



*Вера Кочева,
помощник руководителя*

Фабрика талантов

Система подбора и обучения персонала

управление

Решение проблем заключается в поиске людей, которые эти проблемы решают.

Закон Ван Харпена

Ошибки в подборе кадров стоят очень дорого. Платить приходится потерянным временем, производительностью, сбоем в реализации планов и решении задач, в конце концов, даже нервами и здоровьем. Этот быстро обретенный опыт привел к построению в Региональном отделении достаточно сложной, но результативной системы подбора и обучения персонала.



Структура кадров Регионального отделения такова, что в 80 процентах случаев из 100 сюда принимают на работу юристов.

Основную конкуренцию в битве за персонал нам составляют юридические компании, банки и юридические службы предприятий, где средняя ежемесячная заработная плата квалифицированного юриста с опытом работы два-три года составляет 25 000—30 000 рублей. Аналогичные специалисты в Региональном отделении получают 18 000—20 000 рублей в месяц. Только некоторые ключевые сотрудники зарабатывают до 30 000 рублей. Ежемесячный доход младших специалистов, сразу после студенческой скамьи, составляет 11000—15000 рублей (о методе и специфике управления ФОТ в РО ФСФР России в ПриФО см. статью «Методика управления ФОТ». — В. К.).

В этих условиях сотрудники с двухлетним опытом работы в РО могут претендовать на заработную плату как минимум на 50% выше, чем на государственной службе. Поэтому текучесть кадров в организации среди младших должностей очень высокая — 20% в год.

Кроме того, в РО ФСФР России в ПриФО предъявляются высокие требования к профессиональным знаниям, навыкам, к личностным качествам сотрудников и кандидатов на вакантные должности. Это обусловлено сложностью задач и ростом объемов работ, выполняемых Региональным отделением.

В результате возникает необходимость постоянно повышать производительность труда. Иначе неминуемо раздувание фактической численности персонала, снижение экономии по ФОТу и, соответственно, заработ-

ной платы сотрудников, что приведет к повышению текучести кадров в еще большей степени. Круг замыкается.

Такая ситуация порождает высокую нагрузку на систему подбора и обучения персонала и предъявляет повышенные требования к производительности и качеству работы.

Подбор персонала

В последние годы в Региональном отделении не испытывается недостатка в соискателях на вакантные должности. Уникальные профессиональные знания, обучение эффективным методам работы, возможность творческой реализации, богатый профессиональный опыт обеспечат им карьеру и высокую заработную плату в будущем.

Поэтому информация о вакансиях в РО ФСФР России в ПриФО всегда вызывает бурную реакцию. Букваль-

но за несколько дней электронная почта РО переполняется резюме, а телефон помощника по кадрам практически не умолкает ни на минуту.

На каждую вакансию поступает от 50 до 120 резюме. Однако кандидатов, которые представляют интерес, как правило, немного.

Подавшим резюме соискателям в добровольном порядке предлагается решить пять–семь практических задач профессиональной направленности, подготовленных профильным отделом. Сложность задач соответствует уровню знаний выпускников вуза.

Многие, получив по электронной почте практические задания и осознав всю сложность работы в Региональном отделении, отказываются от дальнейшего участия в конкурсе. С тестами успешно справляются только 5% соискателей.

Для оценки личностных качеств и профессионального уровня кандидаты проходят психологическое тестирование, профессиональное собеседование и выполняют «контрольное задание» (например, составляют апелляционную жалобу, ответ на обращение гражданина и т.п.).

Окончательный выбор осуществляется конкурсной комиссией, но основное бремя ответственности за принятие решения о приеме на работу лежит на начальнике профильного отдела, поскольку никакие психологические тесты не заменят человеческого опыта и интуиции.

Преддипломная практика

Одним из эффективных способов подбора персонала в Региональном отделении является преддипломная практика, которая пользуется большой популярностью среди студентов.

Отбор производится по конкурсу. Собеседование со студентами проводится коллегиально всеми начальниками профильных отделов. Если студент демонстрирует высокий уровень профессиональных знаний, навыков и заинтересованность в работе в РО ФСФР России в ПриФО, он приглашается на практику.

Практика состоит из нескольких стадий: теоретической, практической и дипломной. В теоретической

части практикантам читают лекции по направлениям деятельности начальники отделов либо старшие специалисты. В ходе практической части студенты знакомятся с материалами дел, выполняют задания, в том числе участвуют в проведении камеральных проверок, рассмотрении документов, поступивших для регистрации выпусков ценных бумаг, участвуют в судебных процессах, присутствуют при рассмотрении административных дел.

На третьей стадии студенты собирают материал для диплома. В этом им помогают закрепленные за каждым из них наставники. По окончании практики наставники готовят заключение по своим подопечным. Начальники профильных отделов, у которых студенты проходили ту или иную стадию практики, также выставляют оценки. На основании всех оценок выводится итоговая оценка по каждому студенту. За свою работу с практикантами наставники дополнительно премируются.

Программа прохождения практики в таком виде реализуется с 2006 года, за это время ее прошли двадцать человек, из которых семь наиболее успешных студентов в последующем были приняты на работу в РО ФСФР России в ПриФО.

Насыщенная программа преддипломной практики позволяет Региональному отделению получать готовых сотрудников, способных приступить к самостоятельной работе, минуя стадию обучения на рабочем месте.

Обучение

Внутреннее обучение и построение полноценной системы передачи знаний стало единственным выходом для Регионального отделения в условиях низких зарплат и высокой текучести кадров.

Региональное отделение использует следующие типы обучения:

- 1)** вводное;
- 2)** обучение на рабочем месте;
- 3)** внутреннее обучение в целях повышения квалификации;
- 4)** внешнее повышение квалификации;
- 5)** дополнительное обучение.

Для проведения вводного обучения и обучения на рабочем месте составляется индивидуальный план.

Во время вводного обучения сотрудник не только изучает законодательные акты о государственной гражданской службе и противодействии коррупции, но и знакомится с правилами делопроизводства, получает необходимый минимум знаний порядка взаимодействия с бухгалтерией и оформления бухгалтерских документов. Кроме того, новый сотрудник изучает порядок работы с информационными системами, используемыми в Региональном отделении, служебный распорядок и особенности корпоративной культуры, проходит обучение по охране труда и пожарной безопасности, знакомится со всеми направлениями деятельности организации.

Во время обучения на рабочем месте вновь принятый в РО ФСФР России в ПриФО сотрудник перенимает опыт, овладевает знаниями, умениями и навыками по специальности. Это самый затратный вид обучения, особенно для начальника отдела. При частой смене персонала он вынужден по несколько раз в год доводить до новых сотрудников массу неформальных знаний: приемов, шаблонов возможных решений тех или иных ситуаций, особенностей официально-деловой переписки. На этом этапе новички изучают законодательство, знакомятся с материалами дел, решают практические задачи.

Обучение на рабочем месте проводится в рамках шестимесячного испытательного срока и, как правило, длится не более трёх месяцев.

Внутреннее обучение в целях повышения квалификации сотрудников проводится с целью изучения ими новых методов работы. В Региональном отделении сложилась практика проведения очного и дистанционного обучения. Учебные программы разрабатывают профильные отделы. В 2011 году, например, запланировано обучение сотрудников территориального отдела, посвященное вопросам проведения проверок при самостоятельном ведении реестра акционеров. Необходимость такого обучения назрела в связи с расшире-

нием предмета и усложнением алгоритма проверок.

В некоторых случаях проводится внутреннее повышение квалификации по отдельным направлениям деятельности, например, обучение внедряемым в РО ФСФР России в ПриФО программам по делопроизводству, новым требованиям к формированию бюджета РО и т.п.

Внешнее повышение квалификации

В соответствии с требованиями закона все сотрудники Регионального отделения проходят повышение квалификации и профессиональную переподготовку в Нижегородском филиале Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Дополнительное обучение

Специалисты Регионального отделения проходят дополнительное обучение в области охраны труда, пожарной безопасности, гражданской обороны, государственных закупок, бухгалтерского учета.

Ключевые специалисты проходят тренинги по тайм-менеджменту, искусству презентаций и выступлений, ведению переговоров и др.

Такое дополнительное образование является наиболее эффективным способом получения новых знаний и развития компетенций.

К сожалению, этот вид обучения не финансируется и осуществляется за счет экономии средств по другим статьям расходов или иногда даже в добровольном порядке за счет личных средств сотрудников.

Система помощников

Как уже говорилось выше, в условиях высокой текучести кадров при обучении на рабочем месте чрезмерная нагрузка ложится на начальников отделов. Кроме того, при существующем уровне автоматизации достигнут предел производительности труда ключевых сотрудников, которые помимо творческой и аналитической деятельности вынуждены выполнять массу вспомогательной, технической работы.

Выход был найден в разделении труда — внедрена система помощни-

ков. Её суть заключается в следующем. В качестве помощника для ведущего специалиста на младшую должность принимается выпускник вуза без опыта работы. Основными требованиями к такому сотруднику являются высокая мотивация к работе в РО, ответственность, внимательность, работоспособность, быстрая обучаемость.

Помощнику поручается выполнение вспомогательной и технической работы ведущего специалиста. Ведущий специалист обучает, организует и контролирует деятельность своего помощника, несёт персональную ответственность за выполняемую им работу и принимает решение о размере премии. Начальник отдела напрямую не управляет помощником ведущего специалиста. Такая расстановка сил, с одной стороны, позволяет высвободить время начальника отдела, а с другой, способствует выработке управленческих навыков у ведущего специалиста и сокращению сроков обучения нового сотрудника.

Желание помощника перейти через год на уровень специалиста среднего звена либо получить хорошие рекомендации и более высокооплачиваемую работу вне Регионального отделения определяет его мотивацию к получению новых знаний и настрой на качественное выполнение поручаемой ему работы. Предполагаемый срок работы помощника один год. При этом его увольнение не создаст особых проблем ни для ведущего специалиста, ни для отдела.

При сохранении нынешнего уровня оборачиваемости персонала (четыре года — ведущие специалисты; два года — специалисты среднего звена; один год — помощники) и соблюдении необходимого баланса между специалистами разных уровней система получается очень устойчивой. Сотрудники высоко мотивированы к труду, а производительность труда растёт минимум на 30%.

В целом система подбора, обучения, оценки персонала вместе с системой управления ФОТ и методикой мотивации образуют систему управления персоналом.

