тотального контроля за сейлсами. По их наблюдениям, чем жестче менеджер, тем лучше среда в отделе. Если контролировать отдел продаж, хорошие менеджеры продают больше, плохие меньше. И именно посредством контроля в процессе вы и понимаете, какой менеджер хороший, а какой плохой.⁴

Хороший персонал не стонет, он работает. Особенно, когда он хорошо мотивирован деньгами. Если отдел прекрасно контролируется, у них лучше результат, продавцы зарабатывают компании больше денег и соответственно их зарплата и стоимость на рынке растут. Более того, в медлительную неактивную среду такой сотрудник больше не перейдет. Потому на этапе найма выясните для себя, какая у вас среда. Если среда пассивная, не стоит нанимать туда звезду. Ей у вас не понравится, вы впустую потратите время и деньги.

. Чаще всего в компаниях проходят эту стадию через негативный опыт. Сначала пробуют семейный подход управления, но позже отказываются от него. Когда отношения в компании семейные, вы относитесь к сотрудникам как к семье, устраиваете семейные праздники, входите в положение, отпускаете их при первой необходимости. Как правило, это игра в одни ворота. Вы думаете, «как же все хорошо, я опекаю свой коллектив, они мне как родные, они мотивированы зарабатывать для моей компании и также хорошо относятся ко мне». **Семейный подход**

Такой ход мыслей – заблуждение. И играть по такому сценарию не стоит. Подмена понятий семья и работа крайне редко дают хороший результат. Потому на этапе приема на работу важно дать сотруднику понимание, что есть установленные правила труда и надо их выполнять. А дальше в формате премирования за хорошую работу и повышения мотивации можно идти на небольшие исключения из правил. В наших силах дать свободу тем, кто приносит компании прибыль, и отобрать ее у тех, кто хороших результатов не дает.

. Людей с высоким уровнем самодисциплины и ответственности крайне мало. Большинство все же нуждается в контроле, а времени на поиски дисциплинированных людей тратится очень много. Не рассчитывайте, что вы сразу сформируете коллектив таких сотрудников. Конечно, есть исключения, но большинство людей привыкли перекладывать ответственность на других. Часто подчиненный старается переложить ответственность на руководителя и совершенно теряется, когда ему предоставляют поле для действий или оказывается в ситуации, когда нужно быстро принять решение и взять ответственность за результат на себя.

Ответственность за выполнение задач

⁴ Управление персоналом. 15 неочевидных законов, Н. Мрочковский, А. Парабеллум [YouTube](#)

На практике процесс перекладывания ответственности выливается в массу дополнительных движений для руководителя. Сотрудник приходит и достает шефа рабочими вопросами, которые сам может решить. Не потому что он не может, а потому что не хочет. Не готов морально принять на себя ответственность здесь и сейчас. Потому что вы сами приучили сотрудника переспрашивать, прежде, чем сделать. А возможно, устраивали ему ненужную вербальную или денежную выволочку, которая не мотивирует к дальнейшей ответственности.

В многих компаниях внутренние процессы выстраиваются так, что персоналу не делегируют функцию самостоятельного принятия решения. И таким образом, рискуют временем и скоростью действий. Информационные технологии ускорили многие процессы. Скорость – это дополнительное преимущество любого современного бизнеса. Быстро заключить контракт, быстро перехватить поставщика, быстро обработать рекламацию, «разрулить» с клиентом конфликт на страничке в соцсетях. В таких вопросах, где скорость решает, не стоит жадничать и перестраховываться. Разрешите сотрудникам действовать. Понятное дело, если в вопрос заложены большие финансовые риски, лучше все же оставить за собой функцию полного или частичного контроля.

Потому на этапе подбора кандидата важно выяснить его отношение к ответственности и понимать, подходит человек для вашей корпоративной среды или нет. И кстати, диплом с отличием не всегда говорит о наличии у кандидата ответственности за принятие решений.

В постсоветских странах работодатели уже научились различать категории людей на предмет воровства: **Воровство в компании.**

- никогда ничего чужого не возьмут при любых обстоятельствах,
- всегда воруют,
- воруют только в среде, способствующей воровству.

Также знают, о существовании нескольких факторов, которые чаще всего способствуют воровству:

- сотруднику нужно больше денег;
- сотрудник может себе объяснить поступок а-ля «все воруют, и я ворую»;
- сотрудник уверен в безнаказанности.

Простой способ предотвращения воровства – найти пропажу, найти виновника и наказать. В процессе работы как можно чаще проводить инвентаризацию, устанавливать камеры слежения, а лучше изначально нанимать порядочных людей. Хоть задача очень сложная, особенно в постсоветских странах и при поиске разнорабочего персонала.

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.