

Сергей Колесников. Где искать неравнодушных профессионалов

Правила бизнесмена из списка Forbes



Когда на наших заводах устанавливается очередной комплект оборудования, напичканного умной электроникой, иногда кажется, что вот это и есть секрет успеха. Увы, не всё так просто. Главная ценность любой компании — люди, команда опытных специалистов, мотивированных на достижение максимального результата. Мы работаем без малого 25 лет и за это время твёрдо выучили, чего стоит выбор правильного человека на правильное место. Тем более — создание целой команды. Это задача не одного дня и не одного года. Включение каждого нового сотрудника в коллектив требует усилий со стороны непосредственного руководителя, наставника, кадровых служб, коллег и даже высшего руководства.

Мы посчитали, что в нашем бизнесе одна кадровая ошибка обходится в среднем в 100 000 рублей. Особенно велика цена таких ошибок на высокотехнологичных поточных линиях, где каждая минута простоя оборудования приводит к сотням тысяч рублей потерянной выручки. Но в целом неправильный подбор кандидатов и неэффективная работа с персоналом будут вести к убыткам или недополученной прибыли в любом бизнесе, в том числе производственном. Именно поэтому крайне важно сделать отбор кандидатов максимально объективным и дать сотрудникам возможность постоянно повышать квалификацию.

Цепочка кадровых процессов начинается с подбора кандидатов. Претендент проходит отбор, по результатам которого команда HR создаёт его индивидуальный «профиль успеха». В профиле отражены результаты тестирований, выполненных заданий и собеседований с руководителем. Кроме того, оцениваются качества новичка: обязательные (внимательность, собранность, техническое мышление) и желательные (ответственность, готовность учиться и помогать).

Работа с «профилями успеха» позволила нам довести число сотрудников, успешно проходящих испытательный срок, с 82% до 95%. Однако недостаточно просто взять человека на работу. Его нужно ещё и подготовить. Для новых сотрудников предусмотрена программа адаптации. Новичок получает план стажировки и прикрепляется к опытному наставнику. Внимание к новому сотруднику позволяет максимально быстро включить человека в производственный процесс.

Постоянный рост производительности труда требует повышения квалификации персонала, и это относится ко всем сотрудникам компании. Именно поэтому мы внедрили комплексную систему обучения. Производственный персонал проходит обучение по профессиональным темам. В том числе и для топ-менеджеров предусмотрены тренинги по управленческим компетенциям.

Обучение проводится в очно-заочной форме. Сотрудники получают методические пособия, книги, печатные, электронные и видеоматериалы. Во всех подразделениях читаются лекции. Потом проводится устный экзамен или тестирование в онлайн-режиме по специальной программе.

Разные группы персонала включаются в разные блоки обучения. К примеру, тайм-менеджмент актуален для инженерно-технических работников и руководителей, а методы организации производства и охрана труда предназначены для производственного персонала. Курс охраны труда для инженерно-технических работников обязателен и для руководства.

Но обучение — это ещё не всё. Каждый сотрудник должен понимать, за что получает денежное вознаграждение и прочие блага. Для этого мы придерживаемся двух простых принципов: чёткое целеполагание и прозрачность вознаграждения за результаты труда. При формулировании целей используется сбалансированная система показателей (ССП). Она представляет собой карту анализа эффективности подразделений, состоящую из четырёх частей:

- финансовые показатели (прибыль, добавленная стоимость);
- операционные показатели (уровень выпуска и продаж продукции, производительность труда, затраты на энергоносители);
- показатели, связанные с клиентами (например, клиентский сервис);
- показатели, связанные с персоналом (уровень текучки кадров и соблюдение техники безопасности).

Каждый сотрудник должен понимать, что выполнение личных показателей влияет на достижение стратегических целей подразделения и всей компании.

Сейчас, когда количество наших заводов приближается к 50, мы всё лучше осознаём, что каждое новое предприятие не состоялось бы, если бы за ним не стояли правильные люди. Команда, сплочённая общей идеей, достойно мотивированная и обеспеченная необходимыми ресурсами. Причём любая хорошая команда — это не оловянные солдатики, которые все на одно лицо. Нет, это коллектив очень разных людей, достаточно амбициозных, со своими «тараканами» в голове, со своим взглядом на жизнь. Нужно ценить этих людей и позволять им чувствовать, что они делают большое дело и им есть чем

гордиться. И очень важно, чтобы каждый член команды разделял корпоративные ценности и этические нормы, именно поэтому у нас внутренний рекрутинг превалирует над внешним.

В завершение скажу, что кто-то в любой ситуации ищет проблемы, а кто-то — возможности. Нам по пути с теми, кто ищет возможности. А для этого человек должен быть открыт и восприимчив к новому, достаточно амбициозен и настроен на победы. Именно желание реализоваться, показать себя с лучшей стороны, почувствовать себя победителем даёт возможность воплотить в жизнь общие цели.

Фотография на обложке: [David Oliete](#)