

Как создать центр подбора, оценки и развития персонала

Сейчас складывается благоприятная ситуация для создания центра подбора персонала: на рынке труда достигнуто некоторое равновесие. По крайней мере, диктатура кандидатов закончилась. Это, конечно, не означает, что можно без проблем найти нужного специалиста. По-прежнему в дефиците хорошие инженеры, продавцы, рабочие, конструкторы. Но возможность выбора появилась.

Изменения на рынке труда – это возможности. Но есть и жесткая необходимость. Раньше ошибки при подборе кадров были не столь критичны, сейчас же, если они приобретают массовый характер, могут привести к серьезным финансовым проблемам в любой организации. Ведь покупая продукцию, клиент не желает оплачивать расходы, связанные с ошибочными кадровыми решениями. А кто считает затраты на поиск сотрудника, его оформление, адаптацию и последующее увольнение? Или, что еще хуже, содержание в штате явно не соответствующего требованиям человека? Мне довелось наблюдать и ту, и другую ситуацию.

Во время занятий с руководителями низшего звена один из учащихся искренне недоумевал, почему же надо тщательно подходить к отбору персонала: «Не подойдет – уволим по итогам испытательного срока». Он очень удивился замечанию, что такие эксперименты дорого стоят для организации: «Я никогда не считал расходы». А расходы складываются не только из затрат на рекламу и размещение объявлений (если это осуществляется). Основная статья – затраты оплачиваемого рабочего времени сотрудников кадровых служб и руководителей на проведение собеседований, организацию адаптации, недополученную прибыль в ходе испытательного срока (когда сотрудник еще не готов продемонстрировать требуемую производительность), оформление увольнения. И новый поиск – с теми же затратами.

Начальник отдела кадров одной достойной организации как-то пожаловался на «жалостливого» руководителя, не желающего увольнять сотрудника, продемонстрировавшего плохие результаты по итогам испытательного срока. «Ведь человек-то хороший, – говорит руководитель, – нельзя же с ним так жестоко обойтись». Неудачному кандидату было предложено заняться поисками работы и уйти по собственному желанию. «Хороший человек» принял информацию к сведению и продолжил свою трудовую деятельность на том же месте. В результате нового сотрудника не нанять – вакансия занята, а эффективность действующего оставляет желать лучшего. А зарплату он получает исправно.

Кризис внес дополнительные коррективы в так называемую доброту и человечность работодателей. В успешных и прочных организациях, регулярно выплачивающих заработную плату и обеспечивающих персонал различными социальными благами, ситуация с введением новых вакансий и приемом на работу стала напоминать собес. У многих руководителей родные и близкие перешли в разряд временно безработных. Поэтому «под ищущих работу» либо создаются (и обосновываются!) вакансии, либо их кандидатуры усиленно лоббируются на существующие незаполненные места. В одной организации директор по персоналу был даже вынужден провести приказ о запрете на прием родственников.

Вывод очевиден – необходимо создание «правил игры», которые не только удерживали бы ситуацию под контролем, но и позволили достичь реального экономического эффекта. И заложили бы основы для дальнейшего развития организации.

Принципиальное решение о создании центра подбора, оценки и обучения персонала было принято в крупном научно-производственном холдинге. Надо подчеркнуть, что там достаточно сильная и опытная служба управления персоналом, существуют процедуры, в том числе подачи заявок на поиск сотрудника, прохождения испытательного срока. **Почему же было принято такое решение? Во-первых**, чтобы максимально использовать возможность текущего момента. **Во-вторых**, чтобы минимизировать те проблемы, которые были перечислены выше. Кроме того, в состав холдинга вошли новые небольшие компании. Решительное вмешательство в кадровую политику новых приобретений

могло вызвать противодействие со стороны последних. А первый шаг к единению через контроль и обеспечение приема на работу стал бы вполне логичным и даже приветствовался бы, так как снимал бы часть нагрузки с предприятий, ввиду малой численности не обладающих мощной кадровой службой. Да и для существующих предприятий такая система позволила обеспечить единство политики «на входе» – проблемы легче предотвращать, чем решать.

К существующим управленческим плюсам создания центра надо отнести вовлеченность и повышение ответственности руководителей всех уровней за принятые решения. Новая процедура в обязательном порядке предполагала оценку кандидата со стороны непосредственного руководителя. Кстати центр по замыслу создателей должен стать платформой для дальнейшего развития и внедрения таких важных инструментов управления персоналом, как регулярная оценка и развитие управленческих компетенций руководителей. В организации и раньше стремились внедрять только те инструменты, которые могли продемонстрировать практическую пользу, а не существовали бы в угоду модным тенденциям. Это было связано как с адекватным подходом руководства, так и с существующим серьезным сопротивлением. Не особо увлеченные менеджерскими играми руководители и специалисты воспринимали только то, в чем видели выгоду. Вместо того чтобы доказывать им пользу оценки в целом, на первом этапе было решено продемонстрировать действенность алгоритма оценки при приеме на работу и окончании испытательного срока. Слона надо есть по частям, и такой подход обеспечивает хорошее усвоение.

Прием на работу – живой и едва ли не самый сложный процесс. Ведь руководителю (специалисту, а не детективу или психологу) предстоит оценить незнакомого человека и выстраивать с ним отношения. Служба персонала готовит ему палочку-выручалочку. И естественным образом, без указаний и увещеваний переходит из «кадровиков» в разряд помощников и советчиков, каким, по сути и должна являться. Пока что, по словам сотрудников службы, лишь немногие руководители являются их частыми посетителями. Правда, те, кто начали обращаться за советом, приходят все чаще – и не только по вопросам приема, но и по вопросам ежедневного управления.

Введение центра с его прозрачными и жесткими процедурами будет иметь и социальное значение. Сейчас фонд оплаты труда распределяется на сотрудников подразделения. Если в их число попадают те, кто искусственным образом был внедрен через необоснованные вакансии или некорректное назначение, у коллег работы не сильно убавится, но вот возможность получения дополнительной премии станет меньше.

Можно подсчитать и возможности сокращения затрат. Это экономия рабочего времени руководителей и специалистов за счет прозрачной процедуры передачи информации, экономия за счет уменьшения ошибок при найме (снижение числа кандидатов, не прошедших испытательный срок), снижение затрат на поиск за счет единой базы кандидатов (достойный кандидат, не подошедший в одно подразделение, вполне может быть трудоустроен в другое). И, наконец, это сокращение трудозатрат кадровых служб холдинга за счет передачи функций в централизованное специализированное подразделение. Правда, здесь сразу была поставлена задача – при передаче функций и централизации не потерять практический опыт, накопленный на отдельных предприятиях, и сохранить скорость закрытия вакансии.

Часто руководители служб персонала сетуют на то, что не находят поддержки у руководства. Когда генеральному директору и его замам изложили не только идею создания центра, но и обоснование, поддержка появилась сразу, и было предложено перейти к планированию и реализации.

Работа была разбита на три этапа. Первый – это организация подбора, отбора и найма. Он включает разработку технологии (действия и сроки их выполнения, распределение задач между центром, отделом кадров, руководителями) и документов, поддерживающих технологию. К документам относятся не только традиционное Положение, но и бланк обоснования новой вакансии, бланк заявки на поиск кандидата, бланк рекомендаций службы персонала руководителю по итогам первичного собеседования, лист оценки кандидата. Существовавшую ранее заявку на поиск сотрудника было решено усовершенствовать.

Было принято решение определиться с количеством собеседований и тестов для разных профессиональных и управленческих групп. Продолжительное тестирование кандидата на ключевую должность может оказаться избыточным для рядового рабочего или техника.

Недостаточно приказать руководителям проводить тщательное собеседование – важно их научить этому. Для поддержки была разработана краткая методичка со структурой и основными правилами собеседования, принципами подготовки вопросов и примерами. И, конечно, запланировано обучение. Обучение было решено проводить при внедрении каждого этапа. Ведь традиционная реакция людей – недовольство при виде дополнительных документов, которые воспринимаются как очередные бюрократические бумажки. Попытки заставить заполнять бланки и лист оценки могут привести только к одному – формальному подходу.

Задача обучения – не только научить, но и сделать руководителей единомышленниками. При внедрении изменений известны основные причины сопротивления – неумение, боязнь ошибиться, страх отказаться от старых привычек и выглядеть смешным. И, самое главное, непонимание цели нововведений. В ходе обучения пилотных групп руководителям объясняли, почему нужна новая процедура и какую пользу она принесет им лично в работе. Кроме того, им было предложено рассмотреть лист оценки и внести свои предложения. Было обещано, что все предложения будут рассмотрены (рассмотрены – не значит обязательно приняты).

Результат оказался приятно неожиданным для службы персонала. Обе пилотные группы, состоящие из низовых руководителей, единодушно поддержали новый подход. Надо сказать, что в учебный класс они пришли совсем с другим настроением. Были высказаны разумные пожелания. Например, в листе оценки подробнее (или проще) раскрыть такой критерий, как «понимание специфики бизнеса». И оставить возможность линейному руководителю не оценивать кандидата по некоторым критериям, если руководитель убежден, что эти критерии для данной должности не важны. Неожиданным оказалось замечание одного из участников обучения о том, что заполнение листов оценки важно не только для них самих, но и для их коллег – вдруг кандидат окажется полезным в другом подразделении. Тогда у руководителя появится дополнительная информация для принятия решения.

По инициативе «снизу» был поднят вопрос наставничества. Руководители старшего поколения вспомнили, сколь много полезного было в системе наставничества ранее, и обратились с «персональным наказом» – продумать, усовершенствовать и внедрить систему.

Тем самым стала очевидна обоснованность второго этапа создания концепции центра – организации адаптационного периода. Он должен включать определение действий по ознакомлению с организацией, рабочим местом и работой для каждого нового сотрудника, разработку критериев и технологии оценки по итогам испытательного срока (и соответствующего листа оценки), перечень знаний (стандартов), обязательных для сотрудника, для того чтобы считаться успешно прошедшим испытательный срок. На этом этапе руководителям необходимо обучение основным принципам оценки деятельности сотрудника, проведения собеседования, подведения итогов деятельности за период, формулированию рекомендаций и совместному планированию дальнейших действий.

Подойти к третьему этапу – организации развития – было решено после внедрения первых двух. Очевидно, что он обязательно должен включать планирование карьеры/обучения нового сотрудника, анализ текучести среди недавно работающих и разработку мер по снижению текучести. Немаловажная задача на этом этапе – продумать методы оценки деятельности самих руководителей по приему и адаптации новых сотрудников. Возможно, самим руководителям потребуется дополнительное обучение и развитие.

Е. Борисова,
генеральный директор
ООО «Ю-Консалт»,
С.-Петербург