12+

Елена Корпачева

Привет, я Ваш новый HR

или Инструкция, как быстро и грамотно организовать HR-процессы в компании

Елена Корпачева

Привет, я Ваш новый HR, или Инструкция, как быстро и грамотно организовать HR-процессы в компании

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68015809
ISBN 9785005693396

Аннотация

Эта книга будет Вашей пошаговой инструкцией по созданию и построению грамотных HR-процессов внутри компании. Она позволит Вам структурировать уже существующие процессы отбора и дополнить их необходимыми компонентами.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 5
1 НАМ НУЖЕН НОВЫЙ СОТРУДНИК / БЫСТРАЯ ПОДГОТОВКА К ОТБОРУ 7
Условия труда 8
Пол и возраст 9
Навыки, знания и компетенции (или их еще называют hard skills) 11
Психологические навыки (или их еще называют soft skills) 13
Дополнительные пожелания 15
Профиль должности или результат 5 вопросов 17
Как правильно составит зарплату (оклад + KPI) 19
2. К НАМ ПРИХОДЯТ ТОЛПЫ, А ВЗЯТЬ НЕКОГО / НЕОБХОДИМЫЕ ШАГИ ДЛЯ ТОЧНОГО ОТБОРА 21
Воронка найма 22
А сопроводительное письмо нужно? 24
Вопросы для анкеты и собеседования 25
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Привет, я Ваш новый HR, или Инструкция, как быстро и грамотно организовать HR-процессы в компании

Елена Сергеевна Корпачева

© Елена Сергеевна Корпачева, 2024

ISBN 978-5-0056-9339-6
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ВВЕДЕНИЕ

Прошлым летом мне пришлось искать работу. Не все компании справились с корона кризисом и многие вынуждены были сократить часть своих сотрудников. Тоже самое произошло и с компанией, в которой я, на тот момент, работала. В день моего сокращения я узнала, что была двадцатым сотрудником, которого сегодня уволили.

Так у меня появилась возможность увидеть рынок труда глазами соискателя и посмотреть на работу моих -коллег Hr со стороны.

Сказать, что я была удивлена, это ничего не сказать. Самое сильное мое удивление было в том, что многие компании затягивают процесс профотбора в компанию.

«Вам же нужен сотрудник, у Вас же бизнес процессы страдают. Почему Вы тяните?» – думала я.

А чуть позже дойдя до собеседований с собственниками компании стало ясно, что чаще всего причина длительного подбора- неуверенность собственника и hr.

Собственник понимает, что нужен сотрудник но не уверен кого стоит брать на эту должность, сколько стоит платить и чем этого сотрудника можно еще загрузить, как его контролировать и как его мотивировать на сверх активную работу.

Hr при этом, обычно, даже если и знает часть ответов

на эти вопросы, не говорит их собственнику. Потому что боится увольнения, или не хочет усложнять себе работу.

Думаю никто не любит усложнять себе работу. Я тоже не люблю. Вот и решила написать книгу, где описаны все этапы организации всех hr- процессов в компании. Что бы можно было прочитать и понять, с чего нужно начать, что можно изменить или улучшить и что может быть пустой тратой времени.

1 НАМ НУЖЕН НОВЫЙ СОТРУДНИК / БЫСТРАЯ ПОДГОТОВКА К ОТБОРУ

Итак мы на этапе, когда стало понятно, что в компанию нужен новый сотрудник. Давайте четко опишем, кто нам нужен и чем он будет заниматься. От этого зависит как быстро мы найдем человека, и как этот человек будет справляться со своими обязанностями.

Что нужно сделать?

В моей практике, обычно, все начиналась с ответов на 5 вопросов:

1. Условия труда
2. Пол возраст (от …до)
3 Навыки и Компетенции, знания (их еще зовут HARD SKILLS)
4 Психологические навыки (их еще зовут SOFT SKILLS)
5 Дополнительные пожелания

А теперь подробнее.

Условия труда

Обычно с условий труда все и начинается. Работодатель может еще не определился с полом и возрастом работника, но точно знает, что этому работнику предстоит делать, и какие варианты оформления возможны.

- Как назовем вакансию?
- Какой будет график работы?
- Это будет удаленный сотрудник или сотрудник находящийся в офисе?
- А может разъездная работа «по точкам» компании?
- Что он будет делать?
- Он будет зачислен в штат или будет работать по договору ГПХ?

В любом случае лучше описывать условия труда точно и честно. Иначе может получиться, что Ваш новый сотрудник проработает у Вас всего неделю и затем уйдет, узнав, что оказывается на этой должности есть частые командировки или постоянные задержки на работе.

Пол и возраст

Из моей практики, управляющему или собственнику, почему-то, проще всего было начать именно с этого критерия. Возможно потому, что так проще визуализировать идеального работника.

Пол и возраст это то, что обычно не отметишь на сайтах с вакансиями, но это дополнительное «узкое горлышко» в «воронке найма» (про воронку найма можно прочитать в главе «подбор»).

Не секрет, что в каких-то профессиях успешнее женщины, в каких-то мужчины, в силу своих природных и психофизиологических качеств. При этом, хочу сразу отменить свое мнение, если человеку нравиться профессия и он готов в ней работать и развиваться, то пол и возраст проигрывают очень сильной мотивации и человек может достигнуть любых высот. Это вопрос только времени и затраченных сил, в том числе и на борьбу с «шаблонами общества». Подобных примеров в истории человечества миллион.

Итак мы определились с полом и возрастом приемлемым для нашей компании. Могут ли быть исключения? Конечно да. Вот пример из моей практики. Мне поставили задачу найти интернет маркетолога. Возраст от 25 до 40. Пришел кандидат с подходящими навыками и оптом, но эта была его не первая профессия и ему было 50 лет. Он блестяще

прошел видеоинтервью, которое я направила собственнику. И кандидат был принят несмотря на возраст.

Все потому, что мы смотрим на кандидата в совокупи его знаний, навыков, опыта, и подбираем наиболее подходящего, близкого к идеалу.

Навыки, знания и компетенции (или их еще называют hard skills)

В этом вопросе нужно четко определиться какие навыки нужны для должности как основные и какие какие навыки второстепенные.

Навык это то, что человек уже умеет делать, делает это периодически и иногда автоматически. Навык тесно связан с практикой, с опытом работы. Поэтому необходимо четко определить какие именно навыки важны для этой должности и затем определять есть ли они у кандидатов.

Например, я устраивалась как HR в транспортную компанию. Основные навыки для моей должности были навыки отбора кандидатов, построения всей системы отбора и адаптации сотрудников, а также навыки работы по соционики. На тот момент практики по соционике у меня было мало, но это выделяло меня из тысячи других кандидатов и меня взяли.

Компетенции, что у кандидата должно быть помимо навыков. Но в любой профессии есть нюансы, которые важны для дела. Которые влияют на расходные материалы и на время работы. Если у человека есть знания и компетенции в области нужной для вакансии он будет более успешным сотрудником.

Например, кандидат в швейный цех умеет шить одеж-

ду, делал это в течении 5 лет, и качество всех устраивало. Но так же важно знает ли он ткани, чем одна ткань отличается от другой? Как лучше заштопать ткань и почему так лучше? Какие варианты ниток бывают? Какие нитки и для чего нужно применять?

Психологические навыки (или их еще называют soft skills)

Стандартные психологические навыки хотят видеть все работодатели: активная жизненная позиция (проактивность), стрессоустойчивость, внимательность, заинтересованность, ответственный подход к работе, открытость, общительность. Но это все общие SOFT SKILLS навыки. А навыки стоит рассматривать согласно специальности.

Например, зачем над общительный it менеджер, такой будет больше общаться, чем выполнять свои прямые обязанности, ведь работа it менеджера связана больше с техникой, чем с общением. Значит it менеджер должен быть более замкнутым (интровертом), чем общительным (экстравертом).

А менеджер по продажам? Конечно для него общительность очень важна. Это не значит, что интроверт не станет хорошим менеджером по продажам, ему просто сложнее будет им стать.

Все психологические навыки можно измерить тестами. Важным моментом является, что тестов на личностные качества должно быть не менее трех. В разных компаниях используют разные тесты. Все зависит от желания собственников и знаний или собственника или hr. Можно также отдать данное тестирование на аутсорсинг, но это вопрос денежных средств компании.

Можно использовать: тест Адизиса, тест Оса, тест на архетип (Юнга), тест Кеттела, тест ИТО, тест на темперамент Айзенга, тест «командные роли Белбина» и т. д.

Главное при этом, чтобы основные тесты для выявления личностных качеств человека были для всех сотрудников одинаковые, а дополнительные могут быть разные для каждой вакансии.

Дополнительные пожелания

Что касается этого вопроса, то в нем, как ни странно явно видны все страхи собственника и корпоративная культура компании.

Просто приведу примеры из своей практики в разных компаниях и сразу будет все понятно.

1. Если есть кредиты, то точно берем, такой человек будет много работать он же должен скорее закрыть, будет работать стараться.

2. Если есть кредиты не берем. Это же плохая энергетика. Люди же на работу будут приходить только за деньгами, им же плевать на компанию.

3. Ой если мама с ребенком не берем. Она же будет только о ребенке думать, не сможет задерживаться в случае необходимости.

4. Ой без детей. Ну вот сейчас возьмем, а она в декрет уйдет. Не берем.

5. Не берем людей из Питера. Как это почему? Они же медлительные будут тормозить компанию.

6. Берем только до 35. Люди старшего возраста более медленно работают.

7. Не берем мамочек из декрета. Нужно, что бы хоть год где-то проработала. Она же после декрета медлительная и тупая.

8. Не берем из государственных структур. Они же там только чай пьют, а у нас работать надо.

9. Не берем людей до 25 они же не серьезные, маленькие еще.

10. На эту должность берем только мужчин. Женщина же не справиться с управленческой должностью в нашей компании.

11. Бездетных не берем, у нас тут все семейные, а то придут одиночки, будут нам тут семьи разрушать, вместо работы романы крутить.

12. Если кандидат курит, то сразу не берем, мы платим за работу, а не за нахождение в курилке.

Профиль должности или результат 5 вопросов

В результате должен получиться профиль должности, текст или или схема, в котором описаны обязанности и требования к работнику, его успешные характеристики, позволяющие исполнять свои должностные обязанности.

По профилю должности становиться ясно, как будет называться эта должность. Лучше всего избегать креативных названий.

Например, Ваша фирма скупает старое оборудование. И Вы по профилю должности поняли, что Вам нужен старший менеджер по закупкам, поскольку в задачи этого менеджера будет входить еще и контроль за своими коллегами. Стоит назвать эту специальность «менеджер по закупкам», или «старший менеджер по закупкам». А вот «менеджер по закупкам с функцией администратора» уже создает ощущение, что кандидат должен работать сразу за 2 должности. А значит, Вы будите получать много нецелевых откликов администраторов, которые возможно никогда не делали закупки.

В последнее время стало модно в профиле должности описывать еще и ЦКП. ЦКП – это конечный результат какой-то деятельности: произведенная ценная вещь или услуга, которая обладает обменной ценностью внутри организа-

ции или за ее пределами. Это то, что нужно кому-то и может быть обменено на деньги, поддержку или доброжелательное отношение. Например, продуктом дворника является чистый двор[1]. ЦКП должны сформировать hr и собственник компании (или управляющий) для определения оклада и KPI.

Однако стоит помнить, что кандидат не обязан знать свое ЦКП, поскольку в разных организациях ЦКП должности может быть разное. Например, в одной компании продуктом дворника является чистый двор, а в другой компании продуктом дворника является чистая, облагороженная территория (чистый двор, чистые дороги, ухоженный палисадник) вокруг всего дома. Они оба выполнят свои обязанности хорошо и оба получают зарплату и при этом работая на одной специальности не догадываться о таком разном ЦКП.

Так же если кандидат все таки правильно формирует свое ЦКП, в будущей компании, это не гарантирует, что перед Вами хороший подходящий кандидат.

Теперь осталось только определить оклад и KPI.

[1] Словарь терминов. https://e-office24.ru/.

Как правильно составит зарплату (оклад + KPI)

После того как мы определились с названием вакансии следующим шагом будет зайти на сайт с вакансиями как частное лицо, набрать в поисковике наше название вакансии и посмотреть зарплаты у других фирм на эту должность. Это называется анализ вакансий на рынке труда.

Все дело в том, что если в вашей вакансии зарплата будет ниже рыночной, но кандидаты даже не будут ее рассматривать.

Именно так и произошло когда я работала в строительной компании психологом, специалистом по кадрам. Мы искали водителя на газель. Откликов было очень мало. Когда я стала разбираться почему так, выяснилось, что мы предлагаем зарплату ниже средней по Москве. Как только мы обсудили это с собственником и подняли зарплату до рыночной, тут же пошли кандидаты.

Как же составить оклад и KPI, так чтобы будущему работнику была интересна Ваша вакансия?

Итак сумму оклада мы можем посмотреть так же в вакансиях. Это то, что сотрудник получает минимум без KPI в любом случае.

Далее необходимо отметить, что будет являться показателями для KPI. Например, kpi может быть 5% от продажи то-

вара или фиксированная сумма за вовремя найденного кандидата.

Допустим у нас еще будет премия (или еще ее называют ведро) за хорошие показатели, например вместо 10 произвели 15 продаж.

Может быть еще квартальная премия или премия за высокие показатели, например эти 15 продаж были 3 месяца подряд.

В итоге в вакансии можно поставить средний и максимальный вариант оплаты труда.

Некоторые компании не ставят уровень заработной платы в вакансиях, аргументируя это тем, что пусть смотрят на функционал и требования, а не на доход. Такой способ обычно ведет к меньшему числу откликов кандидатов на вакансию.

2. К НАМ ПРИХОДЯТ ТОЛПЫ, А ВЗЯТЬ НЕКОГО / НЕОБХОДИМЫЕ ШАГИ ДЛЯ ТОЧНОГО ОТБОРА

Итак Вы разместили вакансию на всех необходимых площадках. Чаще всего первые результаты Вы увидите через сутки. А это значит, что У вас есть время выстроить дальнейшую систему отбора, подготовить все ее необходимые этапы Воронки найма. А именно подготовить необходимую анкету с вопросами для кандидатов, определиться с вопросами и форматом на собеседование и т. д.

Начнем по порядку.

Воронка найма

Что такое воронка найма – это путь кандидата от простого соискателя до работника компании. Для hr же это инструмент, с помощью которого можно найти необходимых для компании сотрудников.

Кроме того с помощью воронки найма можно посмотреть конверсию кандидатов на всех этапах отбора на вакансию, и таким образом прогнозировать срок закрытия вакансии.

Из чего состоит воронка найма?

1. Портрет соискателя. Мы с Вами подготовили его на этапе подготовки по первым 5 вопросам.

2. Вакансия. Мы составили ее на этапе подготовки используя Портрет соискателя, карту должности и уровень оплаты.

3. Каналы размещения вакансии. Это все необходимые площадки, куда Вы разместили эту вакансию.

4. Отклик от кандидата. Это может быть звонок, если Вы указали номер телефона, или просто отклик на вакансию в месте ее размещения с сообщением своих контактных данных. Отклик может быть с сопроводительным письмом от кандидата или без письма.

5. Анкета. Ее обычно присылают в ответ на отклик на вакансию или дают кандидату перед собеседованием в офисе компании.

6. Собеседование. Его можно провести онлайн (skype, zoom) или офлайн – в офисе компании.

7. Психологическое тестирование и тестовое задание.

8. Собеседование с собственником компании или главным управляющим.

9. Стажировка. Ее еще называют тестовая неделя.

10. Оформляем трудовые отношения с кандидатом.

Это наиболее полный вариант Воронки найма для топ менеджера или руководителя звена в компании. Чем ниже должность тем меньше составляющих воронки найма должно быть. Для линейных сотрудников (грузчик, водитель на газель, фасовщик в супермаркет и т.д.) можно исключить 7 и 8 пункты, в целях экономии времени.

А сопроводительное письмо нужно?

Желаете ли Вы получать от кандидатов сопроводительные письма? Многие используют сопроводительные письма как вариант отбора, попросив в вакансии написать письмо и начать его с определённых слов.

Вы можете прочитать очень интересное сопроводительное письмо, однако увы, оно не значит, что кандидат будет хорошим работником.

По своему опыту хочу сказать, что сопроводительные письма к резюме в нашей стране читают редко. Все потому, что если отклик на вакансию более 100 кандидатов, и у HR просто физически нет времени читать все сопроводительные письма.

Будучи HR, я тоже редко читала сопроводительные письма соискателей. Обычно я читала только письма тех, кто подходил компании по отобранным мной резюме. При этом, как бы мне я не относилась к сопроводительному письму, показать работника собственнику или нет решало собеседование, которое назначалось по результатам просмотра резюме.

Вопросы для анкеты и собеседования

После того, как мы определились со всеми вопросами, можно для экономии времени составить анкету. Однако стоит помнить, что такие анкеты «отпугивают» часть соискателей, от Вашей вакансии. Поэтому если откликов на Ваше предложение мало, возможно стоит обойтись без анкеты, приглашая кандидатов сразу на собеседование.

Если все таки Вы решили составить анкету, не стоит превращать ее в тестовый опросник из большого количества листов. От 5 до 15 вопросов соискатель воспринимает вполне нормально. А если вопросов больше, то даже те, кто был готов ответить на анкету, могут передумать.

Смысл вопросов в том, чтобы узнать необходимую информацию том, как будет работать кандидат, а не о самом кандидате.

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.