

ИРИНА КАРЕЛИНА

CEO DIGITAL
ACCESMENT-
ЦЕНТРА
SQUADRILLE

**НАНИМАЙ
БЫСТРО,
УВОЛЬНЯЙ
РЕДКО**

КАК
СОБРАТЬ
ПРАВИЛЬНУЮ
КОМАНДУ

HRесурс: рекрутинг, обучение и оценка персонала

Ирина Карелина

**Нанимай быстро, увольняй редко.
Как собрать правильную команду**

«ЭКСМО»

2021

УДК 658.3
ББК 65.291.6

Карелина И. Ю.

Нанимай быстро, увольняй редко. Как собрать правильную команду / И. Ю. Карелина — «Эксмо», 2021 — (HRресурс: рекрутинг, обучение и оценка персонала)

ISBN 978-5-04-121139-4

Как настроить систему оценки сотрудников при приеме на работу так, чтобы не знать промахов. Что ни оффер — то в самое яблочко, что ни закрытая вакансия — то идеальный член команды. Подход Ирины Карелиной экономит силы и время HR-специалиста и делает его труд максимально эффективным. Приведенные в книге кейсы помогают найти ответы на все горячие вопросы, связанные с рекрутингом. Благодаря этой книге вы узнаете: — почему западные тесты и методики приводят к ошибкам при найме; — какие инструменты помогут максимально быстро и точно спрогнозировать эффективность сотрудника; — как правильно использовать карту компетенций и стресс-вопросы; — как подготовить вопросы для оценки soft skills; — что разрешает и что запрещает оценивать трудовое законодательство; — другие секреты быстрого и качественного ассессмента. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 658.3
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-04-121139-4

© Карелина И. Ю., 2021
© Эксмо, 2021

Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Нафталиновые методы. Почему оценка должна измениться?	8
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Ирина Юрьевна Карелина
Нанимай быстро, увольняй редко:
как собрать правильную команду

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

БОМБОРА™

Москва 2021

Предисловие

«Все ли кошки лазают по книжным полкам?» – такой вопрос задала в Facebook моя приятельница Аня. Посыпались остроумные комментарии, что кошки обычно книгами не интересуются. Но оказалось, Ане нужен был совсем другой ответ. Ее беспокоило, что на полках стоит много сувениров и кошка будет их ронять.

При чем тут HR-специалисты и ассесмент, спросите вы?

А вот при чем: непонимание запроса или ответа сопровождается 80 % случаев обмена информацией между людьми. Мы хотим узнать одно, спрашиваем другое, ответ получаем в третьем формате. И уже не на свой вопрос. Но если в быту или в интернет-болтовне есть время и возможность переспросить, уточнить, устранить недопонимание, то в бизнесе у этой погрешности последствия другого порядка. Точность информации влияет на принятые решения, а значит на успешность предприятия. Поэтому четко сформулированный вопрос, ясное понимание, какого ответа на него можно ожидать, и его фиксация – вот основные задачи бизнес-коммуникации.

Те же корни у другой острой проблемы – текучки кадров. В большинстве случаев она возникает из-за того, что люди плохо понимают друг друга и просто не умеют договариваться. Случается, что человек не может сработаться с коллективом или ужиться с непосредственным начальником. Так, приняв неверное решение при найме, мы приводим сотрудника к единственно возможному выходу: чтобы избавиться от головной боли, нужно уволиться.

Феномен «глухого телефона» порождает множество временных и финансовых потерь и серьезно осложняет работу с кадрами. Особенно с соискателями вакансий. На самом деле большинство конфликтов можно решить еще до оффера.

Качественный ассесмент работает на упреждение проблем бизнеса. Ведь можно уже на этапе оценки соискателя сократить усилия и средства на устранение потенциального недопонимания в коллективе.

Бизнес в России начал принимать цивилизованные формы с начала 2000-х годов. Двадцать лет, по сравнению с США и Европой, – детский, можно сказать младенческий, возраст. Отечественная школа предпринимательства только зарождается, как и культура бизнеса. Соответственно, и сложившейся школы управления персоналом тоже нет. HR-служба в структуре российского бизнеса, естественно, тоже молодая. Все используемые сегодня методики в основном заимствованы из зарубежного опыта и развиваются не в единой системе.

Многие кадровые подразделения вообще не видят реальной связи между существующими проблемами в бизнесе и качеством оценки персонала. Одни относятся к работе над методами оценки как к модному веянию и бездумно копируют коллег, другие действуют по старинке, как привыкли, третьи уповают на собственную интуицию.

Эта разногласица по отношению к ассесменту, в большей степени на этапе отбора и приема на работу, подтолкнула меня к идее написать книгу.

Я предлагаю вам вместе всесторонне проанализировать сложившуюся ситуацию и подробно изучить предлагаемый мною взгляд на проблему подбора персонала. Ведь когда сотрудник не на своем месте и занят не своим делом, страдает результат. Как мгновенно, при первом контакте, определить, что соискатель как деталь пазла подходит твоей команде? Как создать такой коллектив, который станет прочной опорой для компании, ее двигателем и душой?

Мой подход к задаче экономит силы и время HR-специалиста и сделает его труд максимально эффективным. Разобранные в книге кейсы по оценке деловых компетенций помогут менеджерам по работе с персоналом и руководителям предприятий найти ответы на все свои вопросы. Большинство из которых начинается со слова «зачем».

- Зачем применять оценку персонала, с чем она связана и почему так важна?
- Зачем нужна методика оценки, и как с помощью ассессмента решать проблемы бизнеса?
- Зачем представитель HR-службы должен задавать на собеседовании рекомендованные вопросы, а не какие-то другие?
- Зачем искать способ автоматизировать процедуру опроса?
- Зачем тратить время на убеждение нанимающего менеджера в том, что процедура собеседования должна быть спланирована определенным образом?

И т. д. и т. п. А за ответами на вопросы «зачем?» зачастую следуют вопросы «как?». Причем один из них особенно важен: как нам правильно понять друг друга? Я расскажу вам, как.

В конце каждой главы вы найдете кейсы-иллюстрации и их решения, как примеры удачного или неудачного практического применения описанных теорий, взглядов, убеждений, близких автору. За ними следует ряд ключевых вопросов, в ответах на которые кратко изложены основные положения главы.

А что касается кошек, которые скидывают предметы с полок, так, они не из вредности. В природе кошка охотится на мелких зверюшек, которые спасаются тем, что прикидываются мертвыми. Вот хищник и проверяет, не притворяется ли кандидат на обед, впуливая такому «актеру» лапой. Поэтому, заметьте, качественный ассессмент – инструмент, заложенный природой для выживания. Применишь эффективные методы оценки – пообедаешь. Так же и в бизнесе.

Смею утверждать, что работа с персоналом на разных этапах взаимодействия стала сегодня самой важной задачей управления. А если не стала, то, уверена, должна стать.

На страницах этой книги я предлагаю вам сосредоточиться на взаимодействии с персоналом сразу при найме. Пойдемте учиться прямо на входе закладывать фундамент успеха всего предприятия.

Глава 1. Нафталиновые методы. Почему оценка должна измениться?

В советское время социология в определенном виде существовала, но в управлении персоналом не участвовала. Вся процедура трудоустройства была понятна каждому, правила оформления стандартные, к тому же волноваться о том, что человеку негде будет работать, не приходилось. После получения высшего или среднеспециального образования выпускнику гарантировали распределение на производственное предприятие, в НИИ, вуз или школу. Во всех структурах была единообразно организованная служба кадрового делопроизводства, задачей которой было принять человека на работу согласно действующим инструкциям, оформить все входящие и исходящие бумаги, а потом документально фиксировать факты изменения трудового статуса работника: больничный, отпуск, командировка, повышение квалификации на стороне (учеба).

Если вспомнить революционно-переходные 1987–1992 го-ды, когда в разных регионах нашей страны случались первые попытки бизнеса, то картина вырисовывается непростая и специфическая. Бывшие «фарцовщики» стали бизнесменами, зарегистрировались как предприниматели, граждане стали получать патенты, создавать кооперативы, некоторые коммерсанты привозили товары из-за границы и перепродавали на рынках страны. Вот такой бизнес существовал на тот период времени. Кто этим начал заниматься? Люди с предпринимательской жилкой, а предпринимательская жилка в России – это почти всегда наличие жульничества и воровства. Практически весь крупный бизнес в России возник на основе трансформации государственных предприятий и других государственных активов в частную собственность расторопных граждан. Кто сообразил и вовремя подсуетился, тот и приватизировал «что плохо лежало».

Я лично была свидетелем событий, как главный инженер автобазы с помощью ваучерной схемы приватизировал огромную автобазу в пользу своего генерального директора. Серьезное государственное предприятие стало личной собственностью.

Оценка персонала началась не одновременно с появлением бизнеса в России, а значительно позднее. Когда в 90-х годах XX века только появилась коммерция, а во многих государственных структурах никаких денег вообще не платили, то исключительно, чтобы выжить, надо было крутиться, устраиваться в коммерческие ларьки, на производство мороженого и прочие частные лавочки. Условия на рынке труда диктовали те, кто быстро подстроился под новые реалии и просто мог обеспечить людям какой-то доход. Оценивать персонал было абсолютно незачем, да никто и не понимал, что это такое. Первые бизнесмены в России действовали как кому вздумается, не было ни четких правил, ни системного подхода к бизнесу. Люди, работавшие в НИИ, на заводах, в школах готовы были наниматься в любую частную контору, которая платила нормальную зарплату. Зарплаты в государственных учреждениях и на предприятиях задерживались или не выплачивались вовсе, поэтому люди были вынуждены увольняться и пробовать себя в качестве наемных работников в новоиспеченном бизнесе, несмотря на плохие зачастую условия работы: не всегда уважительное отношение нового работодателя, отсутствие всякой заботы об удобстве рабочего места и т. п.

Первые попытки оценки персонала наблюдались в двух вариантах: во-первых, появились иностранные компании, которые открывали в России свои представительства, во-вторых, некоторые российские ларечники развивали свой бизнес, росли коллективы, плюс некоторые шустрые государственные люди оформили через приватизацию государственные компании как свою частную собственность.

В итоге сложилось три вида российского бизнеса:

- 1. Выросший из мелкого в крупный и средний.**
- 2. Иностранные компании с их давней культурой и системой ценностей.**
- 3. Государственные предприятия.**

Первый тип предприятий имел семейную форму взаимодействия с персоналом. Основатель, он же генеральный директор – отец/мать для всех подчиненных, вел работу с сотрудниками и соискателями на открывающиеся позиции как воспитатель и отец семейства, исходя из своего понимания роли отца в семье.

Если гендир понимал, что нужно по-человечески, и имел какое-то представление о системном подходе, то создавалась атмосфера дружной семьи, где если и пороли, то в углу, и могли не только наказывать, но и похвалить. Такие коллективы начали трещать по швам ровно тогда, когда количество людей уже требовало систематизированного управления.

Второй тип предприятий был, с одной стороны, очень комфортным тем, кого интересовала работа с абсолютно понятными правилами игры в выстроенной системе, но, с другой стороны, многие вещи нашему менталитету были в новинку. Именно в таких компаниях выросли в дальнейшем максимально вменяемые топ-менеджеры, которые умели работать в логично выстроенной системе правил. От таких компаний в сегодняшнюю жизнь пришли понятия корпоративной культуры, тимбилдинга не ради празднования громких дат, а для решения конкретных профессиональных задач. От этих же компаний со временем пришла на рынок информация, что мало уметь крутить гайки (hard skills), надо еще и учитывать, что ты тут не один их крутишь (soft skills).

Третий тип предприятий, бывшие государственные, долго оставались в рамках государственного подхода к ведению бизнеса и с абсолютным равнодушием к тем, от кого зависят результаты этого бизнеса, – к рядовым сотрудникам. Но с появлением профессиональных коммуникаций между боссами разных частных и государственных компаний начали присматриваться к причинам успеха в иностранных фирмах и перенимать некоторые их фишки.

Конечно, все происходило не в один день, только к 2002 году появился более или менее правильно управляемый бизнес. Поэтому российский бизнес настолько молод, что большинство направлений работы с персоналом проверенных и укрепившихся методов не имеет.

Другая сторона проблемы связана с отсутствием квалифицированных кадров в сфере управления персоналом, а если проще, то – «откуда в России взяться эйчарам?». Первая волна эйчаров – это бывшие кадровики, которые решили, что не надо серьезной специальной подготовки, достаточно назваться на иностранный манер. А то, что кроме оформления бумаг надо еще и собеседования проводить, то ничего сложного, подумали они, достаточно с человеком поговорить и можно понять, подходит он нам или не подходит. Высшее руководство компаний на тот момент мало заботило отношение к собеседованию, а то, что собеседование – это не треп на кухне, а специальное методологически выверенное мероприятие, мало кто понимал. И что субъективная оценка очень отличается от оценки профессиональной – тоже было за пределами видимости. Наш человек изворотлив. Кадровикам потребовалась переквалификация, поэтому стихийно и в больших количествах возникали учебные центры, готовые учить «быть персональщиком». Обучением занимались в основном психологи, которых на психфаках не учили управлять персоналом. Но желание «управлять миром» за счет новой потребности нанимать человеческий ресурс и желание денег выкристаллизовалось в прародителей HR-менеджеров.

Одновременно с этим в Россию потекли книги про зарубежную психологию и ее инструменты, в том числе импортные опросники. Перевод был простенький, так сказать, «как есть», без малейшего намека на адаптацию. Некому и некогда было их адаптировать. Никто не задумывался в тот момент о большой разнице менталитетов и о том, что срок жизни западного бизнеса сильно отличался от нашего. А выкапывать репку из сложного русского поля «хрустальными тупельками» нерационально и мало результативно.

Была еще и третья сторона вопроса. Как пример – практика оценки при найме в структуры МВД. Это отдельная важная тема, о которой надо рассказать чуть подробнее, благо я принимала в этом процессе активное участие. Для того чтобы стать сотрудником МВД, надо было пройти очень серьезные оценочные процедуры. Первое – оценка физического здоровья. Будущие офицеры проходили суровую медицинскую комиссию. Здесь подробности нас не интересуют. А вот второй этап – это еще один источник психологических тестов для бизнеса. В МВД использовались разные тесты, в том числе Люшера и Сонди. Происходило это так: люди размещались в классе, похожем на школьный. Каждый получал пачку бумаг с разными заданиями, картинками и вопросами, на которые отвечал под наблюдением в течение 5–7 часов. Наблюдение было обязательным, чтобы убедиться, что именно этот гражданин сдавал именно этот тест. Пять–семь часов – запомним, это важно. После того как одни люди тесты сдавали, другие люди – специалисты-расшифровщики – накладывали на ответы разные матрицы, проводили обширную аналитику и ставили диагноз «годен» или «не годен». Основная задача оценки на входе в должность сотрудника милиции – отсеять людей с разной психопатологией. Нельзя же кому попало доверить оружие и решение судеб людей «казнить или миловать». При появлении бизнеса и интернета многие даже условно секретные инструменты стали утекать в сеть. Разумеется, туда сложно было выкладывать полные матрицы и «чистые» методологии. Публиковалось то, что было доступно несознательным специалистам, бежавшим «за легкой деньгой» в зарождающийся бизнес.

Вторая группа эйчаров – это как раз те, которые выросли под руководством HR-специалистов иностранных компаний. Иностранные фирмы не просто открывали в России представительства, но и привозили сюда своих топ-менеджеров, со своими, принятыми в их странах, технологиями, в том числе и в работе с персоналом. Такие «топы» на месте переучивали нанятых российских специалистов, как из бывших кадровиков, так и из тех, кто без опыта в бизнесе, но с подходящим образованием: педагоги, юристы и т. п. Никто специально не занимался системной адаптацией иностранных методик под российские реалии, использовали как есть.

Культура взаимоотношений работника и работодателя стала меняться к лучшему, когда в России появились иностранные компании, которые командировали своих менеджеров для обучения способам ведения цивилизованного бизнеса. В это же время стала появляться переводная литература о самых разных аспектах ведения бизнеса, в том числе и об управлении персоналом. Это было началом появления и в нашем бизнесе элементов системы здоровых и продуктивных взаимоотношений работодателя и персонала. В таком состоянии российский бизнес существовал примерно до 2000 года. Это время можно описать коротко примерно так: «Желающих работать много. Не подходит человек – найми другого». Права сотрудников никто не защищал, поскольку Кодекс законов о труде СССР от 1971 года уже не работал, а до Трудового кодекса Российской Федерации было еще два года. Он был введен в действие на смену предыдущему 1 февраля 2002 года.

В итоге, благодаря круговороту всех упомянутых процессов и влияний, на начало XXI века мы получили такую картину в оценке персонала, которую можно назвать «солянка сборная» или «кто до чего дотянулся».

1. Личное интервью. Критерии оценки непонятны и не прозрачны ни для кого: как для самого рекрутера или эйчара, так и для соискателя, а в итоге для нанимающего менеджера. Оценка в большинстве случаев субъективная и малоинформативная. Такую оценку нельзя оцифровать, использовать как элемент в системе большого массива данных, делать из нее какие-то объективные выводы и строить прогнозы эффективности.

2. Психологические тесты. Во-первых, сами эти тесты были разработаны не для оценки компетенций, а для оценки определенных личностных качеств и выявления отклонений в сторону психопатологии, проще говоря, насколько личность психологически устойчива к принятию адекватных обстоятельствам решений.

Каково состояние дел сегодня в сфере предприятий работы с персоналом? А в настоящее время возникла проблема с кадрами – их просто не стало. Причин несколько, но в основном это отток молодого активного населения, которое стремилось уехать в благополучные на тот момент страны, и невозможность быстрого переобучения старых кадров. «Шоковое» состояние населения привело к резкому падению рождаемости в 1995–2000 годы, что, естественно, привело к дефициту кадров сегодня. Это ощущается, согласно официальной статистике, примерно в 70 % отраслей и профессий. Сейчас, например, не хватает толковых программистов, сильных диджитал-маркетологов, а хороших продавцов не хватает всегда. Некоторые фирмы в регионах ищут квалифицированные кадры в соседних, не находя подходящего специалиста у себя.

«Пока гром не грянет, мужик не перекрестится» – это про наш российский менталитет. И как только обнаружился дефицит хороших кадров, пришло понимание, что с персоналом надо работать осознанно и с умом. Пришло понимание ценности специалиста, необходимости создавать достойные условия для работы, и что руководитель – это просто должность, а не посвящение в касту избранных, и к сотрудникам он должен относиться уважительно. А вполне успешные бизнесмены – это не небожители, а нормальные люди с обычными человеческими качествами. У людей появились возможности и право выбора места работы.

КАК ТОЛЬКО ОБНАРУЖИЛСЯ ДЕФИЦИТ ХОРОШИХ КАДРОВ, ПРИШЛО ПОНИМАНИЕ, ЧТО С ПЕРСОНАЛОМ НАДО РАБОТАТЬ ОСОЗНАННО И С УМОМ

Только сейчас постепенно приходит осознание, что для работы с персоналом требуются знания, как эту работу спланировать и осуществить в зависимости от желаемого результата. В России не стали разрабатывать свой подход к работе с персоналом, учитывать менталитет наших граждан, а решили позаимствовать опыт зарубежных коллег, тем более что на книжном рынке много специальной литературы зарубежных авторов на эту тему. В результате, отечественная школа управления персоналом очень американизирована.

Но мало понимать, как управляют персоналом другие, потому что простое копирование никогда не принесет успеха в работе с людьми. Надо так выстроить систему управления бизнесом, чтобы блок «управление человеческим ресурсом» был в нее органично вписан и настроен на цели системы в целом. Руководитель HR-службы не может действовать в одиночку и на свой вкус. Его персональная работа тоже должна быть составной частью всей системы бизнеса, то есть быть понятной и поддерживаемой всеми уровнями руководства предприятием.

Сегодня все понимают, что кого примем на работу, на того и будем надеяться. Поэтому одно из важнейших направлений работы HR-службы, безусловно, связано с правильным выбором самого подходящего человека из всех соискателей, претендующих на конкретное рабочее место.

Поначалу на наших предприятиях подход к оценке соискателей (за неимением ничего другого) частично был заимствован из опыта отбора сотрудников в силовые структуры, структуры МВД, военные ведомства. Оттуда же взяты и тестовые материалы, больше в урезанном

виде, не всегда с правильной расшифровкой тестов, так как часть материалов имела гриф секретности. В бизнес эти тесты попали в исходном виде. В реальности такая оценка человека при найме не решает никаких задач, важных для бизнеса, не дает бизнесу ответа на главный вопрос: будет ли человек исполнять свои должностные обязанности эффективно или нет. Человек с шизофреноподобной симптоматикой может никогда ее не проявить и достойно выполнять свою работу. Тем не менее подобные личностные опросники существуют и сейчас как инструмент оценки. Ими наводнен интернет, причем опросники есть, а ключей к ним нет.

Если обобщить сказанное, то вырисовываются четыре причины появления психологических тестов в бизнесе:

1. Выпускники психологических факультетов пришли в бизнес и стали обувать на него свои знания по принципу «натянем на любой случай». Натянуть-то можно, но зачем и с каким результатом. А на самом деле ключевой вопрос в оценке персонала – с какой целью мы совершаем то или иное действие.

2. Кадровики, на скорую руку обученные психологами, стали использовать психологические тесты бездумно, вытягивая вдобавок жалкие их подобию из интернета, не понимая и не оценивая при этом, как и зачем эти инструменты создавались и в первоизданном ли виде попали в сеть. Бесплатно, вроде умно – этого достаточно, будем использовать и выглядеть солидно.

3. Оценочные инструменты МВД стали насаждать в бизнес-процессах и не учитывали, что оценка деловых качеств и постановка диагноза на шизофреноподобную симптоматику – это абсолютно разные цели.

4. Иностранная деловая литература, небрежно переведенная и никак не адаптированная под русский менталитет, добавила к трем предыдущим причинам четвертое заблуждение: если мы что-то заумное и нам самим не до конца понятное оценим у соискателя, то процедура нам ответит «как на духу», нанимать или не нанимать, хотя именно такой ответ вообще не предполагался в «анамнезе» инструмента.

Еще один вариант оценки персонала был заимствован из зарубежного опыта, так как бизнес европейских стран и Америки давно озабочен вопросом качественной оценки соискателей и действующего персонала. Привлекались психологи разных школ и направлений, которые разрабатывали новые тесты, выявляющие психологические особенности личности. Наибольшую популярность до 1980-х годов имел известный тест оценки интеллектуального развития личности – оценка IQ.

Некоторые старые американские технологии были нами заимствованы без адаптации к российскому менталитету. Наш человек – человек очень специфический. Даже два наших соотечественника, проживающих в разных регионах, будут иметь свои особенности. Человек, родившийся и выросший в Сибири, отличается привычками и взглядами на жизнь от ростовчанина. Это обусловлено как генетически, так и местными привычками народа, которые складывались веками.

Но есть и общая особенность в отечественном менталитете. Например, если у среднего американца, которого принимают на работу, спросить: «Скажи, пожалуйста, ты дружелюбный человек?» Он ответит правду, какой он есть на самом деле по своему мнению. Он осознает, зачем у него этим интересуются, он понимает, что своим правдивым ответом поможет сделать правильные выводы. Если такой же вопрос задать нашим десяти соотечественникам, все они

ответят на него утвердительно, хотя это утверждение не всегда будет верным. Люди склонны к самообману: мы плохо отличаем вранье от дипломатии. И конечно же, пользуемся враньем при найме на работу. И тут интересно разобраться, почему врет эйчар и почему врет соискатель.

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.