

Подбираем персонал: на что обратить внимание?

Принимают на работу по профессиональным качествам, а увольняют по личностным.

Народная мудрость

В далеком 2003 году, когда мой первый стартап дорос до солидных размеров, стало ясно, что управлять компанией в режиме 100%-ного включения во все бизнес-процессы стало невозможно. В поиске ответа на извечный русский вопрос «что делать?» засела за учебу.

Так я узнала, что мой бизнес подошел к стадии оптимизации и надо прописывать все, что только возможно прописать.

Из «всего» самыми актуальными были вопросы, касающиеся персонала. И «родились» монументы: правила поиска, подбора, приема и адаптации персонала и система мотивации труда. Жизнь стала значительно свободнее, у меня даже появился двухнедельный отпуск, который был физически нереален ранее.

С тех пор «правила приема...» адаптирую под каждый свой новый бизнес. Полный документ с приложениями уютно размещается на 26 страницах. А в статью выбрала то, что считаю нужным для предприятий малого и среднего бизнеса, в которых нет кадровых служб.

Итак, сами правила состоят непосредственно из следующих разделов:

1. Правила поиска, подбора, приема и адаптации персонала
2. Заявка на подбор кандидата на вакантную должность.
3. Бланк резюме.
4. Основные направления процесса адаптации.
5. План адаптации нового сотрудника.
6. Отчет о прохождении испытательного срока.
7. Цели процесса адаптации.
8. Лист задач/функций работника.
9. Обязательство о неразглашении коммерческой тайны.
10. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну.
11. Процедура планирования новых должностей и дополнительных штатных единиц.
12. Процедура прохождения испытательного срока.
13. Оплата наставничества.
14. Трудовой договор.
15. План изменений в штатном расписании.

Зачем так подробно? Написав один раз подобные правила, вы сильно упрощаете себе жизнь. Это общий план, а дальше подробно то, что вам может пригодиться в работе. В вашей компании появляются правила, которые распределяют ответственность за персонал между всеми заинтересованными лицами.

Согласитесь, обычно всю работу сотрудника кадровой службы можно свести вот в такую структуру:



Но мы-то знаем: чтобы найти нужного кандидата, надо понимать, кто же конкретно нужен. Именно в этом первый шаг к успешному рекрутингу!

Часто руководители направлений или подразделений не дают нам полной информации для поиска. Под разные бизнес-задачи даже в простой торговый зал нужны разные сотрудники (подробнее в журнале «Профиль бизнеса», август 2014). Все это знает непосредственный начальник будущего работника. Знает и молчит. А на наши просьбы помочь составить профиль должности отмахивается.

Знакомая картина? Хотите, чтобы она не повторялась? Принимайте новые правила игры.

Поиск кандидатов ничем не отличается от продаж. По сути, это те же продажи нашей компании соискателю, соискателя – непосредственному руководителю. И значит, виды поиска сотрудника по вкладываемым силам бывают активные, пассивные, активно-пассивные.

Конечно, для разных вакансий нужны различные источники поиска, но обобщить можно.

Активные виды поиска – это когда вы:

– ходите по профильным вузам и техникумам



с рассказами о вашем предприятии;

- устраиваете конкурсы профессионального мастерства с выплатой грантов или стипендий;

- ходите на семинары, тренинги и прочие деловые мероприятия для расширения круга знакомств с потенциальными соискателями;

- участвуете в ярмарках вакансий;

- или «хантите» сотрудника.

Пассивные виды поиска:

- размещаете объявления в СМИ;

- или на специализированных сайтах или сайте компании;

- объявление сотрудникам компании о имеющихся вакансиях.

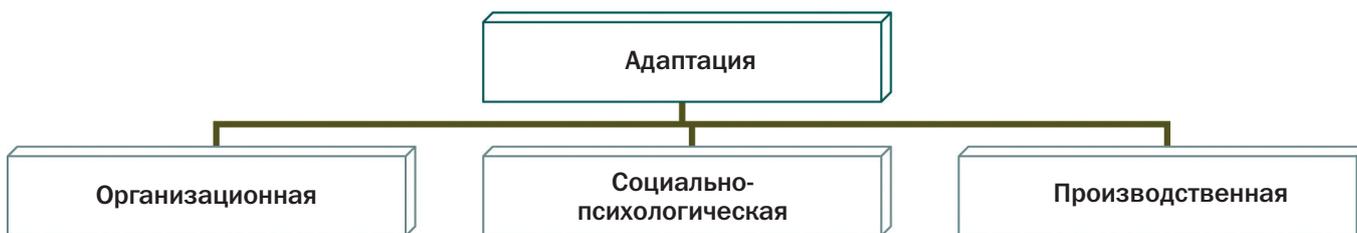
Активно-пассивные – чаще всего это то, что вы делаете ежедневно: поиск кандидатов через сайты, агентства, знакомых. Если у вас кадровое агентство, то это поиск по своей базе данных уже трудоустроенных кандидатов. Или собственной базе резерва, если вы такую ведете.

Предположим, у нас все сложилось! Есть отличная заявка на поиск нового сотрудника, мы выбрали правильный вид поиска кандидатов на вакансию. Правильно оценили соискателей. Выбрали лучшего. Привели его на оборудованное рабочее место, и... он не проходит испытательный срок. В чем же дело? Знаете сами – плохая адаптация. Мы не составляли листа задач на испытательный срок, не назначали наставника, не проводили оценку. Мы просто приняли сотрудника и передали заказчику. У вас не так? Отлично! Остальные читают дальше.

ЦЕЛИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

К новым условиям надо привыкать всем! Мы – часть живой природы. Даже при смене климатических поясов или времени, когда мы едем в отпуск, организм испытывает стресс. Что же говорить про новую работу?

Из моих наблюдений, в Хабаровске, если в компании нет специалиста или отдела HR, то адаптацией сотрудников целенаправленно не занимается никто. А она нужна и сотруднику, и работодателю. И бывает трех видов, каждая с целями и задачами:



Суть направления организационной адаптации – усвоение писаных и неписаных норм и правил компании. Я много пишу про совпадение ценностей сотрудника и компании, и именно на этом уровне и происходит сонстройка ценностей, установок, принципов организации и личных ценностей сотрудника.

Что делаем:

1. Знакомим нового сотрудника с политикой компании (миссией, целями, внутрикорпоративной культурой, традициями, условиями работы, формой оплаты и т.д.).

2. Знакомим с организационной структурой, местом, функциями и ролью нового сотрудника в достижении успеха компанией.

3. Предоставляем информацию о коллегах, с которыми будет взаимодействовать новый сотрудник (роль, функции, где их можно найти, как связаться, по каким вопросам обращаться).

4. Предоставляем писаные правила компании (общие инструкции, стандарты качественного обслуживания, правила внутреннего распорядка и т.д.).

На этапе **социально-психологической адаптации** сотрудника надо «включить» в коллектив отдела и компании в целом.

Что делаем:

1. Представляем нового сотрудника руководству компании и непосредственному начальству.

2. Знакомим нового члена коллектива с сотрудниками «своего» отдела и сотрудниками других отделов, с которыми он будет постоянно взаимодействовать.

3. Рассказываем новичку о сотрудниках, с которыми он работает: характерах, увлечениях, достижениях и т.д.

5. Проводим неформальную процедуру вхождения в компанию/отдел. Организуем тренинг с командообразующим эффектом (если есть возможность и необходимость).

Осталась производственная адаптация – этот этап нужен для освоения своих прямых функциональных обязанностей, «включения» сотрудника в общепроизводственный процесс и эффективного применения имеющихся навыков на практике.

Что делаем:

1. Объясняем новому сотруднику основные задачи и непосредственные обязанности.

2. Знакомим с должностной инструкцией и другими рабочими инструкциями.

3. Обсуждаем задачи и показатели эффективности на период адаптации и на перспективу.

4. Проводим обучение нового сотрудника (вводный курс, тренинги, наблюдение и т.д.).

5. Прикрепляем нового сотрудника к наставнику и проводим стажировку.

6. Включаем в самостоятельную работу.

А на практике у нас пункт 5. **Адаптация сотрудника.**

5.1. Заказчик закрепляет за новым сотрудником пер-

сонального наставника.

- 5.2. После принятия решения о выходе сотрудника на работу заказчик (или наставник):

- 5.2.1. Представляет нового сотрудника коллегам.

- 5.2.2. Обеспечивает ознакомление нового сотрудника с необходимыми внутренними нормативными документами.

- 5.3. Отдел кадров обеспечивает подписание новым сотрудником необходимых обязательств.

- 5.4. Наставник обеспечивает обучение нового сотрудника.

Адаптация – это часть испытательного срока. Что и как надо делать, чтобы и этот этап завершился отлично, поговорим в следующей статье.

Елена Стецюк, бизнес-тренер, владелица двух бизнесов