

НИКОЛАЙ ЛУКША

Система подбора персонала

СИСТЕМНЫЙ БИЗНЕС



Николай Лукша

Система подбора персонала

«Издательские решения»

Лукша Н. Л.

Система подбора персонала / Н. Л. Лукша — «Издательские решения»,

Книга для руководителей и сотрудников службы HR, которые желают сделать работу по подбору системной и предсказуемой, минимизировать риски и уйти от управления процессами подбора в «ручном» режиме. Книга будет полезна для всех руководителей, чей подход: **МЫ СТРОИМ СИСТЕМНЫЙ БИЗНЕС**. В книге даны практические рекомендации по построению и совершенствованию системы подбора персонала. **ЭТУ КНИГУ НЕ НУЖНО ЧИТАТЬ, ЕЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ!**

© Лукша Н. Л.

© Издательские решения

Содержание

Система подбора: критерии эффективности	6
Регламентация процесса подбора (перечень документов)	7
Как работает система подбора (пример)	8
План подбора персонала	9
Конец ознакомительного фрагмента.	11

**Система подбора персонала
Системный бизнес
Николай Леонидович Лукша**

© Николай Леонидович Лукша, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Система подбора: критерии эффективности

**Проведите анализ системы подбора в своей компании по каждому критерию.
Возможные ответы: ЕСТЬ; НЕТ; Нам это не нужно, потому что...**

- 1.Срок заполнения вакансий по различным позициям.
2. Наличие кадрового резерва на ключевые должности.
3. Наличие перспективного плана найма на год.
4. Наличие формализованных критериев подбора по заполняемым позициям.
5. Наличие технологий оценки кандидатов (анкета соискателя, опросники, набор кейсов и диагностических методик, заявка на подбор, кадровое досье, карта кадровых рисков).
6. Наличие каналов информирования нужных целевых групп.
7. Наличие кадрового питомника для реализации стратегических планов компании.
8. Постоянный мониторинг рынка труда (изменения, зарплаты, наличие необходимых специалистов).
9. Привлекательный имидж компании на рынке труда.

Для совершенствования системы важна:

- **регулярность** (система подбора работает постоянно, а не только когда вакансия уже возникла),
- **технологичность** (есть формализованная, передаваемая технология подбора),
- **системность** (подбор интегрирован с адаптацией, оценкой, мотивацией, увольнением),
- **стратегичность** (мы уже сейчас знаем и решаем задачи, которые возникнут через 3—5 лет).

Регламентация процесса подбора (перечень документов)

Ниже дан примерный перечень документов, которыми может регламентироваться система подбора персонала. В данном случае наличие такого перечня, а уж тем более его интегрированность в систему управления компанией является хорошим показателем системной работы.

- Положение о подборе.
- Годовой план найма.
- Объявление о вакансии.
- Список информационных каналов для объявления о вакансии.
- Сводный анализ заработных плат по отдельным специальностям.
- Журнал регистрации заявок.
- Заявка на подбор.
- Анкета соискателя (типовое резюме).
- Сопроводительное письмо (образец).
- Информация о компании для соискателя.
- Приглашение на работу.
- Пакет новичка.
- Уведомительное письмо.
- Кадровая база данных.

Как работает система подбора (пример)

Я руководитель отдела продаж. Ко мне подошел мой сотрудник и сообщил, что получил интересное предложение из другой компании, которое планирует принять. Мы оговорили сроки перехода и необходимость передачи дел новому менеджеру. Я отметил (в том числе на общей планерке), что за своевременную информацию он получит премию к выходному пособию в размере 0.7 оклада и сообщил об этом в бухгалтерию. Далее я заполнил **Заявку на подбор**, передал ее в отдел по работе с персоналом и зарегистрировал в электронном **Журнале регистрации заявок**. По существующему в **Положении о подборе** нормативу для подбора менеджеров по продажам моя заявка должна быть удовлетворена в 10-дневный срок. Через 7 дней мне поступило 3 варианта кандидатов, отобранных по **Анкетам соискателя** и прошедших первичное собеседование с менеджером по персоналу в соответствии с указанными мною в заявке критериями, а также **Сопроводительное письмо** по каждому из них по результатам тестирования и кейсового интервью. Я назначил дату и время собеседования с кандидатами. Перед собеседованием кандидаты получили и ознакомились с **Информацией о компании** и работе, которую им предстоит выполнять. После собеседования, принятому кандидату было отправлено **Приглашение на работу**, остальным кандидатам **Уведомительное письмо**. Все подавшие анкету соискателя были зарегистрированы в общей **Кадровой Базе** с результатами проведенной оценки.

При подборе топ-менеджеров и частично среднего управленческого звена алгоритм будет другой.

План подбора персонала

Когда начинать поиск сотрудника? В случае ухода одного из сотрудников и требующейся его замены ответ кажется достаточно простым. Руководитель уходящего сотрудника ставит задачу этого сотрудника заменить. Также достаточно просто сформулировать подбор по аналогии – у нас было 1000 клиентов – их обслуживало 10 менеджеров по продажам, количество клиентов выросло до 1200 – необходимо добрать еще двух. Т.е. включается способ прямой экстраполяции – мы не задаемся вопросом насколько эффективно данное количество сотрудников позволяет выполнять работу – мы просто стремимся сохранять численную пропорцию. Но даже при подобной простой экстраполяции следует учитывать, что управление 12 сотрудниками не то же самое, что управление 10, т.е. в какой-то момент нам может потребоваться либо добавление единиц управления (дополнительный супервизор), или реорганизация системы управления, например, связанная с введением дополнительного уровня управления.

Для крупных производственных, транспортных, обслуживающих компаний потенциально возможно существование нормативов по количеству работников и руководителей, однако стоит учитывать, что эти нормативы могут либо быстро устаревать (в том числе вследствие развития новых технологий), либо не иметь прямой связи с реальной эффективностью.

Сложнее, когда у нас нет никакой своей модели – например, мы открываем новое направление и не знаем, сколько сотрудников нам понадобится. Чаще всего здесь идут по пути изучения конкурентов или других игроков данного рынка и стремятся скопировать их модель, что не всегда оправдано с точки зрения бизнеса.

Еще одним фактором определения количества сотрудников является внутренний лоббизм – когда те или иные игроки внутри компании стремятся увеличить, расширить штат сотрудников, которыми они управляют и с этой целью набирают большее количество людей для большего ощущения своей значимости, либо, не умея организовать работу имеющихся сотрудников, стараются брать не умением, а числом.

В ходе совершенствования процесса подбора стоит поискать ответ на следующий вопрос: Когда мы начинаем сам процесс подбора сотрудников?

Варианты ответа:

Заранее формируем кадровый резерв внутренний и/или внешний (т.е. на каждую должность, которую мы считаем ключевой, у нас есть вариант быстрой замены).

Ищем при появлении признаков возникновения потенциальной вакансии – тогда у нас должна быть система предупреждения (т.е. уходящему сотруднику должно быть выгодно заранее предупредить нас и помочь подыскать замену и передать дела).

Когда вакансия уже возникла (например, сотрудница сообщает, что уходит в декретный отпуск, что становится неожиданностью для мужчины-руководителя, который этого до 8 месяца не замечал – реальный случай) – тогда мы столкнемся с возникновением дыры по данной должности от 1 до нескольких месяцев, так как время занимает не только подбор, но и введение в должность нового сотрудника. А возникновение подобной дыры в свою очередь потребует дополнительных транзакционных издержек связанных с временной реорганизацией – перераспределением рабочих обязанностей на других людей.

Что делать:

1. Определить ключевые должности (уход каких сотрудников способен поставить под угрозу существование нашего бизнеса или серьезно повлиять на его рентабельность). Например, в список таких должностей может попасть системный администратор, или КАМ, ведущий ВИП клиентов, или главный бухгалтер.

2. Обеспечить наличие внутреннего или внешнего кадрового резерва на эти должности. Перечень сотрудников способных в минимальные сроки ключевых сотрудников заменить.

Причем необязательно самим ключевым сотрудникам об этом сообщать, т.к. это может быть воспринято – «меня хотят уволить».

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.