



ПЕРФОРМИЯ®
Люди – это главное

Гайд для собственников

КАК ВЫСТРОИТЬ ОТДЕЛ НАЙМА



Есть много вариаций того, как устроена служба персонала – это зависит от:

- количества сотрудников;
- объема работ;
- горящих задач.

Например, когда идет активное расширение штата, объем документооборота вырастает в разы. В этот момент необходимо усилить контроль за документами, потому что в случае ошибок и последующих штрафов можно потерять значительную часть заработанной прибыли.

Чем больше компания, тем проще не заметить внеплановые убытки. Поэтому собственник должен понимать, на что смотреть в работе с людьми.

СТАРТАП / МАЛЕНЬКАЯ КОМПАНИЯ

Первое лицо работает в режиме «сделай сам», совмещая функции собственника, управленца, исполнителя и рекрутера.

По мере развития компании меняет роль от исполнителя к делегирующему обязанности.

Структура отдела найма:

- Руководитель
- Рекрутер
- Специалист по кадровому документообороту

В маленькой организации со штатом около 20 человек наймом занимается собственник. Он пока ограничен в средствах, поэтому самостоятельно углубляется в этот вопрос, обучается, ищет, лично рассматривает каждого кандидата. В этот период создается костяк из соратников, близких собственнику по духу и ценностям, с которыми он в дальнейшем будет поднимать компанию.

Когда штат расширяется до 50–60 человек, возникает необходимость в рекрутере. Многие руководители на этом этапе совершают ошибку, полностью делегируя функции найма другому человеку. Но если никак не контролировать процесс, рекрутер будет выбирать людей, исходя из собственного видения того, кто вам нужен, – а его видение может с вашим не совпадать.

Неважно, сколько человек в компании – 20, 200 или 2000. Первое лицо всегда должно контролировать найм и разбираться в людях, потому что сотрудников нужно не только нанимать, но и управлять ими.

СРЕДНЯЯ КОМПАНИЯ

На этом этапе собственник меняет роль с делегирующего полномочия на определяющего направление. Функциональные подразделения возглавляют наемные руководители, за собственником остается роль генерального директора.

Структура отдела найма:

- Собственник
- Менеджер по персоналу
- Менеджер по найму
- Менеджер по обучению / оценке координация с руководителем подразделения
- Отдел кадров (документооборот)

На этом этапе появляется менеджер по персоналу, растут ФОТ, растут расходы на найм, поэтому собственнику нужна система контроля, чтобы понимать, что происходит в компании. Собственник должен видеть, дают ли сотрудники результаты, – эту информацию ему предоставляет менеджер по персоналу, который, в свою очередь, получает ее от руководителей подразделений.

Формируется четкий путь ввода в компанию:



Также необходимо собирать обратную связь от сотрудников, чтобы не возникало непредвиденных ситуаций – например, внезапного увольнения, причины которого вам не ясны. Для этого проводятся мероприятия и еженедельные собрания.

Менеджер по персоналу должен следить, чтобы сотрудника не оставляли без работы или не «съели» из-за личной неприязни. Например, если в подчинение к спокойному, консервативному руководителю отдали энергичного и инициативного сотрудника, руководитель может быть недоволен своим подчиненным, даже если тот дает необходимый результат. Подобные моменты нужно отслеживать и регулировать.

Если контроль выстроен правильно, он ведет к повышению вовлеченности. Кроме того, хороший сотрудник понимает, за что ему платят, поэтому не будет возмущаться, если его лишний раз спросят о том, на какой стадии находится задача или проект.

Если человек не подошел, менеджер по найму должен узнать причину и скорректировать дальнейший поиск (скооперироваться с руководителем подразделения).

Если персонал увеличился, а доход не вырос, надо идти к директору по персоналу и искать причины: смотреть, как измеряются показатели, как оценивают, того человека наняли или не того и т. д.

КРУПНАЯ КОМПАНИЯ

ПЕРФОРМИЯ®
Люди – это главное

Собственник уже построил системный бизнес и вырастил команду топ-менеджеров.

Теперь он либо продолжает совмещать роль собственника и главного управленца, либо передает управление генеральному директору.

Структура отдела найма: главное руководство, директор по персоналу, отдел рекрутинга, менеджеры по персоналу, рекрутеры, отдел оценки, менеджеры по организации обучения, отдел кадров, менеджеры по делопроизводству, отдел по организации и оплате труда, экономисты по труду и заработной плате, юридический отдел, юрист по трудовому праву

На этом этапе уже выстроена разветвленная служба персонала: у директора по персоналу есть своя команда рекрутеров и менеджеров, есть юристы, построено кадровое делопроизводство. Есть большое подразделение, которое отвечает за адаптацию, правильное увольнение и обучение. Появляется больше людей, которые отслеживают бизнес-процессы, прописывают их, в том числе контролируют продуктивность показателей каждого сотрудника.

Чем больше компания – тем большее предпочтение следует отдавать горизонтальной, а не вертикальной системе управления, когда люди сами контролируют друг друга. На качество такого контроля влияет вовлеченность, за которую отвечают руководители.

Большое значение имеет то, насколько директор по персоналу погружен в процессы компании, насколько он понимает их. Обычно на этом этапе вакансии открываются уже по его инициативе. Но наем первых лиц компании (директоров, финансистов) остается за собственником.

Руководитель каждого подразделения также должен быть задействован в найме и быть своего рода специалистом по людям. Если этого нет – будет беспорядок в управлении. Пример: Главный бухгалтер руководит 20 сотрудниками, но отдает поручения только ближайшим пяти подчиненным, а остальных не особо контролирует. В результате работают только пять человек, еще десять выполняют задачи как попало, а оставшиеся пять просто просиживают рабочее время. Но руководитель этого не видит, поскольку не хочет погружаться в проблемы найма.

Еще раз обращаем внимание на то, что наем должен всегда оставаться функцией управления. Задача владельца – найти подходящую для себя технологию найма, обучиться ей, а затем обучить нижестоящих руководителей и отслеживать их работу.



КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ РАБОТУ СОТРУДНИКОВ НА УДАЛЕНКЕ?

Когда руководитель взаимодействует с сотрудниками в офлайне, у него гораздо больше информации о том, как они работают.

В онлайн главными становятся показатели, KPI. Задача руководителя – обозначить ожидаемый продукт, срок выполнения и критерии качества, а затем отслеживать это через регулярную координацию.