

ИЩУ ЧЕЛОВЕКА

**Ольга
Берегович**

Как
нанимать
правильных
людей
в ваш бизнес
уже
сегодня



Ольга Берегович

**Ищу человека. Как нанимать
правильных людей в
ваш бизнес уже сегодня**

«Книгиум»

2023

УДК 331.108
ББК 65.240

Берегович О.

Ищу человека. Как нанимать правильных людей в ваш бизнес уже
сегодня / О. Берегович — «Книгиум», 2023

ISBN 978-5-906084-74-3

Ольга Берегович уже 15 лет является консультантом по развитию бизнеса, на ее счету более 250 выполненных консалтинговых проектов. Все самое важное из своего опыта она изложила в этой книге. В любые времена, особенно в кризисные, бывает нужно опереться на кого-то, попросить совета в принятии решения, вместе подумать – особенно в случае, когда дело касается найма персонала, от которого, собственно, и зависит успех бизнеса. И эта книга послужит вам надежной опорой. У вас в руках пошаговый план найма. Книга прокачает ваши навыки организации системы найма и в некоторой степени заменит работу с личным коучем. Там есть все необходимое: шаблоны, документы, опросники, анкеты, с которыми вы будете работать при построении системы найма. Книга станет отличным пополнением или началом вашей корпоративной библиотеки.

УДК 331.108
ББК 65.240

ISBN 978-5-906084-74-3

© Берегович О., 2023
© Книгиум, 2023

Содержание

Введение	6
Глава 1. Основы, принципы, подходы к найму	9
1.1. Нужно ли руководителю заниматься наймом?	9
1.1.1. Нанял или пропал	9
1.1.2. Обойдемся без найма?	9
1.1.3. Оправдания не принимаются... если вы не хотите потерять бизнес	10
1.1.4. Хочу хотеть! Домкрат для мотивации. Упражнение. Поднимаем мотивацию заниматься наймом	10
1.2. Подходы к найму	15
1.2.1. Что такое подход к делу	15
1.2.2. Деструктивные подходы к найму	16
1.2.3. Как деструктивный подход мешает найму	16
1.2.4. Как понять свой подход к найму	17
1.2.5. Упражнение. Определяем подход к найму	18
1.3. Система найма. Наем как командная работа (и эффективный бизнес-процесс)	21
1.3.1. Зачем мне строить систему найма	21
1.3.2. Что такое система найма	22
1.3.3. Упражнение. Определяем, есть ли у вас система найма	22
1.3.4. Наем как эффективный бизнес-процесс. Какой он?	23
1.4. Усилитель найма	24
1.4.1. Зачем нужен помощник по найму?	24
1.4.2. Каким должен быть помощник по найму?	24
1.4.3. Что делать, чтобы избежать ошибок и не получить очередь из слабых кандидатов?	25
1.4.4. Какими бывают помощники по найму? (Классификация специалистов)	26
1.4.5. Где искать помощника по найму?	27
1.4.6. Как оценить потенциального помощника по найму?	28
1.5. Блоки бизнес-процесса найма	30
1.5.1. Старт	30
1.5.2. Подготовка к найму	30
1.5.3. Передача ТЗ (технического задания) помощнику по найму	30
1.5.4. Привлечение соискателей	30
1.5.5. Телефонное интервью	31
1.5.6. Первое собеседование (очное или онлайн)	31
1.5.7. Второе собеседование (очное)	31
1.5.8. Взаимное принятие решения	32
1.5.9. Адаптация сотрудника	32
1.5.10. Интервью по результатам испытательного срока	32
1.5.11. Инициация	32
1.5.12. План развития сотрудника	33
Глава 2. Подготовка к найму	34

2.1. Самоподготовка руководителя	34
2.1.1. Зачем руководителю готовиться к найму, или Секрет успеха Чемпиона	34
2.1.2. Роль руководителя в системе найма	35
2.1.3. Ошибка руководителя при найме: нечеткое рабочее место	36
2.1.4. «Проясните рабочее место для себя». Упражнение для руководителя	37
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Ольга Берегович

Ищу человека. Как нанимать правильных людей в ваш бизнес уже сегодня

Введение

Как родилась эта книга и для кого она (Ольга, так не годится!)

У меня есть традиция: после завершения консалтингового проекта я запрашиваю у клиента отзыв и обратную связь по работе. Что было особенно удачно, что можно было бы улучшить в процессе, какие измеряемые результаты получили.

– Ну нет, Ольга, так не годится! – ответил мне клиент.

«Что? Что случилось? Как же так?! Проект получился на отлично!» – думаю я, а клиент в это время продолжает, хитро улыбаясь:

– Я думаю, что вам нужно написать книгу, чтобы об этом узнал не только я. Если бы я 30 лет назад знал то, что вы мне даёте сейчас, если бы тогда у меня была система найма, моя компания росла бы намного быстрее. Я бы не совершил многих ошибок и быстро создал качественную команду.

Опыт показывает, что компании, которые построили у себя систему найма, растут быстрее. Они получают измеримый, прогнозируемый результат, который можно повторить. Прописанные методики и комплекс мероприятий помогают превратить наем из лотереи в понятный бизнес-процесс.

Первый раз прототипы изложенных в книге методик я применила семь лет назад в одной IT-компании, где мы совместно с руководителем разработали и описали систему найма и обучили помощника руководителя по найму. Это была совсем неопытная девушка, студентка пятого курса.

Через пять лет я встретила руководителя этой компании и спросила:

– Как ваши успехи?

– Отлично! – ответил он. – За эти годы мы выросли с сорока двух сотрудников до ста четырех и продолжаем расти. Кто бы мог поверить, что советы, данные вами, способны сделать неопытную студентку настолько продуктивной! За это время она выросла из помощника по найму в руководителя HR-подразделения.

С того времени многое изменилось. В книге представлены современные, актуальные, усовершенствованные инструменты, но подходы, которые были внедрены в той компании, остаются актуальными и будут такими всегда. Именно поэтому предложенный вам труд может стать настольной книгой как для HR-специалистов, так и для руководителей различных уровней.

Создать методики построения системы найма мне помог мой путь руководителя, создающего собственную команду, шестилетний опыт психолога-консультанта и более чем пятнадцатилетняя практика консультанта по развитию бизнеса. В нашей компании несколько лет работает подразделение, которое ищет, привлекает и отбирает сотрудников для корпоративных заказчиков.

Карьеру я начинала с частной практики психолога-консультанта. За шесть лет индивидуальной работы с клиентами научилась подмечать нюансы, тонкости, паттерны поведения людей, особенности характера и их выражение в мимике и жестах. Позднее дополнила и пере-

работала этот опыт кейсами из мира бизнеса в процессе создания собственной компании и консультирования корпоративных клиентов.

Наймом сотрудников на постоянной основе я занимаюсь с 2013 года, лично провела более тысячи собеседований, наняла более трехсот сотрудников для компаний различных сфер бизнеса (менеджеров по продажам, специалистов и руководителей). В 2020 году организовала собственную команду сотрудников, которые занимаются наймом для заказчиков моей консалтинговой компании.

Этот опыт HR-специалиста, управленца, консультанта я упаковала в книгу-тренинг, с помощью которой вы сможете «прокачать» себя и доработать свою систему найма.

Эта книга – сборник заданий для руководителя и HR-специалиста, с помощью которых вы, как из конструктора, соберете систему найма. Книга будет полезна и тем, у кого бизнес-процесс найма хаотичный, и тем, у кого наем структурирован, но возникает вопрос его эффективности.

В книге идеи, способные пережить время и стать классикой, соседствуют с современными инструментами и методами найма. Прочитав книгу, вы научитесь эффективно находить сотрудников в современных реалиях рынка, когда конкуренция среди компаний и кадровый голод значительно выросли по сравнению с предыдущими периодами.

Для кого написана книга? В первую очередь для руководителей разных уровней, собственников бизнеса и HR-специалистов. Она вскрывает тонкие грани поведения соискателя в процессе найма и их значение для будущих с ним отношений. Также книга поможет грамотно и профессионально выстроить отношения руководителя и помощников по найму. Вы сможете четко распределить обязанности и понять, что делает каждый из участников процесса и кто за какую часть процесса отвечает.

Прочитав книгу, вы получите ценные крупицы опыта, который в жизни приобретается годами, и поймете, какие составляющие нужны для построения эффективной системы найма. Если у вас имеются собственные наработки, вы сможете структурировать свой опыт и поднять его на следующую ступень.

Иногда с высоты «руководящего» полета система найма выглядит глыбой, айсбергом, способным погубить «Титаник». Я дам вам инструмент, с помощью которого вы разберете эту глыбу на части и справитесь с каждым компонентом.

Из этой книги вы узнаете не только основные принципы подбора людей в команду, но и тонкие неуловимые нюансы, на которые стоит обратить внимание. Вы полюбите наем. Из скучной рутины он превратится для вас в увлекательное занятие, творческий поиск, интересную игру. Вы не просто будете часами отсматривать соискателей, но станете соревноваться с самим собой: «Смогу ли я в этот раз заметить обман? Смогу ли я взять этот трофей и завербовать в команду лучшего?»

В книге спрятано несколько десятков (или сотен?) ценных идей. В конце книги вы узнаете, смогли вы раскопать их все или нет. Чтобы чтение было для вас максимально полезным, предлагаю сделать такой конспект:

<i>История, описание, метафора</i>	<i>Идея, инструмент, технология</i>	<i>Контекст применения</i>

Пришлите мне готовый конспект, и я отправлю вам дополнение к вашему списку – полный сборник идей, которые зашифровала здесь.

Эта книга – путеводитель в мир найма – станет отличным началом вашей коллекции «Библиотека образцовой компании»!

Глава 1. Основы, принципы, подходы к найму

1.1. Нужно ли руководителю заниматься наймом?

1.1.1. Нанял или пропал

Как вы думаете, почему швейная фабрика, которая производила отличную обувь, регулярно выполняла госзаказы и владела крупной недвижимостью, разорилась? Все дело в одной важной, но часто недооцениваемой компетенции руководителя.

В прошлом году ко мне на переговоры пришел владелец бизнеса. Его фабрика производила качественную обувь, в том числе для системы МВД и воинских частей. Клиенты выстраивались к ним в очередь. У компании в собственности были цеха, склады, оборудование, земельный участок, здания. Но все же они продали бизнес, не справившись с развитием. В чем же была ключевая проблема?

Руководители не умели нанимать. Низкое качество системы найма, точнее, ее полное отсутствие, погубило отличный бизнес. Знаете, что они говорили об этом? «Нанимать некого, нет людей на рынке труда» – так оправдывали они свое бездействие. «А что вы сделали, как искали? Кого и как обучали?» – спросила я. Из их ответа я поняла, что они предпринимали хаотические разрозненные попытки найти практически готовых сотрудников, и когда они не увенчались успехом, прекратили их. Руководители отказывались признать низкий уровень своей компетентности в сфере найма и недооценивали важность этой задачи. В то время, когда мы встретились, уже поздно было спасать бизнес. Собственники накопили долги и выбились из сил. Умение нанимать сотрудников – одна из ключевых компетенций успешного руководителя.

Основатель компании «Старбакс» Говард Шульц однажды сказал, что его компания начала расти, только когда они нашли способ привлекать нужных людей.

1.1.2. Обойдемся без найма?

В каждой успешной компании должно быть две очереди: первая – очередь из клиентов, вторая – из сотрудников, желающих в ней работать.

«Знаете, наверное, наем нужен не каждому руководителю. Вот я, например, руковожу действующим отделом, и руководство не собирается расширяться. Зачем мне наем? И ведь бывают ситуации, когда бизнес уменьшается в размерах – там тоже наем не нужен», – сказал один молодой руководитель. Давайте подумаем, так ли это. Руководитель по определению достигает результатов чужими руками, обучая сотрудников и управляя процессом. Тот объем работы, который сделает отдел, несоизмеримо выше, чем объем одного, даже самого хорошего, специалиста. Нанять, обучить, организовать этих людей – ответственность руководителя. Собственно, без коллектива, без команды нет руководителя, а есть только самозанятый специалист, фрилансер.

Неважно, собственник вы компании или наемный руководитель. Если вы руководите коллективом более года, вы так или иначе столкнетесь с вопросом найма. От того, насколько качественных сотрудников вы наймете и как обучите, будет зависеть результат работы, ваша репутация и карьера как руководителя.

Даже если вам дали в управление готовую команду, компания и объем работ будут расти, действующие сотрудники перестанут справляться, и нужно будет нанимать новых. Кроме того,

люди по тем или иным причинам будут покидать компанию: увольняться, уходить в декрет, менять специализацию. Ушедшим сотрудникам нужно будет искать замену. «А если компания уменьшается?» – спросите вы. Обычно это временная ситуация, и на новом месте работы вы столкнетесь с событиями, описанными выше.

Вы не сможете обойти вопросы найма, даже если очень сильно этого захотите. Наем сотрудников – одна из ключевых компетенций руководителя.

1.1.3. Оправдания не принимаются... если вы не хотите потерять бизнес

В 2022 году я участвовала в конкурсе «Руководитель года» нашего города. В качестве задания на одном из этапов руководителям предложили составить объявление о вакансии и «продать» эту работу соискателю. Удивительно, но большинство участников справились с задачей «на троечку». Как показывает опыт, многие управленцы не прокачивают компетенцию найма. Вот несколько наглядных примеров.

Собственник сети магазинов рассказывает, что при создании компании 15 лет назад они наняли 30–35 сотрудников, а затем в течение нескольких лет сокращали штат, оставляя лучших. Да, не каждый может позволить себе подобное. Сейчас уже не то время, чтобы нанимать неизвестно кого по непонятным критериям: дорого, долго, печально... К моменту нашего с ним разговора в компании осталось лишь 12 сотрудников, которые уже не справлялись с возросшим объемом задач. Как вы думаете, что ждет компанию в будущем, если они не изменят отношение к найму?

Другой собственник говорит, что хороший персонал достался ему «в наследство» при покупке бизнеса. Ключевой сотрудник, на плечах которого держится почти все, работал в компании еще с прежними владельцами девять лет назад. Выясняется, что руководитель ни разу сам не нанимал сотрудников. Как думаете, что будет с компанией, если ключевой сотрудник решит уволиться?

Возникает вполне закономерный вопрос: почему руководители уделяют так мало внимания компетенции найма? Это же так важно!

Да, важно! Да, понимают! Однако за лавиной текущих управленческих задач и операционки вопросы найма часто отходят на второй и даже третий план. Не хватает сил, времени. Поскольку результат действий по найму неочевиден, мотивация резко падает.

Но жизнь, бизнес с его законами не будет слушать ваших оправданий, как вы не слушаете оправдания ваших сотрудников. Он просто выбросит вашу компанию или вас с рынка. Вопрос только – как скоро?

1.1.4. Хочу хотеть! Домкрат для мотивации. Упражнение. Поднимаем мотивацию заниматься наймом

Знаете, чем отличаются победители от проигравших? Они умеют замотивировать себя заниматься тем, что делать не хочется, неинтересно, но очень НУЖНО!

Хотите поднять свою внутреннюю мотивацию заниматься наймом прямо сейчас? Давайте попробуем поработать с опросником и посмотрим, насколько действенный этот инструмент.

Для начала оцените по шкале от одного до десяти вашу мотивацию заниматься наймом сейчас.

Моя мотивация __ баллов.

Теперь заполните опросник-мотиватор. Ответьте на вопросы ниже: напротив каждого ответа, с которым согласны, поставьте галочку и напишите свой вариант ответа. На каждый

вопрос можно написать дополнительно любое количество ответов. Правильных и неверных ответов нет, они истинны только для вас.

Опросник-Мотиватор «Домкрат для мотивации»

Вопрос	Ответ
Какие риски у меня из-за того, что я не нанимаю персонал?	☐ Компания перестает расти, стагнирует ☐ Перегрузка сотрудников, они выгорают, увольняются ☐ Выполняем работу медленно, клиенты уходят ☐ Обгоняют конкуренты ☐ Свой вариант
Какие самые страшные последствия наступят, если эти риски реализуются?	☐ Потеряю клиентов ☐ Закрою бизнес ☐ Пойду работать по найму ☐ Свой вариант
Что это будет значить для меня?	☐ Я не состоялся как руководитель ☐ Те, кто не верил в меня, оказались правы ☐ Не смогу поддерживать уровень жизни, к которому привык ☐ Семья перестанет в меня верить ☐ Свой вариант
Как я буду себя при этом чувствовать?	☐ Скверно ☐ Стыдно ☐ Обидно ☐ Впаду в депрессию ☐ Потеряю мотивацию к развитию ☐ Свой вариант
Что скажут мне в этом случае значимые другие (семья, друзья, учителя, наставники...)?	☐ Эх ты! Я в тебя верил! ☐ Ты обманул меня! ☐ Уйду от тебя! ☐ Так я и знал! ☐ Ты неудачник! ☐ Свой вариант
Что я готов сделать, чтобы этого точно не произошло?	☐ Пересмотреть свое отношение к найму ☐ Рискнуть и нанять сотрудников ☐ Привлечь помощника по найму ☐ Обратиться к консультанту по бизнесу ☐ Свой вариант

Вопрос	Ответ
Какое будущее меня ждет, если я научусь выгодно нанимать и грамотно делегировать?	☐ Компания будет расти сама ☐ Завоюем большую долю рынка ☐ Увеличатся мои доходы ☐ Делегирую неприятные обязанности, которыми приходится заниматься самому ☐ Свой вариант
Как я буду чувствовать себя, когда это произойдет?	☐ Полным сил ☐ Значимым человеком ☐ Героем ☐ Крутым ☐ Свой вариант
Что это будет значить для меня?	☐ Я могу справиться с самыми сложными задачами ☐ Трудный этап в моей жизни позади ☐ Я не стою на месте, двигаюсь вперед ☐ Все, что я делаю, не напрасно! ☐ Свой вариант
Что скажут мне в этом случае значимые другие?	☐ Я всегда в тебя верил! ☐ Ты самый лучший! ☐ Я тобой горжусь! ☐ Я ошибался, когда говорил, что ты не справишься ☐ Свой вариант
Готов ли я начать заниматься наймом и делегировать прямо сейчас?	☐ Да ☐ Нет ☐ Еще подумаю
Когда я готов приступить?	Поставьте дату

Теперь снова оцените свою мотивацию по десятибалльной шкале.
 Моя мотивация ___ баллов.

Сколько баллов вы поставили себе сейчас? Вернитесь в начало опросника и посмотрите, сколько баллов было до заполнения.

Если балл изменился на 3 или более, значит, вы умеете себя мотивировать. Вы настоящий чемпион по самомотивации! Быстро переходите от безразличия к желанию действовать. Команду вы заряжаете, поднимаете, ускоряете своими действиями и отношением к жизни. Поздравляю!

Если балл изменился меньше чем на 3, вы образец стабильности. Скорее всего, есть какие-то нерешенные вопросы, которые не позволяют вам сейчас воодушевиться темой найма. Вспомните их, запишите и поставьте себе в план разрешить их.

Помог ли опросник? Если да, то смело кладите его в копилку инструментов эффективного руководителя. [Скачать опросник](#).

1.2. Подходы к найму

1.2.1. Что такое подход к делу

Что такое подход к делу? Как его увидеть?

Прежде чем заниматься каким-то делом, мы решаем, как и с каким отношением мы будем это делать.

Например:

- Сделаю все что могу, чтобы получить нужный результат!

или:

- Попробую, вдруг что-то получится...

Есть и такие подходы:

- Сделаю, только чтобы отчитаться и чтобы ко мне не приставали.
- Сделаю быстро, качество не так важно.
- Я докажу вам, что это возможно.
- Сделаю качественно, и неважно, сколько времени это займет.
- Буду делать неторопливо и наслаждаться процессом.
- Я докажу вам, что это невозможно. (Да, и такой подход тоже бывает!)

Кто-то скажет, что невозможно продать слона простому прохожему. Другой ответит, что и это возможно, только нужен правильный подход. В этом контексте вспомнилась одна забавная история.

Встречаются два друга, один от счастья просто светится. Второй его спрашивает:

– Ты что такой счастливый?

– Да вот, слона себе купил!

– Ну и что?

– Как что? Дети от него в восторге – он их на спине катает, в школу возит, на хоботе поднимает на второй этаж, следит за ними... Только вот уроки за них не делает. Посуду сам моет. В доме идеальный порядок, во дворе тоже. Жена в восторге! Так он еще и дом охраняет – кто ж полезет, увидев слона? На работе занимаюсь только делом, по поводу дома не беспокоюсь. Да и вообще, с появлением слона дела в гору пошли. За последние два месяца, как слона купил, заработал больше, чем за весь прошлый год!

Друг задумался, а потом и говорит:

– Слушай, продай мне его!

– Да ты что? Как это «продай»? Да слон – это мое всё! Не могу.

Стал друг просить. После долгих уговоров согласился первый продать слона за очень большие деньги.

Прошел месяц. Встретились друзья. Тот, кто слона купил, похудел, под глазами синяки от бессонницы, да и сам мрачный и понурый. Другой его спрашивает:

– Что случилось?

– Да слон этот, будь он неладен!.. Весь дом разломал, весь сад уничтожил, дети его бояться, спать по ночам невозможно – трубят проклятый. Соседи жалуются. Дома вонь, жена ушла. Деньги кончаются, делом заниматься некогда – только и успеваю чинить то, что этот проклятый слон ломает.

А друг ему и говорит:

– Эх, брат, с таким настроением ты слона не продашь!

Вот такая история о подходе, который правит результатом.

1.2.2. Деструктивные подходы к найму

Подходы к найму бывают и деструктивными («Я докажу вам, что это невозможно!»). Некоторые руководители (конечно, редкие!) обращаются за наймом не для поиска сотрудников, а чтобы доказать себе, всем вокруг и консультанту в частности, что это невозможно.

Откуда я знаю, что такой подход тоже существует?

Однажды ко мне на переговоры пришел руководитель компании, которая производит полуфабрикаты – продукты глубокой заморозки: котлеты, пельмени, голубцы. В компанию требовались сотрудники. Найти их было сложно из-за специфического графика работы – смены с пяти утра.

Руководитель разместил объявление на «Хэдхантере» и стал ждать откликов. Через некоторое время я поинтересовалась, как дела с поиском.

– Да не хотят они работать! Не хотят приезжать в пять утра! Чего мы только не пробовали!

– А вы пробовали активный поиск?

– Нет уж! Пусть сами откликаются. Так, по крайней мере, приходят люди, которые заинтересованы в работе. Вот только не задерживаются... сбегает через три-четыре дня.

– Хм... странно. А какие у вас условия? Восьмичасовой рабочий день? – уточнила я.

– Да... но иногда приходится и задержаться, я же их учу. Оплачивать время обучения я не согласен!

– И во сколько они заканчивают?

– В 17:00, иногда в 19:00...

– То есть я правильно понимаю, что они приходят в пять утра, а уходят в пять, а иногда и в семь вечера? И так все пять рабочих дней в неделю?

Первое, что после этого разговора я предложила руководителю, – проводить адаптационное обучение в течение рабочего дня, как у всех, и, естественно, оплачивать.

– Нет! Я не буду платить, пока они учатся! – последовал ответ. – Они ведь ничего не знают и пользы еще не приносят.

Тогда я предложила руководителю поменять условия работы, например, поискать сотрудников на неполный рабочий день или на период адаптации предложить им более позднее начало рабочего дня. Как вариант, рассмотреть трудоустройство мам в декрете на часть смены.

Руководитель остался категоричным и ничего менять не хотел. Так же резко он отверг предложение подключить к найму моих сотрудников HR-отдела, чтобы наверняка добиться успеха.

– Нет! Ни за что! Я не готов платить кому-то за наем! Это же так просто сделать самому!

«Нет, брат, с таким подходом ты слона не продашь», – сказала я ему и завершила переговоры.

Удивительно то, что руководитель чаще всего деструктивность своего подхода не замечает. Он искренне верит в то, что это мир скверный, обвиняет в неудаче соискателей или своего эйчара. Ведь так удобно, и ничего менять не надо!

1.2.3. Как деструктивный подход мешает найму

Руководители, которые не верят в успешный наем, часто выставляют завышенные требования, чтобы точно никого не найти и доказать свою точку зрения: нужных людей на рынке нет. Они делают все, чтобы сохранить незыблемым текущее положение дел.

Например, прошлым летом мы помогали руководителю IT-компании, которая разрабатывала и продавала программное обеспечение, в найме менеджера проектов. Руководитель компании подсознательно придерживался деструктивного подхода, не верил в успех. Это про-

изошло потому, что новому сотруднику собственник бизнеса планировал делегировать часть своих функций. Это серьезный шаг для руководителя и собственника. Ему свойственно сомневаться, что найдется другой человек, который справится с работой не хуже, чем он («я ведь такой уникальный, куда всем до меня?»). При этом трудно терять полный контроль и много платить (такой специалист запрашивает высокую зарплату). Итак, что же требовалось от нового сотрудника?

Менеджер проектов должен был дать ТЗ на разработку IT-специалистам, проверить выполненную работу не только как пользователь, но и на уровне кода, увидеть и понять ошибки, если они есть. Поэтому от кандидата требовалось знание языков программирования.

Новому менеджеру предстояло управлять командой индивидуалистов, замотивированных на собственный успех, а не командную работу. Помимо этого проектный менеджер должен был отвечать за сроки проекта и конечный результат. Поэтому мы искали человека с навыками управления.

Требования высокие, но вполне обоснованные. Зарботную плату для нового сотрудника руководитель установил в пределах рынка, достаточно конкурентоспособную. Однако когда мы нашли людей, которые полностью соответствовали требованиям, они отказались перейти в организацию нашего клиента. «У вас слишком маленькая компания, мы не чувствуем себя защищенными, и слишком мало возможностей по сравнению с тем местом, где мы работаем сейчас», – говорили они.

Здесь-то и проявился деструктивный подход руководителя! Он был готов отказаться от найма с убеждением, что найти нужных людей невозможно. Чем это было чревато? Он продолжил бы выполнять функции проектного менеджера сам, а компания буксовала бы на месте и не развивалась.

Тогда мы поработали над сменой подхода: проработали критерии, чтобы понять, от каких требований мы можем отказаться. В результате пришли к решению нанять сотрудника за штатом. Мы договорились о сотрудничестве с кандидатом, который на 80 % соответствовал требованиям, был хорошо замотивирован и готов сразу приступить к работе. При этом оплата его работы получилась ниже. Вот так деструктивный изначально подход впоследствии стал конструктивным.

1.2.4. Как понять свой подход к найму

Как определить подход к делу?

Возможно, вы знакомы с моделью управления и принятия решений «треугольник Хопкинса»? Его также называют треугольником проекта. Согласно этой модели мы все хотим, чтобы работа была выполнена быстро, качественно и недорого. Однако в действительности возможно выполнить только два условия. В оригинале цитата звучит так: «Быстро, качественно, недорого – выбирайте любые два пункта».

Наем, как и все проекты, можно оценить с этой позиции.

А как планируете нанимать сотрудников вы? Какой подход выберете? Что, сложно сразу выбрать?

Давайте рассмотрим подробнее каждый из возможных вариантов, и затем вы сделаете выбор.

ИТАК, КОМБИНАЦИЯ № 1:

КАЧЕСТВЕННО + БЫСТРО ⇒ ДОРОГО.

При такой комбинации найму уделяют первоочередное внимание по сравнению с другими задачами бизнеса и поэтому привлекают максимум ресурсов – человеческих и технологических. Например, вкладывают деньги в продвижение объявления, рекламу в соцсетях,

берут на работу несколько помощников по найму. Используют активный поиск. Так привлекают много соискателей (широкое основание воронки), создавая очередь из них. Затем оценивают кандидатов глубоко и разносторонне, отсеивают большинство, оставляя только самые «сливки» для собеседования с руководителем.

Такой подход применяют при найме на должности, где цена ошибки высока и требуется оценить кандидата по большому количеству разных параметров, на редкие стратегически важные позиции. Например, руководитель, главный бухгалтер, менеджер по работе с ключевыми клиентами, главный инженер, IT-специалист.

Это похоже на то, как хотите нанимать вы?

КОМБИНАЦИЯ № 2:

КАЧЕСТВЕННО + ДЕШЕВО ⇒ МЕДЛЕННО.

При таком подходе для найма выделяют заметно меньше ресурсов. Как правило, просто размещают объявление и ждут. Соискатели откликаются редко, обзвон и собеседования растягиваются во времени. Результат получится высокого качества, если будут отклики, но окажется долгим.

Так ищут сотрудников на свежесозданные рабочие места, когда нет особой срочности и есть необходимость доработать свое видение функционала сотрудника. Такой поиск подходит для рабочих мест, на которые ожидается много откликов на объявление от кандидатов.

Это ваш вариант?

КОМБИНАЦИЯ № 3:

БЫСТРО + ДЕШЕВО ⇒ НЕКАЧЕСТВЕННО.

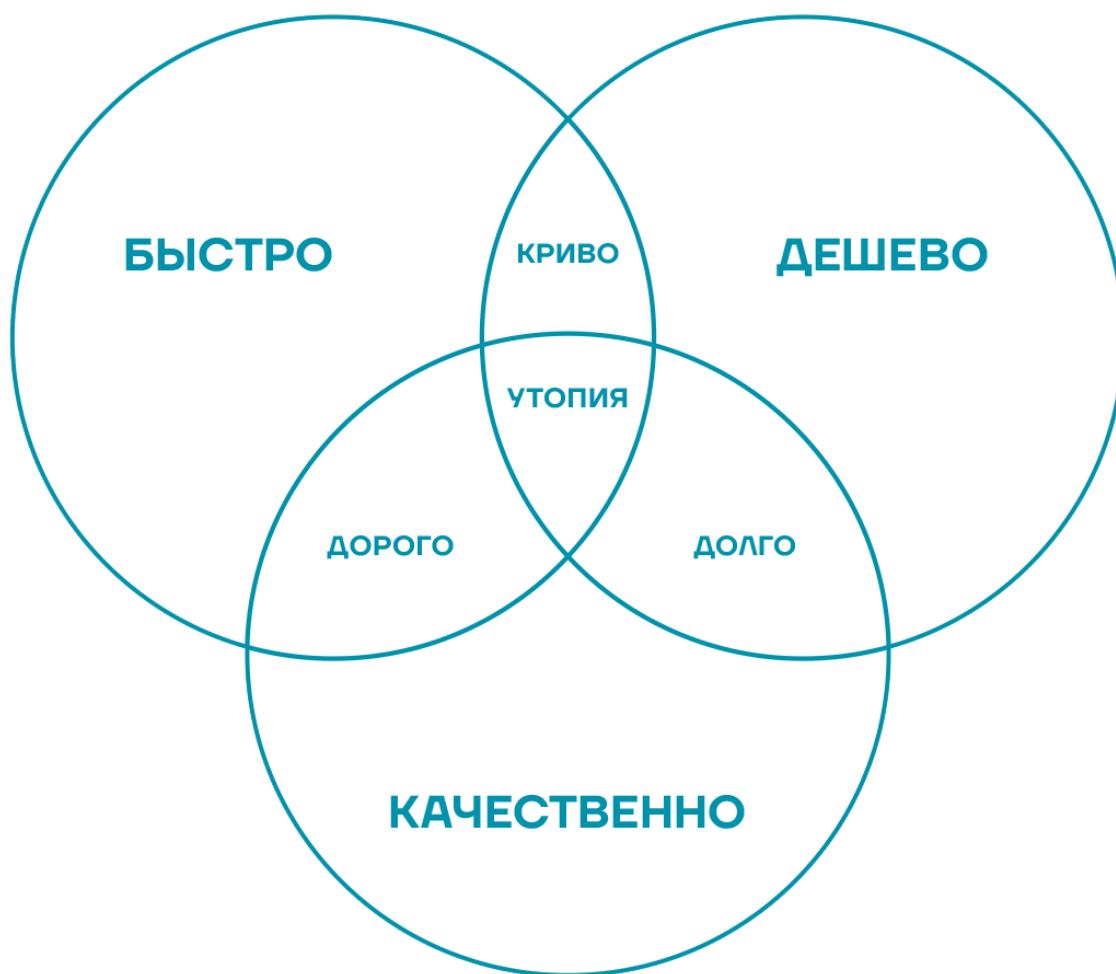
Такой подход используют, когда сотрудника нужно нанять быстро, с минимальными ресурсами, фактически «заткнуть дыру» прямо сейчас, потому что работать некому. При этом навыки и личностные качества сотрудника не так важны.

Так нанимают сотрудников на линейные позиции, где работать может практически любой, сотрудника можно легко и быстро обучить, велика текучка. Скорость найма в такой ситуации критически важна. Нет человека – процесс замедляется или останавливается. Например, на конвейере: «выпал» человек из обоймы, и его участок простаивает, детали накапливаются, клиенты ждут...

Ваш подход к найму может меняться в зависимости от должности, на которую требуется сотрудник, ситуации в бизнесе и внешних обстоятельств.

1.2.5. Упражнение. Определяем подход к найму

Прежде чем переходить к моделированию рабочего места и поиску сотрудника, определите, какой подход будете использовать в этот раз. В этом вам поможет схема:



Напишите, какой подход к найму используете вы.

ОПРОСНИК «КАКОЙ ПОДХОД К НАЙМУ Я ИСПОЛЬЗУЮ В ДАННОМ СЛУЧАЕ?»

Я ищу сотрудника на готовое рабочее место, на котором уже кто-то работал, или на новое?

Насколько ясно я себе представляю это рабочее место (от «1» – совсем слабо до «10» – абсолютно четко)?

Сколько своего времени руководителя я готов выделить на найм: подбор, адаптацию, обучение?

Буду ли я использовать помощь в найме: помощника, ассистента или консультанта?

Готов ли я обучать новичка с нуля?

От какого нижнего уровня кандидата я готов отталкиваться (минимальная планка требований, которым он должен соответствовать)?

Готов ли я заниматься активным поиском тех, кто не откликнулся на вакансию?

Мне нужен сотрудник, который умеет работать самостоятельно, или устроит человек, за которым нужно присматривать?

Каковы жесткие (обязательные) требования к сотруднику на данном рабочем месте? Что обязательно должно быть, и компромисс невозможен?

Каковы мягкие (желательные) требования к сотруднику на данном рабочем месте?

Если я столкнусь с тем, что нет сотрудников надлежащего качества, готов ли я снизить планку требований? Насколько?

Сотрудники мне нужны срочно, а их качество не так важно или я готов потратить время на отбор, но взять действительно качественных сотрудников?

Я буду оценивать только навыки или личность для меня также важна?

Хочу ли я действительно взять сотрудника или просто посмотреть рынок?

Планирую ли я пригласить на собеседование много разных по уровню кандидатов или общаться только с теми, кто сразу максимально подходит?

Планирую ли я с помощью большого количества собеседований определиться с тем, каким будет это рабочее место, и прояснить его для себя?

Проанализируйте свои ответы и выпишите основные параметры, на которые вы будете опираться при найме. Сформулируйте свою позицию.

Ответы на вопросы помогут донести ваш подход до людей, которые будут помогать вам нанимать сотрудников.

1.3. Система найма. Наем как командная работа (и эффективный бизнес-процесс)

1.3.1. Зачем мне строить систему найма

Несколько лет назад ко мне обратился руководитель IT-компании и сказал:

– Я хочу, чтобы наем перестал быть у меня делом непостоянным, случайным, непредсказуемым. Я хотел бы построить систему найма, чтобы у меня были прописаны этапы и функции на каждом из них. Я хочу понимать, что и когда спрашивать со своего помощника по найму, а что я должен подготовить для помощника, чтобы он справился.

– О! Классный проект! Задача понятна, приступаем!

Совместно с руководителем мы создали систему найма, которая помогла компании за семь лет вырасти в 2,5 раза – с сорока двух до ста четырех сотрудников.

Многие руководители смотрят на наем как на краткий период или даже событие. Однако в компаниях, которые продолжают рост, наем системный, на постоянной основе. Процесс этот может быть непрерывным или по принципу включил/выключил. В образцовой компании он постоянный, людей набирают с запасом и после испытательного срока оставляют лучших или создают кадровый резерв на будущее из тех, кто прошел собеседование.

Иногда меня спрашивают, зачем нужна система найма в компании, где сотрудники работают много лет и не уходят. Недавно наш менеджер вела переговоры с клиентом, руководителем промышленного предприятия, и услышала такую историю:

– Нам наем не нужен, от нас люди не уходят! У нас по сорок лет работают: приходят после института и на пенсию уходят, – сказал директор.

Дело в том, что завод находится в поселке городского типа и является, по сути, градообразующим предприятием. Кроме завода рабочие места в поселке только в магазинах, в больнице, в детском саду и в школе.

– А отдел продаж у вас есть? – спросила наш менеджер.

– Нет! Да нам он и не нужен, клиентов много, не успеваем производить.

Видите, что происходит? У компании отличные возможности для роста, но они не занимаются наймом и вместо того, чтобы расти и занимать большую долю рынка, топчутся на месте.

Конечно, если компания не растет и у владельцев стратегия «снятия сливок», система найма не нужна... до поры до времени.

Итак, мы видим, что первый смысл создания системы найма – рост бизнеса. Есть и другие.

Когда компания не занимается наймом системно, она становится зависимой от ценных кадров. Руководитель боится потерять сотрудников, поскольку не знает, сможет нанять новых качественных людей или нет. Важный признак любой системы – повторяемость. Если вы повторите те же действия, в том же порядке, вы получите тот же самый или очень близкий к нему результат.

Таким образом, в компании, где есть система найма, вы можете предсказать, когда у вас появится сотрудник. Страх потерять ценные кадры уходит, позиция руководителя становится сильной, и уже он управляет ситуацией. Итак, второй смысл создания системы найма – управляемость бизнеса.

Если мы хотим, чтобы компания росла, наша цель – построить эффективную систему найма, которая работает как бизнес-процесс.

1.3.2. Что такое система найма

Что такое система?

Это упорядоченная совокупность элементов, выполняющих определенные функции. Объединенная в процесс, последовательность выполненных функций приводит к нужному результату. Представьте себе, что у вас есть мотор, разложенный по мастерской в виде запчастей. Это еще не система, это ее элементы. Когда мы соединяем элементы в рабочий механизм, получаем систему.

Итак, признаки системы: элементы (запчасти), порядок (как соединять), объединение (соединены между собой), результат (если заведем мотор – он будет работать).

Система найма – последовательность действий, которая приводит к результату (нанятым сотрудникам определенного качества за определенную стоимость с определенной периодичностью).

Если у вас наем происходит случайным образом и дает разные результаты – это не система. Например, ваш сотрудник порекомендует друга в команду на место уволившегося коллеги. У друга хорошие навыки, опыт, он изначально лоялен к компании, так как здесь работает его приятель. Каждый раз вы такой результат получать не сможете, это случайная удача. Если, конечно, у вас не многотысячная корпорация и вы не размещаете объявления о поиске сотрудников на корпоративном ресурсе и не платите сотрудникам за приведенного коллегу. В таком случае это можно считать системой.

Еще один важный признак системы – контроль. И этот контроль должен быть у руководителя. Я встречала ситуации, когда руководитель сам никого не нанимал, всегда обращался в кадровое агентство. «У меня и так достаточно задач, зачем мне усложнять себе жизнь, – говорил себе он, – мне всегда приводят хороших людей». Это тоже была система, только построенная за пределами компании. Такой вариант имеет право на существование. Правда, желательно понимать, как работает этот «черный ящик», чтобы в случае разрыва партнерских отношений вы могли построить систему заново. Итак, третий смысл создания системы найма – контроль.

1.3.3. Упражнение. Определяем, есть ли у вас система найма

Чтобы понять, системный у вас наем или случайный, посмотрите на утверждения в таблице и отметьте галочкой, истинно оно для вашей компании или ложно:

<i>Вопрос</i>	<i>Да</i>	<i>Нет</i>
<i>Я понимаю, сколько времени мне понадобится, чтобы нанять нового сотрудника</i>		
<i>Я уверен, что найму сотрудника определенного уровня/качества за определенное время</i>		
<i>Когда я нанимаю сотрудника, я знаю, сколько за это заплатил</i>		
<i>Я понимаю, какой процент новых сотрудников пройдет испытательный срок и останется в компании</i>		

Если на все четыре утверждения вы ответили «да», поздравляю, у вас уже есть система найма! Но не спешите закрывать книгу. Вы найдете для себя что-то еще!

Если вы согласились с двумя-тремя утверждениями, вы на верном пути. Вам стоит доработать свою систему найма, чтобы она вышла на качественно новый уровень.

Если для вашей компании оказались истинными менее двух утверждений, то ваш найм пока случайный и бессистемный. Самое время начать работать над этим и строить эффективный бизнес-процесс найма.

1.3.4. Найм как эффективный бизнес-процесс. Какой он?

В этой книге я познакомлю вас с процессом найма, который мы ставим в компаниях клиентов. Это тот самый процесс, который уже дал отличный результат в приведенном выше примере IT-компании, а также в десятке других компаний наших заказчиков.

Найм как эффективный бизнес-процесс выглядит следующим образом:



Теперь закройте рисунок выше и нарисуйте схему, как организован процесс найма в настоящий момент в вашей компании.

Сравните эти два рисунка. Какие отличия вы увидели? Какие мысли, выводы или вопросы у вас появились?

В следующих главах вы подробно познакомитесь с каждым из блоков. Узнаете, какие ошибки и ловушки подстерегают руководителя и как их избежать. Получите эффективные инструменты, чтобы построить свою систему найма.

1.4. Усилитель найма

1.4.1. Зачем нужен помощник по найму?

Однажды, когда в нашей консалтинговой компании еще не было эйчар-подразделения, меня спросили:

– Зачем вам нужен помощник по найму, если вы сами все умеете?

– Да, – ответила я, – умею. Я много чего могу делать отлично, но увы! Я не могу делать все одновременно.

У меня есть как минимум две причины, чтобы сотрудничать с помощником по найму.

Первая: выбрать хорошего сотрудника можно только из большого количества соискателей. Иначе я не смогу увидеть возможности рынка и пропущу сильных кандидатов. Для этого необходимо провести сотни телефонных интервью, посвятить этому несколько рабочих дней. Такую роскошь я себе позволить не могу. Времени на это, к сожалению, нет. Море других важнейших задач, как и у большинства руководителей, уже стоят в очереди, и все срочные. А у вас?

Вторая причина: когда у меня есть помощник, я не опускаю планку требований к соискателю, которую наметила изначально. Я смогу с ним обсудить кандидата, внимательно отнестись к его сильным и слабым сторонам, к факторам риска и конкретным недостаткам. Как думаете, эта причина для вас имеет смысл?

Наверняка вы сталкивались с ситуацией, когда наем сотрудников съедает ваше ценное время? Вы прождали одного, другого, кто-то опоздал, вместо намеченных десяти кандидатов пришли только три... Или, наоборот, соискателей пришло много, а выбрать не из кого, все не те... В такие моменты хочется все бросить, не так ли?

Когда вы работаете с помощником, такого не происходит. К вам соискатели идут один за другим, предварительно уже отобранные интервьюером по стоп-факторам, то есть совсем неподходящие к вам не придут. И это третья причина, чтобы сотрудничать с помощником по найму.

1.4.2. Каким должен быть помощник по найму?

Для того чтобы работа с помощником была максимально плодотворной, выбирать на это место нужно правильного человека или команду. Вы можете возложить эту обязанность на кого-то из нынешних сотрудников или нанять ассистента по найму. В некоторых случаях целесообразно обратиться в кадровое агентство или к консультанту, и это тоже помощники по найму.

Часто руководители думают, что проводить телефонные интервью – легкая задача, и ставят на нее слабого сотрудника, который меньше всего задействован в текущих делах. Чем это опасно?

Работая с наймом, я поняла, что сотрудники приглашают на собеседования людей, похожих на себя самих. Если вы поставите на первоначальный этап отбора лично, профессионально или энергетически слабого человека, он приведет вам слабых кандидатов.

Что значит «слабый»? Есть такие люди, которые ориентированы на теплые и добрые отношения. Они хотят, чтобы их все любили, и готовы ради этого отдать последнюю рубашку. Каждого, кто доброжелательно настроен, такой человек воспримет как хорошего кандидата. При этом ваш слабый сотрудник может быть достаточно требователен к себе. Слаб он в том, что не предъявляет требования к другим. Желание помочь понравившимся соискателям

для такого сотрудника больше, чем желание получить сильного человека в команду, благодарность руководства и признание коллектива.

Почему слабый человек выдает низкие результаты? Он стесняется задавать неудобные вопросы, которые проявят те или иные черты и навыки соискателя. Слабый человек не управляет диалогом, предпочитая отдавать инициативу собеседнику, даже если по контексту должен этот диалог вести сам.

Причина может быть в том, что сотрудник – новичок на этом рабочем месте. Он слаб в части компетенций в области найма. Возможно, ему не хватает следующих навыков:

- снять запрос руководителя по критериям, которым должен соответствовать кандидат;
- подобрать и сформулировать вопросы и задания, которые позволяют отделить подходящих кандидатов от неподходящих;
- читать жесты, мимику, паузы, подтексты, которые выдает соискатель;
- видеть поведенческие сигналы соискателя и оценивать, что значит каждый из них;
- задавать уточняющие вопросы по ходу интервью.

Как я сделала такие выводы? У меня в компании работал помощник по найму, который был склонен всех жалеть. Компания тогда была настолько маленькой, что больше поставить на найм было некого. Кроме него наймом занималась еще одна сотрудница, которая работала по совместительству. Она была студенткой и приходила на разовые задачи. Эта девушка восхищала меня своей продуктивностью и тем, как ей удавалось организовать рабочий процесс.

Однажды мой основной сотрудник заболел, а на этот день у нас было назначено собеседование с соискателем, которого мой помощник по найму с жаром рекомендовал. У меня в плане стояла консультация, и провести встречу сама я не могла. Я вызвала помощницу по совместительству.

В последний момент у моего клиента случился форс-мажор, нам пришлось перенести консультацию, и я присоединилась к собеседованиям. Я задавала вопросы, сотрудница слушала ответы, после интервью я спросила ее мнение о кандидате.

«Да он же никакой! – воскликнула сотрудница. – Он совершенно не подходит на должность менеджера по продажам». Я хитро улыбнулась: «Почему?». Она назвала несколько причин, почему так считает. Я согласилась с ней и добавила: «Этот человек оценивает себя намного дороже, чем в действительности стоит».

В течение нескольких лет я наблюдала за тем, каких сотрудников приглашают HR-специалисты, и обнаружила закономерность: слабый сотрудник на телефонном отборе приводит слабых кандидатов на очное или онлайн-собеседование. Не попадайтесь в эту ловушку!

Чем плохо ставить слабого сотрудника на найм? Он будет сочувствовать неподходящим соискателям и приглашать их на собеседования из жалости. Процесс найма растягивается, руководитель устает от собеседований, разочаровывается в рынке и в людях. «Нет нормальных сотрудников!» – так рождается пессимизм, выгорание, желание все бросить.

1.4.3. Что делать, чтобы избежать ошибок и не получить очередь из слабых кандидатов?

Поручать даже первичный отбор сильным продуктивным сотрудникам, таким «героям труда». И пусть в вашу компанию приходят только лучшие! Что, жалко таких на найм поставить? Тогда мучайтесь со слабыми... Или приглашайте нашу команду.

1.4.4. Какими бывают помощники по найму? (Классификация специалистов)

В разных компаниях помощник по найму может выполнять разные функции и обладать разной степенью ответственности. В небольших компаниях помощник, как правило, выполняет поручения руководителя и осуществляет отбор до очного собеседования. По мере того как компания растет, объем задач и количество помощников по найму увеличивается, функции разделяются. Специалисты уже не только приводят соискателей, но и проводят очные и онлайн-собеседования.

В крупных организациях наймом занимаются HR-подразделения, которые также курируют сотрудников после трудоустройства, обучают или организуют внешнее обучение, помогают разрешать внутренние конфликты, создают условия для профессионального роста, проводят оценку навыков и качеств, создают систему грейдов...

HR-ассистент – помощник в самом начале карьерной лестницы. Как правило, у него нет опыта отбора сотрудников или он минимален. Ассистенту обычно доверяют привлечение соискателей и телефонные интервью по готовому скрипту. Дальнейшие этапы отбора ложатся на плечи руководителя или других сотрудников отдела по работе с персоналом.

Ассистента берут в помощники руководители, которые четко понимают, кого будут искать, а процесс найма в организации прописан и отлажен. На такую должность подойдет студент старшего курса или выпускник, мама, которая выходит из декрета на неполный день, сотрудник, который решил кардинально поменять сферу деятельности.

На вакансию HR-ассистента ищите инициативного, обучаемого, стрессоустойчивого, гибкого человека, который не испугается телефонных звонков соискателям и их манеры общения (она не всегда бывает приятной!).

HR-ассистент похож на слабого из примера выше, но, в отличие от героя истории, хороший ассистент уверен в себе, нацелен на результат и ориентирован на одобрение руководителя.

HR-специалист наделен большим спектром обязанностей и полномочий. HR-специалиста также часто называют специалистом по подбору персонала. Этот сотрудник может проводить телефонные интервью и первые собеседования и передает руководителю самые «сливки» кандидатов.

HR-специалист имеет опыт работы с персоналом, может самостоятельно определить подход и содержание работы, выбирать инструменты, предлагать решения возникающих проблем.

Когда компания построила систему найма и выросла настолько, что требуется разделение функций, в HR-отделе выделяют ресечеров и рекрутеров.

Ресечер занимается поиском и первичным подбором соискателей. Чаще всего через соцсети, профессиональные сообщества, мессенджеры. Его задача – познакомить потенциального кандидата с вакансией и заинтересовать. Он может предлагать способы и каналы привлечения соискателей и администрировать процесс их привлечения, контролировать рекламу. Он переводит кандидата из потенциального в реального.

Рекрутер общается с кандидатами, дает тестовые задания, проводит собеседования, оценивает кандидатов. Рекрутер также отвечает за административные задачи: публикует вакансии на досках объявлений, рассматривает заявки, координирует расписание интервью. Рекрутер выполняет, казалось бы, противоречивые задачи: с одной стороны, он оценивает соискателей, отсеивая неподходящих, с другой – «продает» потенциальным кандидатам свою вакансию.

Организационный консультант, или HR BP (HR-бизнес-партнер), помогает выстроить, настроить или изменить организационную структуру под стратегию развития или модель бизнеса. Помогает понять, кого будет лучше нанять для целей развития бизнеса.

С его помощью руководитель создает концепцию рабочего места для вакансии, разрабатывает профиль должности и должностную инструкцию, помогает определиться с критериями отбора.

HR-бизнес-партнер создает методику оценки соискателей и помогает разработать систему оплаты труда. Он связующее звено между отдельными сотрудниками, командами и руководством. Ориентирован на решение проблем бизнеса.

Организационный консультант, или HR-бизнес-партнер, помогает составить ТЗ (техническое задание) для HR-ассистента или специалиста, разработать программу адаптационного обучения для новичков.

Организационный консультант отличается от HR BP тем, что консультант – это не сотрудник компании, он работает с компанией по договору. HR BP, как правило, находится в штате компании.

HR-менеджер управляет наймом сотрудника как проектом. Менеджер получает задачу найти сотрудника, самостоятельно выбирает каналы и инструменты поиска, обсуждает бюджет на проект, назначает и контролирует исполнителей, отвечает за результат.

HR-менеджер отличается от HR-специалиста более широким опытом, пониманием финансовой составляющей проекта и ответственностью за результат. HR-менеджер заранее может спрогнозировать, какой канал сработает, в какие сроки, какие будут затраты, сколько потребуется ресурсов, какого результата можно ожидать.

Руководитель отдела по персоналу требуется организации, в HR-отделе которой несколько сотрудников (5–8). В таких организациях отдел по работе с персоналом занимается следующими направлениями:

- подбор сотрудников;
- кадровое администрирование: прием на работу и увольнение, перевод между должностями (эта функция не является обязательной, иногда она находится в ведении бухгалтерии);
- адаптационное обучение;
- разработка системы нематериальной мотивации;
- оценка и аттестация персонала;
- планирование карьеры и создание личных планов обучения;
- мероприятия по повышению лояльности;
- HR-брендинг: создание положительного образа компании у действующих и потенциальных сотрудников.

1.4.5. Где искать помощника по найму?

На должность ассистента сотрудника можно поискать среди студентов старших курсов и выпускников. Например, разместить объявление в группах вузов в социальных сетях. Потенциального помощника можно найти среди студентов, которых вы пригласите на практику. Для работы HR-ассистентом лучше выбирать выпускников психологического или педагогического факультетов.

На должность HR-специалиста и сотрудников выше по компетенциям ищут так же, как и на другие рабочие места: размещают объявления на сайтах с вакансиями, проводят собеседования.

Организационный консультант, как правило, приглашенный эксперт. Его можно найти на специализированных площадках по поиску экспертов или спросить рекомендации у коллег-руководителей. При выборе консультанта смотрят на опыт, кейсы, успешные проекты.

1.4.6. Как оценить потенциального помощника по найму?

Помощник по найму и руководитель будут работать в связке, поэтому нанимать на эту должность нужно человека со схожими взглядами. Ранее мы говорили о том, что HR-специалист интуитивно приводит в команду людей, похожих на себя. Значит, он должен быть похож на руководителя. Тогда сформируется крепкая команда.

Сначала оцените опыт соискателя на должность помощника: где работал? Сколько лет? Каких результатов добился? Насколько этот опыт релевантен вашим задачам?

В моей практике был случай: руководитель компании искал помощника по найму. На собеседование пришла женщина, которая 12 лет работала HR-специалистом на крупном заводе. Руководитель уже думал, что нашел идеального кандидата, и довольно потирал подбородок. Когда соискателя на должность спросили, умеет ли она работать с известным сайтом по поиску работы, женщина ответила, что нет.

– Как же так?! – удивился руководитель. – У вас такой большой опыт! Почему вы таких общепринятых вещей не знаете? Как вы столько лет на таком крупном заводе проработали?

– Да, не знаю. Я работала со студентами, которые приходили на практику. Руководитель завода выбрал такую стратегию поиска сотрудников.

Как вы уже поняли, эту барышню наш герой к себе на работу не взял.

После того как оценили опыт, посмотрите навыки специалиста в области HR. Сильный специалист обладает следующими компетенциями:

- может снять запрос руководителя по критериям, которым должен соответствовать кандидат;
- умеет подобрать и сформулировать вопросы и задания, которые позволяют отделить подходящих кандидатов от неподходящих;
- читает жесты, мимику, паузы, подтексты, которые выдает соискатель;
- видит поведенческие сигналы соискателя и оценивает, что значит каждый из них;
- задает уточняющие вопросы по ходу интервью.

Предложите соискателю на должность помощника по найму выполнить несколько упражнений.

1. Покажите кандидату несколько профилей должности, заполненных вашими сотрудниками на разные вакансии. Спросите: «Какие вопросы вы бы задали руководителю, чтобы у вас сложилось ясное видение, какого сотрудника нужно искать?». Послушайте его вопросы, постарайтесь понять, умеет ли он доходить до сути.

2. Предложите один из профилей должности. Дайте задание рассказать, как бы кандидат искал такого сотрудника: где разместит объявление? По каким критериям будет отбирать?

3. Дайте соискателю прочитать объявление о найме. Какие преимущества и недостатки вакансии видит? Пусть предложит, как исправить.

4. Попросите сотрудника описать бизнес-процесс найма, нарисовать схему. Если сотрудник без опыта, опишите процесс самостоятельно и предложите задать уточняющие вопросы. По этому заданию вы достаточно точно оцените опыт соискателя.

5. Распечатайте несколько резюме случайных соискателей, которые претендуют на данную должность. Спросите: «Как вы считаете, подходит кандидат на должность, на которую претендует, или нет? Стали бы ему звонить? Почему? Какие вопросы зададите при звонке?».

Для HR-специалиста важно уже на этапе анализа резюме определить, стоит ли начинать общение с кандидатом. Важен навык «чтения резюме», который мы и посмотрели в задании № 5.

На эту тему есть одна занимательная история. Несколько лет назад я обучала руководителей отделов производственной компании в городе Рыбинске отбирать сотрудников. На тренинге собрались молодые руководители, в основном мужчины.

Даю упражнение: возьмите резюме и скажите, что вы видите в этом соискателе. Как ни странно, в моей пачке резюме были в основном женщины. Участники начали по очереди отвечать, но дело шло туго.

Помогаю вопросами: какой характер? Какие навыки вы видите? Что человек ищет?

– Ничего не понятно! – в конце концов восклицают мужчины.

– Посмотрите на фотографию, тут и по лицу видно, что у этой барышни стервозный характер. А если внимательно вчитаетесь в резюме... Видите, какие слова использует? Она просто стерва!

– Эх, где же вы были, когда мы женились?! – удрученно произнес один из руководителей. Остальные рассмеялись.

Так тоже иногда бывает...

Предложенная выше методика поможет вам отобрать помощника, с которым вы сможете построить эффективный бизнес-процесс найма.

1.5. Блоки бизнес-процесса найма

В третьей части этой главы мы говорили о найме как о бизнес-процессе. Давайте подробнее рассмотрим каждый из его этапов.

1.5.1. Старт

С чего же все начинается? Слышите крик души руководителя?

– Я ничего не успеваю!..

– Не был в отпуске пять лет, пашу по 12–14 часов в день, а передать некому...

Такие мысли часто или иногда посещают каждого собственника бизнеса. Смутное беспокойство перерастает в навязчивые мысли, пока оно не превратится в крик отчаянья. Тогда руководитель принимает решение: «Дальше так продолжаться не может!» – и всерьез задумывается о найме.

На этом этапе он еще не очень хорошо понимает, какое это будет рабочее место, или видит только одну ключевую задачу. Пока еще руководитель не может адекватно оценить, какие функции будет выполнять сотрудник и в каком объеме, какой будет нужен человек. Он будет работать полный рабочий день или часть дня? Сможет ли работать по совместительству? Вспомнили себя? Это ваша ситуация сейчас? Значит, самое время начать подготовку к найму.

1.5.2. Подготовка к найму

На этом этапе руководитель определяется с подходом к найму. О том, какие подходы существуют, мы рассказывали во второй части этой главы.

Затем на этом этапе руководитель выбирает или подбирает сотрудника, который будет помогать в найме: ассистента, специалиста, консультанта. Совместно с консультантом или специалистом разрабатывает профиль должности, методику оценки соискателей, скрипт звонка и анкету структурированного интервью. До начала отбора желательно подготовить и ответы на часто задаваемые вопросы соискателей.

Результатом подготовки будет выбранный помощник по найму, а также ТЗ (техническое задание) и комплект документов для него. О том, как подготовить ТЗ для помощника по найму (профиль должности), я расскажу позже (в главе 2).

1.5.3. Передача ТЗ (технического задания) помощнику по найму

На этом этапе руководитель рассказывает содержание профиля должности помощнику, высказывает свои пожелания по найму и обязательно получает от него обратную связь, как тот понял задание. Синхронизация – важнейшая составляющая эффективного найма.

Руководитель организует и определяет порядок работы помощника по найму, выдает необходимые формы отчетности: длинный список, воронку соискателей, график собеседований (если вы решили сотрудничать с ассистентом). Важно определить периодичность отчетов. Если у вас работает ассистент, то его лучше контролировать ежедневно, у HR-специалиста можно запрашивать информацию в соответствии с графиком назначения собеседований.

1.5.4. Привлечение соискателей

На этом этапе помощник по найму (ассистент или HR-специалист) создает очередь из соискателей, чтобы было из кого выбирать. Практика показывает: чтобы удачно нанять

сотрудника, необходимо выбирать из 20–30 более или менее подходящих соискателей, с которыми ваш ассистент или вы пообщались по телефону. А лучше из 50. В таком случае сотрудник ощущает ценность рабочего места, а руководитель – свободу выбора.

Так, недавно мы отбирали внутреннего бизнес-тренера для компании, и отбор производился из 48 претендентов. Для того чтобы создать перед кабинетом очередь из соискателей, недостаточно просто обзвонить подходящих. Соискатели должны захотеть работать у нас и дать нам возможность их отобрать, а не наоборот. В этом нам поможет продающее описание компании и вакансии, условия работы и заработная плата, которая соответствует запросам рынка. Иногда нам потребуется использовать несколько каналов привлечения соискателей и подключить рекламу. Тогда очередь из соискателей будет заинтересованной и живой.

Например, однажды к нам обратился руководитель полиграфической компании. Ему нужен был сотрудник на неполный рабочий день. Зарплата была очень скромной, на вакансию почти никто не откликнулся. Я предложила взглянуть на рабочее место под другим углом, сконцентрироваться на плюсах вакансии. А именно: частичная занятость, возможность совмещать с работой в другом месте или учебой, реальная возможность карьерного роста, дополнительные задачи по дизайну, возможность развиваться в этом направлении. После того как мы подсветили сильные стороны вакансии, откликов стало больше, и мы нашли сотрудника буквально за неделю. Ключом к успеху в данном случае стало «вкусное» объявление о вакансии.

1.5.5. Телефонное интервью

На этом этапе помощник по найму по скрипту обзванивает соискателей, отобранных по резюме, и отсеивает неподходящих кандидатов по стоп-факторам. Для быстрого и качественного отбора специалист использует заранее подготовленный скрипт звонка. Подробнее о том, что такое стоп-факторы и как составить скрипт эффективного звонка, вы узнаете во второй главе.

1.5.6. Первое собеседование (очное или онлайн)

На этом этапе руководитель, помощник или они оба вместе оценивают соискателя и составляют общее впечатление о том, насколько специалист подходит для работы в компании. Первое собеседование можно проводить очно или онлайн.

На первом собеседовании оценивают опыт и мотивацию кандидата. Задача руководителя, в частности, – увидеть возможные риски и факторы, которые помешают сотруднику быть эффективным на рабочем месте. Также важно отследить стоп-сигналы, которые говорят, что этого человека вы ни за что не возьмете на работу.

По итогам первого собеседования руководитель понимает, хочет видеть этого соискателя на данном рабочем месте или нет. Тех, кто понравился, приглашают на второе собеседование. Также можно пригласить тех, кто в принципе понравился, но к ним остались вопросы, а продолжать их задавать уже не было времени. Первое интервью не стоит затягивать больше чем на 30 минут. В случае хорошей предварительной подготовки кандидата даже на такую должность, как менеджер по продажам, можно оценить за 20 минут.

Подробнее о том, как проводить первое собеседование, поговорим в главе 4.

1.5.7. Второе собеседование (очное)

Второе интервью проводят очно в офисе компании, кроме тех случаев, когда сотрудников нанимают на удаленную работу. На втором интервью мы не только оцениваем соискателя, но и производим вербовку.

На втором собеседовании руководитель принимает окончательное решение, готов ли он пригласить кандидата на работу. Если решение положительное, руководитель «продает» работу в компании соискателю. Задача руководителя – получить согласие о выходе на работу или стажировку от понравившегося кандидата.

Подробнее о задачах, которые помогает решить второе собеседование, а также о технологии «продажи» рабочего места читайте в главе 4.

1.5.8. Взаимное принятие решения

На этом этапе руководитель еще раз проговаривает условия сотрудничества и договаривается с кандидатом о выходе на работу. В некоторых случаях, когда новый сотрудник очень важен для компании, прямо на собеседовании предложите ему написать заявление о приеме на работу с выбранной датой. Прием очень сильный. В случае, если он не напишет, вы проясните для себя намерения соискателя.

1.5.9. Адаптация сотрудника

На этом этапе руководитель или наставник последовательно проводят новичка по этапам вхождения в должность. Важно, чтобы адаптация сотрудника была частью системы найма, то есть повторяемой, контролируемой и предсказуемой по результатам. В этом случае в конце испытательного срока вы будете точно знать, прошел ли его новичок, или с таким сотрудником лучше расстаться сейчас.

Важно следить не только за динамикой навыков и знаний, но и за состоянием новичка и коллектива. Как развиваются их отношения? В случае, если новичок не вписывается в коллектив и его начинают «выдавливает», скорректировать ситуацию. Как минимум на две недели, а лучше на месяц руководитель должен выдать график адаптации и точно понимать, в какой час чем должен заниматься и занимается новый сотрудник.

Без грамотно построенной системы адаптации нанятые сотрудники не будут задерживаться в компании. Потраченные силы, время и деньги окажутся выброшенными на ветер, а наем придется начинать сначала.

Подробнее о том, как построить систему адаптации сотрудников, я расскажу в главе 5 и покажу, как с этим справляются успешные компании.

1.5.10. Интервью по результатам испытательного срока

По окончании испытательного срока руководителю необходимо провести интервью с сотрудником. На интервью руководитель дает обратную связь о работе сотрудника за испытательный срок в целом. Руководитель показывает, чем доволен, что нужно улучшить. Обратную связь по качеству выполнения заданий и по поведенческим моментам, в том числе по тому, что категорически неприемлемо, руководитель дает новичку в оперативном режиме, ежедневно. По итогам испытательного срока новичок делится с руководителем, как он оценивает его прохождение и как он чувствует себя в компании, доволен ли он собой, отношениями с коллегами, оправдались ли его первоначальные ожидания по поводу работы в компании и какие задачи он ставит перед собой на будущее.

1.5.11. Инициация

Инициация – это посвящение в сотрудники. Точнее, процедура посвящения в сотрудники, некий ритуал. Не многие компании уделяют достаточно внимания этому этапу, и зря...

Проводя инициацию для сотрудника, мы задаем для него более высокую планку требований, которым теперь он должен соответствовать. Ведь теперь он уже не новичок. А также мы раскрываем свои намерения относительно него, а он – относительно компании. Новичок теперь осознанно принимает решение: остаться в компании, уйти из нее или продолжить присматриваться, и озвучивает его перед другими сотрудниками. Довольно скверная ситуация, когда сотрудник остается с непринятым решением, говоря себе: «Ну, я пока здесь поработаю, а там видно будет» или «Я жду приглашения в крутую компанию, а пока здесь поработаю, так и быть». «Нет ничего более постоянного, чем временное» – человек с таким недопринятым решением может работать в компании долгие годы и при этом быть эффективным процентов на 30 от своих реальных возможностей. И это грустно... Подробнее о том, какой бывает инициация и как проводят ее в современных компаниях, расскажу в главе 5.

1.5.12. План развития сотрудника

После того как сотрудник озвучил свое намерение остаться в компании перед коллегами и руководством, руководитель составляет для сотрудника и вместе с ним его план или программу развития. Сначала он обозначает точку А – ситуацию сегодняшнего дня: какие навыки и знания сотрудник показывает сегодня, на каком уровне и какие результаты – количественные и качественные – он со своими навыками выдает.

Затем руководитель рассказывает о ступенях карьерной лестницы. На ней должны быть обозначены варианты карьерного или профессионального роста, ступени к каждой альтернативе, условия, при которых сотрудник сможет встать на следующую ступень, чем будут отличаться результаты, функции и уровень оплаты.

Когда сотрудник получает варианты пути и развития в компании, он ощущает себя не просто отдельной единицей, а частью большого и целого. При этом он связывает свой личный путь развития со стратегией развития компании. После рассказа о возможностях роста внутри компании сотрудник выбирает из предложенного вариант своего будущего. Вместе с руководителем он прописывает ступени, навыки и качества, а также конкретные действия, которые нужно осуществить, чтобы выйти на следующую ступень (пройти обучение по той или иной теме, сдать аттестацию, достичь вот таких результатов...). Таким образом, кроме развития навыков сотрудника мы начинаем формировать его лояльность.

Подробнее о вариантах личного плана развития расскажу в главе 5.

Итак, выше мы дали краткое описание бизнес-процесса найма. В следующих главах мы подробно поговорим о каждом из его этапов.

Глава 2. Подготовка к найму

2.1. Самоподготовка руководителя

Итак, в предыдущей главе вы узнали, что умение нанимать сотрудников – одна из ваших ключевых компетенций как руководителя. С помощью опросника подняли свою мотивацию к найму и готовы нанимать. Определили свой подход к найму, осознали, что один в поле не воин, и подключили к этой задаче помощника или команду. Что дальше?

Размещаем объявление и приглашаем кандидатов на собеседование? Не торопитесь! Как сказал 16-й президент США Авраам Линкольн: «Если бы у меня было восемь часов на то, чтобы срубить дерево, я потратил бы шесть часов на то, чтобы наточить топор». То есть подготавливался...

В этой главе мы поговорим о том, как руководителю подготовиться к найму, чтобы к вам приходили лучшие сотрудники и оставались в компании надолго. Я дам практические инструменты: профиль должности, скрипт звонка соискателю, ответы на часто задаваемые вопросы – и расскажу, как ими пользоваться.

В результате вы подготовите ТЗ (техническое задание) для помощника по найму.

2.1.1. Зачем руководителю готовиться к найму, или Секрет успеха Чемпиона

*Чемпионы не становятся чемпионами на ринге – там их просто признают таковыми.
Джо Фрейзер*

Я стою на пьедестале, на самой вершине. «Первое место среди девушек...» – звучит в голове. Справа и слева ступени пониже, где стоят девушки, занявшие второе и третье места. Мы улыбаемся друг другу, обнимаемся и чувствуем себя абсолютно счастливыми. Играет гимн Советского Союза. На трибунах зрители, они аплодируют, кричат, свистят, срывая голоса.

На глазах проступают слезы радости. Спасибо, ребята, девчонки, команда нашего пионерского лагеря, и вы, наши болельщики! Мы смогли, мы это сделали! Я чемпионка?! Чемпионка межлагерной спартакиады?! Это нереально! Это фантастика!

Это было в юности в пионерском лагере «Буревестник». Я участвовала в соревнованиях по троеборью: прыжок в длину, метание мяча и бег на короткую дистанцию. На место соревнований мы прибыли заранее, чтобы освоиться на местности. Когда мы увидели яму для прыжков, то ужаснулись. Деревянная толчковая доска была очень узкой, да еще и старой. От дождя, солнца и постоянных перепадов температур она уже начинала крошиться. К тому же дорожка для разбега из глины и песка, а мы тренировались на траве. Это провал! Что же получится? Дорожка скользит, не пружинит, ноги вязнут в песке! Разбегаюсь сильнее – заступ!

Я в отчаянии, но не опускаю руки, а начинаю думать, что я могу сделать, чтобы изменить ситуацию. Рассчитываю расстояние для разбега так, чтобы не заступить и не начать мельтешить перед толчком. Пробую снова и снова, пока не нахожу идеальный баланс. Наконец-то! Точка старта найдена! Ступнями замеряю расстояние, закрепляю результат и отправляюсь отдыхать.

Наступает день соревнований. Погода отличная. Приходим на место. Понимаем, что забыли флаг! Бежать за флагом выпало мне... Два километра туда, два обратно перед основным этапом соревнований! Итак... Соревнования. Прыжки. Одного за другим спортсменов дисквалифицируют, заступ. Пришла моя очередь. Точно отмеряю шагами место старта. Первая

попытка: «Заступ!». Думаю: «Что не так?». На пару сантиметров поправляю разбег. Вторая попытка: на доску попала, лечу, отлично! Ноги выбрасываю высоко и целюсь далеко вперед, но сила притяжения дамской пятой точки оказывается сильнее, сажусь на попу и руки назад, смешной результат. Плохо, все очень плохо!

И вот впереди последняя, третья попытка. А яма узкая и кажется такой маленькой по длине, что сковывает воображение и как будто сама не пускает спортсмена в настоящий полет.

Я представляю, что улечу дальше ямы, что полностью перепрыгну ее и окажусь, может быть, даже на другом конце поля. И, о чудо! Я лечу, лечу! Восторженные зрители замерли в ожидании. Переношу центр тяжести на ноги. Ура, получилось! 4.20! Это фантастика. Тогда я побила свой личный рекорд.

Тогда я усвоила мощный жизненный урок, который навсегда убедил меня, что внимание к деталям и тщательная подготовка – залог победы.

Бизнес по своим законам похож на спорт. Американский бизнес-тренер Брайан Трейси в своей книге «Тайм-менеджмент» писал: «Каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут на этапе выполнения».

Секрет успеха найма точно так же находится в подготовке.

2.1.2. Роль руководителя в системе найма

В найме руководитель в первую очередь стратег. Его задача – принять правильное решение, на какое рабочее место и какого человека нужно нанять. Например, у компании большая база клиентов, а продавать этим клиентам некому, не хватает менеджеров активных продаж. Компания начинает наем, на собеседование приходит отличный кандидат, но с навыками маркетолога, а не продавца. Он умеет привлекать новых клиентов, знает компанию и хочет в ней работать. У соискателя прекрасные навыки, он обаятелен, и руководитель думает: «Что ж, новые клиенты нам тоже нужны, возьмем его, будет у нас маркетолог».

«Но он же не продажник! – хочется возразить. – Он не решит задачу доведения клиентов до сделки. Лиды будут скапливаться на входе и „остывать“ в отделе продаж, при этом имеющаяся база клиентов не будет никак задействована. Мертвый актив».

В этом примере результат найма расходится с решением управленческой задачи и хороших результатов не принесет.

Однажды я проводила экспертную оценку бизнеса в торговой компании по продаже запчастей. Когда мы начали разбираться с организационной структурой, то обнаружили интересный факт: некоторые отделы были созданы специально для одного человека. Как так получилось?

– Познакомился с хорошим человеком, активный, перспективный, у него интересные идеи, пригласили сотрудничать, создали отдел, – рассказывает руководитель.

Такой наем может работать в стартапах, когда компания в начале пути и мы формируем команду единомышленников. Если со временем подход не изменится, есть риск, что организационная структура компании превратится во что-то непонятное и хаотичное. Собственно, так и произошло в той компании.

Нанимать сотрудника нужно, отталкиваясь от стратегии компании, она влияет на изменения в организационной структуре, в требуемых новых компетенциях или в усилении имеющихся. Это влияет на описание требуемого рабочего места. Только смоделировав нужное рабочее место внутренним взглядом, пролив свое видение в будущее, под требования организации нужно подбирать сотрудника, человека. Развивая бизнес, приходится признать, увы, что «хороший человек – это не профессия».

Таким образом, задача руководителя в системе найма – определить, на какое именно рабочее место (какие ключевые задачи, функции, ожидаемые результаты данного рабочего места) и какого человека (его навыки, качества, критерии отбора) необходимо нанять.

2.1.3. Ошибка руководителя при найме: нечеткое рабочее место

«Ясность – секрет успеха»

Б. Трейси

До того как запустить процесс найма, руководителю необходимо четко представлять, какие функции будет выполнять сотрудник, какую задачу бизнеса решит данное рабочее место сейчас и как оно будет выглядеть в будущем. Любое рабочее место развивается. Чтобы грамотно донести до соискателя требования, необходимо представлять не только сегодняшние функции, но и то, как будет меняться рабочее место со временем. Какие функции отойдут на второй план? Какие, возможно, совсем исчезнут? Какие будут развиваться и усиливаться?

Чаще всего руководитель, приглашая на работу человека с опытом, полагает, что он разбирается в процессе и ему не нужно ничего объяснять. Так ли это? И да, и нет. В действительности соискатели недостаточно хорошо представляют, чем им предстоит заниматься, даже если у них есть опыт работы в аналогичной должности. Почему? Новичок попадает в незнакомую среду, бизнес-процессы разных компаний отличаются, одни и те же отделы в разных компаниях могут выполнять разные функции. У вас другая сфера бизнеса, другая бизнес-модель, отличается CRM-система, продукт, скрипты, стандарты, принципы ведения бизнеса, ценности компании. Поэтому новому сотруднику объяснять процесс необходимо, и лучше это сделать еще на этапе найма.

Ваше рабочее место будет четким, если вы самостоятельно тщательно и вдумчиво заполните должностную инструкцию, а не скачаете наполнение из интернета.

Если рабочее место было непонятным, нечетким до начала найма, есть большая вероятность, что вы (или ваш работодатель) потратите деньги и силы на обучение сотрудника, а он уволится, ничего толком не поняв и не сделав ничего полезного. Сотрудник поработает какое-то время, а потом придет и скажет: «Вы знаете, я как-то себе это не так представлял, это не совсем то, чем я хочу заниматься», – и уйдет.

Давайте посмотрим, к чему приводит нечеткое рабочее место при найме.

Во-первых, собственник бизнеса переплачивает. Это потому, что соискатели, которые не до конца понимают, чем будут заниматься, перестраховываются, опасаясь серьезных дополнительных нагрузок, и на всякий случай запрашивают зарплату повыше. Поскольку руководитель сам недостаточно точно представляет, что это за рабочее место и какова его адекватная цена на рынке, то соглашается.

Во-вторых, соискатели часто сбегают из компании в течение первых дней, испугавшись неопределенности. Вчера он согласился работать, так и не поняв, чем предстоит заниматься... а через неделю передумал. В компаниях с нечетким рабочим местом такие хождения «вошел-вышел» могут повторяться многократно, а найм становится бесконечным. Новички плохо приживаются, компания продолжает держаться только на старожилах. Опасная ситуация!

В-третьих, если сотрудник все-таки остался, у него будет низкая мотивация. Сотрудник на нечетком рабочем месте чувствует себя неуверенно, не понимает, где его зона ответственности, за что его могут наказать, а за что поощрить, на что он может повлиять, а на что нет. Он становится пассивным, опасается задавать вопросы, боясь показаться глупым, или, что еще хуже, приходит на работу, чтобы отсидеть положенное время.

В-четвертых, при нечетком рабочем месте высок риск, что вы не получите нужные результаты в нужное время и разочаруетесь в сотруднике. Обидно будет осознавать, что дело

не в человеке, а в том, что это вы не разобрались в функциях рабочего места или не донесли их правильно до сотрудника.

Чтобы понять, что вы не допускаете эту ошибку, спросите у нескольких соискателей, как они поняли рабочее место из описания вакансии. Пусть они своими словами расскажут, чем им предстоит заниматься на этой должности. Соискатель, возможно, сделает удивленное лицо, будто ему и так все понятно, он же прочитал объявление, о чем тут говорить. В этом случае будьте настойчивы и дождитесь ответа. Высока вероятность, что в результате вы тоже удивитесь! Каких только описаний я не слышала, когда просила все же ответить на этот вопрос! Если получите от разных соискателей три и более внятных, похожих друг на друга и на объявление описания, можно считать рабочее место хорошо прописанным, четким и понятным.

Почему руководители допускают ошибку «Нечеткое рабочее место»?

Чаще всего из-за спешки, особенно в компаниях малого бизнеса. Спешка возникает, потому что ресурсов мало. У руководителя возникает ощущение, что нужно успеть все и сразу, он начинает торопиться и говорит соискателю: «Вы приходите, работайте, а там разберемся...».

Иногда руководитель искренне думает: «А что тут непонятного?». У себя в голове он смоделировал рабочее место и считает, что и другим сотрудникам, и соискателям это также ясно.

Кроме того, в небольших компаниях действительно много разноплановых функций, которые руководитель хочет и может делегировать. Достаточно сложно выбрать две-три главные из них, чтобы рабочее место обрело форму и смысл.

Часто руководитель списывает профиль должности с сайта вакансий. Он зашел на сайт, посмотрел, как называются разные специальности, написал «менеджер активных продаж», слово-то красивое! Но руководитель не подумал: а активные ли будут продажи? Или в действительности это будут продажи «на входящих»? На подбор и на качество соискателей эта, казалось бы, незначительная деталь влияет очень сильно.

Что можно сделать, чтобы избежать такой досадной и дорогостоящей ошибки?

Нужно еще до начала отбора сформировать профиль должности для рабочего места. О том, как это сделать, поговорим уже в следующей главе.

Как понять, четкое у вас рабочее место или нет? Закройтесь в кабинете, отключите уведомления на смартфоне, возьмите чистый лист и ответьте на вопросы, которые я дам ниже. Выделите себе столько времени, сколько потребуется, никуда не торопитесь. Не назначайте важные встречи «впритык», выделите хотя бы один-два часа. Это время окупится сторицей. Важно, чтобы ответы были прожитыми, глубокими, продуманными. Как только вы проясните рабочее место для себя, оно станет более «живым», подробным, обретет плотность. Вы поймете, какой стратегический шаг делаете, к каким последствиям он приведет, насколько он важен для компании. Итак, вопросы!

2.1.4. «Проясните рабочее место для себя». Упражнение для руководителя

Вопрос первый. Какая необходимость (проблема) побудила создать это рабочее место?

Сначала ответьте сами, затем сможете посмотреть примеры.

В ответе на этот вопрос вам нужно указать на проблему, которая стимулирует вас и компанию создать это рабочее место. Какие неудобства и неприятности приносит то, что такого рабочего места нет? Приведу несколько примеров, чтобы пояснить свою мысль.

Так, сейчас мы говорим о рабочем месте «руководитель отдела сопровождения в IT-компании».

Какая проблема толкает нас? Например, на сегодняшнем руководителе отдела слишком много управленческой нагрузки, в его подчинении больше десяти человек. Он уже не выносит такую нагрузку, потому что он еще и генеральный директор (компания недавно была совсем маленькой, и такое совмещение было вполне уместно). Как следствие, управление отделом осуществляется по остаточному принципу, как получится, и это приводит к увольнениям сотрудников из-за недопонимания.

Или другой пример. Вдруг становится ясно, что сотрудник отдела дорос до того, чтобы стать руководителем. Как здорово! Надо дать ему такую возможность, компания ведь растет! А если не дадим эту возможность сейчас, подождем еще, – можем потерять ценного сотрудника. Здесь мы также хотим освободить генерального директора от оперативного управления, чтобы он смог качественно выполнять функции управления стратегического.

Или, например, мы ищем ассистента руководителя. Проблема: руководитель перегружен текущими задачами, управление проседает. Сотрудники могут разбежаться или выдавать результаты значительно хуже, чем те, на которые способны.

Следующий вопрос. С какой целью (из какой перспективы) создается рабочее место?

Сначала подумайте сами.

В ответе на этот вопрос постарайтесь представить желанную перспективу, к которой приведет появление у вас отличного сотрудника на данном рабочем месте.

Например, вы сможете больше времени выделять на решение стратегических задач, ускорите развитие бизнеса, создадите отдел продаж, систематизируете бизнес.

Или сможете повысить профессионализм сотрудников с помощью организации обучения, купите и освоите новый станок, выйдете на новые рынки, проработаете новые каналы продаж.

Идем дальше. Опишите рабочий процесс, в который входит рабочее место (нарисуйте блок-схему).

Ваши мысли.

Ответив на этот вопрос, вы мысленно встроите новое рабочее место в организационную структуру в связи с уже имеющимися отделами.

В ответе на этот вопрос представьте себе рабочий процесс с участием нового сотрудника так, как он должен идти. С чего начинается работа нового сотрудника? Кто ему передает результат своего труда, чтобы тот начал работать? Кому он передаст результат своего труда?

Например, менеджер по продажам на входящих получает от маркетолога лиды, которые он обрабатывает. Результатом обработки лида станет заявка в отдел снабжения, а затем, после передачи клиенту коммерческого предложения и переговоров об условиях, результатом станет заключенный договор и оплаченный клиентом счет. А как у вас?

Следующий вопрос. Какой ценный конечный продукт будет у рабочего места?

Что такое ценный конечный продукт? Давайте представим работу компании как цепочку создания ценности. Одни сотрудники совершают действия, приходят к промежуточному результату и передают его другим сотрудникам. Те, в свою очередь, дорабатывают результат и выдают готовый конечный продукт.

Все функции сотрудников в компании объединены друг с другом в цепочку создания ценности. Например, без данных по калькуляции предстоящих затрат вы не сможете назначить правильную цену за оборудование и монтаж клиенту, значит, в цепочке создания ценности сначала идет калькуляция предстоящих затрат и только затем – ценообразование.

По сути, ценный конечный продукт – это тот результат, за который вы платите деньги сотруднику. Каждое слово в этом названии имеет значение: ценный – продукт имеет ценность для компании; конечный – это именно законченный (пусть и промежуточный) результат, а не процесс; продукт – это произведение труда сотрудника. То есть для того, чтобы получить продукт, сотрудник приложил усилия.

Теперь подумайте и опишите ценный конечный продукт для рабочего места, на которое будете нанимать сотрудника.

Давайте посмотрим на примеры из практики и сравним с вашими мыслями.

Например, для бухгалтера ценный конечный продукт – сданный вовремя отчет, расчетный листок или расчет налогов, для главного бухгалтера – разработанная учетная политика, правильность работы всех сотрудников бухгалтерии, правильный и вовремя сданный баланс. Для руководителя отдела продаж или бизнес-тренера – обученный сотрудник определенного качества. Для маркетолога – заявки (или лиды), переданные в отдел продаж в нужном количестве по оптимальной цене. Для сотрудников производства – произведенные продукты в установленном объеме в заданный срок.

Вернитесь к тому, что написали выше. Проверьте себя. Если вы правильно и точно определили ценный конечный продукт для рабочего места, двигаемся дальше.

Продолжаем. Кому будет подотчетно рабочее место, кто может давать задачи и запрашивать информацию? Запишите свои мысли.

Подотчетно:

Кто может давать задачи:

Кто может запрашивать информацию:

Я не случайно разделила эти графы. С первого взгляда может показаться, что одного ответа будет достаточно, но это не так. Например, мы нанимаем в компанию системного администратора, который будет отвечать за IT-инфраструктуру. Сотрудник будет устанавливать программы, следить за актуальностью версий, помогать сотрудникам решать проблемы с компьютером и офисной техникой, настраивать принтеры и телефонию, обеспечивать безопасность. Кому будет подотчетно рабочее место? Генеральному директору. А кто может давать задачу сотруднику? Любой сотрудник, которому требуется помощь в настройке программ, через своего руководителя отдела. А кто может запрашивать информацию? Например, бухгалтер может попросить сделать прогноз оплат сервисов на год.

Или, например, вы нанимаете менеджера в отдел продаж. Сотрудник будет подотчетен руководителю отдела. Но задачу ему может поставить и другой сотрудник: например, маркетолог может передать лиды с просьбой обработать в течение следующего рабочего дня. Также и запрашивать информацию у менеджера могут сотрудники других отделов: например, бухгалтер (по закрывающим документам от клиентов), HR-специалист (по процессу адаптации), маркетолог (информацию по обработке лидов), менеджер отдела закупок (узнать решение клиента по подготовленному им коммерческому предложению для него).

Следующий вопрос. С какими отделами будет взаимодействовать сотрудник на рабочем месте и по каким вопросам?

Запишите ответ в поле ниже, а лучше зарисуйте: обозначьте смежные отделы прямоугольниками и соедините с рабочим местом сотрудника стрелками.

Например, менеджер отдела продаж может взаимодействовать с отделом закупок, бухгалтерией, складом, IT.

Дальше. Каковы полномочия и ответственность сотрудника на рабочем месте?

Здесь опишите, по каким вопросам сотрудник может самостоятельно принимать решения, по каким будет советоваться с руководителем, а где просто исполнять решения руководства. Будет сотрудник отвечать за результат или только за процесс? Если у сотрудника несколько функций, пропишите полномочия и ответственность по каждой.

Запишите свой ответ.

Например, вы нанимаете менеджера в отдел продаж. Может ли менеджер сам устанавливать цену, или согласовывает с руководителем отдела, или работает по заранее утвержденному и неизменному прайсу? Это его полномочия. А ответственность? Допустим, менеджер сделал скидку, и сделка оказалась невыгодной для компании. Вычтем ли мы эту сумму из доходов менеджера? Или это зона ответственности руководителя?

Еще пример: вы нанимаете бизнес-тренера. Какие у него полномочия по выбору программы обучения? Он предлагает тему тренинга сам, предварительно проведя диагностику, или проводит тренинг, который запрашивает руководитель? Какая у него ответственность? Отвечает он за повышение навыков и изменение результатов сотрудников или только за сам факт проведения тренинга и удовлетворенность сотрудников процессом?

У меня есть методика, которая помогает определить полномочия и ответственность сотрудников в отделе продаж. Чтобы получить ее, напишите мне на почту tswork@mail.ru, и я вышлю вам файл с методикой.

Следующий вопрос. Какие проблемы и трудности создает рабочее место?

Любой плюс содержит и минус. Если вы не осознаете проблемы и трудности, к которым приведет создание нового рабочего места, они будут мешать вам нанимать нового сотрудника. Решение одной проблемы обычно создает новую. Так и идет развитие – от решения одной проблемы к решению другой. Главное – осознавать это и быть готовым платить такую цену.

Запишите, какие проблемы появятся у вас и у компании с приходом нового человека.

Например, увеличится фонд оплаты труда, увеличатся затраты времени руководителя на обучение новичка; возможно, вам нужно будет увеличить выпуск продукции (чтобы было что продавать), а для этого купить новый станок или нанять новых сотрудников.

Для нового рабочего места придется создавать должностную инструкцию, KPI, формы отчетности.

Допустим, вы нанимаете или назначаете нового руководителя отдела. Чем это грозит? Может снизиться управляемость, сотрудники могут не соблюдать субординацию (не сразу приняв нового руководителя), кто-то может уволиться, если не сойдется с новым руководителем, результаты отдела могут снизиться, пока руководитель осваивается в должности, вышестоящий руководитель должен будет помогать новичку и держать руку на пульсе всего, что происходит в отделе.

Идем дальше. Какие функции и бизнес-процессы необходимо добавить, чтобы рабочее место было эффективным?

Ваш ответ.

Например, вы нанимаете маркетолога, который будет заниматься рекламой. Тогда вам необходимо выделить бюджет на рекламу. Стоит заранее продумать, какие суммы это будут. Кто будет обрабатывать входящие лиды? Есть ли сотрудники для выполнения этих функций?

Также вам нужно будет наладить взаимодействие нового сотрудника с другими отделами. Как тот же маркетолог будет передавать входящие заявки в отдел продаж? Будет вручную направлять по электронной почте или вносить в CRM-систему? Возможно, для этого придется ее настроить.

Также вам необходимо обеспечить новое рабочее место ресурсами. Для менеджера по продажам это будут входящие заявки, база контактов для прозвона или инструкция по поиску клиентов в интернете, CRM-система, телефония, наушники. Для маркетолога это будет контент, фото или видео.

Подумать необходимо и о том, каких специалистов нужно будет привлечь, чтобы рабочее место было эффективным. Например, для создания контента нужно будет привлечь фотографа, дизайнера или копирайтера. Для генерации лидов нужно будет организовать рекламу.

Следующий вопрос. Есть ли сезонность на рабочем месте? Как она будет компенсироваться в период ослабления/усиления нагрузки для сотрудника и для компании?

Например, у вас шиномонтаж, который пользуется повышенным спросом весной и осенью. А вот летом и зимой к вам изредка приезжают заклеить шину или выровнять диск. Получается, в сезон сотрудники будут загружены и зарабатывать, а в остальное время скучать. Как будет компенсироваться этот перепад? Возможно, вы добавите новые услуги на это время, например чернение шин. Или будете доплачивать сотрудникам до нужного уровня из прибылей предыдущего или будущего периода, внося поправки в систему оплаты труда.

В одной компании, с которой я работала, спрос на товар был только летом. Они шили льняную одежду, которая пользовалась высоким спросом только в очень короткий жаркий период. В остальное время менеджеры по продажам нарабатывали базу на сезон, готовили фото- и видеокаталоги новой коллекции, рассылали их будущим клиентам, дизайнеры создавали новые модели одежды, производство работало на склад. Заработанные за сезон средства равномерно распределялись на зарплаты в течение всего года. Такая модель бизнеса требует определенного объема оборотных средств, точного и грамотного финансового планирования.

Компании, которые не учитывают необходимость компенсировать сотруднику колебания в заработной плате за счет системы оплаты, теряют ценные кадры. В то же время такая компенсация не должна наносить ущерб финансовому благополучию компании. Это нужно учесть.

Ну вот мы с вами и ответили на все важные вопросы. Все ли получилось? Отлично! Теперь давайте сравним, как вы представляли себе рабочее место до начала главы и как сейчас. Стало ли после прохождения опросника рабочее место глубже, объемнее, детальнее? Теперь вы не только сами хорошо представляете рабочее место, но и сможете подробно рассказать о нем тем, кто будет помогать вам в найме, и соискателям.

Теперь, когда четкое рабочее место сформировано, можно переходить к составлению должностной инструкции и профиля должности.

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.