

«МЕРИТОКРАТИЯ — ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ МОТИВАТОР ДЛЯ ТОЛКОВЫХ СОТРУДНИКОВ»

ПРОБЛЕМА НЕКОМПЕТЕНТНЫХ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ ГЛАВНЫХ ГОЛОВНЫХ БОЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИЗНЕСА. КАК ОСТАВИТЬ В ПРОШЛОМ ВАЖНОСТЬ АНКЕТ, РЕЗЮМЕ, РЕКОМЕНДАЦИЙ И СВЯЗЕЙ И НАКОНЕЦ РАЗРАБОТАТЬ СОБСТВЕННУЮ СИСТЕМУ НАЙМА СОТРУДНИКОВ, КОРРЕСПОНДЕНТУ **BUSINESS GUIDE** АЛИСЕ КУЗЬМИНОЙ РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОПЕРАТОРА СВЯЗИ БИЗНЕС-КЛАССА «КОМФОРТЕЛ» ДМИТРИЙ ПЕТРОВ.

BUSINESS GUIDE: Как вы пришли к созданию собственного метода подбора сотрудников для компании и в чем он заключается?

ДМИТРИЙ ПЕТРОВ: Пару лет назад мы с командой направились в поисках ответа на вопрос: почему же мы такие классные, а получается все не так, как хотелось бы? Наш бизнес-тренер спросил у меня, что является моим кадровым резервом. Тогда я считал, что это партнеры. Но он пояснил, что партнеры лишь дополняют, а у меня как у управленца должен быть кадровый резерв.

Ни о каком кадровом резерве тогда не шло и речи, ведь я не мог ни на кого полностью положиться, у меня в коллективе было полно «дятлов». Поэтому закономерно возник новый вопрос: кто же взял этих людей на работу? И вот тут стало понятно, что ошибка была заложена в принципе, которым мы руководствовались при приеме сотрудников в нашу команду. Люди, которые потом совершали героические прорывы или позорные провалы, брались не из ниоткуда, их подбрасывали не аисты и не дятлы. Мы их сами нанимали по каким-то принципам. При собеседовании мы обращали внимание на опыт человека, отзывы о нем, образование, знание терминов, возраст, гороскоп и даже политические взгляды. В общем, это были не те весовые коэффициенты.

Я стал осознавать, что базовым фундаментом для системы найма должно быть именно сочетание определенных качеств, которыми обладают соискатели. И человек, обладающий совокупностью таких важных для нашей компании качеств, как сообразительность, ответственность, коммуникабельность, обучаемость, любознательность, естественность и целеустремленность, точно будет способным и толковым. Сложив первые буквы, мы и получили аббревиатуру «СОКОЛЕЦ».

Дальше мы начали разбираться, что под каждым словом в этой аббревиатуре подразумевается. Доработав и описав систему, мы поделились ею два года назад на конференции с коллегами по цеху. Выступление стало топовым, мы получили заметный отклик. Так я понял, что данная тема актуальна, а наш опыт релевантен. Теперь собеседования в нашей компании строятся совсем иначе, потому что нас интересует не опыт человека и не его дипломы, а сама личность.

BG: Каким образом при найме новых сотрудников в «Комфортел» вы проверяете компетенции, отраженные в системе «СОКОЛЕЦ»?

Д. П.: На отбор мы тратим достаточно много времени. Проводим телефонные, первичные и вторичные интервью. Три этапа в сумме могут занять пять часов. Готовой и однозначной методологии у нас нет, каждый кейс уникален. Обученные HR-специалисты сами понимают, какие вопросы необходимо задавать. У них имеются свои методы оценивания. На очных собеседованиях всегда присутствуют непосредственные руководитель и директор руководителя, иногда лично я, мы оцениваем соискателя по-своему, более умозрительно, скажем так.

Конечно, мы продумывали, как выявить каждую компетенцию. Например, сообразительность коммерсанта можно проверить, поставив перед человеком задачу, у которой нет точного решения. Коллеги придумали вопрос: «Сколько влезет долларов в футляр от виолончели?» На размышления дается телефон и 10–15 минут времени. Кто-то ищет ответ в поисковой системе, кто-то



использует искусственный интеллект, кто-то считает на калькуляторе. После мы садимся и обсуждаем, к какому результату пришел человек и как. Можно ли считать сообразительным того, кто просто загуглил задачу? Как минимум надо понимать, что на такое решение тогда достаточно минуты, либо тот, кого мы собеседуем, считает нас дураками. Когда соискатель объясняет свою логику, мы делаем себе пометки. У нас есть таблички с ранжированием: «дятел», «птенец», «соколец». Каждое качество можно оценить одним из этих слов, и, если мы видим, что где-то в табличке возник «дятел», значит, это не наш человек.

Еще был классный вопрос: «Сколько влезет кубиков Рубика в самолет президента?» Я сам не знаю. Человек может арифметически ошибиться, но, если я прихожу через 15 минут и мне в ответ говорят: «Нисколько, потому что это президентский самолет, в который никого не впускают», то я задумываюсь. Задача была узнать, сколько вы сможете пронести или сколько влезет кубиков? Нормально мыслящий человек, которому поставлен вопрос просто и понятно, решит его без всяких проблем.

Если мы собеседуем технического специалиста, то там дела обстоят немного по-другому. Им действительно необязательно быть естественными. Но если мы хотим, чтобы из технаря вырос руководитель, лишним это качество для него не будет. Естественность мы оцениваем по тому, как непринужденно ведет себя человек. Открытость — по его способности честно отвечать на порой неудобные вопросы. Сложнее всего тестировать обучаемость, потому что она оценивается все-таки ретроспективно, и это можно выяснить только в глубоком интервью.

BG: А если у потенциального сотрудника отсутствует хотя бы одно качество из вашей аббревиатуры?

Д. П.: Мы не занимаемся корпоративной евгеникой, поэтому можем взять сотрудника без одного качества. Система по факту полномасштабно на всю компанию не работает. Она действует сегментарно: там, где есть возможность выбирать по методу «СОКОЛЕЦ», собираются более интересные команды.

BG: Можно ли обучить будущих сотрудников, чтобы они соответствовали системе «СОКОЛЕЦ», или все-таки принципиально важно, чтобы соискатель сразу подходил по всем критериям?

Д. П.: «СОКОЛЕЦ» — это ваше «Я», структура характера, личности. Этому не обучить. Либо качества есть, либо их нет. Развить их можно, если есть зачатки. Те обучения, которые проходят у нас в компании, направлены на нашу внутреннюю профессиональную, технологическую деятельность. Для нас крайне важно, чтобы наши коммерсанты владели технологиями сети и связи на уровне заказчика. Так, чтобы IT-директор или ТИМ-менеджер понимали, что они, общаясь с менеджером по продажам, ведут диалог с человеком, который не хуже них понимает, как все эти связи функционируют.

BG: Каких результатов достигла ваша компания после изменения системы найма?

Д. П.: По итогам 2022 года мы выросли на 48%. В этом году — на 25–30%. Точный подсчет мы еще не проводили. Это не эффект низкой базы. Мы растем значительно быстрее рынка и наших конкурентов, похожих по масштабу и профилю бизнеса. «СОКОЛЕЦ» в совокупности с меритократией за пять-семь лет на не растущем рынке, но на том, где идет укрупнение, дает возможность до-

стичь результатов за счет более эффективных методов отбора людей. Именно команда приводит к действенным моделям и подходам.

BG: Как вы считаете, метод «СОКОЛЕЦ» стоит внедрить в образовательные программы и рассказать о нем студентам, например?

Д. П.: Я бы хотел, чтобы в образовательных программах внедрили не «СОКОЛЕЦ», а разработали еще какие-то методики и набор требований для кандидатов и HR-служб. Людей можно выбирать не только по наличию диплома и его цвету, но и по способностям. Да, этот отбор труднее и на него тратится больше времени, но если вы хотите результатов, тогда придется более кропотливо подходить к найму сотрудников.

BG: Могут ли пользоваться вашей системой другие компании?

Д. П.: Понимаете, попытка копировать чужой опыт — неправильная, надо нарабатывать свой. К этому методу мы пришли путем проб и ошибок, потому что так лучше и эффективнее именно для нас. Если другая компания разделяет наши ценности, возможно, она может перенять нашу систему, адаптировав и подкрутив ее под себя.

BG: Как меритократия влияет на конкурентоспособность вашей организации?

Д. П.: Меритократия — очень важный мотиватор для толковых сотрудников. Они понимают, что со временем их оценят и дадут шанс на проявление себя. Это дает сигнал о том, что человек и его результаты деятельности ценятся. В таких условиях формируется некая культура достижений, но с человеческим лицом. Этот принцип управления обеспечивает уверенность сотрудников в том, что они здесь смогут применить себя. ■