

# Директор по персоналу

## Персональные консультации

**Ник КОКС**

Директор по персоналу компании «СИТИМАРКЕТ»

## Сотрудники иронизируют над формулировками в тесте, подготовленном HR-службой. Реагировать или нет?

### Вопрос

Наша компания разрабатывает и продает интеллектуальный продукт – бизнес-игры. Задача HR-службы – стимулировать сотрудников, чтобы они вырабатывали интересные идеи. Для этого мы подготовили мотивационные тесты и предложили сотрудникам пройти их. Но вместо того чтобы заполнять тесты, люди стали обсуждать их, шутить. Гендиректор узнал об этом и спросил меня: «Почему Вы не учитываете пожелания сотрудников?» Но могут ли сотрудники быть соавторами теста?

Светлана Ш., начальник отдела персонала (г. Тверь)

### Ответ

Конечно, мотивационный тест – **это не профессиональный тест, в котором последнее слово за специалистами**, знающими все нюансы конкретной сферы деятельности. Речь идет о психологической методике, которая поможет выявить предпочтения сотрудников. Быть соавторами этой методики они не могут.

Попытайтесь объяснить это генеральному директору. Скажите, что создание теста – это сложный и длительный процесс. Прежде чем его использовать, проводились исследования, анализировались научные данные, выводы проверялись на практике. Подчеркните, **что тест не может быть легковесным и смешным, за ним – большая работа ученых**. А значит, есть гарантия получить достоверные результаты. Разъяснительную работу проведите и среди сотрудников. Например, на корпоративном портале или доске объявлений разместите информацию о том, как разрабатывался тест, когда появился, кто его автор. **Опишите, почему тест так называется – «мотивационный», какие задачи позволяет решать** (только без подробностей!). Возможно, сотрудников смутило само название теста. Из-за этого и возникли насмешки и шутки.

## **Рекрутерам все равно, какую вакансию закрыть позже, какую раньше. Как определять приоритетность?**

### **Вопрос**

Я заметила, что мои рекрутеры не всегда могут переключаться с одной задачи на другую, не сразу приступают к работе по новым вакансиям. К примеру, занимаются поиском кандидатов на давно открытую вакансию, не обращая внимания на новую. Я решила, что буду определять им приоритеты. Но подумала, что тогда и сама должна научиться выстраивать приоритетность вакансий. Причем наверняка будут не только такие, которые надо закрыть срочно, но и промежуточные. Поделитесь, пожалуйста, опытом, как Вы определяете приоритетность и обозначаете ее?

Людмила Г., HR-директор (г. Москва)

### **Ответ**

Могу предложить такой метод. Когда от руководителя подразделения Вам поступила заявка на подбор, **поставьте на ней номер, отражающий ее приоритетность**. Например, цифра «1» значит, что задача срочная и важная, «2» – вакансию можно закрыть за более длительный срок. Цифру «3» используйте в том случае, если вакансию можно закрыть, когда будут выполнены задачи 1 и 2.

Чтобы определить приоритеты для себя, **выявите главный бизнес-процесс в вашей компании**. Скажем, если она занимается продажами, то явно задачей № 1 будет поиск менеджеров по продажам. Приоритет № 2 выставляйте вакансиям, которые освободились из-за ухода/увольнения сотрудника. И самый низкий уровень – приоритет № 3 – получают все остальные вакансии. Но не ограничивайтесь только

выставлением приоритетов – пересмотрите мотивацию рекрутеров. Например, **поставьте бонус в зависимость не только от количества закрытых вакансий, но и от их приоритетности**. Кроме того, просите и линейных менеджеров планировать на год/полгода вперед, в какие сроки желательно подбирать специалистов. Для этого научите их учитывать такие факторы, как уход сотрудниц в декрет (возможен или нет), сезонный рост потребности в сотрудниках, планы развития подразделения (если это предполагает поиск новых сотрудников).

## **На совещаниях HR-отдела не получается мозговой штурм. Как побудить сотрудников высказывать идеи?**

### **Вопрос**

Устраивать мозговые штурмы на совещаниях я решила для того, чтобы специалисты HR-отдела активнее участвовали в выработке решений и могли предложить свои идеи. Роль модератора совещаний взяла на себя. Сначала сообщаю подчиненным проблему, которую надо обсудить, и срок для поиска решения. Но после этого обычно все происходит по одному сценарию. Менеджер по мотивации или менеджер по оценке выдвигают свою точку зрения, а остальные соглашаются с ними. Больше никто никаких предложений не высказывает. Я пребываю в состоянии легкого замешательства. Скажите, как расшевелить сотрудников? Такое ощущение, что им все равно, что происходит в департаменте.

Александра М., Директор по персоналу (г. Волгоград)

### **Ответ**

Если Вы подозреваете, что HR-менеджеры стесняются высказывать свои идеи, боятся показаться непрофессиональными, то **проводите сначала «заочные мозговые штурмы»**. Раздавайте перед совещанием всем сотрудникам цветные стикеры. Попросите кратко описать на них свою идею, но не подписывать, чья она. Затем соберите стикеры и прикрепите на флипчарт. Во время очного совещания обсудите предложения. Так как они не подписаны, автор каждой идеи останется неизвестным, а значит, будет меньше смущаться.

Но это не единственная мера, которую Вы можете принять. **Поговорите тет-а-тет с менеджерами – по мотивации и по оценке, которые проявляют активность** на мозговых штурмах, высказываются первыми. Похвалите каждого за инициативность, но попросите не сразу выдвигать свои предложения. Пусть дадут возможность высказаться другим, а свои идеи озвучат в процессе обсуждения. Кроме того,

**выясните, почему сотрудники не проявляют активности во время совещаний.** Возможно, они не верят, что их идеи услышат и реализуют. Чтобы устранить эту причину, **воплощайте то лучшее, что предлагается сотрудниками.** Тогда они увидят, что есть смысл участвовать в мозговых штурмах. Постоянно объясняйте, что мозговой штурм на то и существует, чтобы высказывать самые разные идеи, в том числе и такие, которые кажутся на первый взгляд абсурдными. При этом **попросите присутствующих не критиковать друг друга.** И добивайтесь, чтобы так и было на практике. **За предлагаемые идеи хвалите своих подчиненных** и поощряйте за удачные предложения, которые удалось реализовать.

**На вопросы отвечала Айгюн КУРБАНОВА, Директор по персоналу компании «Неотек»**