

КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НЕ ЛИШЕН ИННОВАЦИЙ, УВЕРЯЮТ СПЕЦИАЛИСТЫ. ВПРОЧЕМ, НОВЫЕ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ДАВНО ВНЕДРЕННЫ НА ЗАПАДЕ И, БОЛЕЕ ТОГО, УЖЕ СТАЛИ КЛАССИКОЙ.

КРИСТИНА НАУМОВА

В марте в сети появился ролик, смонтированный по итогам собеседования на должность менеджера по маркетингу в московском офисе компании «Кидбург» (детский город профессий). Собеседовал взрослых соискателей маленький мальчик. Видео собрало более миллиона просмотров за несколько дней и, как утверждают в «Кидбурге», помогло решить сразу две задачи: найти сотрудника и прорекламировать компанию. Такой формат собеседования рекрутеры называют стрессовым интервью. Его задача — вывести соискателя из себя, создать некомфортные, а иногда и унижительные условия, чтобы в итоге проверить его стрессоустойчивость, эмоциональную стабильность и личные качества. Метод пришел в Россию с Запада и пока применяется не часто. Впрочем, некоторые серьезные изменения отечественная система управления персоналом уже претерпела.

КОРПОРАТИВНЫЕ ИГРЫ «Уже никого не удивить странными вопросами или заданиями со стороны отдела персонала. Например, в одной из компаний на финальном интервью человека продержали восемь часов в закрытом кабинете в ожидании HR-менеджера. В итоге он отказался от участия в конкурсе. По словам компании, не проявил терпения и гибкости», — рассказывает руководитель практики Life Sciences рекрутинговой компании Hays в Санкт-Петербурге Елена Бекмуратова. При подборе персонала стали широко использовать ассесменты (assessment), тесты, рекомендации, говорит она.

Ассесмент, объясняет HR-директор «МЦ5 Групп» Наталья Дмитриева, — это особая игра, которая позволяет максимально точно подобрать необходимого сотрудника. Система ассесмента начала применяться еще в середине прошлого века Министерством обороны в Великобритании. В России первые ассесмент-центры возникли в 1990-х. Как правило, эти методы применялись крупными HR-агентствами для подбора управляющего персонала. «Мы замечали, что некоторые сотрудники на собеседовании ведут себя совершенно не так, как после, в рабочей атмосфере. Игровая обстановка дает нам возможность увидеть реалистичный портрет. Мы предлагаем кандидатам воспринимать ассесмент как игру и возможность лучше узнать себя, а не как соревнование. Были примеры, когда после ассесмента кандидаты говорили, что поняли, что должны заниматься совершенно другим делом и отказывались от позиции», — рассказывает Наталья Дмитриева.

«Рынок перенасыщен непрофессионалами и людьми, которые на волне кризиса пытаются презентовать себя лучше, чем они есть на самом деле, — добавляет управляющий партнер агентства интернет-продаж 5 o'clock Ева Кац. — Если вовремя не распознать такого сотрудника,

можно потерять деньги, клиентов, время и нервы. Когда третий менеджер по счету чуть не сорвал мне сделку, решили сделать многоступенчатую программу приема на работу».

На первом этапе кандидат пишет сопроводительное письмо о том, почему хочет работать в компании. На втором этапе отвечает на большой список вопросов, при этом обращается внимание на пунктуальность кандидата. Третий этап — тестовое задание.

Менеджер по талантам компании Amway Анна Муромцева в качестве нового формата собеседований приводит опыт использования видеointerview. «Мы узнаем у руководителя, по каким двум-трем вопросам он может составить впечатление о кандидате. Затем задаем эти вопросы соискателю и просим ответить на них в виде записи на видео. Благодаря этим роликам мы принимаем решение о дальнейших действиях: приглашаем на личное интервью, устраиваем беседу по скайпу, и это позволяет существенно экономить время и более эффективно работать с кандидатами», — рассказывает эксперт.

Директор по маркетингу и PR группы «Корус Консалтинг» Светлана Вронская отмечает, что еще несколько лет назад наибольшая нагрузка по собеседованиям лежала на HR. Заказчики выделяли время и ресурсы исключительно на проверку профессиональных знаний и умений кандидатов. Теперь ситуация иная — квалификация линейных менеджеров и руководителей в вопросах HR существенно увеличилась, а ресурсы HR высвободились для других важных задач, таких как брендинг, обучение, коучинг. При этом качество менеджмента возросло.

ИНФОРМАТИКА ДЛЯ ПЕРСОНАЛА Российские компании стремятся идти в ногу со временем и использовать IT в управлении человеческими ресурсами. PR-менеджер компании Falsongaze (разработчик решений в области информационной безопасности) Лина Данильчик полагает, что такие программы позволяют оценить климат в коллективе. Например, с их помощью можно отследить сотрудников, занятых поиском другой работы. Кроме того, различное ПО позволяет анализировать то, как сотрудники используют рабочее время.

Генеральный директор контакт-центра «ЛоджиКолл» Алексей Кацоев отмечает также распространение аналитических решений в подходах к обучению. «Так как „ЛоджиКолл“ входит в структуру IT-холдинга „Ай-Теко“, у нас была возможность разработать собственную платформу для онлайн-обучения. Сейчас каждый сотрудник при консультировании клиентов может в реальное время подключаться к корпоративным базам знаний, задать вопрос коллегам на специализированных форумах», — говорит господин Кацоев.

Руководитель HR-департамента компании Eaton (решения для управления электрической, гидравлической и механической энергией) Наталья Булычева рассказывает про корпоративную программу EERP (Eaton Employee Reference Program). Ее суть в том, что любой сотрудник может порекомендовать на ту или иную должность своего приятеля или родственника. «Количество рекомендованных соискателей все время увеличивается. Если кандидат успешно проходит в финал и становится нашим коллегой, рекомендовавший его сотрудник получает премию. Благодаря этой программе к нам приходят заранее лояльные работники, и все это помогает создать надежную и сплоченную команду», — делится опытом госпожа Булычева.

PR-менеджер QuON (разработчик гибридной системы по ведению контекстной рекламы) Елизавета Финина рассказывает, что в компании управление персоналом происходит с помощью нескольких систем, одна из которых — система отслеживания звонков.

РОДОМ С ЗАПАДА Практически все новинки в системе управления персоналом в российских компаниях — это элементы западного менеджмента. «Например, система целеполагания, которая прижилась в нашем банке», — говорит Наталья Князева, заместитель директора департамента корпоративного развития и управления персоналом Уральского банка реконструкции и развития.

В России обрела популярность и широко использовавшаяся на Западе в 70–80-х годах прошлого века технология лизинга персонала — аутстаффинг. Например, группа «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) использует внутренний аутстаффинг для производства планового и срочного ремонта, а также для внутренней логистики, охраны периметра, приведения территорий в порядок, рассказывает заместитель генерального директора ОМЗ Юлия Николаева.

Ирина Колбукова, директор по организационному развитию и управлению персоналом Orange Business Services в России и СНГ, говорит, что для российского офиса компании важна широко распро-

страненная на Западе культура открытого диалога, обратной связи. «Для этого мы используем различные инструменты, один из которых — корпоративная социальная сеть, где помимо образовательных возможностей, которые сотрудники получают, они также участвуют в жизни организации, вносят свои предложения, общаются», — говорит госпожа Колбукова.

Формат диалога используют многие международные компании. Например, в 2014 году Coca-Cola Hellenic запустила программу «Команда говорит!» (Team Talks!) — встречи топ-менеджмента компании с сотрудниками. На встречу приглашаются все сотрудники без исключения, и руководители, как правило, успевают ответить на 10–12 вопросов за полтора часа.

Генеральный директор компании Intake-Consult Олег Бусыгин отмечает, что настоящим открытием последних лет в сфере управления персоналом стал популярный на Западе метод коучинга (система тренингов и консультирования, призванная помочь обучающимся достичь профессиональной цели. — **BG**).

«Такие модные инструменты, как коучинг, геймификация, фасилитация, грайдирование, имеют ряд ограничений, и к их внедрению надо подходить очень обдуманно. На своем опыте мы убедились, что везде нужно учитывать специфику. Например, не все сотрудники готовы играть на рабочем месте, этот метод повышения эффективности и мотивации больше подходит для молодого поколения специалистов», — отмечает Анна Баранова, руководитель службы по работе с персоналом компании «СКБ Контур».

Генеральный директор LifePay (мобильные терминалы для оплаты с карт) Владимир Акимов констатирует, что далеко не все руководители российских компаний готовы к инновационным подходам в управлении. «Многие пока не готовы отвечать на вопрос „зачем“, который все чаще задают им сотрудники, отказывающиеся сразу бежать и выполнять то, что им скажут. А в новой реальности, если сотрудник не понимает, зачем, то он запросто начнет саботировать процесс и даже может полностью остановить его», — предупреждает господин Акимов. ■



EXECUTIVE MBA

“

ВЗГЛЯД
НА БИЗНЕС
И ЖИЗНЬ
С ПОЗИЦИИ
ЛИДЕРА

”

Подробно о программе обучения: www.imisp.ru/emba

На правах рекламы. 18+

КОНСУЛЬТАЦИИ

☎ 8 (812) 325 19 19

✉ emba@imisp.ru