

Электронный журнал

# Директор по персоналу

Персональный HR-ответ

**Ник КОКС**

заместитель генерального директора по персоналу компании «Неотек»

На ваши вопросы отвечает



**Айгюн КУРБАНОВА,**

заместитель генерального директора по персоналу компании  
«Неотек»

## Создаем корпоративный университет, но линейные руководители саботируют проект. Как это устранить?

*Чтобы самостоятельно повысить квалификацию сотрудников, я предложила создать корпоративный университет. Гендиректор поддержал идею. Мы сформировали комиссию, которая курирует этот проект. Но почти сразу же натолкнулись на сопротивление линейных руководителей. Мы попросили их написать,*

*что необходимо преподавать сотрудникам в университете, каких знаний и навыков недостает работникам, предложит кандидатуры в лекторы и тренеры из штатных специалистов. Но в ответ получили отписки, в которых есть одна-две фразы о нужных навыках, а фамилии тех, кто может стать лектором, иногда вообще не приводятся. Сдается, что руководители саботируют HR-проект. Подскажите, чем это можно объяснить (ведь получить более грамотных сотрудников хотят и руководители) и как преодолеть сопротивление линейных менеджеров?*

*Анна В., Директор по персоналу (г. Нижний Новгород)*

Проблема в том, что Вы, выражаясь языком бизнеса, не продали идею создания корпоративного университета управленцам. Если у Вас не будет преданных приверженцев, очень тяжело внедрять любые изменения. Сейчас еще не поздно все поправить. Подумайте, какие выгоды получают руководители, и донесите их. Устройте встречу с руководителями (можно не со всеми сразу, по частям – несколько встреч), в ходе которой выявите, есть ли в подразделениях потребность в обучении и какова она. Для этого **предложите управленцам заполнить опросник (заранее подготовьте его) – указать в нем, какие компетенции недостаточно развиты у рядовых сотрудников** (вариант опросника, а также способ оценки компетенций смотрите в [№ 5, 2014](#)). Затем обсудите, как недостающие компетенции можно в сотрудниках развить, повысить их эффективность.

Кроме того, внедрите оценку компетенций сотрудников и вовлеките в этот процесс руководителей. Заручившись поддержкой первых лиц, **включите управленцев разного уровня в состав оценочного комитета**. Работая в этом комитете, они увидят, что у подчиненных недостаточно развиты некоторые компетенции, и будут заинтересованы в том, чтобы проводилось обучение. Более того, руководители обозначат и то, чему надо обучать сотрудников, и как это лучше делать. Словом, станут Вашими союзниками.

Возможно, кто-то из руководителей сможет стать тренером. Но в этом качестве вполне способны выступить и специалисты вашей компании. Чтобы люди не относились к этому как к повинности, **разработайте преференции для тренеров**. Например, установите ежемесячную премию либо один дополнительный выходной день в месяц (его оплачивает компания). Кроме того, . Объясните людям, что **предварительно сотрудников обучат тренерской работе**: как взаимодействовать с аудиторией, составлять учебные программы и планы занятий, как вести небольшие коуч-сессии.

Чтобы завлечь в университет как можно больше учеников-сотрудников, рассказывайте в корпоративной газете или на портале, с какой целью он создан, какая работа уже

проделана, что еще предстоит сделать. Когда запустите проект, **освещайте истории успехов в работе тех, кто обучился в университете.**

## **IT-специалисты стали ходить на корпоративы, но не участвуют в конкурсах. Как преодолеть их пассивность?**

*Я работаю Директором по персоналу небольшой IT-компании, в ее штате 300 человек. Целый год добивалась, чтобы IT-специалисты начали посещать корпоративы. Устраивала игры в пейнтбол за городом, организовала несколько экскурсий в Сколково, провела профессиональные соревнования для разработчиков программ. Постепенно сотрудники стали посещать мероприятия сами, без уговоров. Но есть другая проблема: на корпоративах IT-специалисты ведут себя пассивно – рассаживаются за столы и не участвуют в развлечениях и состязаниях. Мы стали приглашать на мероприятия членов семьи – жен/мужей и детей. Я надеялась, что, оказавшись в кругу близких, сотрудники раскрепостятся и позволят себе поиграть. Но ничего не изменилось. Подскажите, как расшевелить IT-специалистов и побудить их участвовать в конкурсах на корпоративе?*

*Елена С., заместитель генерального директора по вопросам работы с персоналом (г. Самара)*

Прежде чем что-то предпринимать, **советую Вам ответить себе на два вопроса:** «Действительно ли нужно, чтобы IT-сотрудники активно участвовали в мероприятиях?» и «Какова цель корпоратива?» **IT-специалисты часто интроверты по природе, а потому ведут себя пассивно на праздниках** разного рода.

Если Вы непременно хотите добиться, чтобы специалисты IT-отдела участвовали в играх, выясните, какое именно мероприятие сотрудники IT-отдела считают успешным. Во-первых, **узнайте, как проводились такие мероприятия до того, как Вы пришли в компанию.** Отметьте, какие идеи воспринимались программистами позитивно, а какие, напротив, не понравились.

Во-вторых, попросите сотрудников отдела ответить на вопросы: «Какие мероприятия были бы для Вас интересны?», «В какой форме, по-Вашему, лучше проводить подобные мероприятия?» **Предложите также сотрудникам описать идеальный корпоратив.** На основе этих ответов и планируйте программу праздников.

В-третьих, проанализируйте, к какому типу можно отнести корпоративную культуру. Например, если она достаточно конкурентна, то не исключено, что сотрудники не захотят соревноваться между собой еще и на празднике.

Если же анализ не дал Вам ничего нового, советую **убедить руководителей IT-направлений в том, что участие в конкурсах – это часть их работы.** Можно заранее заинтриговать сотрудников – перед мероприятиями анонсируя интересные моменты. **Установите такой главный приз за участие в соревновании, который IT-сотрудники захотят получить.** Учтите, что сотрудникам больше нравится смотреть на зрелище, а не быть его действующим лицом. Поэтому **проводите конкурсы не на сцене**, а в зале, на танцполе, на лесной поляне (если корпоратив выездной). Предусмотрите, чтобы конкурсов на сцене было не более двух.