



АЛЕКСАНДР КОРЖОВ

1. **АРВО РУОТСАЛАЙНЕН,**
генеральный директор ООО «Несте Санкт-Петербург»
2. **ЮРИЙ БРЯНЦЕВ,**
генеральный директор Circle K в России
3. **ВАЛЕРИЙ ФАРБМАН,**
генеральный директор ООО «Киришиавтосервис»

ЮРИЙ АНТОНОВ,
президент ООО «Петербургская топливная компания»

АЛЕКСЕЙ ПЛАСКОВ,
генеральный директор ООО «РН-Северо-Запад»

АЙДАР ХАБИБУЛЛИН,
руководитель Балтийского филиала ООО «Татнефть-АЗС-Запад»

МАКСИМ ХИТРОВ,
генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт»

ОЛЕГ ШАЛИМОВ,
генеральный директор АО «Газпромнефть Северо-Запад»

33 → В конце 1990-х на эти качества мало кто обращал внимания — всем нужны были кандидаты, которые уже занимали аналогичную позицию и делали аналогичные проекты. Классическая история наблюдалась при поиске менеджеров по продажам: все хотели специалиста, который уже работал с конкретным клиентом и продавал аналогичный товар. И в недоумении замирали от вопросов «Почему успешный кандидат, который уже все это делает, должен перейти к вам?» Действительно, двадцать лет назад многие наши заказчики считали, что по итогам интервью только они принимают решение, и искренне удивлялись, когда кандидаты отказывались от предложения», — рассказывает госпожа Сабина. Ей запомнился процесс поиска директора по продажам в крупнейшей российской IT-компании. «Коллеги решили устроить кандидатам стрессовое интервью: пригласили семь директоров и договорились, что у каждого из них будут постоянно звонить только что появившиеся мобильники. За 45 минут интервью представители заказчика прерывались на ответы на телефонные звонки 17 раз. Кандидат, с которым я была на встрече, вел себя очень достойно, но по итогам не только отказался от дальнейших переговоров, но и много лет после этой встречи блокировал закупки у этой IT-компании в банке, куда вскоре вышел IT-директором. Сегодня ситуация изменилась: компании понимают, что выбирают не только они, но и их, а получить хорошего сотрудника можно только в случае обоюдного интереса», — делится госпожа Сабина. Еще одно отличие сегодняшнего дня, говорит она, — скорость и роль личного восприятия: раньше решения принимались быстрее и значительно более субъективно. «В 1990-х почти не использовались структурированные интервью, инструментальные тесты, интервью по компетенциям и даже сбор рекомендаций, которые сегодня составляют классический набор методов оценки кандидата. Нам приходилось иметь дело со всяческими неформальными и откровенно странными возражениями со стороны заказчиков: «Мне кажется, что кандидатка ищет не работу, а мужа: она пришла на интервью в слишком короткой юбке», «Проверьте, что у кандидата традиционная сексуальная ориентация, иначе мы его не возьмем». Интересно, как я смогла бы это сделать?» — недоумевает госпожа Сабина.

ВРЕМЯ ПРИКЛАДНЫХ ЗНАНИЙ Некоторые критерии оценки соискателей вошли в моду с появлением иностранных компаний, но со временем в российской действительности обесценились. Так, на протяжении почти десяти лет (в начале 2000-х) важным требованием к потенциальным топ-менеджерам было наличие диплома MBA. Причем котировались только дипломы определенных школ, например, London Business School или Stanford Graduate School of Business). Сейчас это требование редко встретишь в числе обязательных. «В общем и целом основное отличие „тогда“ и „сейчас“ заключается в том, что прежде дипломы и сертификаты имели большее значение, а сейчас намного больше внимания уделяется именно опыту и достигнутым результатам. Работодателю важно, чтобы человек был способен выполнять ту или иную работу на протяжении долгого времени, сохраняя лояльность к компании и решать постав-

ленные задачи. На первое место выходят опыт, навыки, личные качества, ценности и цели», — поясняет Анна Ганюшина.

Меняется и подход к обучению сотрудников. В прошлые годы, вспоминает госпожа Юпашевская, чаще всего работодатель организовывал курсы для специалистов отделов продаж и рекламных агентов, но представители других профессий были вынуждены учиться самостоятельно в процессе работы. Сейчас компании все больше времени уделяют развитию персонала, предлагая им внутренние или внешние программы обучения. Да и сами программы стали адекватнее. «Мы почти пережили этап „бессмысленных и беспощадных“ тимбилдингов. А те, что остались, уже не отпугивают своей неуместностью. Все-таки за последние 10–15 лет все эти вещи научились адаптировать к российским реалиям», — считает господин Моша.

Когда все это было в новинку, полученные знания зачастую применялись бездумно. «Вдохновленный тренингом в столице руководитель возвращался к себе в регион и ставил перед кадровиком задачу срочно найти психологов и оценить всех поголовно. Что конкретно надо оценивать, местные психологи решали сами по ходу дела. Результаты своего психологического тестирования они сдавали кадровику, который потом не знал, что с этими результатами делать дальше. Не мог на это ответить и руководитель. Трудовой коллектив какое-то время лихорадило от неизвестности и слухов, производительность труда падала, но со временем ситуация приходила в норму сама по себе. Но все участники убеждались во вредности оценки персонала», — приводит пример Елена Яхонтова. — Что касается обучения, то и здесь в ряде компаний процесс был бессистемный и не очень привязанный к бизнесу. Нередко ко мне обращались руководители с вопросом, что новенького и интересного я проводила в других компаниях, просили и у них провести такой же тренинг. На мой вопрос: «А вам это зачем? У вас другие задачи...», отвечали: «И нам пригодится, и сотрудникам будет интересно». Последнее слово ключевое. Зачастую обучение воспринималось как форма поощрения персонала».

Сегодня даже с учетом актуальных тенденций — сокращения числа молодых специалистов, увеличения работников предпенсионного и пенсионного возрастов, снижения уровня безработицы — специалисты должны обладать определенным багажом профессиональных компетенций, высоким уровнем мотивации, гибкими навыками и быстро адаптироваться к изменениям в технологиях и бизнес-процессах, резюмирует руководитель пресс-службы HeadHunter по Северо-Западу Ирина Жильникова.

Результаты опроса, проведенного Службой исследований HeadHunter среди представителей топ-менеджмента российских компаний, подтверждают эти тенденции. В глазах собственников и руководителей бизнеса дефицит сотрудников с достаточным сочетанием развитых профессиональных и личных навыков значительно опережает такие риски в работе с персоналом, как текучесть, рост затрат на персонал. «Сегодня работодатели не готовы выбирать между „профессионалом“ и „хорошим“ человеком», — заключает госпожа Жильникова. — Подобный подход к кадрам, приемлемый для советского времени, устарел». ■