



ASSESSMENT CENTER TEAMCODE

Assessment center TeamCode е една успешна стратегия за търсене и подбор на най-подходящия кандидат според знания, качества, опит, както и според специфичните особености на работодателя, тези на фирмата и тези на конкретния екип, в който ще работи новият служител.

Елена Христова,
управител на Агенцията за психологическо
консултиране, оценка и подбор на персонал
Teamcode, GSM 0896 659238

Истината е, че няма управител на фирма, който се е възползвал от услугите на професионалния подбор на персонал, частичен или пълен, без да е имал достатъчно основателни аргументи, че ще има неоспорими ползи от цялата работа. Но какъв по-убедителен аргумент за избора на професионализъм може да има един работодател, ако не собствената си управленска далновидност, предприемчивост и отвореност към търсене и осъзнаване ползите за бизнеса, за компанията, за бъдещето си.

Днешните хора сме развили убеждение за могъщество и имунитет и твърде рядко се замислме за последствията от решенията и действията си извън собствения си живот. Разчитаме изключително на готови схеми, случайност, интуиция, късмет и някой друг да поеме отговорността. За общество, което е типично консуматорско и за което много малко неща са критично необратими, това е съвсем естествено поведение. Социалната подкрепа е много силно развита и съответно на всички нива се търсят начини за разрешаване на трудните и тежки ситуации, без значение от финансовите измерения и понякога без значение от крайния резултат, стига да се промени нещо в цялостната картина. В стимулирането на импулсивността и емоционалността в хората, разбира се, няма нищо лошо, особено когато става въпрос за игри на късмета, за приятелства, за забавления, за малките неща от живота.

Когато обаче сериозни неща като един бизнес, една компания, работата на много хора се оставят на случайността и на нечи моментни импулси, на съмнителни схеми, тогава вече нещата могат да станат доста травматични и да излязат от рамките на успешното функциониране както на бизнеса, така и за самия бизнесмен и неговите служители.

Много е изговорено и изписано по темата за значимостта на човешките ресурси, за това, че хората са "истинският капитал" на една компания. Едва ли има успешен бизнесмен или мениджър, дори и тук в България, който да се противопостави на твърдението, че намирането и задържането на най-ценния фирмен капитал, служителите, е от първостепенна важност за управлението и просперитета на един бизнес.

Намирането и задържането на обучен, отговорен, дисциплиниран и подходящ за конкретната фирма човешки фактор е сред най-актуалните проблеми за българската действителност както поради липсата на ясно дефинирани професионални стандарти за всеки бранш, така и поради ширещата се нагласа на българина, че е „специалист по всичко“ и знае как да се „справи“ с работата на всички останали. Тази черта на българина се корени в почти непрекъсната нужда, в която той живее и е бил принуден да разбира от всичко, за да може да се справи с трудната българска действителност. „Сиромаш човек – жив дявол“, казва нашенска поговорка.

Извършващите професионален подбор на персонал, както и тези, които взимат окончателното решение за избор на най-подходящ кандидат, имат много отговорна роля. Неправилният подход и анализ на ключови аспекти при подбора могат да предизвикат много неприятности за организацията и за самия кандидат. Това означава, че са задължителна задълбочена процедура по подбор и експерт в профилирането на хора, особено при позиции с ключово значение за компанията. Освен структурирано или полуструктурирано интервю се включват и психометрични тестове (анализирани от експерт психолог,

гарина се корени в почти непрекъсната нужда, в която той живее и е бил принуден да разбира от всичко, за да може да се справи с трудната българска действителност. „Сиромаш човек – жив дявол“, казва нашенска поговорка. Извършващите професионален подбор на персонал, както и тези, които взимат окончателното решение за избор на най-подходящ кандидат, имат много отговорна роля. Неправилният подход и анализ на ключови аспекти при подбора могат да предизвикат много неприятности за организацията и за самия кандидат. Това означава, че са задължителна задълбочена процедура по подбор и експерт в профилирането на хора, особено при позиции с ключово значение за компанията. Освен структурирано или полуструктурирано интервю се включват и психометрични тестове (анализирани от експерт психолог,

а не самоцелни, защото са модерни); казуси, които симулират реални работни задачи и отново се анализира поведението на кандидатите този път и от наблюдаващи независими експерти, аналитични задачи тип „в кошницата“ (in-trays); ролеви игри и още др. Различни проучвания сочат, че колкото повече техники за оценяване на кандидати се комбинират, толкова по-точна е „прогнозата“. Това, разбира се, е свързано с по-големи първоначални разходи и по-дълга процедура, но тези разходи се отплащат на компанията в по-дългосрочен план, когато напр. след време не ѝ се налага да търси същия специалист и да прави отново разходи, този път „отложени“.

Защо е толкова важно да не правим сами подбора на човешкия капитал, а да се обърнем към специалист?

Често завишеното текучество в една фирма се дължи не толкова на липса на действия по задържането на персонала, а на факта, че не са били направени по-прецизен подбор и недопускане на компромиси при окончателния избор на кандидат. Веднъж наети, подходящите служители трябва да бъдат въведени, обучавани и поддържани според изискванията и културата на компанията и е огромна грешка, да се очаква от тях сами да се въведат в работата, да се запознаят с останалите служители и да се самомотивират да работят в компанията. За да сме сигурни обаче, че си струва да инвестираме в развитието на служителите, които веднъж са влезли в организацията, е добре „входът“ да е тесен и регулярно ръководството заедно със специалист да провеждат атестации, чиято цел не е само схемата на заплащане, а всички важни компоненти за ефективните или проблемни трудови процеси, както нива на мотивация, удовлетвореност, стрес и т.н.

Важни въпроси, на които е полезно да се отговори, преди още да започнем с търсенето и подбора на бъдещ служител, са:

Защо ни е необходим нов служител?

Чирак, специалист или експерт търсим за позицията?

Колко време би работил за компанията?

Какво ново би внесъл като знания и умения?

Доколко ще е удовлетворяваща работата за новоназначения в краткосрочен и по-дългосрочен план?

Можем ли и искаме ли да го развиваме в определена посока?

Добре е да имаме отговорите на горните въпроси, защото в момента, в който си тързва служител, това вече е разход за фирмата. Отново трябва да се изразходват средства за подбор на нов специалист. Освен това отново новият служител трябва да бъде въведен в работата, да се обучава в „техническите“ особености на позицията, а често и да развие личностни умения, за да се справя още по-добре с работата си. Докато придобиването на „техническите“ познания отнемат между 1-3 месеца като първоначален период на въвеждане, то за адаптацията и придобиване или усъвършенстване на личностни умения са необходими доста повече време и енергия от страна на колезите и мениджърите на новоназначения – често не по-малко от 6 месеца. Освен това рискът дали новоназначеният служител ще успее да се адаптира и справя с изискванията на работата е по-голям. Всички разходи по подбор, първоначално обучение, време за адаптация и пропус-

натите ползи са само част от списъка.

Напуснали служители все пак винаги има и е полезно да има, защото това означава, че в компанията работят добри специалисти, които са ценени и от конкуренцията. Иначе може да се счита, че специалистите не са добри професионалисти и не могат да си намерят друга работа освен при нас. Според някои изследвания приемливото ниво на текучество обикновено е в рамките около 5% или малко по-високо в сектора на услугите. Но понякога ползата от напуснал служител може да превиши приноса му, докато е бил на работа във фирмата.

Президентът на фирма ИЛИАДА ЕООД, г-н Кристоф Делмас, от самото начало на създаването ѝ, преди 13 години, работи със служителите си на основата на взаимно уважение, доверие, сътрудничество, честност и коректност. Когато в основата на едни бизнес взаимоотношения, приоритетни са тези ценности, малко вероятно е компанията да не се развива успешно и стабилно и да не заема водещи позиции сред конкуренцията, дори и по време на икономическа криза. Фирма ИЛИАДА расте със стабилни темпове благодарение на далновидното бизнес управление на г-н Кристоф Делмас, който оценява всяко усилие, принос и качеството на труда на служителите си, като винаги намира начин да покаже реципрочност във взаимоотношенията им. Кристоф разказва с носталгия за трудностите, през които е преминал заедно със своите служители, за трудните решения, които е трябвало да взема, за трудните пътища, по които е трябвало да вървят за да се развият и най-вече за вярата и сплотеността в екипа си през цялото това време. Тази благодарност в сърцето си към хората, които са били с него от началото на ИЛИАДА и не го изоставят и до ден днешен, защото е убеден, че в основата на успеха на фирмата са именно те – неговите служители. Той е от малкото успешни работодатели, които не управляват бизнеса си чрез заповеди, заплахи и страх, а с човечност и грижа за хората си, което е правилният, но много по-труден начин.

Много компании могат да бъдат по-конкурентни, когато имат служители, на които, вместо да им бъде заповядано да отидат от точка А до точка Б, сами желаят да отидат от точка А до точка Б. Освен да мотивира хората си добрият ръководител може и трябва да създава и сигурност на работното място, добър климат и да се стреми да намалява част от стреса, който е неразделна част от почти всяка дейност.

В тази посока бе проведен и TeamCode Assessment center, когато съвместно с г-н Делмас започнахме да търсим нов човек за екипа на ИЛИАДА. Този човек трябваше да се впише в качествената рамка от служители на ИЛИАДА, естествено да притежава знания, умения и способности, които да го отличават от всички останали кандидати и най-вече да иска не просто да работи, а да работи и допринася за просперитета точно на ИЛИАДА ЕООД. Няма да скрия, че подобрят не бе никак лек - за позицията в ИЛИАДА ЕООД имаше стотици кандидатури. Разбира се, подходящи не са всички, но ничия кандидататура не бе пропусната, включително и тези, които бяха избрали алтернативни начини за кандидатстване от официално регламентирания. Процесът премина през 6 етапа, като всеки бе по-сложен и тежък от предишния. Като

управител на TeamCode Assessment center с голямо удоволствие искам да заявя, че само един от кандидатите, стигнали до финалния кръг, сподели, че е участвал в „нещо погодно“, а на останалите им бе за първи път. Въпреки продължителността на целият процес (2 месеца) очакването и трудностите през различните етапи повечето кандидати останаха доволни от новия опит и от атрактивните методи за подбор, дори и при факта, че на финала изпаднаха от класацията. Но това бе целта – да се намери най-подходящият кандидат точно за ИЛИАДА.

За нуждите на Assessment center за фирма ИЛИАДА ЕООД, се проведе проучване чрез методите на стратегическото управление и трудовете и личностна психология. Тема на изследването бе организационната култура на ИЛИАДА, както и изготвянето на общ екипен и индивидуални психологически профили на служителите от отдела, за който се търсеше човек. Всяка фирма има индивидуални потребности, проблеми и съответно служители и затова всяко проучване следва да е уникално и акцентите да се установят предварително.

При стратегическите анализи е добре да се изучава по-широкообхватно организационната цялост, за да се уловят възможно най-много действащи механизми в конкретната организация. Водещи линии, от които започнахме:

Как се управлява компанията и как служителите възприемат поведението на ръководството.

Каква е комуникацията в компанията на хоризонтално (в отделите и между отделите) и на вертикално ниво (между служителите и ръководителите).

Доволни ли са от системата за възнаграждения и от допълнителните придобивки.

Имат ли нужда от допълнителни обучения, за да повишат квалификацията си, и в каква насока биха искали да се развиват. Чувстват ли се добре на работното място и доволни ли са от условията и атмосферата, в която работят.

Какви възможности за израстване виждат пред себе си.

Чувстват ли се сигурни в работата, или имат страх, че може да я загубят.

Как се оценява цялостната корпоративна култура в компанията и още гр.

Изследването се провежда анонимно и в строгите рамки на конфиденциалността. Така хората са по-сигурни, че няма да има негативни последици за тях при открито изразяване на позицията им. Добра практика е регулярното провеждане на проучване на потребностите и нагласите на служителите (поне веднъж в годината), но е задължително при възникване на даден проблем. Така ръководството ще получава регулярна обратна връзка и ще достигне до предпоставките за конкретната ситуация по-сигурно, отколкото когато няма таква планиране и последователност. Подобен подход е полезен и при резки промени, които настъпват в компанията - свързани с политиката на управление, реструктуриране на дейности и бизнес процеси, сливане, значително разрастване на бизнеса и т.н.

Стратегическият анализ, направен на фирма ИЛИАДА ЕООД, подаде ценна информация, която продължава да се анализира на експертно ниво. Експертният доклад включва съответните предложения за оптимизиране на процеси, корекция на пропуски в управлението, промени в структурата (ако е необходимо), предложения за обучение и развитие на човешките ресурси и др. и ще може да се ползва от ръководството на компанията, за което реално е предназначено.

Ръководството на всяка фирма трябва да обявява всяка една своя програма за развитие със срокове и цели, както и да представя ползите за фирмата и персонала. Очакванията и чувството, че се работи целенасочено за постигането на обявените цели и ползи, мотивира хората. Поне част от тези очаквания трябва да се реализират! Това е един непрекъснат процес. Когато целите са реални и постигани с течение на времето, в хората се създава несъзнателното усещане, че правят нещо значимо, самите те се чувстват значими.

ПСИХОЛОГИЧЕСКО КОНСУЛТИРАНЕ, ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ, БИЗНЕС ОБУЧЕНИЯ, КОУЧИНГ, ТИЙМБИЛДИНГИ



TEAMCODE



WWW.TEAM-CODE.ORG
0896 659 238