

РЕГЛАМЕНТ ВЛАДЕЛЬЦА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ

Дата выпуска: 10.11.2021

В папки всех руководителей

В папку ответственного за должностные папки

Участникам проекта «Генератор продуктивных кадров» в качестве шаблона

СИСТЕМА ПОДБОРА И ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА

Любая организация состоит в первую очередь из людей. Станки, скрипты, регламенты, телефоны — что угодно работает при условии, что его использует способный и желающий сотрудник. Если в организации проблемы с набором и обучением персонала, то расширение компании будет тормозиться, руководители — испытывать перегруз, статистики — падать, а бизнес перестанет развиваться.

Другими словами, чтобы организация расширялась и процветала, в ней должны работать компетентные и желающие сотрудники в нужном количестве. Для их создания и существует СИСТЕМА ПОДБОРА И ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА. Цель этого документа — описать все элементы данной системы.

ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Давайте сначала определимся, что такое подбор персонала и наём. Подбирать персонал — это значит находить за пределами организации подходящих сотрудников и помещать их на посты в компании так, чтобы они выполняли нужную работу.

Еще наём можно назвать продажей работы в компании потенциальным сотрудникам с целью привлечения их в штат. Иными словами, работа — это ТОВАР, который предлагает компания на рынке вакансий.

Со стороны кандидата, трудоустройство — это способ удовлетворять свои потребности. Если кандидат поверит в то, что с помощью будущей работы он сможет их удовлетворить, то он купит ТОВАР - работу в этой компании.

Таким образом, эти взаимоотношения кандидата и компании можно назвать сделкой. Конвертируемой валютой расчета в этой сделке является ВРЕМЯ, которое кандидат готов отдать за ТОВАР — работу в компании.

Чтобы сделка была обоюдовыгодной и долгосрочной, сотрудник должен быть удовлетворен курсом конвертации проданного своего времени в деньги. А организация должна быть удовлетворена курсом конвертации времени работы сотрудника в плановый результат.

Прежде чем совершить сделку обеим сторонам очень важно достичь договоренностей о сумме сделки, т.е. о затраченном ВРЕМЕНИ и курсе конвертации.

Менеджер по подбору персонала или руководитель, нанимающий сотрудников, должны помнить о необходимости продавать компанию, иначе с наймом будут проблемы.

ТЕКУЩИЕ СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ ЖЕЛАТЬ ПРИХОДА НОВОГО ПЕРСОНАЛА

Для того чтобы в компанию шел стабильный наём подходящего персонала, важно желание команды. Если текущие сотрудники не хотят, чтобы в компании появлялись новые люди, то как бы грамотно ни работал отдел персонала, с наймом будут проблемы. Команда может считать, что стажеры будут отвлекать их и руководителей «глупыми» вопросами. Может существовать идея, что новички «съедают» фонд оплаты труда, что приведет к финансовым проблемам, и тогда не хватит средств на жизненно важные платежи.

С такими идеями подбор персонала будет трудным, сотрудники не будут прикладывать достаточно усилий для помощи в адаптации стажеров, либо будут делать так, что после их помощи стажеры не захотят продолжать работу в компании.

Для того чтобы пресечь это нежелание у команды, собственнику или директору нужно регулярно на собраниях персонала рассказывать о планах развития организации, делать акцент на то, что для расширения нужны новые люди, и что существуют инструменты, благодаря которым наём может быть простым и нетрудоёмким. Без этого действия система найма будет «буксовать».

НАЛИЧИЕ РЕСУРСА ДЛЯ ПОДБОРА И ПОДГОТОВКИ ЛЮДЕЙ

Когда есть понимание, что наём нужен, команда желает иметь новых сотрудников, мы должны укомплектовать участок по подбору персонала.

Как показывает опыт, качественный подбор может потерпеть фиаско просто потому, что не хватает ресурса для необходимого количества звонков, собеседований, стажировок. Если один HR¹ ведет параллельно 10-15 открытых вакансий, как правило, наём в таком случае неэффективен. Здесь, как и в любой области, есть нормы выработки. На разные вакансии они могут быть разными, но одновременно вести даже 5-7 вакансий одному человеку обычно уже трудно.

Поэтому прежде чем приступить к регулярному подбору, необходимо позаботиться о том, чтобы на предприятии появилось нужное количество обученных специалистов по подбору и тех, кто будет стажировать новых сотрудников. Если их нет вообще или недостает, то в первую очередь стоит решить этот вопрос, а потом приступить к найму прочего персонала.

Количество сотрудников участка подбора персонала зависит от штата организации. Исходя из прошлого опыта и количества открытых вакансий нужно оценить, сколько требуется человек, и нанять их.

¹ **Human resources** — человеческие ресурсы. «Эйчарами» называют себя специалисты в области управления персоналом: менеджеры по персоналу, рекрутеры и т. д.

Точное количество HR-специалистов зависит от организованности области, от того, находится ли кадровая служба в компании или на аутсорсинге, выполняет ли HR функцию секретаря или другие функции.

К тому же стоит учитывать, сколько времени HR тратит на наём. Если не более 40 %, а все остальное время «тушит пожары», встречает гостей, готовит кофе руководителю, сидит на планерках, то наём вряд ли будет успешным.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Одним из факторов, снижающих эффективность подбора персонала, является стихийный наём. Вот как это может происходить: посреди месяца к HR приходит коммерческий директор и просит срочно нанять двух торговых представителей В ТЕЧЕНИЕ НЕДЕЛИ, так как они не могут выполнить план продаж. Через день появляется руководитель производства и просит нанять двух прорабов, так как взяли новый объект и не рассчитали ресурс.

Специалист по подбору в такой ситуации берется за наём то одного специалиста, то другого, и при этом иногда вообще никого не нанимает. Почему?

1. Он распылен на множество вакансий и действует неэффективно.
2. Не спланирован бюджет на продвижение, т. е. ему не выделяют денег на публикацию вакансий.
3. Чтобы срочно кого-то нанять, нужно начинать поиск заблаговременно.
4. Он ведет текущие вакансии и не может их бросить.

Следовательно, подбор и подготовку персонала нужно планировать так же, как и план продаж или план по производству.

В начале каждого месяца при утверждении основных планов организации должен быть утвержден и план по найму, и сразу заложены расходы на заработные платы новых сотрудников, а также на продвижение вакансий. И в течение месяца план по найму нельзя менять.

Идеально, если наём будет распланирован на несколько месяцев вперед. И в дальнейшем по каждой утвержденной вакансии руководители должны писать [«Заявку на подбор»](#), где указывают квалификационные требования и идеальную картину поста, после чего специалисты по подбору запускают наём.

В НАЙМЕ ВАЖЕН БОЛЬШОЙ ПОТОК СОИСКАТЕЛЕЙ

Компании всегда нужны самые способные и компетентные сотрудники, а таких на рынке труда всегда меньшинство. И эти ценные кадры обычно недолго ищут работу, их практически после каждого собеседования готовы взять на работу сторонние компании. А для того, чтобы эти сотрудники попали в нашу организацию, мы должны поддерживать постоянный поток кандидатов и быстро с ними работать. Можно сказать, что нам необходимо просеивать поток желающих работать, для того чтобы отбирать лучших.

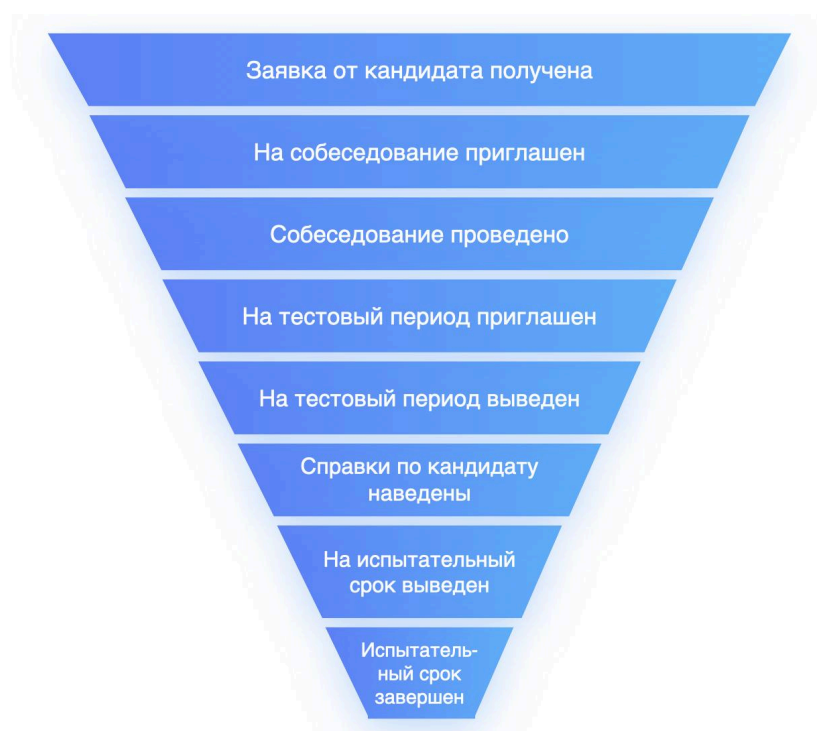
Этим обычно не занимаются руководители подразделений при найме для себя сотрудников, просто потому, что у них нет на это времени. Эту функцию как раз должен выполнять отдел персонала. Тут важна точка зрения: **на рынке точно есть**

те, кто нам нужен, их просто нужно найти, а для этого важно создать большой поток соискателей и выбрать из них того, кто нужен.

ВОРОНКА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И ИНСТРУМЕНТЫ ПОДБОРА

Для эффективного управления циклом найма, а так же для того, чтобы иметь возможность обрабатывать большой поток кандидатов, используется воронка подбора персонала.

Воронка подбора персонала — это модель, показывающая движение потенциального кандидата от возникновения заинтересованности в компании до заключения трудового договора и окончания испытательного срока. Можно сказать, что это тоннель, по которому движется соискатель от момента, когда у него появился запрос трудоустроиться, до момента, когда он уже является штатным сотрудником организации и производит продукт. Если алгоритм подбора персонала не описан или неизвестен менеджеру по персоналу, то наём будет хаотичным, бессистемным и неэффективным.



Благодаря воронке можно анализировать, на каком этапе что-то пошло не так — отвалилось слишком много кандидатов. Например, по откликам звонит необученный HR, конверсия из звонков в собеседования низкая. Воронка покажет, где конверсии слишком низкие. Там и будет узкое место в подборе.

Второй плюс воронки — она показывает реальный объем работы HR-отдела в цифрах и деталях. У руководителя всегда будет под рукой инструмент для анализа данной области.

Воронка подбора персонала — это инструмент управления областью найма.

ВНУТРЕННЯЯ АКАДЕМИЯ В КОМПАНИИ

Еще одной важной составляющей эффективной системы подбора и подготовки персонала является внутренняя академия. Для того чтобы все сотрудники, особенно новые, быстро осваивались на своем посту, необходимо системное обучение в компании. В идеале — в компании должна функционировать внутренняя академия, которая на постоянной основе проводит обучение сотрудников содержимому должностных папок. Продуктом такого обучения является сотрудник, который разобрался с теоретической частью своей должностной папки и готов применять ее на практике. Именно академия обеспечивает качественную передачу знаний из папок сотрудникам.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

Еще один важный элемент системы подбора и подготовки персонала — это участие руководителей. Частая ошибка при найме — это такое мнение руководителей организации: *«подбор персонала — это удел департамента персонала, они и должны им заниматься, а я здесь ни при чем»*. С таким подходом компания будет иметь проблемы с персоналом. Будет низкий поток соискателей, будут приходить кандидаты, не соответствующие идеальной картине, а сильные кандидаты не «купят» идею работать в компании.

Руководитель должен иметь точку зрения, что его люди — это в первую очередь его задача, а отдел найма — это инструмент и помощник в том, чтобы они появились. Это значит, что руководитель должен периодически погружаться в собеседования, телефонные интервью, вакансии с целью помочь HR-департаменту сформировать максимальное верное представление о том, кто ему нужен, лучше понять суть потребностей соискателей, лучше продавать. Руководитель, как правило, в большей реальности, кто ему подходит, и хорошо чувствует целевую аудиторию. Такая синергия позволит сократить цикл подбора, от чего выиграют все.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПОДБОРЕ РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА

Особенно важно ключевым руководителям и владельцу компании постоянно участвовать в найме руководящего состава. Ведь если пришел потенциальный кандидат «крупного калибра» — в прошлом директор или управляющий крупной областью, или специалист высокого уровня, продать ему идею работать в компании сможет только высшее руководство.

Поэтому каждый руководитель и владелец компании должны помнить о важной функции — привлечении сильных игроков в команду. А человек, занимающийся наймом, должен знать, что если к нему на собеседование пришел очень интересный кандидат, необходимо быстро привлечь к беседе с ним руководителя, который поможет продать идею работы в компании. С такой точкой зрения в нашу организацию будет приходить все больше и больше нужных нам сотрудников.

Выше описаны ключевые составляющие системы подбора и подготовки персонала, а ниже все они собраны в чек-лист, по которому можно проверить работоспособность этой системы в нашей компании.

ЧЕК-ЛИСТ ПРОВЕРКИ РАБОТОСПОСОБНОСТИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- 1 ЕСТЬ АКТУАЛЬНЫЙ ПЛАН ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА МИНИМУМ НА МЕСЯЦ ВПЕРЕД _____
- 2 HR-ОТДЕЛ УКОМПЛЕКТОВАН ОБУЧЕННЫМИ СОТРУДНИКАМИ В НУЖНОМ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНОВ ОБЪЕМЕ _____
- 3 СУЩЕСТВУЕТ АКТУАЛЬНАЯ ВОРОНКА ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА, В СООТВЕТСТВИИ С КОТОРОЙ ИДЕТ ЦИКЛ НАЙМА _____
- 4 ПРОПИСАНЫ И ПРИМЕНЯЮТСЯ К КАЖДОЙ ВАКАНСИИ РЕГЛАМЕНТЫ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКТА НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ВОРОНКИ (СКРИПТЫ, ПРОГРАММЫ СТАЖИРОВОК И Т. Д.) _____
- 5 ЗАПУЩЕНА СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ _____
- 6 РУКОВОДИТЕЛИ ЗНАКОМЫ С СИСТЕМОЙ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И УЧАСТВУЮТ В НАЙМЕ _____

Выполнение этих условий поможет нам стремительно развиваться и достигать целей компании, в каждый момент времени иметь на постах подготовленных и желающих сотрудников, хорошо знающих, как выполнять свою работу.

За дополнение данного регламента выражается признательность Керде Владиславу.

ПАРТНЕР
ВАЛЕРИЙ ГОРЯЧЕВ

©2022 «Handy Worker». Все права защищены законом. Никакую часть этой публикации нельзя воспроизводить, хранить в информационно-поисковой системе или пересылать в любом виде, любым способом — электронным, механическим, путём фотокопирования или с помощью любых других средств записи — без явного письменного разрешения владельца авторских прав.