

ЕЛЕНА БЕЛЯЕВА

не изобретать
все заново

шаблоны
процессов

NO MONEY

NO LOVE

«срезали»
бюджет

делаю
своим
опытом

HR

БЕЗ БЮДЖЕТА

HR задачи

инструменты

Елена Беляева
No money – no love,
или HR без бюджета
Серия «RED. Саморазвитие и бизнес»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69175561
No money – no love, или HR без бюджета / Елена Беляева: Редакция
Eksmo Digita; Москва; 2023
ISBN 978-5-04-187525-1

Аннотация

В книге собраны практические инструменты для HR-специалиста, который работает в условиях нехватки бюджета на привлечение опытных специалистов. Благодаря этим инструментам вы гарантированно улучшите показатели личной эффективности в работе. Книга будет полезна как начинающий специалистам, так и тем, у кого большой опыт работы, но нет навыка справляться с кризисными ситуациями.

Комментарий Редакции: Полезное практическое руководство от специалиста. Минимум лишней информации и максимум полезных инструментов.

Содержание

Предисловие	5
Раздел 1	12
Глава 1.1	12
Глава 1.2	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Елена Беляева

No money – no love, или HR без бюджет



Художественное оформление: Редакция Eksmo Digital
(RED)

В оформлении использована фотография:

© Marat Musabirov / iStock / Getty Images Plus /
GettyImages.ru

© Редакция Eksmo Digital, 2023

© Елена Беляева, 2023

Предисловие

Всем привет, давайте для начала познакомимся. Меня зовут Елена Беляева, уже больше 20 лет я работаю в области HR, или управления персоналом. Были разные компании – международные и российские, в разных индустриях (промышленность, инженерия, горнодобывающий сектор, FMCG), с разными командами, целями, корпоративной культурой, на разных этапах организационного развития. Начинала я с рядовых позиций, но вот уже более 15 лет занимаю позиции топ уровня с полной ответственностью за HR направление. Помимо этого, я уже больше 5 лет являюсь ментором и коучем для разного уровня специалистов и руководителей, в том числе из области HR, что дает мне дополнительную базу для понимания внутренних процессов и мироустройства многих компаний.

В управлении персоналом за эти годы мне приходилось решать разноплановые задачи: построение HR функции с нуля, выстраивание процессов подбора, обучения и развития, оценки, внутренних коммуникаций, формирование HR бренда, автоматизация и цифровизация процессов и многое, многое другое.

На заре своей карьеры я много посещала разного рода HR мероприятия – конференции, выставки, круглые столы – в рамках которых были разнообразные выступления пред-

ставителей нашей профессии. В большинстве своем, это были спикеры от крупных компаний, таких как «Сбер», «Яндекс», «Икеа», «Газпром», «Лукойл», SAP и т. п. Выступающие очень вдохновляюще рассказывали о своих проектах, о реализованных задачах, о достигнутых успехах и при этом часто ни слова не говорили о потраченных бюджетах. Оно и понятно – зачем раскрывать конфиденциальную информацию о финансовых возможностях, которыми располагает организация. После таких зажигательных презентаций иногда из зала робко звучали вопросы о том, сколько же денег было потрачено на тот или иной проект, и в редких случаях даже давались ответы (всегда в исчислении сотен тысяч или миллионов рублей). И каждый раз в таких ситуациях я задавалась вопросом о том, а что же делать небольшим компаниям, у которых либо бюджет на HR активности крайне ограничен, либо его вообще нет. Ведь хочется так же красиво и масштабно, но либо силенок у компании в настоящий момент на масштабные HR проекты нет, либо руководство скептически относится к разного рода «бантикам и плюшкам», предпочитая говорить только о цифрах и результатах бизнеса.

А потом в разных компаниях я сама стала сталкиваться с кейсами, когда бизнес не располагал каким-либо существенным HR бюджетом, а задачи перед функцией заботы о персонале по-прежнему стояли, и надо было что-то придумать, чтобы без финансовых трат или с их минимумом реализо-

вать задуманное.

Конечно, когда у тебя достаточно толстый кошелек, то можно придумать массу интересных фишек для любого HR проекта, обернуть его в мега-презентабельную упаковку, применить все возможные приемы маркетинга, и такого рода продукт будет гораздо более привлекательным, ориентированным именно на нужды твоей компании и часто более эффективным, чем что-то сделанное на коленке с помощью подручных средств. Но если такой возможности в данный момент нет, то явно вырисовываются две возможные стратегии поведения. Стратегия номер один – опустить руки, признать, что ресурсов нет, что вы делаете все возможное в имеющемся контексте. Стратегия номер два – не останавливаться, продолжать делать HR процессы более эффективными, улучшать опыт сотрудников в компании и усиливать влияние HR на результаты компании. Какой стратегии хотите придерживаться вы? Если первой, то лучше почитайте художественную литературу или посмотрите сериал – это доставит вам больше удовольствия. Если второй, то это издание может вам помочь сориентироваться и найти ответы, как можно решить ту или иную задачу с минимумом или вообще без затрат.

По моему мнению, эта книга будет полезна либо начинающим HR специалистам, работающим в небольших компаниях, которые не могут пока позволить себе структурированный HR бюджет, либо для эйчаров компаний чуть покруп-

нее, но у которых по каким-то причинам в настоящий момент нет возможности выделить финансовые средства на мероприятия в области работы с персоналом. Например, какое-то время я работала в организации, которая активно вкладывалась в запуск нового актива, и, в связи с этим, все ее финансовые силы были брошены на этот крайне значимый бизнес-проект. В такой ситуации предлагать потратить деньги, например, на развитие HR бренда было как-то кощунственно. Поэтому приходилось демонстрировать чудеса изобретательности и придумывать «что-то этакое» без дополнительных затрат.

Задумываться об HR активностях без бюджета я начала уже давно – еще в «тучные» годы до многочисленных кризисов. Почему же именно сейчас я решила облечь свой опыт в письменный формат? Для этого есть еще одна причина, и это начавшиеся внезапно для большинства из нас перемены в глобальном экономическом и политическом мироустройстве, а особенно в нашей стране. Сейчас заканчивается 2022 год, и никто не может дать прогнозов, что нам ждать в году следующем. Все понимают, что «так, как прежде, уже не будет никогда». Но об этом же мы говорили и в двухлетний период пандемии. Каждый глобальный букет перемен дает нам ощущение, что хуже уже точно не может быть, но мы никогда не знаем, что ждет нас завтра. Вполне возможно, что многие бизнесы, компании и организации столкнутся с финансовыми сложностями, вызванными проблемами с сырьем, со

сбытом, с качеством продукции, да мало ли еще с чем. И есть вероятность, что HR бюджеты будут постепенно таять, так как другие затраты выйдут на первый план, станут более важными, нужными и насущными. Не можем же мы пренебречь, например, выплатой заслуженной зарплаты сотрудникам и при этом запускать корпоративный портал. Поэтому, возможно, мой опыт безбюджетного эйчара будет полезен еще и в этом контексте. Хотя, положив руку на сердце, очень хочется верить в то, что ситуация развернется лицом к российскому бизнесу и, наоборот, с бюджетами у нас все будет просто отлично.

Скорее всего, читая эту книгу, вы будете периодически ловить себя на мысли «я же все это знаю!». Не торопитесь критиковать автора, потому что это как раз тот эффект, который отлично работает в обучении взрослых. Мы все умные опытные создания, мы знаем массу всего, но часто наш багаж знаний так и остается невостребованным. Поэтому цель книги – прежде всего структурировать информацию, которую вы наверняка знаете или где-то слышали, возможно, добавить новые идеи и дать стимул для внедрения предложенных инструментов в жизнь.

Книга написана с намерением дать инструменты, шаблоны, подходы к решению той или иной задачи. Не побоюсь этих слов, но я постаралась собрать воедино весь свой многолетний опыт в области HR, в том числе те шишки, которые набивались методом проб и ошибок. А часто ошибки – это

то, о чем даже гуру высшего полета не очень любят говорить.

Книга состоит из двух основных разделов:

- что можно делать в рамках каждого функционального блока в управлении персоналом (подбор, обучение и развитие, оценка, внутренние коммуникации);

- что можно сделать для себя, чтобы иметь силы и мотивацию для профессиональных свершений.

В свою очередь, все разделы состоят из глав, сформированных по темам конкретных процессов, например подбор, обучение и развитие, оценка и т. д. Каждая глава, посвященная тому или иному блоку ответственности HR, может быть прочитана отдельно, без привязки к остальным частям книги. Поэтому если у вас прямо сейчас стоит задача организации оценки персонала в компании, то вы можете смело переходить к главе «Оценка», а позже, при необходимости, обратиться и к остальным главам.

В книге я постаралась дать максимально практическую информацию, временами с пошаговым описанием что, как и когда нужно делать. Так как я сама человек достаточно системный, я много использую разного рода таблички, списки и подобные структуры в своем изложении. Безусловно, это мой опыт и мой взгляд, и вы можете видоизменить последовательность шагов или наполнение той или иной программы в зависимости от вашего мнения, потребностей компании и каких еще угодно значимых факторов.

В конце некоторых глав я привела примеры реализован-

ных мной проектов по рассмотренной в соответствующей главе тематике. Примеры могут быть из разных компаний, индустрий и реализованные в разное время. Надеюсь, они тоже дадут вам пищу для размышления.

В части терминологии, говоря о сотруднике отдела по работе с персоналом, я называю его для краткости HR (эйчар), или HR специалист, или сотрудник HR. Это может быть сотрудник любого уровня, от дженералиста до руководителя подразделения. Главное, что объединяет целевую аудиторию книги – это необходимость создавать результат, имея в распоряжении всего лишь собственную голову, руки и запас энергии.

В случае если вы захотите получить какие-либо шаблоны в электронном формате, дать обратную связь по содержанию книги или дополнить ее своим собственным опытом, вы всегда можете написать мне на ebeliaeva27@gmail.com. Буду рада любой информации.

Ну что ж, основные вводные сформулированы, пора переходить к основному контенту.

Раздел 1

HR-процессы

Глава 1.1

Подбор персонала

Если спросить любого руководителя о том, какие задачи выполняет в организации HR функция, большинство опрошенных одним из первых пунктов вспомнят про подбор персонала. Это характерно для больших и маленьких компаний, для руководителей разного уровня и с разным опытом. Все без исключения организации, имеющие хотя бы формальную HR стратегию, вносят в нее золотые слова про то, что HR должен «обеспечивать организацию высококвалифицированными ресурсами для реализации стратегических целей компании». Ну, или что-то в этом роде. Поэтому процесс подбора одним из первых нужно сделать в организации удобным и эффективным и для кандидата, и для нанимающего менеджера, и для самого рекрутера.

Особенность процесса подбора заключается в том, что, даже когда компания использует для целей поиска персонала внутренние HR ресурсы, не привлекая рекрутинговые агентства, обойтись совсем без бюджета, скорее всего, не получится.

ся. Внутреннему рекрутеру нужен бюджет на подключение к сайту поиска кандидатов, на размещение объявлений на многочисленных Интернет-ресурсах, и даже в социальных сетях сейчас сложно разместить вакансию совсем без затрат (ну, если только на своей страничке, но будет ли от этого существенный результат?).

Потому возможно, что для некоторых читателей включение данного раздела в книгу про бесплатные приемы в работе выглядит несколько надуманно. Но даже в этой области деятельности есть множество приемов, которые можно внедрить своими силами и которые могут дать очень даже неплохие результаты.

Когда я говорю об улучшениях, в первую очередь в голову мне приходит тезис о необходимости выстраивания работающего процесса подбора. Ключевые слова здесь «процесс» и «работающий». Потому как очень часто рекрутмент превращается в ночной кошмар для всех участников процесса. Предлагаю пойти по этапам подбора и посмотреть, что мы можем «допилить» на каждом из них, чтобы сделать жизнь всех задействованных сторон более счастливой и продуктивной.

Итак, давайте представим, что к вам приходит руководитель подразделения N и сообщает о том, что ему нужно найти сотрудника на вакансию X. Естественно, запрос очень срочный, и кандидат нужен лучший из всех (ну, вы знаете, как это обычно бывает). Начнем с уточнения: что конкретно

за вакансия инициирована и какие кандидаты нужны руководителю. Для этих целей хорошо использовать форму заявки на подбор персонала.

Этап 1. Заявка на подбор персонала

Кажется очевидным, что руководитель при инициировании поиска нового сотрудника в свой отдел должен дать рекрутеру (в нашем случае внутреннему HR специалисту) подробное описание, что за человек нужен. Но на практике лидеры очень не любят, когда их принуждают заниматься такой работой. Во-первых, им кажется, что «и так все понятно». Во-вторых, порой они сами не могут внятно сформулировать, какие требования у них к кандидатам, но признаться в этом, безусловно, руководитель не может, поэтому бросает эйчару что-то в формате: «Ну, ты сама знаешь, кого искать».

А потом, на основании полного отсутствия информации, рекрутер пытается «пойти туда, не знаю куда, и привести того, не знаю кого». Это крайне затратно по времени и эмоционально, а так как у нашего HR специалиста, вероятнее всего, нет времени на то, чтобы перебирать кандидата за кандидатом в поисках «того самого, единственного», то от такого подхода нужно систематически избавляться. Для этих целей палочкой-выручалочкой может стать форма заявки на подбор персонала.

В этой форме необходимо прописать обязанности нового сотрудника, требования к кандидатам, ограничения, место в

организационной структуре, компенсационный пакет и любые другие пункты, которые могут быть важны конкретно для этой позиции.

Шаблон

Заявка на подбор персонала

Общая информация	
Нанимающий (непосредственный) руководитель	Имя, должность
Организационная структура отдела	Кто в подчинении, кому подчиняется (если это не нанимающий руководитель)
Название должности	
Вакансия заложена в бюджете (важно для компаний, которые отслеживают соответствие бюджету)	Да Нет
Причина возникновения вакансии	(декрет основного сотрудника, уход сотрудника, новая позиция и т. п.)
Желаемая дата выхода на работу	
Срок трудового договора	Бессрочный или срочный (тогда на какой срок)
Описание должностных обязанностей	
Требования к кандидату	
Образование	Высшее Среднее специальное Не имеет значения Желательная специальность
Опыт работы	Сколько и в какой области Что конкретно должен человек уметь делать на практике
Личные качества	Какими качествами должен обладать кандидат для успешного выполнения работы

Знание иностранного языка	<i>Какого и на каком уровне</i>
Компьютерная грамотность	<i>MS Office</i> <i>1С</i> <i>Прочие программы</i>
Водительские права, стаж вождения	
Прочие требования	
Условия работы	
Локация	<i>Адрес основного места работы, если у компании несколько офисов/локаций</i>
График работы	
Командировки	<i>Как часто и куда</i>
Заработная плата	<i>Уточнить, gross (включая НДС/П</i> <i>13 %) или нетто («на руки»)</i>
Премии	<i>Периодичность, целевое значение, привязка к результату</i>
Дополнительные льготы	<i>ДМС, питание, оплата проезда и т. п.</i>

Часть информации для этой формы вы наверняка знаете сами и можете предварительно ее заполнить, оказав помощь руководителю. Если у вас есть разработанные должностные инструкции, то описание функционала можно взять оттуда. Если у вас есть уже определенный бюджет на ФОТ этого сотрудника, то эти цифры тоже можно внести заранее. Но крайне важно, чтобы внесенная вами информация была проверена и верифицирована нанимающим руководителем, т. к., с одной стороны, это проверка информации на валидность (а вдруг должностная уже устарела или руководитель решил перераспределить функционал в отделе?), с другой – дисциплинирование руководителя, который с самого начала вовлекается в процесс.

Окей, допустим, руководитель все прописал, вы нача-

ли поиск. В части бесплатных источников поиска кандидатов могу посоветовать, пожалуй, только парочку. Во-первых, это нетворк, то есть сеть знакомых людей, к кому можно обратиться за рекомендацией. Наверняка вы состоите в каких-то Telegram-каналах или WhatsApp-группах эйчаров других компаний, куда можно бросить информацию о поиске и окажется, что «тот, кто в чате, знает кого-то из другого региона, у которого на прошлой работе был потрясающий сотрудник, отлично подходящий на вашу вакансию». Поэтому с самого начала своей HR карьеры крайне настоятельно рекомендую выстраивать этот самый нетворк, который не раз потом поможет вам, и не только при поиске кандидатов.

Во-вторых, внутренние реферальные программы. По сути, это тот же самый нетворк, только среди вашего трудового коллектива. Суть реферальной программы заключается в том, что работающий в компании сотрудник может рекомендовать на имеющуюся вакансию своего друга, родственника, знакомого в качестве кандидата. Этот кандидат на общих основаниях участвует в конкурсе на замещение вакансии, и если мы принимаем этого кандидата на работу, и он отработывает испытательный срок, то рекомендовавший его сотрудник получает денежную выплату.

В реферальной программе главное – установить правила игры (когда, сколько и за какие позиции платим) и периодически напоминать уже работающему персоналу о наличии такой программы, так как людям свойственно забывать о по-

добных опциях.

Еще вариант привлечения кандидатов даже без реферальной программы – это распространение в организации информации об открытых вакансиях. Можно делать рассылку по электронной почте офисным сотрудникам и раскладывать листовки со списком вакансий для линейного персонала. Этим инструментом вы можете сразу решить ряд задач: найти внутренних кандидатов и дать сотрудникам возможность развивать карьеру в рамках компании, а также найти внешних кандидатов по рекомендациям.

Итак, допустим, что, используя разные методики, вы нашли пару-тройку подходящих кандидатов и пригласили их на встречу с нанимающим руководителем. И тут могут случиться еще две неприятные для рекрутера истории.

История номер один. Руководитель проводит с кандидатом на интервью 10–15 минут, задает несколько вопросов, обычно связанных с опытом работы или с какими-то другими фактами, и так понятными из резюме, и отпускает. Рекрутеру очевидно, что за такой короткий промежуток времени реально оценить человека по профессиональным и личным качествам практически невозможно. Исключением может стать только мгновенное личностное отторжение кандидата руководителем, отсутствие «химии», но это скорее все-таки исключение, чем правило.

История номер два. Руководитель разговаривает достаточное количество времени с кандидатом, подробно все вы-

спрашивает, но потом по итогам беседы дает рекрутеру обратную связь в формате «Нет, не то. Ищем дальше». Что не то? Почему не то? Как скорректировать поиск, чтобы не наступить на те же грабли? Рекрутеру остается только разводить руками в недоумении или бегать за руководителем в попытке извлечь из него хоть какие-то подробности.

Что можно сделать, чтобы нивелировать такого рода истории? Как вариант – чек-лист для подбора персонала может стать спасением для всех сторон процесса.

Чек-листы для подбора персонала

Чек-лист можно разделить на две части: вопросы, которые обязательно нужно задать кандидату на собеседовании, и параметры, по которым будет проходить оценка каждого приходящего кандидата.

Чек-лист с вопросами, на самом деле, может быть очень полезен и HR специалисту, чтобы не забыть спросить важные вещи и потом судорожно не перезванивать кандидату, чтобы их выяснить. Иногда бывает, что кандидат очень интересен как человек, увлекательно рассказывает о своем опыте, и рекрутер погружается в слушание, забывая о том, что ему нужно выяснить конкретные моменты о работе человека, о месте его проживания или зарплатных ожиданиях, а не быть загипнотизированным его сладкими речами.

Для рекрутера чек-лист также может состоять из практической информации и вопросов, связанных с личностью

кандидата, а именно, присутствуют ли у него компетенции, необходимые для выполнения работы и впишется ли он в корпоративную культуру компании. Многие вопросы для чек-листа можно и нужно взять из описания вакансии, если оно составлено грамотно и в нем присутствуют все необходимые требования к кандидатам.

Практическая информация обычно содержит следующие вопросы:

- место проживания (актуально для больших городов или при нахождении предприятия где-то в отдаленном регионе);
- компенсационные ожидания (сколько кандидат получает сейчас и сколько хотел бы получать на вашей должности);
- семейное положение, дети (вопрос личный, поэтому задавайте его осторожно);
- наличие конкретных навыков, необходимых для выполнения работы, например опыт работы в 1С, опыт программирования на конкретном языке, уровень знания Excel и т. д.;
- причины поиска работы сейчас и в предыдущие моменты, когда кандидат менял работу;
- знание иностранного языка. На этом пункте хочу чуть остановиться, т. к. вижу, что часто рекрутеры просто спрашивают кандидата, какой у него уровень, но даже не пытаются поговорить с ним на иностранном языке. Если у HR специалиста есть соответствующие языковые знания, то проще просто 5–7 минут поговорить с кандидатом, допустим, на английском на любую тему посложнее уровня «London is the

capital of Great Britain», и сразу станет понятно, соответствует ли уровень знаний заявленному в резюме. Очень и очень часто кандидаты преувеличивают свои знания иностранного языка, вероятно, рассчитывая, что при наличии базового понимания быстро восстановят или освоят его в рабочем процессе. Если рекрутер сам не владеет языком, то либо заранее договоритесь с кем-то из коллег, кто может уделить 10 минут своего времени протестировать кандидата, либо попросите кандидата наговорить вам на диктофон 5-минутный рассказ на заданную тему (например, о своем опыте работы) и потом дайте послушать тому коллеге, кто может проверить и оценить уровень знаний языка.

Вторая часть чек-листа сложнее для составления, однако это не повод ее пропускать, т. к. именно она может вам дать расширенное понимание о кандидате и о том, впишется ли он(а) в ваш дружный коллектив. Этот блок состоит из оценки компетенций и оценки соответствия кандидата корпоративной культуре компании или отдельно взятого подразделения.

Оценка компетентностного уровня упрощается, если у вас есть, например, общекорпоративные компетенции, которые применяются ко всем сотрудникам компании. Например, я сталкивалась с компаниями, в которых 2–3 компетенции всегда были общими для всех: в моем примере это были «Командная работа», «Ориентированность на клиентов», «Ответственность за результат». Тогда вы берете их за ба-

зу и дополняете теми компетенциями, которые свойственны конкретной роли.

Или у вас есть разработанный перечень компетенций для каждой должности. В таком случае вы берете одну из имеющегося списка и подбираете вопросы, которые помогут вам оценить уровень кандидата. Вариантов таких вопросов сейчас в открытом интернет-пространстве хоть отбавляй, поэтому приведу просто пару примеров, как это может выглядеть.

Допустим, мы подбираем сотрудника отдела продаж, одной из ключевых компетенций которого является «Ведение переговоров». Какие вопросы можно задать, чтобы выявить уровень кандидата?

- Расскажите о самых удачных переговорах в своей практике. Что произошло? Почему так случилось? Что вы для этого сделали?

- Расскажите о своем опыте переговоров, которые пошли не так, как вы планировали/ожидали. Что произошло? Почему так случилось? Какие выводы вы для себя сделали?

- С какими категориями оппонентов вам сложнее всего вести переговоры? Почему?

- Приведите пример переговоров, на которых вы ощущали себя под жестким давлением? К чему это привело и чем закончились эти переговоры?

- В процессе переговоров оппонент запрашивает у вас условия, которые вы не уполномочены подтверждать, но если вы не сделаете этого прямо сейчас, то можете потерять

контракт. Каковы будут ваши действия?

Или давайте посмотрим на компетенцию «Гибкость». Это не про гибкость тела, а про способность человека перестраиваться под меняющиеся обстоятельства. А изменений у нас всегда очень много – и внутри организации, и вовне на всех уровнях. Вот какие вопросы можно задать, чтобы оценить эту компетенцию.

- Приведите примеры обстоятельств, которые негативно повлияли на достижение ваших целей? Как вы справлялись с этими обстоятельствами?

- Расскажите о ситуации, в которой другой человек отказывался делать то, что вы хотели или вам было нужно. Смогли ли вы убедить этого человека сделать то, что имело значение для вас? Какие приемы убеждения вы использовали?

- Насколько легко вы адаптируетесь к изменениям? Приведите примеры, как вы справляетесь с изменениями?

Ну, и последний пример (так как их может быть бесконечное множество) – компетенция «Инициативность».

- Приведите пример собственных идей, которые вы предложили в компании и которые были реализованы? Что вы сделали для успешной реализации этих идей?

- Приведите пример идей, которые не были приняты? Почему так произошло? Какие выводы вы сделали для себя?

- Если вы видите, что что-то в работе можно улучшить, но понимаете, что, скорее всего, ваш руководитель вас не

поддержит, что вы будете делать?

- Если ли в вашей компании система подачи идей по улучшениям? Если есть, то как часто вы подаете свои идеи?
- Сколько раз ваши идеи должны быть отвергнуты, чтобы вы совсем перестали их подавать?

Если системы компетенций в компании нет совсем, то вы можете проговорить их перечень с руководителем и составить собственный идеальный профиль кандидата. Этот путь гораздо сложнее, так как требует понимания темы и с вашей стороны, и со стороны нанимающего менеджера, но его тоже нельзя сбрасывать со счетов как возможный вариант. Дополнительным бонусом может стать то, что подобный подход станет стартом для внедрения в компании системы компетенций: просто на этапе подбора вы сформируете перечень компетенций для многих ролей, что станет отличной базой для дальнейшей проработки вопроса.

И заключительная часть чек-листа – это вопросы на соответствие кандидата вашей корпоративной культуре. Это важная, но часто пропускаемая часть, так как если вы найдете кандидата с отличным профессиональным опытом, но при этом он будет заточен на работу в корпоративной культуре, сильно отличной от вашей, то в итоге ничем хорошим это не закончится: либо кандидат быстро уйдет сам, либо вы его уволите, либо он будет продолжать работать, мучиться, не приносить тех результатов, которых от него ожидают, да

еще и отравлять своим недовольством коллектив. Оно вам надо? Поэтому спрашиваем про культуру.

1. В какой корпоративной культуре вы хотели бы работать в идеале?

2. Что в корпоративной культуре компании для вас абсолютно неприемлемо?

3. Из тех компаний, где вы работали (если их было несколько), в какой вам было комфортнее всего и почему?

4. Если вы начали делать работу, сделали половину, а потом выясняется, что задача изменилась и нужно все переделывать, то как вы отреагируете? (Пример вопроса для культур, где в постоянном режиме происходит очень много изменений.)

5. Если вы получили задачу от руководителя, но вы видите риски в спущенном вам сверху решении этой задачи, то как вы поступите? (Вопрос для понимания, будет ли кандидат возражать руководству – больше настроен на авторитарный стиль управления или демократический.)

Итак, давайте финализируем все блоки чек-листа. Я не привожу детального шаблона, так как он крайне индивидуален для каждой компании и позиции, но в общем он может выглядеть так.

Шаблон

Чек-лист по вакансии

Практическая информация	Комментарии (пишем просто словами)
Место жительства	
Ожидаемая компенсация	
И т. д.	
Оценка компетенций	Оценка по 10-балльной шкале (или любой другой шкале)
Компетенция 1	
Компетенция 2	
И т. д.	
Оценка соответствия корпоративной культуре	Здесь ставим общую оценку по той же шкале, что использовали для оценки компетенций

Часто бывает, что для принятия финального решения есть необходимость собрать рекомендации о кандидате с прошлых мест работы. Сбор рекомендаций необходим в следующих случаях:

- когда должность является критически важной для компании;
- когда цена ошибки приема неподходящего человека может быть велика;
- когда есть некоторые сомнения в кандидате;
- когда несколько собеседующих лиц имеют разное мнение о кандидате.

Конечно, когда вы просите у кандидата контакты рекомендателей, то, вероятнее всего, вам выдадут список из тех людей, которые ничего плохого не скажут. Поэтому не могу

сказать, что полученная в процессе сбора рекомендаций информация является железобетонным инструментом, но как дополнение вполне может быть использована для принятия финального решения. Плюс в процессе общения с рекомендателем: вы всегда можете сделать акцент именно на тех моментах, которые, возможно, вызвали у вас сомнения в процессе интервьюирования кандидата. Ниже привожу скрипт разговора с рекомендателем – вопросы могут варьироваться в зависимости от ситуации, должности и других факторов.

Скрипт разговора «Сбор рекомендаций на кандидатов на замещение вакантной должности»

Добрый день. Меня зовут _____, я являюсь _____ (должность, организация). Я бы хотел(а) задать несколько вопросов относительно _____ (имя кандидата), который(ая) работал(а) в вашей компании. Сейчас мы рассматриваем _____ (имя кандидата) на вакансию в нашей организации.

_____ (имя кандидата) дал(а) ваши координаты в качестве рекомендателя (используется, если рекомендатель предоставлен кандидатом). Можете ли вы уделить мне время? Сколько у вас есть времени на разговор?

1. В какое время, в какой компании и на каких позициях вы с ней(ним) вместе работали?
2. Как быстро он(а) влился в коллектив?

3. Как его(ее) воспринимали коллеги? Как выстраивались взаимоотношения с коллективом?
4. Как она(он) строила отношения с подчиненными? Как его(ее) воспринимали как руководителя? (вопрос для руководителя)
5. Как выстраивались отношения с руководителем? Возникали ли какие-то сложности?
6. Какие сильные стороны и качества сотрудника вы можете выделить?
7. Чего не хватало? Какие стороны и качества стоило бы развивать?
8. Как вы оцениваете ее(его) отношение к работе?
9. Как бы вы оценили ее(его) результаты по сравнению с другими сотрудниками?
10. Возникали ли у нее(него) сложные ситуации, конфликты в работе? С кем? В чем они заключались?
11. Были ли какие-либо факторы вне работы, влиявшие на ее(его) результаты? (Это вопрос о вредных привычках и других внешних по отношению к работе моментах, которые могут повлиять на работу.)
12. В чем причина ее(его) ухода из компании?
13. Взяли бы вы этого человека на работу снова? Или хотели ли бы вы с ней(ним) снова работать? Почему?

Благодарю вас за ответы, они помогли нам лучше понять кандидата.

Имея на руках заполненные чек-листы на каждого кандидата, прошедшего собеседование, и формализованную обратную связь от рекомендателей, и вам, и руководителю будет проще принимать решения о финалисте, которому вы будете готовы сделать предложение о работе.

Я крайне рекомендую готовить предложение о работе как формальный корпоративный документ, подтверждающий договоренности сторон, чтобы избежать недопонимания в будущем. Сейчас в правительстве рассматривается законопроект, который может сделать предложение о работе обязательным документом, поэтому, пока книга будет издаваться, вполне возможно, законодательный контекст изменится. Но мы сейчас исходим из текущей ситуации, в которой так называемый оффер (от английского offer – «предложение») это скорее жест вежливости от компании по отношению к финальному кандидату на вакансию.

Конечно, оффер более релевантен для позиций специалистов и руководителей, то есть «белых воротничков», хотя я встречалась с компаниями, которые предоставляли офферы и линейному персоналу. Но если мы делаем формальные предложения о работе кандидатам на массовые позиции, то это, во-первых, существенно увеличивает нагрузку на HR подразделение, а во-вторых, с линейным персоналом сейчас ситуация на рынке труда такая, что если кандидат дошел до собеседования и у него не прослеживаются явных признаков

запойного алкоголизма, то его надо брать сразу, без всяких лишних процедур и согласований. Тут не до офферов.

В любом случае формальное предложение о работе является, во-первых, подтверждением зрелости процессов в компании, во-вторых, фиксирует договоренности сторон. Если вдруг через какое-то время в HR приходит отработавший три месяца сотрудник и говорит, что ему обещали повышение зарплаты, то обращаемся к офферу и говорим на языке фактов, а не каких-то непонятных и неподтвержденных договоренностей. При этом нужно понимать, что оффер на сегодняшний день не является документом, который, как трудовой договор, жестко фиксирует факт выхода сотрудника. Он как договор о намерениях, но это не значит, что намерение будет реализовано. Надо быть морально готовым к тому, что, несмотря на подписанный оффер, кандидат может и не выйти на работу. Надеюсь, что вы как работодатель не будете использовать такую лазейку для того, чтобы отказаться от согласованных с кандидатом условий работы, так как такой подход явно подорвет доверие к вам как к работодателю.

Шаблон Предложение о работе

«_____» _____ Г.

Уважаемый (ая)

Мы рады предложить Вам должность

В _____ компании

_____, расположенной по адресу:

Предлагаемые условия и описание позиции в таблице ниже.

Непосредственный руководитель	
В подчинении	
Место работы	
Должностные обязанности:	
Зарботная плата (до вычета 13 % НДФЛ или «на руки»)	
График работы	
Командировки	
Ежегодный оплачиваемый отпуск	
Испытательный срок	
Корпоративные льготы	
Корпоративный транспорт	
Корпоративная мобильная связь	

Остальные условия будут указаны в Вашем трудовом договоре.

Дата выхода на работу не позднее: «_____» _____
__г.

В случае Вашего принятия данного предложения, пожалуйста, подтвердите его по электронной почте или по телефону в течение ____ рабочих дней. По истечении этого срока данное предложение становится не действительным.

В заключение я от лица нашей компании хотел(а) бы до-

бавить, что мы с нетерпением ожидаем Вашего присоединения к нашей команде.

С наилучшими пожеланиями, (подпись уполномоченного лица).

В заключение данной главы хочу еще раз сделать акцент на том, что в налаживании процесса рекрутмента ключевыми являются две составляющие: выстраивание системного подхода и максимально широкий нетворк. Первая составляющая дает вам возможность максимально автоматизировать свои действия для экономии собственного времени и времени нанимающих менеджеров. Помимо описанных подходов и шаблонов речь может идти о внесении в удобные для вас таблицы информации обо всех кандидатах, проходящих через вас (так как человек может не подойти на вакансию сейчас, но будет вполне хорошей кандидатурой на другие вакансии в будущем). Или фиксирование причин отказов кандидатов от ваших предложений: нам часто кажется, что такая информация у нас держится в голове, но когда проходит время и количество вакансий все возрастает, то рано или поздно остается лишь общее впечатление, а если у вас будет зафиксированная статистика, то с ней уже можно будет поработать более детально (в разделе про аналитику поговорим про это).

Вторая составляющая часто может помочь быстро и без лишних затрат найти нужного кандидата, что точно будет оценено вашей организацией.

Что ж, с подбором мы завершили, можно сказать, что кандидат получил от нас предложение о работе и принял его. Сейчас самое время перейти к следующему этапу в цикле взаимодействия человека и организации – процессу адаптации.

Глава 1.2

Адаптация новых сотрудников

Наверняка вы много раз слышали и даже убеждались на собственном опыте, что первое впечатление, полученное о человеке, влияет на все дальнейшие взаимоотношения с ним. Все то же самое можно сказать и о знакомстве человека с компанией – первый день, неделя, месяц в компании могут сформировать у новичка устойчивое впечатление об организации, вдохновить на трудовые подвиги или, наоборот, напрочь лишить мотивации.

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.