

Искусство управления персоналом в новых реалиях бизнеса. Стратегии успеха



Ксения Дубовая

Ксения Дубовая

**Искусство управления
персоналом в новых реалиях
бизнеса. Стратегии успеха**

«Автор»

2023

Дубовая К.

Искусство управления персоналом в новых реалиях бизнеса.
Стратегии успеха / К. Дубовая — «Автор», 2023

Книга "Искусство управления персоналом в новых реалиях бизнеса. Стратегии успеха" представляет собой обширный ресурс рекомендаций, основанных на последних тенденциях и практическом опыте. Автор книги вдохновляет читателей на создание уникальной среды, где каждый сотрудник может раскрыть свой потенциал, а компания достичь высоких результатов благодаря использованию инновационных HR-практик и внедрению цифровых технологий в рабочий процесс.

© Дубовая К., 2023

© Автор, 2023

Содержание

Как создать эффективную адаптационную программу для новых сотрудников	7
Стратегия управления персоналом и международный рекрутинг	27
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Ксения Дубовая

Искусство управления персоналом в новых реалиях бизнеса. Стратегии успеха

“Самое ценное в компании – ее сотрудники. Нет такой технологии, которая сравнится с человеческим капиталом.” – Артур Шопенгауэр, немецкий философ

“Единственный способ управлять людьми – это показывать им, что они вас волнуют.” – Джордж Бернард Шоу, писатель и драматург

Управление персоналом в новых реалиях – не просто процесс, это искусство создания среды, где люди чувствуют себя мотивированными и значимыми. До недавнего времени было вполне достаточно, чтобы квалификация сотрудника соответствовала определенной должности на момент его приема на работу. В последнее десятилетие процедура поиска и отбора персонала подверглась цифровой трансформации. Увеличение числа фрилансеров и практика удаленной работы, а также появление представителей поколения Z на рынке труда, подчеркивают важность для компаний адаптации стратегий найма, чтобы соответствовать ожиданиям потенциальных кандидатов. Усиление конкуренции между работодателями в борьбе за кадры привело к тому, что сейчас не только компания выбирает кандидата, но и кандидат выбирает работодателя. Односторонний процесс выбора превратился в двусторонний, и роль кандидата в решении о найме не уступает по значимости, чем роль работодателя. Работодателям предстоит тратить больше усилий для того, чтобы: 1) создать такую рабочую среду, которая будет «притягивать» нужных людей; 2) представить вакансию потенциальному кандидату в выгодном свете, и в то же время реалистично, очертив ее преимущества именно для конкретного человека. В современных условиях, когда рыночная среда постоянно меняется, требуя изменений от организаций, необходимо предвидеть, насколько сотрудник будет соответствовать своей должности через 3-5 лет. Соответствие рассматривается как динамическая величина, и менеджеры по персоналу уже на этапе отбора стремятся определить потенциал развития определенного кандидата в перспективе. Отсюда и возникает всем нам знакомый вопрос на собеседовании: “Кем вы видите себя через 3-5-10 лет?” Каждая компания имеет свою культуру – ценности, нормы поведения, стандарты взаимоотношений с руководством, коллегами, клиентами. Отбор должен выявить, сможет ли кандидат органично влиться в существующую социальную среду организации и принять ее ценности и нормы. Начиная с 2020 года, сфера рекрутинга претерпела значительные изменения. Рекрутеры больше не ограничиваются простым размещением вакансий на специализированных платформах. Они активно применяют таргетированную рекламу и инструменты цифрового маркетинга, расширяя границы в привлечении внимания к компаниям. Современное управление кадрами включает в себя не только использование социальных сетей для размещения вакансий, но и стратегическую работу над формированием бренда работодателя.

В этой книге мы рассмотрели ключевые аспекты современного управления персоналом и предоставили конкретные рекомендации, основанные на актуальных трендах и практическом опыте, чтобы помочь HR-специалистам справиться с вызовами современного бизнеса. В наше время эффективное управление персоналом – искусство создания уникальной среды, где каждый сотрудник может раскрыть свой потенциал, а компания достичь своих ключевых направлений. Цель этой книги не только предоставить знания, но и вдохновить на создание собственных инновационных HR-практик, способных эффективно адаптироваться к динамично

меняющейся среде. В условиях высокой конкуренции бизнеса, где перемены – норма, а инновации – двигатель прогресса, грамотные HR-стратегии становятся ключом к успеху.

Как создать эффективную адаптационную программу для новых сотрудников

Основные этапы процесса онбординга

В современном мире, где бизнес-среда постоянно меняется, создание эффективной адаптационной программы для новых сотрудников становится ключевым элементом успешного управления персоналом. Новые работники, приходя в компанию, демонстрируют свой профессионализм и опыт. Определяющим фактором, который помогает им в полной мере раскрыть свой потенциал и внести существенный вклад в развитие предприятия является адаптация к корпоративной культуре и ценностям компании. Часто новый сотрудник долго погружается в процессы компании, снижая эффективность всей команды. Переход на новое место работы обычно сопровождается стрессом не только для начинающих, но и для опытных специалистов. Не просто включиться в работу, когда у сотрудника мало информации о компании, продукте и своих обязанностях. Предприятия тратят много времени и средств на поиск и найм профессиональных кадров, поэтому очень важно убедиться в том, что новые сотрудники останутся в вашей компании на долгосрочной перспективе. Первый шаг к достижению этой цели – эффективный процесс адаптации, который поможет сотрудникам чувствовать себя комфортно на новом месте и быстро включиться в рабочий процесс. Эффективная адаптационная программа – это не только формальные процессы, но и внимание к каждому новому члену команды, уважение к его уникальным качествам и стремление сделать его частью коллектива. В этой главе мы рассмотрим каждый из этих этапов подробно, исследуя лучшие практики и инновационные подходы, которые помогут создать адаптационную программу, способную вдохновить и удержать лучшие кадры в вашей компании.

Что такое адаптация?

Адаптация, или онбординг персонала – это процесс, который проводит компания, чтобы интегрировать новых сотрудников в существующую социальную среду организации. Процесс адаптации на новом месте выходит далеко за рамки первого дня на работе: он продолжается до тех пор, пока сотрудник полностью не приспособится к своей роли в команде. Новому сотруднику предстоит преодолеть данный этап, чтобы быстрее приспособиться к коллективу и начать продуктивно работать, принося организации прибыль. Термин «адаптация» переводится с латинского как «приспособление». Человеческий организм имеет удивительную способность приспосабливаться к условиям внутренней и внешней среды обитания. К примеру, человек повреждает зрительный аппарат и теряет зрение. Организм получает меньше информации из внешней среды. Организм адаптируется и берет больше информации от других органов чувств, чтобы восполнить недостающие данные. Поэтому у слепых людей лучше развит слух, чем у человека с хорошим зрением. Это пример адаптации к условиям внутренней среды. Аналогичным образом человеческий организм приспосабливается и к внешней среде. Она более изменчивая, чем внутренняя. Если человек переехал с южного региона в северный, сначала он будет тяжело переносить сильные морозы. Но со временем он приспособится и будет чувствовать себя комфортно. В результате адаптации изменяется привычное поведение человека, а функции его организма начинают работать иначе. Скорость адаптации индивидуальна для каждого человека. Кто-то перестраивается моментально и с легкостью, а другим может потребоваться больше времени и усилий. Под адаптацией персонала в организации обычно понимают привыкание к новым условиям труда. Её проходят все – от начинающих до опытных специалистов, только устроившихся на работу в новый коллектив или получивших повышение. На практике же понятие адаптации персонала достаточно ёмкое и многозначное. Например,

освоение новых технологий или переход на новую должность в одной и той же компании тоже сопровождается адаптацией.

Зачем нужна адаптация сотрудников?

Адаптация требуется для создания максимально комфортных условий работы. Она подразумевает целый комплекс процедур, направленных на устранение различного рода сложностей при вступлении в должность. Представьте, что организация – это скоростной поезд, который движется со скоростью 200 км/ч. Чтобы поезд поддерживал такую скорость длительное время, все его детали должны работать слаженно. В случае с компанией, все ее работники и внутренние процессы должны гармонично взаимодействовать. Когда в организацию приходит новый сотрудник, необходимо не замедляя поезд, вставить в середину состава новый вагон или же заменить выбывший вагон на новый. Технология корпоративной адаптации поможет поменять вагон на полном ходу поезда и не растерять накопленную скорость бизнеса.

Человек лучше работает, если знает, что может получить совет у коллег, воспользоваться их поддержкой. Отсутствие строгих рамок и ограничений, а также расположение коллег и начальства позволяет каждому сотруднику проявить все свои лучшие стороны. Он может усовершенствовать имеющиеся технологии и предложить новые, разработать эффективные методики увеличения клиентской базы и т. д. В слаженном коллективе всё работает как швейцарские часы – без перебоев и сложностей. Взаимопомощь в таких ситуациях – основа трудовой деятельности, ведь каждый сотрудник стремится помочь друг другу, чтобы достичь наилучшего результата.

Грамотное распределение рабочей силы с учетом компетенций и профессионализма работников позволяет компании повышать качество продукции и услуг, занять новые позиции на рынке, обойти конкурентов. При проведении правильной адаптации люди не будут испытывать психологические проблемы, а HR-специалист сможет исключить всевозможные неприятные последствия в виде психосоматических нарушений, которые прямо или косвенно будут влиять на работоспособность сотрудника. Адаптация является ключевым HR-процессом в любой компании. В большинстве случаев HR-менеджер выбирает такие методы адаптации, при которых каждый специалист чувствует себя комфортно в незнакомой обстановке. В этом и заключается основная задача трудовой деятельности управляющего персоналом.

Отличие адаптации от ориентации

Ориентация – это всего лишь первый шаг в адаптации. Сотрудники знакомятся с офисным зданием, политикой компании, коллегами и изучают новые должностные обязанности. Адаптация сотрудника в компании относится к любому действию, которое помогает понять, как все работает в новой рабочей среде, познакомиться с культурой компании и почувствовать себя нужным и ценным в новом коллективе. Вспомните свой первый день на новой работе. Скорее всего, вы были взволнованы и нервничали. Если вы не получаете достаточного внимания и инструкций в первые дни, это может негативно сказаться не только на вашем настроении, но и на будущей мотивации. Отсутствие правильной адаптации – одна из причин, по которым многие новички бросают работу в течение первых трех месяцев. Это огромная потеря для компании, так приходится снова повторять долгий процесс найма, чтобы найти замену, не считая ресурсов, потраченных на обучение и зарплату нового сотрудника в течение работы в компании. Правильная адаптация новых сотрудников играет важную роль в удержании персонала вашей компании. Еще одно преимущество хорошей политики онбординга заключается в том, что новые сотрудники быстрее достигают полной производительности. Если они не получают адекватной помощи от отдела кадров или их менеджера, то просто пытаются разобраться во всем самостоятельно, в то время как ваша компания теряет потенциальный доход. Если новые сотрудники проходят через отлично организованный процесс адаптации, они быстрее освоятся на новой должности и станут более ценными для своей команды и компании.

Процесс адаптации – это важный период в отношениях между сотрудником и компанией, и его главная цель состоит в том, чтобы помочь новому человеку познакомиться с организацией и ее культурой, получить четкое представление о своих рабочих целях и наладить хорошие отношения с коллегами. От этого будет зависеть его дальнейшая работа и эффективность. Ведь начало работы в новом месте всегда стресс, связанный с незнакомыми привычками и окружением.

Основные задачи адаптации персонала

Первый позитивный опыт в компании.

Быстрая адаптация на новом месте помогает усилить внутреннюю мотивацию работника производить продукт и работать именно в этой компании. Когда внутренние стимулы человека совпадают с целями бизнеса, он самостоятельно находит в себе энергию и ресурсы для работы. Формируется лояльность сотрудника к компании.

Сокращение увольнений на испытательном сроке.

Когда человек меняет работу, во внешней среде происходит слишком много изменений. Среда становится другой, а значит какое-то время человек будет находиться в состоянии страха и тревоги, пока не привыкнет к новому окружению. На данном этапе очень важно поддержать нового сотрудника, иначе его можно потерять. Не случайно 80% увольнений происходят в первые две недели работы. Человек сталкивается с тем, что ожидания не соответствуют реальности. Такое случается, если сотруднику не передать нужные знания о правилах и стандартах организации.

Фокусировка внимания команды.

Необходимо познакомить с целями, стратегиями и ценностями компании каждого нового специалиста. Если коллектив большой и некоторые отделы между собой не взаимодействуют, важно до всех донести миссию компании одинаково.

Рост эффективности труда.

Профессиональная адаптация персонала быстро включает человека в работу, не отнимая много времени у руководителей. В результате сотрудник быстрее начинает производить качественный продукт и приносить пользу бизнесу.

Формирование новой системы управления.

В процессе создания методики адаптации руководители получают полезные современные знания и инструменты для работы с новыми сотрудниками. Результатом успешной адаптации становится сотрудник, который комфортно чувствует себя в новой среде.

Испытательный срок и адаптация

После документального оформления отношения между работником и работодателем с точки зрения кадровой безопасности переходят на следующий этап – работу в компании. Большинство работодателей назначают новому сотруднику испытательный срок. Длительность испытательного срока может существенно различаться в зависимости от политики и требований конкретной компании. Обычно испытательные сроки варьируются от одного до трех месяцев. Однако встречаются случаи, когда испытательный срок может быть короче или длиннее указанных пределов. Одна из главных задач испытательного срока – выявить подходит ли работник компании или нет, совпадают ли его ожидания с целями предприятия. Необходимо создать такие условия, при которых как можно раньше будет известен результат, чтобы избежать дополнительных затрат. Достигается данная задача двумя способами: использованием методов «экстремального» испытания моральных и деловых качеств сотрудника через создание стрессовых ситуаций; использованием метода провокаций.

Первый способ применяется как для исследования особенностей морально-этических качеств нового работника, так и для определения его «невидимых» до определенного времени деловых характеристик. Он связан с моделированием нестандартных ситуаций в коллективе для проверки адекватности и последовательности поведения при конфликтах, вовлечении в

интриги и т. п., а также – с намеренным созданием критических производственных ситуаций, при которых выявляются способности быстро и креативно мыслить, и принимать верные и деловые решения оперативно.

Менеджеры по персоналу и руководители компаний редко отдают предпочтение данной методике, однако ее применение «закаляет» коллектив.

Второй способ более распространена и универсальна. Она может применяться для персонала практически любого уровня – от грузчиков до топ-менеджеров. Приведем элементарные примеры, большинство из которых инициируются и организуются службой безопасности.

Пример 1. Экспедитору на складе «перекладывают» лишний товар для доставки клиенту и отправляют его в рейс. Затем контролируют дальнейшую судьбу товара. По существующим регламентам экспедитор обязан привезти товар и сдать его обратно на склад. Если экспедитор поступил иначе, то он несет ответственность за возникшие вопросы перед сотруднику службы безопасности.

Пример 2. Любой служащий при попытке получить у него посторонними лицами конфиденциальную информацию обязан незамедлительно сообщить об этом в службу безопасности, о чем он дает письменное обязательство. Специалисты службы безопасности моделируют «легендированный» подход на вербовку любого нового менеджера и ждут его правильных (или неправильных) действий.

В обоих примерах возникает ряд определенных вопросов:

Не является ли это проверкой на честность?

Этично это или нет?

Как следует оформить документацию для этого?

Какие могут быть юридические последствия?

Как лучше пользоваться провокациями?

Разумеется, российское и международное право знает, что такое провокации на совершение определенных, как правило, преступных действий, и до сих пор не утихают споры по поводу этичности и легитимности «контрольных закупок», «оперативных экспериментов» и т.п. Есть мнение, что этими действиями органы провоцируют честных людей на совершение нечестных поступков. Возможно и так, однако честный человек должен поступать соответствующим образом в любых обстоятельствах.

Умышленно наносить ущерб своему работодателю – не этично. Выявление лиц, способных на неэтичные поступки в отношении организации, предоставившей им работу, вполне может осуществляться адекватными методами.

Да, если строгое выполнение писанных норм и неписаных корпоративных правил является проявлением честности, то провокации – проверки на честность. И ничего в этом шокирующего нет.

Если вы не проверяете персонал таким способом на испытательном сроке, то будьте уверены – персонал и другие субъекты сами проверят вашу компанию на устойчивость и наличие контрольных процедур. Именно предотвращением большего и критичного ущерба диктуется наличие провокаций как стандартной контрольной процедуры в арсенале предприятия и его соответствующих служб. Безусловно, названные процедуры, являясь стандартными, должны документироваться и общим конфиденциальным регламентом, и по каждой проверочной операции. Ограничений на их осуществление нет. Например, раздел об этом в правилах внутреннего трудового распорядка может быть сформулирован следующим образом:

“В период испытательного срока работодатель с целью проверки соответствия работника условиям и требованиям рабочего места вправе проводить проверки качества и эффективности трудовой деятельности, честности и лояльности работника по отношению к работодателю, сохранности информации и имущества работодателя и других работников, в том числе методами стороннего наблюдения и моделирования производственных ситуаций.” Эта деятельность

организуется и контролируется начальником службы безопасности в соответствии с Регламентом контрольных процедур». Результат процедур используется исключительно для составления наиболее полного мнения об итогах прохождения испытательного срока. Провокации способны стать вполне эффективным инструментом выявления отклонений в бизнес-процессах т к: 1) он может использоваться не только в период испытательного срока, но и после; 2) он является публичным для всего персонала; 3) он предполагает последовательность применения.

В процессе введения в должность происходит адаптация нового сотрудника к условиям и требованиям рабочего места и его окружения. В этот начальный период очень важно не только продемонстрировать значимость процедур безопасности для всех работников предприятия без исключения, но и задокументировать ее. Этот шаг поможет предотвратить конфликтные ситуации в дальнейшем и позволит работникам эффективно взаимодействовать с другими отделами компании.

Для начала следует объяснить новому сотруднику (желательно под роспись об ознакомлении) общие требования безопасности (пожарной, экологической, физической, информационной, технической) и охраны труда. Затем его необходимо ознакомить с обязательными аспектами обеспечения порядка и безопасности, изложенными как в правилах внутреннего трудового распорядка, так и в других локальных нормативных актах, например:

- внутренние правила поведения;
- инструкции по защите конфиденциальной информации;
- требования пропускных режимов;
- правила взаимодействия с охраной (сдача-прием помещений, опечатывание, использование ключей, сейфов и пр.);
- правила использования технических средств охраны и сигнализации;
- порядок коллективных и индивидуальных действий в экстренных ситуациях (при пожаре, нападении, угрозах взрыва, при сбоях в работе программного обеспечения, отключении электроэнергии и т.д.);
- правила поведения при обнаружении неправомерных действий сотрудников и внешних субъектов по отношению к собственности и интересам предприятия;
- каналы экстренной связи безопасности и «горячих линий»;
- порядок приобретения продукции и услуг предприятия ее сотрудниками;
- правила применения оборудования обеспечения безопасности, находящегося рядом с рабочим местом и (или) в зоне ответственности сотрудника (огнетушители, средства сигнализации и оповещения и пр.);
- иными специфическими требованиями, правилами и процедурами, имеющими отношение к безопасности компании.

Как правило, на практике такие функции в основном поручают специалисту по охране труда. Тем не менее эти процессы требуют координации и контроля со стороны менеджера по персоналу. Полная адаптация сотрудника невозможна, если он не ознакомлен с процедурами безопасности в компании и не несет ответственности за соблюдение этих правил. Ответственность возникает только при условии, что работник подписал согласие с этими правилами.

Факторы, влияющие на сроки и качество адаптации сотрудников:

Размер компании. В маленьких компаниях, где каждый знает друг друга по имени, процесс адаптации персонала может проходить достаточно комфортно. Новичок быстро освоится, потому что всегда есть кто поможет и подскажет. В крупных компаниях с большим числом сотрудников система адаптации становится неотъемлемой частью корпоративной жизни. Она помогает людям быстрее найти свое место, понять свои обязанности и влиться в команду.

Социальный климат в компании. Если в компании царит атмосфера поддержки и взаимопомощи, новый сотрудник адаптируется быстрее. Это как приехать в новый город, где у вас

уже есть друзья – они покажут лучшие места, расскажут о тонкостях местной жизни и помогут быстрее стать «своим».

Обратная связь. Адаптацию нужно проводить не для сотрудника, а вместе с ним. Например, человеку что-то не нравится, но он стесняется об этом сказать. На каждом этапе адаптации необходимо получать своевременную обратную связь от сотрудника. Она поможет провести анализ, улучшить механизм адаптации и удержать в организации потенциальных сотрудников.

Не менее важно предоставить обратную связь новому сотруднику о том, как он выполняет свои обязанности, и подсказать, что можно улучшить.

Должность и компетенции. Когда новичок уже обладает всеми нужными навыками и знаниями для своей должности, его адаптация проходит гладко и быстро. Но если сотрудник только начинает свой путь, ему потребуется больше времени и поддержки, чтобы стать настоящим профессионалом.

Мотивация нового сотрудника. Если специалист пришел в компанию с горящими глазами и желанием достичь результата, он будет адаптироваться быстрее. Виды адаптации:

Организационная адаптация

Получение и анализ новым сотрудником информации о:

Целях и структуре компании

Месте подразделения и его должности в структуре

Модели управления и механизме принятия решений

Правилах и процедурах в компании и пр.

Психофизиологическая адаптация

Адаптация организма к условиям труда

Социально-психологическая адаптация

Знакомство сотрудника с корпоративной культурой

Включение его в систему взаимоотношений с коллегами

Принятие им норм поведения и общения, которые существуют в коллективе

Профессиональная адаптация

Обеспечение овладения сотрудником системой дополнительных знаний и навыков, необходимых для исполнения функциональных обязанностей

Производственная адаптация

Проведение инструктажа по охране труда и техники безопасности

Этапы процесса адаптации персонала

Стандартный процесс адаптации нового сотрудника включает 4 этапа. Каждый из них имеет свои особенности и условия реализации, которые следует учитывать для достижения результата.

Независимая оценка уровня подготовки сотрудника.

Если специалист имеет достаточно хорошую подготовку и опыт работы на идентичных должностях в других компаниях, срок его адаптации будет минимальным. Ему будет проще влиться в новый коллектив и справиться со своими обязанностями. Проведение знакомства нового сотрудника с требованиями, которые предъявляет к нему компания, подразумевает сразу нескольких вопросов: общее представление об организации (главные цели, основные приоритеты, ключевые проблемы, с которыми приходится сталкиваться); политика компании (в отношении людей с ограниченными возможностями здоровья и др.); оплата труда; льготы и привилегии (бонусы, бесплатное обслуживание в стоматологической клинике, абонемент в бассейн или спортзал); техника безопасности и обеспечение охраны труда.

Адаптация сотрудника к новой должности.

Налаживание межличностных отношений с коллегами по работе и руководящим звеном. В качестве методов подразумеваются личные беседы и различного рода мероприятия (особенно, если численность сотрудников существенно возросла).

Введение эксперта в работу.

Заключительный этап процесса адаптации, подразумевающий эффективное и последовательное преодоление проблем с дальнейшим переходом к стабильной и продуктивной работе. Данный этап позволяет минимизировать дальнейшее влияние негативных факторов на взаимоотношение с персоналом и руководящим звеном. Правильный процесс адаптации способствует повышению эффективности персонала, за счёт которой прибыль компании будет увеличиваться.

Практически каждый новый работник сталкивается со следующими проблемами:

незнание организационной структуры компании. В результате сотрудник не знает, к кому и по каким вопросам обращаться, кто ответственен за решение определенных задач, на кого управляет проектом; скованность в первые дни. Человек не знает, как обратиться к руководству и общаться с коллегами; незнание специфики деятельности. Новичок мог и работать в данной отрасли, но в конкретной компании есть определенные нюансы, о которых никто его не предупредил;

нежелание или неумение общаться с коллегами. Проблемы адаптации персонала становятся ещё более явными, если соседи по кабинету или иные работники подразделения демонстративно игнорируют новичка по личным причинам.

Как правильно провести адаптацию?

Проведение адаптации необходимо начинать с грамотной подготовки и изучения особенностей специалистов. В зависимости от конечной цели, которую преследует HR-отдел, типичная подготовка может включать как базовые, так и индивидуальные программы. Необходимо заранее подготовить план работы, который будет состоять из следующих действий:

Анализ требований к сотруднику. Нужно оценить знания работника, его личные качества и иные факторы. Первостепенными должны быть личностные характеристики и трудовые возможности. Например, если компания выбирает веб-дизайнера, следует учитывать такие качества как: трудолюбие, клиентоориентированность, знание трендов, уникальный стиль рисования. Преимуществом будет наличие дипломов или сертификатов об окончании профессиональных курсов (3D-дизайн, графика, рисование в различных программах, обработка изображений и многое другое).

Настрой на продуктивную деятельность. При необходимости за каждым специалистом можно закрепить наставника, который представит новичка всему коллективу и расскажет об особенностях рабочего процесса.

Оказание активной поддержки на каждом этапе интеграции новых решений. Поддержка сотрудника в реализации креативных идей и предоставление ответов на вопросы являются важными составляющими для успеха компании в будущем.

Контроль на первых этапах введения в должность. Любые мероприятия или коллаборации, в которых будет участвовать новый сотрудник, заслуживают особого внимания. Постоянный и грамотный контроль позволяет раскрыть потенциал сотрудника, а также помочь ему быстро адаптироваться в новой компании.

Основная задача HR-специалиста – составить адаптационную программу, чтобы обучить сотрудника и помочь ему закрепиться в трудовом коллективе. Существует два основных подхода к адаптации, которые можно сравнить с плавным погружением в воду и прыжком с парашютом.

Плавное погружение. Новичка постепенно вводят в курс дела, начиная с простых задач и постепенно переходя к более сложным. Это как медленное погружение в воду – сначала вы ступаете в нее ногами, затем медленно опускаетесь по колено, по пояс, и только потом

полностью погружаетесь. Этот подход позволяет новому сотруднику постепенно привыкнуть к рабочей среде, не испытывая сильного стресса.

Прыжок с парашютом. Сотрудник сразу же погружается в рабочий процесс, выполняя все свои обязанности с первого дня. Это как прыжок с парашютом – сначала вы находитесь на земле, а через несколько секунд уже летите в небе. С этим подходом стоит быть осторожными. Одно неловкое движение, и сотрудник бежит со всех ног. Этот подход часто применяют в трех ситуациях – когда трудоустраивается профессионал и может сразу приступить к работе; если у вас стартап или быстрорастущая компания и нет времени на раскачку; если найм происходит в кризисные времена и сотрудник привлекается к решению текущих проблем. В любом случае подход «прыжок с парашютом» подойдет только самостоятельным, уверенным в себе специалистам, которые способны быстро адаптироваться к новой среде.

Компания нанимает сотрудника для того, чтобы он производил продукт или оказывал услуги. В период обучения специалист не выполняет свои обязанности в полной мере, поэтому компания не может использовать свои ресурсы эффективно. Чтобы сотрудник начал приносить пользу компании как можно быстрее, HR-менеджеру предстоит сформировать вводный курс с самой необходимой информацией. Целью вводного курса является быстрое обучение и введение в курс дела сотрудника. На начальном этапе новичок может выполнять самые простые задачи, но это уже будет приносить пользу компании. При этом он будет продолжать учиться и набираться опыта. Срок полноценной адаптации у каждой компании будет варьироваться. Но именно вводный курс не должен превышать нескольких дней.

При разработке вводного курса адаптационной программы можно выделить три основных блока: компания, бизнес-процессы и технология работы на конкретной должности. Структурирование информации в таком порядке помогает сотруднику системно усвоить новые знания. Далее рассмотрим, какую информацию и навыки важно передать в каждом блоке.

О компании

В данном разделе необходимо рассказать о миссии компании и раскрыть стратегические аспекты, которыми предприятие занимается в настоящее время, а также обсудить цели и планы на ближайший период. Затем объяснить новому сотруднику, какую функцию ваша компания выполняет на рынке, рассказать о продуктах и услугах, которые предоставляются клиентам, и какими преимуществами обладают эти продукты в сравнении с конкурентами. Поделитесь историей возникновения и развития компании, уделяя внимание основным достижениям и текущему статусу организации. Объясните, какие базовые принципы и правила лежат в основе работы компании и как сотрудники должны им следовать в своей работе. Приведите примеры подхода к работе, демонстрируемые вашими сотрудниками, чтобы новый член команды понял, насколько схожи его ценности с ценностями компании.

Бизнес-процессы компании

После ознакомления сотрудника с идеологией компании, важно предоставить ему подробное представление о внутренней организации и функционировании бизнеса. Важно рассказать о структуре компании, описать роли и обязанности каждого отдела, предоставить информацию о том, к кому можно обращаться по тем или иным вопросам. Важно объяснить существующие правила работы, используемые инструменты и регламенты, которые необходимо соблюдать. Необходимо представить основные процессы в компании и указать, какие отделы участвуют в каждом из них. Полезно рассказать о существующих правилах общения между коллегами и руководством, а также о каналах коммуникации, используемых сотрудниками для передачи информации. Цель состоит в том, чтобы сотрудник осознал, как функционирует внутренняя система компании и какую важную роль играет он сам в этой системе. Сотрудник должен ясно понимать значимость своей работы, и каким образом от нее зависит успех компании в целом.

Введение в должность

В данном разделе необходимо ознакомить сотрудника с конкретными задачами, которые ему предстоит выполнять на будущей работе. Сначала следует объяснить суть его должности и ожидаемые результаты от его работы. Новичку следует понимать, как его работа вписывается в общие цели компании. При этом необходимо пояснить, как измерять успешность его работы и какие технологии использовать для достижения поставленных целей. Также необходимо определить ответственность сотрудника за конкретные процессы в компании и объяснить, как он будет взаимодействовать с другими подразделениями.

Пример. Если новый сотрудник является менеджером по продажам, его продуктом является успешное заключение сделки. Для маркетолога это может быть привлечение целевой аудитории. Далее следует определить необходимые знания, навыки и инструменты, которыми должен владеть сотрудник для эффективного выполнения своей работы. Важно расписать этапы работы сотрудника, начиная от начального контакта с клиентом и заканчивая успешным завершением сделки. Эффективность работы сотрудника можно измерить через такие показатели как количество звонков, выручка или стоимость заявки. Сотрудник должен знать, на какие именно показатели он должен ориентироваться, чтобы оценить свой успех в работе.

После вводного курса адаптационной программы сотрудник продолжает получать новые знания и навыки в течение всего периода испытательного срока, а затем и на регулярной основе с помощью внутреннего обучения в компании. Далее он периодически проходит повышение квалификации, совершенствуя полученные теоретические знания на практике.

Адаптация – взаимовыгодна, потому что делает работника активным, довольным и успешным, а еще сокращает расходы работодателя на подбор персонала, т.к. адаптировавшийся сотруднику не придется искать замену. Не только сотрудник приспосабливается к работе, но и коллектив изучает коллегу. Для этого требуется время и мотивация. Отсутствие усилий с обеих сторон может привести к увольнению. Одна из наиболее веских причин текучки кадров в компании является отсутствие продуманной системы адаптации сотрудников на новом месте. Многие руководители ошибочно полагают, что их задача заключается только в объяснении основ, а далее новый сотрудник самостоятельно должен разобраться в тонкостях взаимоотношений в коллективе, выяснить, как раздаются задания, кто и как контролирует их выполнение. Если уделять должное внимание адаптации новичков, разрабатывать конкретные планы её проведения с учетом специфики деятельности компании и должности работника, то суммарные расходы на найм персонала можно сократить на 30% и более. В следующих главах рассмотрим стратегии максимально быстрой и эффективной адаптации сотрудников на новом рабочем месте.

7 шагов для создания программы адаптации

Шаг 1. Погружение в культуру компании.

Когда сотрудники стараются ассимилироваться в новом трудовом коллективе первое время, им сложно почувствовать себя частью команды. Особенно если новые сотрудники, занимающие управленческие и лидерские роли, приносят с собой свои старые корпоративные привычки, что, очевидно, не лучшим образом влияет на атмосферу в компании и ее корпоративную культуру. Важно уделить достаточно времени для интеграции новых сотрудников в рабочий процесс компании.

Шаг 2. Определение аудитории.

Организации часто разрабатывают свои программы, фокусируясь исключительно на содержании и уделяют недостаточно времени для успешной передачи этой информации. Сегодня, у компаний есть все условия для того, чтобы разрабатывать программы, соответствующие интересам, техническим привычкам и поведению сотрудников на рабочем месте.

Шаг 3. Снижение темпа адаптации.

Во многих компаниях прослеживается тенденция ускоренной адаптации новых сотрудников, предоставляя им большие объемы информации уже в первый день. Не стоит спешить

и заставлять новый персонал изучить за несколько дней все нюансы. Кроме того, первые шесть месяцев работы являются самыми показательными. Процесс адаптации требует гораздо больше времени, чем несколько месяцев.

Шаг 4. Введение в профессию.

Зачастую новые сотрудники присоединяются к команде и получают только информацию, связанную с их конкретным отделом. Необходимо рассказать новичку, как функционирует компания в целом. Для персонала становится все более важным сотрудничать и общаться между отделами, чтобы помочь организации внедрять инновации и быстрее адаптироваться к изменениям на рынке.

Шаг 5. Повышение уровня мотивации.

Каждый сотрудник играет определенную роль в достижении целей вашей компании. Независимо от того, является ли он частью команды по уборке или старшим руководителем. Понимание цели и стратегии компании безусловно влияет на вовлеченность и эффективность персонала.

Шаг 6. Расстановка приоритетов для менеджеров.

Большинство менеджеров считают, что у них нет времени заниматься адаптацией новых сотрудников, потому что им нужно выполнять свои обязанности. Главная задача менеджеров – развивать и создавать высокоэффективные команды. Для этого необходимо их обучать использованию правильных навыков и инструментов, которые помогут им стать лидерами команды.

Шаг 7. Перспектива карьерного роста.

Все больше сотрудников покидают компании, потому что не видят доступных возможностей для развития. В свою очередь работодатели жалуются, что миллениалы требуют повышения до того, как достаточно проявили себя на деле. Если каждый сотрудник будет осведомлен о возможных перспективах роста и развития, то у него будет меньше вопросов на эту тему.

3 стратегии адаптации персонала

Стратегия 1. Расширение обучения.

Традиционные программы адаптации обычно имеют переходный характер. Ознакомление сотрудников с технологиями, обучение их основным политикам и процедурам, а также обеспечение функционального обзора работы – все это общие мероприятия для адаптации.

Тем не менее есть большая разница между этой начальной фазой и настоящим корпоративным обучением, которое является более постоянным, длительным и которое должно быть частью программ онбординга. Добавление последовательности и продолжительности в концепцию адаптации персонала имеет решающее значение. Этот тип обучения не происходит за день, неделю или даже месяц, а длится долго и постепенно. Продление адаптации в течение первого года или более может повысить вероятность удержания нового персонала. Различные исследования показывают, что необходимо как минимум шесть месяцев для эффективного обучения.

Преимущества стратегии:

Обучение небольшими частями, известное как “эффект интервала”, позволяет лучше понять и усвоить информацию.

Продолжительный период адаптации помогает сотруднику лучше понять свою работу, как она влияет на компанию, и быстрее достигнуть результата.

Качественная адаптация поддерживает вовлеченность и заинтересованность сотрудников.

Стратегия 2. Наставничество.

Индивидуальный подход в рамках данной стратегии значительно улучшает восприятие обучения.

Преимущества стратегии:

Люди лучше усваивают материал, когда им показывают процесс в рабочей среде.

Общение лицом к лицу требует внимательности и обратной связи, что способствует более продуктивному обучению.

Способность понимать все нюансы работы. Существует много необходимых навыков вне должностных обязанностей, освоение которых является составляющей вашего успеха.

Наставник, обучающий нового сотрудника, имеет отличную возможность повторить и закрепить свои знания.

Стратегия 3. Оценка адаптации персонала.

Для объективной оценки нужно измерить показатели в начале адаптационной программы. Некоторые из них могут включать в себя:

Показатели завершения программы

Участие в программе и показатели прогресса

Групповые показатели производительности

На уровне сотрудников важно оценить следующие моменты:

Какое влияние оказывает на них ваша программа адаптации

Возрастает ли их продуктивность

Всего ли хватило

Нравился ли сотрудникам процесс

Также, полезно проводить опросы, чтобы определить потенциальные проблемы, которые помогут исправить и улучшить адаптацию. Оценка адаптации персонала должна быть объективной и непредвзятой. Для достижения наилучшего результата рекомендуется использовать таблицу, в которой возможно будет провести параллель между сотрудниками и их успехами. В дальнейшем эту же таблицу можно использовать не только при введении нового сотрудника в коллектив, но и при повышении.

Разработка эффективной программы адаптации является оптимальным способом приветствия и удержания новых сотрудников. Онбординг не начинается и не заканчивается в день приема на работу. Он начинается на начальном этапе процесса найма и заканчивается, когда ваш новый сотрудник полностью освоился на своей должности.

Чек-лист “Процесс адаптации”

За 1-2 недели до первого дня работы нового сотрудника

Подготовьте новые документы. Рассмотрите возможность включения следующих политик и форм для новых сотрудников для заполнения и подписания:

Трудовой договор

Соглашение о неразглашении

Справочник для сотрудников

Настройка учетных записей нового сотрудника, в том числе:

Электронная почта компании

HRIS

Программное обеспечение для постановки задач и отслеживания производительности, используемое в компании

Другое ПО, используемое сотрудниками компании

Подготовьте необходимую технику:

Ноутбук или ПК

Телефон, если он нужен

Наушники

Подтвердите новый номер телефона вашего сотрудника.

Закажите пропуск и удостоверение личности, если они используются в вашей компании.

Запланируйте вводные встречи с ключевыми сотрудниками в течение первых нескольких недель нового сотрудника.

Поощряйте членов команды (особенно тех, кто будет контактировать с новым сотрудником в первые дни) обращаться к вашему новому коллеге, чтобы поздравить и поприветствовать его.

При необходимости организуйте парковку.

Запланируйте первое задание для вашего нового сотрудника.

Организуйте соответствующие внутренние (или внешние) тренинги, необходимые для работы.

Отправьте приветственное письмо с подробными инструкциями. Включите карты, детали встречи и т. д. Убедитесь, что новый сотрудник знает когда и куда приехать в первый день.

За день

Очистите стол вашего нового сотрудника и соберите приветственный набор. Что можно туда включить:

Приветственное письмо

Новые документы по найму и кадровые документы

Инструкции по настройке ПО

Фирменная футболка

Кружка компании

Ручки

Стикеры

Копия вашей офисной карты

Копия организационной диаграммы вашей компании

Копия графика первой недели

Убедитесь, что новая учетная запись электронной почты компании настроена и отправляет приглашения на регулярные встречи команды.

Отправьте сообщение в отдел, где будет работать сотрудник, чтобы напомнить всем о дате начала.

Добавьте электронную почту вашего нового сотрудника в соответствующие списки рассылки и добавьте его номер телефона в соответствующие списки телефонов.

Добавьте сведения о новом сотруднике в систему HRIS, если вы еще этого не сделали.

В первый день

Информирование работника о компании, сфере деятельности, режиме работы, офисных парковках и т. д.

Ознакомление с рабочим местом, выдача необходимого оборудования, инструментов (канцтоваров и т. д.).

Проведите подробный офисный тур и сообщите сотруднику о его расписании на первые несколько дней.

Организуйте приветственную встречу с менеджером, который представит команду.

Оформление кадровой документации: подписание трудового договора, должностной инструкции. Запланируйте время для оформления документов.

Дайте вашему новому сотруднику некоторое время для того, чтобы настроить свое новое оборудование, установить пароли и войти в учетные записи.

Проведите официальное собрание, на котором обсудите подробную информацию о зачислении зарплаты, отпусках и политике, структуре, культуре компании и расскажите про миссию и ценности компании.

В течение первой недели

Закрепление наставника.

Изучение специфики деятельности компании.

Ознакомление со своими функциями, принципами документооборота, применяемым ПО.

Предоставление новому сотруднику необходимых контактных данных, например, внутренних номеров телефонов персонала.

Запланируйте регулярные встречи 1:1.

Установите четкие цели и задачи по производительности как минимум для первых 3 месяцев.

Запланируйте значимые рабочие задачи.

Обеспечьте быструю обратную связь по первоначальным рабочим задачам и расскажите, каких результатов вы ожидаете.

В течение первых 3 месяцев

Постановка задач и проверка их выполнения.

Продолжайте проводить регулярные встречи в формате 1:1.

Проведите неофициальный 30-дневный период для решения любых неотложных проблем, а затем 90-дневный период, чтобы узнать, как идут дела.

Опрос коллег и руководства. Они выражают свою точку зрения о том, как новый работник справляется со своими обязанностями. Попросите обратную связь о вашем процессе адаптации, чтобы вы могли улучшить ее для будущих сотрудников.

Чек-лист “Процесс адаптации” может быть полезен для специалистов по управлению персоналом и HR-менеджеров при разработке собственных программ адаптации. По завершении испытательного срока руководитель оценивает показатели деятельности нового сотрудника, дает свои рекомендации, оставлять его на работе или нет. Эффективные программы задействуют HR-менеджеров, руководителей, рекрутеров и новых сотрудников, создавая сильное чувство командного единства и общей цели. Важно отметить, что культура компании формируется не только лидерами, но и ее сотрудниками. Для того чтобы процесс адаптации развивался в соответствии с культурой, руководители и HR-специалисты должны пересматривать и совершенствовать опыт адаптации с течением времени. Ваша программа адаптации может стать настоящей отличительной чертой, которая заряжает энергией сотрудников, которых вы нанимаете сегодня, и привлекает таланты, которые понадобятся вашей компании в будущем.

Технологии и инструменты создания эффективной адаптации новых сотрудников

Пандемия негативно сказалась на процессах адаптации во многих организациях. Переход на удаленный формат работы ускорил внедрение автоматизированных решений адаптации сотрудников. В наше время технологии играют ключевую роль в управлении персоналом, и адаптация новых сотрудников не исключение. В данной главе мы подробно рассмотрим передовые технологии и инструменты, которые сегодня применяются для обеспечения более эффективной адаптации персонала. Мы исследуем, как современные компании используют облачные платформы, мобильные приложения, виртуальную реальность, системы онбординга и анализ данных для создания уникального опыта адаптации. Приведем примеры кейсов компаний, которые смогли улучшить показатели адаптации новых сотрудников благодаря использованию современных технологий. При онбординге есть общие задачи, с которыми сталкивается большинство организаций: оформление документов, рутинная информация, перегрузка, культурная и ролевая путаница, а также отсутствие обратной связи и личного взаимодействия. В эпоху цифровизации и технологического прогресса, адаптация новых сотрудников становится проще и эффективнее благодаря различным инструментам и технологиям.

Методы адаптации и развития персонала – это способы, которые помогают новому сотруднику преодолеть тревогу, освоиться в команде и влиться в рабочие процессы организации. Каждый метод – система конкретных действий. Работодатели используют самые разные

методы адаптации персонала в организации. Ниже перечислены современные методы адаптации персонала.

Наставничество. Наставник подробно объясняет и показывает на практике, что и как предстоит делать новому сотруднику. Он объясняет, где находятся зоны отдыха, как попасть на приём к руководству и т. д. Наставничество – традиционный метод профессиональной адаптации персонала. Его цель – поддержать новичка, обучить его, ввести в коллектив, помочь оценить и принять корпоративную культуру.

Система друзей (Buddy System) – это метод адаптации персонала, исключающий формальный подход. Несколько начинающих сотрудников объединяются в группу с уже адаптированными. Новички чувствуют поддержку и им легче входить в новый коллектив. На роль друзей выбирают общительных, терпеливых и позитивных, готовых тратить время на поддержку и выполнение закрепленных за ними обязанностей: проводить экскурсии по офису, отвечать на любые вопросы; приглашать на обед, вовлекать в общественную жизнь; рассказывать о компании, целях и о том, почему сами здесь задержались; обсуждать перспективы обучения и развития качеств лидера.

Например, в компании Microsoft эту роль взяли на себя менеджеры. Когда компания перешла на удаленный режим и на работу были приняты 25 тысяч человек, они создали сильную сеть поддержки для начинающих. По итогам 97% новых сотрудников отметили, что система поддержки на работе помогла им стать более продуктивными, удовлетворенность адаптацией выросла в 3,5 раза. Microsoft отмечает, что такой подход помогает наращивать социальный капитал, укреплять рабочие связи между коллегами и развивает коллективное творчество.

Коучинг развит в зарубежных компаниях. Его применяют для раскрытия потенциала работника. Коуча назначают на первые 90-100 дней для индивидуальной работы. Его задача – задавать правильные вопросы, которые заставляют нового сотрудника посмотреть со стороны на свою работу, оценить себя и принять решение, чего он хочет добиться и какую карьеру сделать в компании.

Тренинги применяют для знакомства с правилами, ценностями компании, изучения продуктов и услуг. Этот метод адаптации персонала используется для групповой работы по программе онбординга при массовом найме. При удаленном режиме работы разрабатывают электронные курсы, проводят вебинары.

Шедуинг (Shadowing). Отличие от «классической» версии наставничества в том, что новичок не задаёт вопросы наставнику, а повторяет за ним все действия рабочего характера.

Приглашение нового сотрудника на корпоративные мероприятия. Совместные обеды с руководством, тимбилдинги и т. д. Здесь можно в неофициальной обстановке познакомиться с коллегами, топ-менеджерами и сотрудниками других отделов.

Адаптационные беседы. Непосредственный руководитель или HR-менеджер отвечает на вопросы новых сотрудников. Такие беседы целесообразно проводить не только сразу после подписания трудового договора, но и после 2-4 недель работы. Они позволяют новому сотруднику получить дополнительную информацию о коллективе, оплате труда. HR-менеджер выясняет, есть ли у новичка проблемы с адаптацией или конфликты с кем-либо из коллег.

Составление справочника нового сотрудника. При наличии справочника HR-специалистам не придётся постоянно отвечать на одни и те же вопросы. В нём можно собрать информацию по следующим темам: режим работы, дресс-код, порядок документооборота в компании и т. д.

Наряду с вышеперечисленными методами применяются инструменты HR- онбординга, которые не только ускоряют адаптацию, но и делают ее более комфортной для сотрудников.

Онбординг-план – инструмент, который включает в себя перечень мероприятий, чек-лист, задания на испытательный срок, встречи-онлайн или лично и контроль исполнения.

Он содержит перечень всех запланированных мероприятий на ближайшие месяцы, задачи на период испытательного срока, расписание.

Доступ к корпоративному portalу. Корпоративный портал содержит большие объемы информации о компании и дает новому работнику понимание главных направлений работы, приоритетность выполнения задач, знакомит с основными событиями, заочно знакомит с руководством и коллегами. На сайте можно ознакомиться с общей информацией о деятельности работодателя, топ-менеджменте, организационной структуре, стратегии на рынке и т. д.

Мессенджеры, чат-боты, видеоконференции. С помощью этих инструментов можно делиться идеями, быстро распространять необходимую информацию среди сотрудников, запрашивать советы, проводить совещания в удаленном формате. Мессенджеры способствуют интеграции в жизнь коллектива с первого дня. Slack и Telegram упрощают общение с командой, в них делятся идеями, комментариями, регулярно получают информацию о новостях.

Zoom, Google Meet. Участие в видеоконференциях, обсуждения проектов, мозговые штурмы, возможность делиться своим экраном с коллегами и консультироваться.

Чат-боты удобно использовать для экономии времени HR-менеджера. Они выполняют много функций: ведут диалоги, присылают информацию, проводят пульс-опросы. Помощь ботов для HR-отдела очевидна. Они сокращают рутинную работу: подбор резюме, обзвон соискателей, ответы на типовые вопросы, приглашение на интервью.

Помимо цифровых инструментов адаптации персонала компании используют приемы, которые вызывают положительные эмоции, поднимают настроение, способствуют быстрому вовлечению новичка в коллектив.

Welcome-box – это приветственные наборы подарков, которые готовят для встречи нового сотрудника в первый рабочий день. Сувенирная продукция компании: блокноты, буклеты, кружки, футболки – любой мерч отлично подойдет, чтобы поднять настроение и почувствовать заботу и внимание. Новичкам можно вручать небольшие корпоративные подарки: блокноты, наборы ручек, бейсболки, зонты и т. д.

Тимбилдинги, или "построение команды" – это мероприятия, направленные на близкое знакомство сотрудников в неофициальной обстановке и создание комфортной атмосферы в коллективе. Это могут быть совместные походы, соревнования, тренинги различной направленности, включая командные игры, физические упражнения, психологические тесты и благотворительные акции. Основная цель тимбилдинга – формирование единого коллектива, где людей объединяют общие цели, стратегия и успешное взаимодействие.

При выборе инструментов для адаптации персонала следует опираться на задачи, которые стоят перед компанией в текущем году. Продуктивной адаптации можно добиться только при совместном использовании вышеперечисленных способов и инструментов адаптации.

Метод оценки 360 градусов

Оценить себя объективно очень сложно, особенно в профессиональной сфере. Сотруднику легче карьерно расти и позиционировать себя, когда руководство и остальные профессионалы сферы правильно его оценивают. Оценка сотрудников – один из необходимых пунктов качественной HR-стратегии. Метод 360 градусов – способ получить информацию о деловых качествах сотрудника от всех, с кем он взаимодействует по работе: руководителей, подчиненных, коллег, даже клиентов, и сравнить полученную информацию с самооценкой сотрудника.

Целью данного метода является получение обратной связи о работе каждого сотрудника, возможность посмотреть на себя со стороны и оказать помощь в устранении конфликтов внутри коллектива. Оценка методом 360 градусов способствует карьерному росту специалиста, увеличению продуктивности и лояльности к компании. Данный метод имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества метода:

сотрудник получает оценку лишь от тех специалистов, с которыми ежедневно сотрудничает;

работа специалиста оценивается не только его руководителем, но и коллегами;

оценка работы сотрудников клиентами повышает лояльность последних к бизнесу и способствует улучшению сервиса;

на реализацию метода не нужны дополнительные финансовые затраты;

коллеги высказывают мнение анонимно, что позволяет реально оценить работу того или иного сотрудника.

Недостатки метода:

не используется как единственный метод в вопросах повышения по службе или увольнения;

оценка помогает проанализировать только компетенции, а не конкретные достижения;

анонимность не всегда означает, что коллеги дадут откровенные ответы, особенно, если оценивают руководителя;

сотрудник получает стресс;

метод помогает оценить сотрудника на текущий момент времени и не позволяет HR-менеджеру спрогнозировать работу специалиста в будущем.

Метод «360 градусов» позволяет не только объективно проанализировать нужные компетенции и профессиональные качества всех сотрудников со стороны коллег, руководителей, подчиненных, клиентов, но и сравнить эти данные с самооценкой конкретного сотрудника.

Алгоритм проведения “оценки 360 градусов”

Шаг 1. Определите цели, которые вам нужно достичь с помощью оценки. Составьте список необходимых компетенций:

целеустремленность;

инициативность;

исполнительность;

гибкость;

лояльность;

командная работа;

интерес к работе;

тайм-менеджмент;

постановка и контроль задач.

Шаг 2. Сформулируйте утверждения. Значимые компетенции важно оценивать на основе ответов на несколько утверждений.

Шаг 3. Позаботьтесь о конфиденциальности опроса. Это чрезвычайно важно для более точных результатов.

Шаг 4. Составьте список людей, которые будут оценивать сотрудника. Выбирайте тех, кто непосредственно взаимодействует с ним в ежедневных задачах.

Шаг 5. Перед оценкой, поговорите как с сотрудником, так и с его коллегами. Попросите оценивающих относиться к опросу максимально ответственно и отвечать на вопросы честно.

Шаг 6. Проанализируйте ответы.

Шаг 7. Сообщите сотруднику о результатах оценки. Если они оказались негативными, сделайте это как можно корректнее. Специалисту важно мягко указать на ошибки, которые он раньше не замечал, и помочь ему развиваться в этом направлении.

Шаг 8. Составьте план развития и обсудите его с сотрудником.

Как правильно составить список вопросов?

Метод оценки содержит не вопросы, а утверждения. «Коммуницирует с командой и оказывает необходимую поддержку в рабочих вопросах». Оценивающие могут согласиться или не согласиться с утверждением, выбрав следующий ответ:

полностью не согласен;
скорее не согласен;
скорее согласен;
совершенно согласен;
не владею информацией.

Утверждение не всегда может быть положительным. К примеру, можно написать: «Не коммуницирует с другими сотрудниками и не делится необходимой информацией».

Это позволяет получить более точные ответы, поскольку люди часто невнимательны в опросах и склонны выбирать «на автомате» одинаковые варианты ответа. Так называемые миксованные положительные и негативные утверждения заставляют вдумываться и отвечать более точно. Опросник может также содержать вопросы-дубли, цель которых проверить достоверность ответов. Если ответы на эти вопросы отличаются, то результаты такого опроса не могут считаться достоверными. Перед началом оценки необходимо предупредить отвечающих, что нужно быть внимательным, отвечая категоричными «полностью не согласен» или «совершенно согласен», поскольку в одних вопросах они дают наивысшую оценку специалисту, а в остальных – самую низкую. Стоит отметить, если отвечающий не знает, как оцениваемый проявляет себя в тех или иных ситуациях, то необходимо выбрать вариант «не владею информацией».

Пример опросника

Проведение данного опроса на 50 утверждений занимает от 30 минут. Попросите отвечающих уделить время и постараться сосредоточиться на нем, не отвлекаясь.

На утверждения необходимо ответить цифрой от 1 до 6, где:

- 1 – не имею информации;
- 2 – проявляется всегда;
- 3 – проявляется в большинстве случаев;
- 4 – проявляется примерно в половине случаев;
- 5 – проявляется редко;
- 6 – не проявляется никогда.

ВОПРОСЫ

1. Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения.
2. В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее.
3. Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем.
4. При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы.
5. Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала.
6. При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным.
7. При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них.
8. В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму.
9. Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение.
10. Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно.
11. В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы.

12. В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении.
13. Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные.
14. Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности.
15. Не допускает ошибок даже в мелких деталях.
16. Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми.
17. Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них.
18. Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций.
19. Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач.
20. Признает свою ответственность за результат.
21. Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях.
22. Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании.
23. Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения.
24. Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих.
25. В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения.
26. Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем.
27. Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании.
28. Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом.
29. Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы.
30. Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов.
31. Мотивирует людей, основываясь на их результатах.
32. Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться.
33. Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий.
34. Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации.
35. Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности.
36. Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми.
37. Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных.
38. Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию.
39. Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках.
40. Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания.
41. Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше.
42. Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей.

- 43. Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам.
- 44. Знает внешнюю среду организации, конкурентов.
- 45. Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу.
- 46. Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения.
- 47. В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы.
- 48. Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения.
- 49. Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы.
- 50. Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости).

Анализ результатов

Вопросы с обратным шкалированием: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49.

Если ответы на остальные вопросы – на уровне 4–5 баллов, то на вопросы этого типа ответы должны оцениваться в 1–2 балла. Если же ответы на вопросы с обратным шкалированием соответствуют уровню 4–5 в двух и более случаях, то их достоверность рассматривается как низкая.

Однозначно положительные ответы на вопросы 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свидетельствуют о высокой степени вероятности того, что они социально желательные. Если таких ответов более двух, рекомендуется не засчитывать результаты, а предложить снова заполнить опросник.

Группы вопросов, оценки за ответы на которые должны иметь расхождение не более чем на 1 балл (два и более расхождения позволяют рассматривать валидность как низкую): 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

Расшифровка ответов по типам компетенций

Соблюдение корпоративных ценностей (вопросы 1–29, 43–50)

Клиентоориентированность – 11, 21, 26.

Лояльность к компании, патриотизм – 16, 22, 47.

Ориентация на результат, ответственность за него – 17, 20, 24, 49, 50.

Инициативность – 23, 46, 48.

Адаптивность, открытость новому – 27.

Самостоятельность и навыки принятия решений – 14, 29.

Понимание бизнес-среды – 13, 19, 28, 44.

Устойчивость к процедурам и детальной работе – 15, 43.

Стрессоустойчивость – 25.

Стремление к общению и навыки коммуникации с людьми в компании – 12, 18, 19, 45.

Управленческие навыки (вопросы 26–42)

Управление текущей работой – 30, 35, 41.

Управление командой – 28, 33, 34.

Планирование – 27, 29, 39.

Обучение – 26, 32, 34, 38, 42.

Мотивирование – 31, 33, 34, 36, 37, 40.

Оценка методом «360 градусов» применяется для следующих целей:

определить компетенции, которые необходимо развивать.

оценить работы за определенный период времени.

выбрать членов команды для проектной работы или реализации сложных проектов.

сформировать кадровый резерв.

избежать ухода ценного специалиста из компании.

Правильная реализация данного метода помогает специалисту профессионально развиваться и улучшать коммуникацию в команде. Оценка персонала методом «360 градусов» будет эффективна: в компаниях с демократическим стилем управления; там, где развивают и поощряют командную работу; для сотрудников, работающих в компании на долгосрочной перспективе; в компаниях, где развивают корпоративную культуру для создания благоприятной атмосферы в командах проектов.

Стратегия управления персоналом и международный рекрутинг

Разработка HR-стратегии и рекрутинг персонала: практические советы

Скорость развития бизнеса зависит от результатов работы каждого сотрудника в компании. Любой развивающейся организации необходима команда продуктивных работников, способных производить необходимый результат и помогать компании достигать поставленных целей. В эпоху гик-экономики, связи между странами становятся все более тесными, а умение эффективно управлять командами представляет собой ключевой навык для руководителей и управленцев. Глобализация предоставляет бизнесу не только новые возможности, но и вызовы, связанные с культурными различиями, языковыми барьерами и различными ожиданиями со стороны сотрудников. В этой главе мы рассмотрим стратегии управления многокультурными командами и методы рекрутирования международных кандидатов, позволяющие преодолеть сложности и успешно реализовать проекты в многокультурных средах. Кроме того, мы подробно рассмотрим методы проведения собеседований, включая интервью с кандидатами. Мы также поделимся советами и рекомендациями, которые помогут вам не только преодолеть трудности, но и превратить многокультурную среду в свое конкурентное преимущество.

HR-стратегия – это систематический подход к управлению человеческими ресурсами, ориентированный на достижение стратегических целей и задач компании и документ, который описывает план действий по управлению кадрами. Она включает в себя анализ текущей ситуации в компании на рынке труда, а также ключевые цели и принципы работы HR-отдела. Стратегия управления персоналом определяет актуальную и планируемую потребность в кадрах, а также способы привлечения, удержания и развития сотрудников для достижения целей.

Цели стратегии управления персоналом:

№1. Конкурентоспособная заработная плата

№2. Психологический комфорт сотрудников

№3. Обучение персонала и повышение квалификации

Правильная HR-стратегия ставит перед собой решение следующих вопросов:

Инновационные способы найма и оценки кандидатов

Адаптация новых сотрудников

Создание необходимых условий труда

Разработка режима рабочего дня сотрудников

Техника безопасности

Разработка кодекса сотрудника (правил компании).

Оценка персонала на соответствие актуальным профессиональным требованиям

Работа с профессиональной ориентацией сотрудников

Обучение сотрудников

Работа с конфликтами и разногласиями внутри команд

Разработка и внедрение программ мотивации сотрудников (материальная и [нематериальная](#)).

Планирование и прогнозирование потребности в кадрах

Карьерное развитие персонала

Виды HR-стратегий

В наши дни существует большое количество видов стратегий. [Дж. Иванцевич и А. А. Лобанов](#) в книге «Управление персоналом организации» классифицируют их на основе целей организации и разделяют на пять типов.

1. Стратегия динамического роста.

Эта стратегия акцентирована на умение сотрудников быстро адаптироваться к переменам, способность идти на риск и сотрудничать в команде. Работникам необходимо проявлять верность идеологии компании, быть ответственными и мотивированными. Качественно выполненная работа отражается на заработной плате и предполагает справедливое вознаграждение. Карьерный рост сотрудников возможен, если занимаемая должность имеет перспективы для роста и развития.

2. Предпринимательская стратегия.

Здесь особое внимание уделяется тем сотрудникам, которые отличаются новаторским подходом к задачам, ответственностью и настойчивостью. Предпринимательская стратегия подразумевает конкурентную заработную плату. [Мотивация](#) сотрудника зависит от успешной реализации всех поставленных целей. Должность соответствует интересам работника.

3. Стратегия прибыльности на предприятии.

В основе стратегии лежит слаженная система управления. Сотрудники работают по правилам и в условиях жесткого дедлайна. Поскольку здесь в первую очередь важен результат, деятельность сотрудников контролируется, а их обязанности часто выходят за рамки занимаемой должности. Мотивация построена на четком выполнении условий и достижении конкретных целей. Компетентность сотрудника оказывает влияние на его карьерный рост.

4. Ликвидационная стратегия.

Эта стратегия направлена на попытки защитить компанию от потенциальных убытков. В связи с этим руководство сокращает расходы на персонал. На этом этапе найм осуществляется только по самым необходимым позициям. Оплата труда зависит от результативности. Мотивация и обучение сотрудников отходят на второй план. Карьерный рост возможен только в случае высокой эффективности и наличии возможностей для повышения.

5. Циклическая стратегия.

В этот период руководство компании пытается всеми силами сохранить бизнес. Снижение расходов до минимума приводит к сокращению персонала. Сотрудникам, которые остались работать в компании, необходимо адаптироваться к новым условиям, быть гибкими и ориентироваться на будущие успехи. Кризис приводит к тому, что многим из них приходится выполнять дополнительные функции или переквалифицироваться. Большинство сотрудников такая ситуация демотивирует и угнетает. Найм новых сотрудников практически не осуществляется. Выплата заработной платы зависит от [эффективности персонала](#).

Стратегия управления персоналом – это план действий по достижению целей компании через эффективные методы управления персоналом. Стратегия – неотъемлемая часть политики компании, она помогает эффективно организовать работу сотрудников. Правильный выбор стратегии управления персоналом = успешная деятельность самой компании. Стратегия управления персоналом – важный этап работы любого HR-отдела, который играет важную роль в направлении развития компании, достижении поставленных целей и поддержании уровня конкурентоспособности на рынке. Далее речь пойдет о том, что собой представляет HR стратегия, какие вопросы она решает, и рассмотрим примеры её внедрения.

Процесс формирования стратегии может происходить:

снизу – вверх. В каждом структурном подразделении вырабатывается собственная стратегия и план мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план развития компании.

сверху – вниз. Разработкой занимается руководство, определяя план для каждого подразделения. В любом случае, важно помнить, что совершенствование систем и методов должно происходить на базе человеческих ресурсов, которые рассматриваются в совокупности различных элементов системы. Характеристики стратегии будут зависеть от направлений стратегического менеджмента компании.

Как разработать HR-стратегию

При разработке стратегии управления персоналом HR-специалист должен ответить на три важных вопроса:

как обстоят дела в компании на данный момент;

в каком направлении движется компания и какие цели ставит перед собой;

какие знания и навыки нужны сотрудникам для решения актуальных задач и достижения целей в будущем.

Ответы на эти вопросы помогают выстроить план работы HR-отдела в тесной взаимосвязи с задачами бизнеса. Однако формирование стратегии управления персоналом занимает не один день. К сожалению, готовых стандартов для HR-стратегии не существует. Её создание – индивидуальный процесс, состоящий из нескольких шагов.

Шаг 1. SWOT-анализ. SWOT-анализ (SWOT analysis) – это метод стратегического планирования, который используется для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, связанных с организацией, проектом или бизнесом. Аббревиатура "SWOT" происходит от английских слов:

Strengths (Сильные стороны) – внутренние положительные характеристики, которые могут приносить преимущества.

Weaknesses (Слабые стороны) – внутренние негативные характеристики, которые могут создавать проблемы или угрозы.

Opportunities (Возможности) – внешние факторы и ситуации, которые могут быть использованы в пользу организации.

Threats (Угрозы) – внешние факторы и ситуации, которые могут представлять потенциальные риски.

SWOT-анализ системы управления персоналом

Анализ помогает определить сильные и слабые стороны компании, а также оценить открывающиеся перед ней возможности и угрозы.

Шаг 2. Формулировка задач и постановка целей компании. Важно определиться с основными целями бизнеса. Благодаря этому можно рассчитать, сколько сотрудников понадобится компании и какой квалификацией они должны обладать.

Шаг 3. Оценка соответствия знаний и навыков сотрудников целям компании. На этом этапе нужно убедиться, что у работников есть всё необходимое для достижения задач бизнеса.

Шаг 4. Развитие сотрудников. Важно разработать программу обучения, которая поможет закрыть пробелы в знаниях и навыках работников и выбрать платформу, с помощью которой можно автоматизировать развитие персонала.

Шаг 5. Привлечение новых кадров. Важно оценить актуальную и потенциальную потребность компании в специалистах, а также продумать способы их привлечения. Например, на этом этапе важно решить, что для компании выгоднее: привлекать квалифицированных сотрудников или обучать их самостоятельно.

Шаг 6. Снижение показателя текучести кадров. Необходимо произвести оценку условий труда и компенсаций, перспектив и возможностей для роста сотрудников, сравнить текущие данные с показателями конкурентов.

Шаг 7. Планирование мероприятий по формированию кадрового резерва. Вместо того, чтобы искать и привлекать руководителей со стороны, лучше развивать кадры внутри компании. Для этого HR-специалист должен оценить потенциал сотрудников, их желания и возможности, а затем запланировать программы обучения и развития лидерских качеств.

Шаг 8. Реализация стратегии управления персоналом на практике и её корректировка.

В решении данных задач потребуется активное участие руководства и ведущих экспертов организации. Только благодаря совместной работе можно найти баланс между управленческими, производственными и HR-решениями, разработать эффективную стратегию управ-

ления персоналом, которая будет учитывать интересы работодателя и сотрудников. Для сбора информации рекомендуется использовать анкеты, интервью, анализ результата работы и мнение приглашенных экспертов в области управления персоналом.

Примеры разработки стратегии управления персоналом

Не обязательно включать в стратегию все направления деятельности компании, стоит сделать акцент на самых необходимых действиях в данный момент. Пункты HR-стратегии определяются индивидуально для каждой компании. Рассмотрим несколько примеров реализации стратегии управления персоналом.

Пример 1.

В компании N приняли решение открыть еще одно направление по выпуску продукции низкого ценового сегмента. Соответственно, объемы производства по плану должны увеличиться на 15%. Какие пункты необходимо внедрить в HR-стратегию?

1. Реорганизовать наем сотрудников и изменить требования к соискателям, отдавая предпочтение высококвалифицированным и мотивированным специалистам.

2. Усовершенствовать систему адаптации сотрудников.

3. Увеличить производительность через улучшение системы мотивации.

Такие действия помогут достичь поставленной цели и эффективно запустить еще одно направление деятельности в компании.

Пример 2.

Руководство компании А для увеличения прибыли поставило задачу повысить квалификацию персонала. В организации появились новые должности, которые должны освоить действующие сотрудники. HR-стратегия в этом случае будет основана на следующих пунктах:

1. Изменение процедуры подбора и обучения персонала.

2. Организация труда (перераспределение задач и ротация персонала).

3. Обучение сотрудников.

4. Система мотивации, внедрение премий и бонусов за успешное выполнение задач.

Подчеркивая эти аспекты в стратегии, HR-отдел повышает производительность труда и способствует профессиональному росту сотрудников, что потенциально увеличивает прибыль предприятия в целом.

Например, HR-стратегия компании Netflix предусматривала приём в штат только лучших специалистов. После сокращения части сотрудников в 2001 году компания повысила эффективность работы оставшихся членов команды. По словам оставшихся сотрудников им стало гораздо комфортнее работать в окружении таких же профессионалов как они сами. В качестве дополнительной мотивации Netflix изменила систему отпусков. Сотрудники компании сами решают, сколько дней отдыха в году им необходимо для восстановления сил. Компания Airbnb предоставила сотрудникам максимум свободы, отказавшись от постоянного контроля. Менеджеры Airbnb занимаются мониторингом процессов и помогают сотрудникам решать их задачи, однако они не дают задания и не указывают на пути их решения. По мнению вице-президента Airbnb по инжинирингу Майка Кертиса, задача руководителей – «убирать препятствия с пути подчиненных», а не говорить им что делать.

Несмотря на схожие шаги при разработке стратегии управления персоналом, в каждой организации эти документы будут различаться. В любом случае полезно изучить примеры HR-стратегий других компаний, прежде чем начать разрабатывать свою собственную.

Ошибки при разработке HR-стратегии

Пренебрежение разработкой HR-стратегии является серьезной ошибкой, поскольку существует риск полной утраты ориентиров без четкого плана действий. Документ поможет вам структурировать рабочий процесс на протяжении всего года. Самая распространенная ошибка при разработке HR-стратегии – начинать с направления подбора или с численности персонала. Однако, в первую очередь необходимо определиться с целями HR-стратегии, а

потом приступить к ее разработке. Следующая по частоте ошибка – коллеги дублируют в первом блоке фрагменты кадровой политики и дальше расписывают, как будут их выполнять в отчетном периоде. Но в отличие от кадровой политики стратегия – это не о долгоиграющих лозунгах и ценностях. Это практические действия, направленные на решение задач бизнеса в определенный период. Еще одной распространенной ошибкой, вызванной стремлением быстро решить задачу, является копирование стратегии из интернета. Ваша компания уникальна, как и ее сотрудники, даже если вы измените в готовом шаблоне цифры и сроки – она не сработает на практике. Стоит составить стратегию самостоятельно один раз – и в будущем эта задача уже не будет казаться такой непосильной.

Вовлечение HR-отдела в различные уровни работы бизнеса может создать мощное конкурентное преимущество. Стратегия управления персоналом является руководством для всех действий HR-специалистов. Компания будет придерживаться единых стандартов при найме, оценке эффективности, мотивации, управления талантами, развитии, поощрении сотрудников и выстраивании корпоративной культуры. И наоборот, если в компании нет кадровой стратегии управления персоналом, её HR-специалистам придется постоянно решать проблемы на ходу из-за необходимости срочно искать и нанимать новых сотрудников, мотивировать и повышать вовлечённость персонала и т.д. При этом сотрудники HR-отдела будут руководствоваться собственными представлениями, а не общими стратегическими целями компании. При смене HR-специалиста подход к найму и управлению персоналом каждый раз будет меняться. Грамотно продуманная HR-стратегия компании помогает избежать этих проблем. Как правило, HR-стратегией занимается [директор по персоналу](#) или HR-бизнес-партнер. Специалистам на этих должностях необходимо обладать способностью мыслить стратегически и владеть навыками планирования. Таким образом, работа специалистов по управлению персоналом в долгосрочной перспективе – одна из важных составляющих успешной реализации целей компании. HR-отдел – один из важнейших отделов в компании и разработка стратегии управления персоналом – необходимая мера для реализации всех задач, стоящих перед бизнесом. Без стратегического планирования сложно действовать продуктивно и целенаправленно.

Построение системы найма: теория трех поколений

Для привлечения квалифицированных специалистов всех поколений необходимо построить эффективную систему найма. Далее рассмотрим подробный план действий для успешного построения системы найма персонала.

Составление портрета кандидата.

Инструменты и каналы поиска зависят от того, каких специалистов вы хотите найти. Первым делом нужно определить, какой сотрудник вам нужен для конкретной вакансии. Для составления детального портрета кандидата на вакантную должность рекрутеру необходимо ответить на следующие вопросы:

Какую проблему компании решит найм этого человека на должность?

Какой результат он принесет организации?

Каким требованиям должен соответствовать человек, чтобы выполнять работу?

Какими личностными качествами он должен обладать?

Какая мотивация должна быть у них?

Составив детальный портрет кандидата, вы сможете написать объявление о вакансии, которое заинтересует квалифицированного специалиста.

Объявление о вакансии.

Объявление о вакансии – возможность заинтересовать кандидата и убедить его выбрать вашу компанию для работы. В сети можно найти достаточно шаблонных объявлений, которые делают акцент на высоких заработных платах и бонусах. Однако, если вы хотите найти компетентных специалистов, необходимо указать возможности для карьерного роста в компании.

Подробное описание обязанностей привлечет сотрудников, ориентированных на результат, и отсеет тех, кто ожидает зарплату просто за присутствие на рабочем месте.

Структура описания вакансии

Название вакансии

О компании, о продукте

Рабочие задачи и ожидаемые результаты

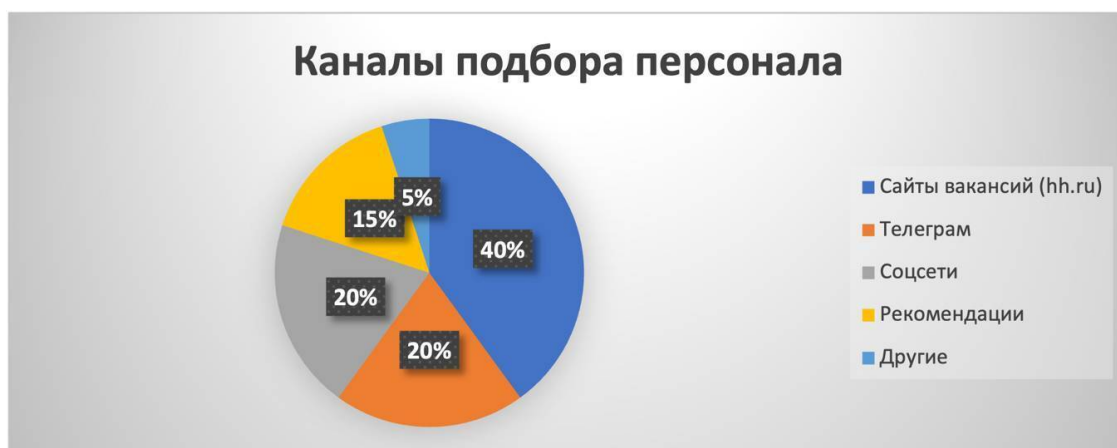
Требования к кандидату

Условия работы

Контакты для связи

Выбор каналов для привлечения кандидатов.

Каналы для поиска сотрудников не ограничиваются только сайтом hh.ru. В настоящее время популярны тематические группы в социальных сетях и каналы в Telegram. Также можно использовать таргетированную рекламу для привлечения необходимых специалистов. Если у вашей компании есть аккаунты в социальных сетях, объявление можно разместить там. Среди ваших подписчиков могут оказаться не только клиенты, но и потенциальные сотрудники, которые давно следят за вами и ждут подходящей возможности для трудоустройства. Отличным каналом для поиска сотрудников могут быть ваши текущие работники, партнеры и клиенты. У каждого из них есть свой круг знакомств, где могут находиться специалисты с подходящими компетенциями. Если кандидаты приходят по рекомендации, то они проявляют неподдельный интерес к работе в вашей компании.



Быстрая обработка большого потока соискателей.

После того как вы разместили объявление и получили первые отклики, важно оперативно их обработать. Ваша задача – среди всех кандидатов выделить наиболее соответствующих требованиям той или иной вакансии и связаться с ними. Скорость играет важную роль в найме, так как востребованные специалисты, как правило, быстро находят новое место работы. Если затянуть процесс найма на данном этапе, вероятность того, что вам достанутся кандидаты, которыми не заинтересовались другие компании очень высока. После отклика соискателей на вакансию, отправляйте всех кандидатов на вводный курс, не просматривая их резюме. В этом мини-курсе расскажите кандидату про сферу деятельности компании, какие цели преследует в данный момент, подчеркните ключевые ценности и дайте ясное представление о задачах, которые предстоит сотруднику выполнять на выбранной должности, зарплате и [возможностях карьерного роста](#). В конце вводного курса необходимо проверить профессиональные навыки кандидата, например, можно провести опрос, тест или задание. К примеру, если вы ищете про-

граммиста, попросите его написать короткий алгоритм. Если кандидат успешно выполнил все задания, можно пригласить его на собеседование.

Не все кандидаты, которые отправляют резюме, готовы прикладывать дополнительные усилия, чтобы получить работу. Вводный курс и тестирование помогут найти самых заинтересованных кандидатов, а также получить представление об их личных и профессиональных качествах.

Собеседования с лучшими кандидатами.

Каждый соискатель пытается показать себя с выгодной стороны. Работодателю не всегда бывает легко принять решение, кто из кандидатов является самым подходящим и какой вклад он сможет внести в компанию. Три ключевых фактора найма:

Продуктивность – это важный фактор, который показывает, какой результат будет производить сотрудник на рабочем месте. Вопросы о конкретных результатах на предыдущем месте работы помогут лучше понять потенциального сотрудника и его вклад в проекты. Такой подход позволяет сфокусироваться не только на обязанностях, но и на достижениях соискателя, что важно для оценки его продуктивности в будущем. Например, можно задать вопрос: «В чем состояла ценность вашей работы для компании и для клиентов?» и «Как вы измеряли результаты своей работы?». Сверьте ответы кандидата с тем результатом, который вы ожидаете получать от него.

Мотивация

Человек устраивается на работу, преследуя определенные цели. Например, для кого-то это может быть стремление к финансовому благополучию, а для другого – самореализация и признание. Понимание мотивации соискателя позволяет предположить, насколько качественно он будет выполнять свою работу. Если интересы человека ограничиваются только его выгодой, каждая инициатива будет оцениваться с позиции "сколько я получу за это". Чтобы узнать мотивацию кандидата, спросите у него: «Что вас привлекло в нашей вакансии?» или «По каким критериям вы выбираете место работы?». Кроме этого послушайте, какие вопросы задает человек. Он спрашивает о том, какие задачи ему предстоит выполнять или только о том, сколько денег он получит?

Компетенции

Профессиональные знания и личностные качества кандидата можно проверить с помощью специальных тестов или опросников. Например, они могут показать насколько человек ответственный и получится ли у него работать в коллективе. Профессиональные умения обычно проверяют с помощью практических упражнений. Если профессионализм сотрудника не на должном уровне, его можно восполнить с помощью внутреннего обучения и подготовки специалистов. Выполняя подбор персонала, важно учитывать компетенции потенциального кандидата. Таким образом, в вашей команде будут преобладать мотивированные и компетентные специалисты.

Введение нового сотрудника в должность

Когда вы определились с кандидатом на должность, важно обучить его выполнять работу. Во вводном курсе для соискателей вы рассказали, в чем заключается деятельность компании и какие цели она ставит перед собой. Дополните эту информацию сведениями об истории компании, опишите ее структуру, расскажите с помощью каких средств коммуникации общаются работники и в каком порядке выполняются основные бизнес-процессы компании. У нового сотрудника должно сформироваться понимание, как устроена компания изнутри и какую роль в ней будет играть новый сотрудник. Расскажите новичку подробности работы на его должности:

За какие задачи он отвечает

Какой результат должен производить

Какими знаниями, навыками и технологиями он должен владеть, чтобы выполнять работу с необходимым качеством

Из каких этапов состоит его работа

По каким метрикам измерять эффективность работы

Сотрудник должен получить полное представление о задачах, которые ему предстоит выполнить. После этого дайте ему рабочую задачу, чтобы он уже в первую неделю смог продемонстрировать свои навыки. Правильно выполняя описанные этапы и методы найма, HR-специалист сможет нанимать людей на работу, которые после короткой адаптации начнут приносить пользу компании.

Объявление о вакансии

В условиях высокой конкуренции на рынке труда, где компании борются за талантливых специалистов, привлечение кандидатов становится ключевой задачей. Для этого важно создать привлекательное объявление о вакансии, которое убедит соискателей отправить свое резюме именно в вашу компанию. В сети можно найти тысячи объявлений о поиске сотрудников, в которых работодатель акцентирует внимание на материальном вознаграждении. Однако этого недостаточно, чтобы пробудить интерес у высококвалифицированных специалистов. Если в тексте объявления мало информации или она изложена слишком формально, могут возникнуть две противоположные проблемы:

Много откликов. Из-за большого количества нерелевантных откликов можно упустить хороших специалистов. Пока руководство тратит время на анализ всех резюме и на собеседования с ними, лучшие кандидаты найдут другую работу – в компании, которая правильно составила объявление о вакансии и оперативно связалась с соискателем.

Мало откликов. Если кандидатов мало, приходится брать на работу даже нерелевантных специалистов, чтобы заполнить пробелы в бизнес-процессах. Компания соглашается на этот компромисс, а через месяц новый сотрудник уходит, поиск на вакантную должность приходится начинать заново.

Поиск сотрудника – это чистый маркетинг. Для создания привлекательного объявления о вакансии нужно представить, что вы продаете вакансию как товар, а ваш покупатель – потенциальный соискатель. Для этого предлагаем поставить себя на место покупателя и ответить на вопросы, которые у него возникают. Примеры вопросов, ответы на которые формируют идеальную структуру описания вакансии:

Что мне предлагают? – Название должности, зарплата

Кто вы такие? – Рассказ о компании

Почему появилась эта вакансия? – Причина появления вакансии

Что нужно делать? – Должностные функции

Подхожу ли я на эту должность? – Требования к работнику

Как откликнуться и что делать после? – Призыв к действию

Название.

Ключевое слово. Сайты поиска вакансий сортируют объявления по соответствию поисковому запросу. Для того чтобы соискатель без проблем нашел вакансию, назовите ее стандартно. Например, «Менеджер по продажам», а не «Гуру продаж» или «Копирайтер», а не «Мастер слова».

Объективность. Не пытайтесь выделиться, приукрасив название должности. К примеру, не указывайте должность «Редактор», если ищите обычного копирайтера. Вероятнее всего вы привлечете внимание не тех кандидатов. Убедитесь, что вы верно понимаете значение каждого слова в названии вакансии. Для этого сравните какие обязанности предполагают аналогичные должности в других компаниях.

Конкретика. Добавьте к названию должности отличительную черту, ответив на один вопрос или сразу на оба: «Что делать?» и «Где работать?»:

Пример.

Что делать сотруднику? Разрабатывать веб-приложения. Комбинируем и получаем: «Разработчик веб-приложений».

Где работать сотруднику? В компании XYZ Tech.

Объединив ответы на оба вопроса, получим: «Разработчик веб-приложений в компании XYZ Tech». В этом случае следите, чтобы название не получилось слишком длинным.

Примеры конкретных названий в реальных объявлениях:

Разработчик веб-приложений в компании XYZ Tech

Зарплата: 100000-120000 руб.

Компания: XYZ Tech

Местоположение: Москва

Обязанности:

Разработка и оптимизация веб-приложений для повышения пользовательского опыта.

Сотрудничество с командой разработчиков и участие в обсуждении технических решений.

Поддержка и сопровождение существующих веб-проектов.

Программист в отдел разработки веб-приложений

Зарплата: 80000-120000 руб.

Компания: ТехноКод

Местоположение: Санкт-Петербург

Сфера деятельности: IT.

Требования: Энергичность, нацеленность на результат, желание много зарабатывать и совершенствоваться в области веб-технологий.

Junior Web Developer в стартапе DigitalSprint (удаленно)

Зарплата: 60000-80000 руб.

Компания: DigitalSprint

Местоположение: Москва (удаленная работа возможна)

Обязанности:

Разработка и поддержка клиентских веб-приложений.

Участие в совещаниях и обсуждении проектов с командой.

Изучение и внедрение новых технологий в рамках проектов.

Требования:

Опыт работы с веб-технологиями от 1 года.

Знание основ HTML, CSS, JavaScript.

Желание развиваться и обучаться новым технологиям.

Опыт работы с фреймворками будет плюсом.

Первое и третье объявления вносят конкретику, поэтому у них хорошие шансы получить отклики соискателей с релевантным опытом. Название второй вакансии предоставляет мало информации, непонятно чем конкретно будет заниматься программист.

О компании

Расскажите о компании максимально коротко и интересно. Желательно уложиться в 3-4 предложения. Не пишите «Мы команда опытных специалистов в сфере предоставления услуг для развития бизнеса». Это общие абстрактные слова, которые можно применить ко многим компаниям. Сделайте индивидуальное описание. Сформулируйте простым языком, чем зани-

мается организация, почему эта деятельность значима и что вдохновляет команду. Расскажите о достижениях бизнеса в цифрах или перечислите крупных клиентов.

Пример удачного описания компании.

ООО ТехноЛайн

Москва

Требуемый опыт работы: 1-3 года

Полная занятость, удаленная работа

Привет, это команда ТехноЛайн. Вот уже 6 лет мы предоставляем удобную IT-платформу для организации онлайн обучения. Наши клиенты – компании и учебные заведения, которые хотят автоматизировать обучение своих сотрудников/клиентов. Наши клиенты: МТС, Mail.ru, Freedom Finance, Аптека Вита, Ascona, Спортмастер и др. Мы помогаем им развиваться, используя эффективные технологии.

Причина появления вакансии.

Многим соискателям интересно, почему появляется та или иная вакансия. Вдруг вы постоянно ищите новых сотрудников, потому что у вас высокая текучесть кадров из-за плохих условий труда. Необходимо назвать реальную причину поиска нового сотрудника, чтобы развеять страхи потенциальных кандидатов. Избегайте стандартных формулировок вроде "Мы расширяем команду" и поддерживайте искренность, даже если причина связана с трудностями, с которыми вы сталкиваетесь.

Примеры.

С каждым месяцем у нас становится все больше клиентов. Нашей команде поддержки не хватает времени на сопровождение каждого клиента, поэтому мы ищем нового менеджера для общения с действующими клиентами.

Долгое время тестированием продукта занимались программисты. Но этот день настал, мы приглашаем тестировщика.

Задачи и обязанности.

Сотрудники, которые нацелены на результат, чаще всего выбирают работу на основе этого раздела объявления о вакансии. Ваша задача на данном этапе – пробудить интерес кандидата к должности. Подробно расскажите, какие задачи будет выполнять человек, каких результатов вы ожидаете от его работы и какие вызовы перед ним стоят.

Поясните каждую задачу, чтобы соискатели однозначно понимали свои функции. Например, если вы указываете, что менеджер будет заниматься поиском клиентов, стоит уточнить: будет ли это звонок по предоставленной базе (холодные звонки) или самостоятельный поиск клиентов.

Пример правильного описания задач и обязанностей

Получать заявки из отдела маркетинга, квалифицировать и консультировать клиентов, заключать сделки и передавать их в отдел сопровождения

Работать только на входящем потоке (заявки в CRM, сервис обратного звонка)

Использовать готовые инструменты и алгоритмы в продажах и принимать участие в их оптимизации

Пример неправильного описания задач и обязанностей

Выполнение планов продаж

Ведение переговоров по телефону

Работа с существующими клиентами

Дополнительно можно написать, какие задачи могут появиться в будущем. Например, «В следующем году мы будем сотрудничать с иностранными клиентами, поэтому нужно будет общаться с ними на английском языке».

Требования

Важно отметить, что количество требований не равно статусу организации. Указывайте только необходимые требования, без которых человек не сможет справиться с работой. Для менеджера по продажам высшее образование не всегда является обязательным требованием, однако грамотная письменная речь играет ключевую роль, особенно учитывая частые взаимодействия с клиентами через мессенджеры. Если клиент заметит ошибки в тексте, может испортиться его впечатление не только о менеджере, но и о компании в целом. Также не стоит увлекаться неизмеримыми требованиями, типа «ответственный», «самостоятельный» или «общительный». Их сложно оценить, практически каждый человек считает себя таковым. Но если вы их все-таки указываете, напишите что понимаете под этими требованиями.

Пример требований для интернет-маркетолога в Яндекс:

Опыт в интернет-маркетинге от 3 лет, опыт выстраивания комплексного системного маркетинга

Успешный опыт, кейсы в SMM-продвижении, настройке таргетированной рекламы

Опыт организации и контроля подрядчиков, от которых был получен запланированный результат

Умение настраивать аналитику, отличное владение аналитическими системами (Яндекс Метрика, Google Analytics), есть опыт или глубокое понимание процесса выстраивания сквозной аналитики

Хорошее владение сервисами контекстной рекламы (Яндекс Директ, Google Adwords)

Умение быстро создавать посадочные страницы на Тильде

Для получения заявок только от целевых кандидатов не стоит писать в объявлении «Не откликайтесь на вакансию, если вы не соответствуете требованиям». Такая неудачная формулировка вызовет негативные реакции даже у подходящих кандидатов.

Условия

Большинство работодателей считает, что именно поощрения мотивируют отправить отклик на вакансию востребованных специалистов. Когда соискатель убедился, что он справится с задачами и подходит по требованиям, можно рассказать ему о бонусах. Для более точного описания условий работы, получите обратную связь у своего персонала.

Зарплата

Часто соискатели фильтруют объявления о работе по размеру зарплаты. Если вы не укажете ее размер и напишете «По договоренности», объявление о поиске специалиста просто не покажется. Если для должности зарплата не фиксированная, укажите минимальное и максимальное знание, а также сколько в среднем зарабатывают сотрудники на этой должности. Например, слишком широкий диапазон заработной платы «от 50 до 250 тыс рублей» вызовет подозрения. При формулировке «40 тыс + бонусы, в среднем 70 тыс», у соискателей не должно возникнуть сомнений.

В конце объявления подробно опишите следующие шаги для соискателя, чтобы он мог откликнуться на вакансию без лишних трудностей. Например, подскажите какую информацию хотите видеть в сопроводительном письме, нужно ли делать тестовое задание, сколько ждать ответ на отклик кандидата и т.д. Обеспечив соискателя ответами, на все интересующие его вопросы, вы создадите благоприятное впечатление не только о процессе найма, но и о компании в целом.

Что нельзя писать в объявлении о работе

Старайтесь избегать формулировок, которые могут спугнуть потенциальных кандидатов:

Избыточный креатив и юмор. Как правило, такой подход может произвести хорошее впечатление только в творческих профессиях.

Нереальный вызов. Например: «Не просто дизайнер, а гуру, способный за полчаса ночью сотворить шедевр». Лучше описывать выполнимые задачи.

Кликбейт. Это громкие заявления, которые не соответствуют действительности. Например, «Только сегодня! Обучу сотрудника с нуля и выведу на доход 1 млн рублей в месяц».

Формальные запреты по закону. Закон запрещает указывать в тексте вакансии требования, которые дискриминируют человека. «Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности или не принадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.» Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

Например, какие фразы категорически нельзя использовать в тексте объявления вакансии для женщин от 30 лет или мужчин до 60 лет; рассматриваем только граждан РФ; откликаться, только если у вас есть личный автомобиль. Выделять определенную группу людей – незаконно.

При составлении объявления важно помнить несколько правил:

Думайте о кандидате и о том, какие вопросы и возражения у него могут возникнуть.

Используйте больше конкретики – четкие функции сотрудника и требования к нему, факты о компании.

Пишите простыми словами, избегайте официального стиля.

Адаптируйте тексты вакансий под площадки, на которых размещаете их. К примеру, в социальных сетях публикуют более короткие объявления, чем на сайтах поиска работы.

Сделайте несколько похожих объявлений о работе для одной должности, чтобы протестировать разный текст. Если вы видите, что текст не работает, отредактируйте его и попробуйте другие формулировки. Чем больше версий вы протестируете, тем больше шансов найти тот самый текст, который приведет к вам профессионалов.

Соблюдение всех вышеперечисленных рекомендаций поможет создать грамотное и привлекательное объявление о вакансии, избегая элементов, которые могут вызвать негативные реакции у соискателей.

Найм сотрудников представляет собой один из ключевых бизнес-процессов в любой компании. Эффективное ведение данного процесса требует системного подхода и применения описанного выше плана найма, что значительно упрощает и повышает продуктивность поиска персонала на различные должности. Мы описали полную технологию найма – от определения потребности в найме новых специалистов, до их трудоустройства и ввода в должность при приеме на работу.

Теория трех поколений X, Y, Z

Одной из основных задач, стоящих перед рекрутерами и специалистами по управлению персоналом, является не только привлечение компетентных специалистов, но и его удержание. Недостаточно просто обладать знаниями о рынке труда; важно также иметь понимание профиля потенциального кандидата на вакансию и его потребностей, чтобы знать, чем его мотивировать на результат в будущем. Теория поколений, созданная в 90-х годах американскими исследователями Уильямом Штрауссом и Нилом Хоувом, остается актуальной в сфере управления персоналом в условиях повышенной конкуренции за рабочие места. Основная идея данной теории заключается в том, что у индивидов одного поколения обычно присутствует определенный комплекс ценностей, убеждений и моделей поведения. Люди, родившиеся в период с 1963-1981 гг. относятся к поколению X, а тех, кто родился в 1982-1995 гг. называют поколением Y. Сейчас представители поколений X и Y являются подавляющим большинством, а поколение Z (1995г.-настоящее время) только подрастает.

Поколение X

Для представителей поколения X ключевым критерием при выборе места работы является уверенность в завтрашнем дне и ощущение стабильности. Кроме того, для них важно чувствовать себя неотъемлемой частью корпоративной культуры компании и иметь возможности для карьерного роста. В настоящее время большинство руководителей компаний принадлежат к этому поколению, в то время как их подчиненные, в основном, представители поколения Y. Представители поколения X уделяют особое внимание балансу между работой и личной жизнью, поскольку ценят время не менее, чем финансовые ресурсы. Также они были первыми, кто столкнулся с внедрением цифровых технологий в повседневную жизнь. Поколение X известно своими организаторскими способностями. Они знают, как справляться с нагрузкой и своевременно выполнять работу. Представители этого поколения способны начать проект с нуля и довести его до конца, предпочитают выполнять более сложные задачи. Возможность совмещать работу с личной жизнью без ущерба для последней – важный момент, который обязательно нужно иметь в виду, когда речь идет о мотивации и удержании сотрудников возрастной группы X. Большинство представителей поколения X смогли стать успешными предпринимателями или находятся в процессе перехода от сотрудника к владельцу бизнеса. Они имеют уникальный набор навыков, которые можно использовать для развития любого бизнеса: от управления проектами до создания компаний. Поколение X ценит профессиональное развитие и рост, поэтому они придают большое значение обратной связи и стремятся поддерживать здоровые отношения со своими руководителями.

Поколение Y

Миллениалы (поколение Y) представляют собой самое крупное, многообразное и образованное поколение, которое сформировалось под влиянием быстро развивающихся технологий. В отличие от представителей поколения X, миллениалы не готовы ждать годами повышения, стремясь к максимально быстрому достижению успеха. Они предпочитают долго не задерживаться на одном рабочем месте. Для возрастной группы Y характерна гибкость, желание найти баланс между работой и личной жизнью, стремление к свободе, быстрая адаптация к новым условиям. Самое важное для этого поколения – делать свою работу качественно и в срок. Основная мотивация игроков – отсутствие бюрократии, технологичность и высокое вознаграждение за работу. Миллениалы ценят личную свободу: неформальное общение, отсутствие дресс-кода, модный офис, интересная корпоративная культура. Они предпочитают гибкий или удаленный график работы. Для представителей поколения Y крайне важно предоставить информацию о цели выполнения конкретных задач в компании, объяснив, почему эти задачи имеют значение, и как их успешное выполнение будет способствовать общей перспективе развития сотрудника и организации в целом. Одним из изменений в подходах к образованию в течение десятилетий, от начальной школы до вуза для людей этого поколения было свойственно выполнять задачи в команде. Формирование команд способствует раскрытию потенциала сотрудников поколения Y, и позволяет им почувствовать себя более комфортно в рабочей среде. Они обладают опытом использования цифровых технологий, которые могут помочь расширить коммуникации как внутри компании, так и за ее пределами.

Поколение Z

Поколение Z считается будущим мировой экономики и представляет собой самую многочисленную группу потребителей в мире на сегодняшний день. Они верят в равенство и отсутствие дискриминации не только в обществе, но и в массмедиа. Для представителей этого поколения важна самореализация в сочетании с положительной рабочей атмосферой. Они всегда на связи, активно используют мессенджеры и социальные сети для общения. Поколение Z является самым амбициозным, для них нет ничего невозможного. Представители этой возрастной группы в совершенстве владеют технологиями, следят за глобальными тенденциями и стремятся к саморазвитию с раннего возраста. Они ценят свободу творчества и заинтересованы в создании собственного контента. Развитие карьеры является важной частью их жизни, и

они готовы работать больше не столько ради денег, сколько ради продвижения по карьерной лестнице. Компании, которые инвестируют в технологические изменения и инновации пользуются спросом у этой возрастной группы. Поколение Z будет создавать личные бренды и развивать бренд работодателя. Неудивительно, что значительное большинство представителей этой возрастной группы стремится создать собственные уникальные стартапы сразу или через несколько лет работы. Поколение Z уже в следующем десятилетии начнет занимать все больше рабочих мест.

Советы по организации работы с тремя поколениями

Адаптировать стратегии рекрутинга.

Если вы хотите извлечь выгоду из возрастного разнообразия, важно уметь привлекать людей разных поколений. При описании вакансий необходимо быть осторожными с выражениями о возрасте. Обязательно распределите свои вакансии по разным каналам, в зависимости от того, где вы можете найти потенциальных кандидатов. Не стоит недооценивать силу рекрутинга в социальных сетях, которые используют представители всех трех поколений

Избегать стереотипов.

Для ощущения преимуществ рабочей силы разных поколений лучше избегать любых предположений или стереотипов, связанных с возрастом. Вместо этого, следует провести беседу с каждым из сотрудников и узнать об их индивидуальных предпочтениях и стиле работы.

Найти подход к каждому сотруднику.

Каждый сотрудник – это уникальный человек с разными предпочтениями, целями, навыками, слабостями и способами общения. Руководству следует найти индивидуальный подход к каждому специалисту.

Определить способы обратной связи.

Сотрудники поколения X не хотят, чтобы их непрерывно контролировали, а сотрудники Z хотят получить мгновенную обратную связь о своей работе. Наряду с принятием различных стилей общения вы должны совершенствовать свои методы предоставления обратной связи и применять их в соответствии с предпочтениями сотрудников.

Использовать возрастное разнообразие для проектов.

Создавая проектные группы разного возраста, вы можете использовать уникальные сильные стороны каждого поколения, а также поощрять членов команды сотрудничать и строить отношения друг с другом.

Разнообразие поколений в коллективе предоставляет возможность для обучения всех сотрудников. Возрастная группа X привносит качество, строгую трудовую этику и адаптивность в культуру компании. Они отлично подходят для наставления и обучения миллениалов. Работник Z подскажет представителю поколения X как быстрее справиться с трудной работой с помощью цифровых технологий. Каждый понимает выражение "работа мечты" по-своему. Поколение X отдает приоритет карьерному росту и стабильности. Y работают ради удовольствия, разделяя работу и личную жизнь. Для поколения Z важны самоактуализация и благоприятная рабочая обстановка. Оплата и условия работы по-прежнему являются основным мотиватором для всех поколений. Адекватное вознаграждение, соответствующее выполняемой работе, поддерживает мотивацию и производительность всех сотрудников. Теория поколений играет важную роль в межличностном общении и помогает лучше понимать потребности других людей. Теорию поколений для совершенствования HR-процессов применяют не только крупные компании, но и небольшие рекрутинговые агентства. Совместная эффективная работа трех поколений способствует достижению выдающихся результатов.

Современные технологии и инструменты международного рекрутинга

В условиях развивающейся рыночной экономики в России успех деятельности компаний напрямую зависит от квалификации сотрудников, поэтому технологии рекрутинга имеют

серьезное влияние на достижение поставленных целей и миссию организации. Основной целью рекрутинга является своевременное обеспечение компании эффективно работающим персоналом в необходимом количестве для достижения стратегических целей предприятия. В связи с этим возникает потребность создания и реализации в организациях инновационных и эффективных технологий подбора и найма персонала. Такие технологии создаются с учетом как внешних (состояние экономики в стране и мире, ситуация на рынке труда и др.), так и внутренних (периоды жизненного цикла фирмы, ее позиции в отрасли и др.) факторов.

Рекрутинг является одним из важнейших направлений управления персоналом. Рекрутинг – деятельность, направленная на закрытие вакантных рабочих мест компетентными специалистами, соответствующими своими профессиональными и личными качествами требованиям заказчика. Рекрутер (в переводе с английского «recruiter» – агент по найму кадров) представляет собой деятельность по подбору кандидатов на имеющиеся вакансии. Несмотря на различия в целях и методах деятельности, механизм и психология рекрутинга во всех случаях схожи. Выделяют следующие типы рекрутеров: 1) корпоративные (внутренние) рекрутеры; 2) временные сторонние рекрутеры; 3) постоянные сторонние рекрутеры. Профессиональный рекрутер должен обладать следующими навыками: активность при поиске кандидатов; учет запросов работодателей и интересов соискателей; знание отрасли, в которой ведет свою деятельность; наличие навыков продаж; наличие знаний о методах отбора персонала; корректность; логичность в последовательности изложения мыслей, умение ценить время кандидатов, а также умение давать своевременную обратную связь.

Специалистов высшего, среднего и низового звеньев организации подбирают с использованием различных технологий.

Высшее звено организации (золотые воротнички).

К данной группе специалистов принадлежат топ-менеджеры и высококвалифицированные работники, имеющие уникальные, чрезвычайно важные для организации компетенции. Поиск специалистов этой группы – нелегкая задача, поскольку их число всегда ограничено. Как правило, они имеют высокооплачиваемую работу, которую не собираются менять, не занимаются активными поисками работы и не просматривают объявления о вакансиях. Данную группу нелегко побудить к рассмотрению предложения о новой работе, не говоря уже о смене места работы. Процесс поиска профессионала такого уровня занимает не один месяц и может растянуться на более долгий период. Крупные компании часто стремятся приобщить на ведущие позиции топ-менеджеров из других стран, что способствует масштабированию бизнеса и выход организации на международный уровень. Для поиска специалистов высшего звена применяют технологию хедхантинга. Хедхантинг (Head hunting) – это «искусственный поиск», направленный на привлечение профессионалов высочайшего уровня, который учитывает особенности потребностей бизнеса и заказчика, проводится рекрутинговыми агентствами методом установления прямого контакта с потенциальным кандидатом. Инструмент, используемый при этой технологии – модель компетенций. Ее наличие является обязательным для эффективного поиска. При хедхантинге не дают объявлений о должности в СМИ, поскольку такие объявления «не доходят» до целевой группы. Неэффективным будет и поиск по готовым базам кандидатов, размещающих объявления о поиске работы на интернет-порталах.

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.