09, сентябрь 2015

УДК 331.1

Проблемы управления персоналом в IT-компании

Озимкова О.А., студент

*Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Яценко В.В. к.э.н., доцент
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Менеджмент»*

Ibm4@bmstu.ru

«КРОК инкорпорейтед» – компания, которая существует на IT-рынке уже более 20-ти лет. На протяжении своего существования всегда была в рейтинге лучших компаний – системных интеграторов в России, а в 2014 году стала лучшей (по данным исследовательской компании IDC, отчеты 2002 — 2013 гг.). Она входит в ТОП-100 лучших компаний России, как в сфере обслуживания, так и в роли лучших работодателей.

«КРОК» - это в первую очередь информационные технологии. Главным отраслевым рынком является IT-рынок, в котором компания развивается с 1992 года. КРОК ведет свою деятельность по многим направлениям, таким как: IT-консалтинг и IT-аудит, решения в области виртуализации и облачных вычислений, создание систем обработки и хранения данных, центров обработки данных, решения для оптимизации и управления бизнес-процессами, интеграция корпоративной информации, внедрение и интеграция бизнес-приложений, корпоративные порталы и многие другие. То есть КРОК специализируется на научно-технической проектной деятельности. Каждый год компания реализует большое количество проектов, за 2014 год эта сумма превысила 2000 проектов для корпоративных заказчиков, из них 200 – крупных, с бюджетом более 1 млн. долларов.

Компания «КРОК» имеет свои филиалы в нескольких городах России, и продолжает развиваться и расширять сферы своей деятельности, выходя на новые рынки.

Данные статистики отдела рекрутеров показывают, что на одно рабочее место в компании приходится более 140 соискателей. И это не случайно. КРОК ведет активную корпоративную политику. Главная цель компании по отношению к своим сотрудникам – создать комфортные условия для работы, используя именно *нематериальную* мотивацию.

В офисе для сотрудников предоставляется бесплатное питание, тренажерный зал, услуги парикмахеров и косметологов, любой сотрудник может попить чай, кофе, молоко или воду, ведь на каждом этаже для этого организовано сразу несколько кухонь. Каждый год компания награждает лучших сотрудников: это может быть самый быстрый рост, самое большое количество продаж и многое-многое другое. Существует своя Книга рекордов, куда вписываются достижения отдельных департаментов по итогам года. Корпоративная культура компании активно поддерживает экологическую политику. В 2013 году офис «КРОК инкорпорейтед» занял первое место, как лучший «зеленый офис» Москвы. И действительно, в нем очень приятно находиться, так как все выполнено в светлом дереве и в спокойном зеленом цвете, что благоприятствует рассудительному труду, а яркие оранжевые детали бодрят и вдохновляют на лучшие результаты.

«КРОК» - успешная, быстроразвивающаяся компания. Многие мечтают работать в подобных организациях. Но все ли так радужно? Первое условие, которое каждый услышит на собеседовании, это 50-ти часовая рабочая неделя. Каждый сотрудник находится в офисе с 10 утра до 20 вечера. Почему именно так? Руководство компании посчитало, что так сотрудники быстрее будут проходить адаптацию и стремительнее набираться опыта. И действительно, все работают по 10 часов в день, поэтому берут на работу не только умных и талантливых, но и здоровых сотрудников, которые смогут выдерживать такие нагрузки. Часто можно услышать, что «КРОК» называют компанией – соковыжималкой. И это первая трудность, с которой приходится столкнуться каждому.

Но это не такая большая проблема, как казалось бы. Лишние два часа в день на работе - к этому можно быстро привыкнуть, тем более, что компания предоставляет хороший социальный пакет, гарантирует быстрый карьерный рост и достойную заработную плату. Но все же число уволенных по собственному желанию высоко, несмотря на все старания отдела корпоративной культуры. Почему же люди уходят?

Допустим выпускник, который только закончил ВУЗ решил отправить свое резюме в крупную компанию и его пригласили на собеседование. В первую очередь, когда кандидат приходит в офис, его встречает рекрутер – человек, от мнения которого будет зависеть дальнейшая «судьба» новичка в компании. Конечно, такие фирмы требуют от соискателей наличия высшего образования, знания деловой этики, способности неординарно мыслить и высокой стрессоустойчивости. Если перед HR-менеджером находится именно такой человек, он примет его. Затем, «счастливый» сотрудник приступает к своей работе и сталкивается с проблемой, а на своем ли он месте? Для кого-то не оправдываются его амбиции, так как новый сотрудник скорее будет занят бумажной

волоконитой, а для кого-то и вовсе возникнет проблема неправильного выбора профессионального пути.

Тогда необходимо вернуться на шаг назад, к собеседованию. Опытный рекрутер знает, на какую должность он берет молодого специалиста, знает, в чем специфика его работы, но новый сотрудник почему-то недоволен, хотя претендовал именно на эту должность. Так он может проработать год-два, но затем неудовлетворенность возьмет верх. Окажется, что ему нравилась компания, нравился коллектив, но абсолютно не нравится выполняемая им работа и понимание того, что другая должность в другом отделе может быть более привлекательной.

Важно профессионально подойти к решению этой проблемы. HR должен понимать, что, приглашая человека на работу необходимо делать акцент именно на самомотивацию сотрудника. Человек должен понимать, какой вклад он может принести в развитие компании. Это и есть главная мотивация для сотрудников. Важно, чтобы цели работника соответствовали целям компании.

На данный момент «КРОК инкорпорейтед» стимулирует своих сотрудников благодаря нематериальной мотивации. В компании хорошо развита корпоративная культура и предлагается хороший социальный пакет. Но достаточно ли этого? Опрос показал, что большинство сотрудников, проработавших меньше года недовольны, в первую очередь, выполняемыми обязанностями. Многие «чувствуют, что способны на большее» и хотят, чтобы их труд был оценен по достоинству.

Чтобы решить проблему мотивации новых сотрудников, предложена система нематериального стимулирования для развития именно самомотивации персонала.

Мероприятия, реализуемые во время собеседования:

1. Введение дополнительного испытания в виде тестирования при первичном собеседовании для определения социотипа, сильных и слабых сторон личности.
2. Налаживание контакта с кандидатом для того, чтобы ответы были максимально честными (например: принцип трех «да», ненавязчивый комплимент, исключение закрытых поз).
3. Выявление актуальных желаний по средствам вопроса на собеседовании: «Если представить, что у Вас нет высшего образования, чем бы Вы хотели заниматься?»

Мероприятия, реализуемые после приема на работу на этапе адаптации:

Когда новый сотрудник приступает к обязанностям, у него не должно возникнуть ощущения, что он брошен на произвол судьбы. Правильным решением может быть закрепление за такими сотрудниками менеджеров, которые смогут помочь адаптироваться на новом рабочем месте.

1. Ежедневная обратная связь на протяжении двух первых недель по технике «положительная - отрицательная – положительная». Это необходимо делать для того, чтобы у нового сотрудника было постоянное желание к саморазвитию. В дальнейшем можно сократить обратную связь до одного раза в неделю, это поможет сотруднику ощущать свою важность и уникальность.

2. Закрепленный за новым сотрудником менеджер должен обращать внимание на его поведение, стиль общения, предпочтения в работе, сильные и слабые стороны.

3. Проведение каждый полгода мониторинга по подведению итогов выполненной работы и дача рекомендаций по повышению или горизонтальному перемещению сотрудника в компании.

Часто персонал IT-компании оказывается в «ловушке» собственной работы, потому что не получает удовольствия от нее. Но терпение у всех когда-то заканчивается, и такие сотрудники, скорее всего, будут искать все больше и больше минусов в компании, в которой усердно трудятся. Важно ответственно подойти к решению проблем отбора персонала, расстановки кадров по рабочим местам, выявления и обеспечения условий работы для каждого типа личности, организации эффективного взаимодействия сотрудников.

Есть должности, которые могут занимать исключительно флегматики, им будет интересно и увлекательно, а холерику скучно и невыносимо. И наоборот, меланхолик или флегматик посчитают работу, комфортную для сангвиника, слишком загруженной. Для IT-компании «КРОК инкорпорейтед» нужны, в первую очередь, люди, способные заниматься монотонной работой, так как большую часть компании составляют инженеры и программисты разных уровней, начиная от стажеров, которые выполняют простые задачи, до ведущих инженеров. Такая работа скорее подойдет флегматикам, а вот менеджеры проектов наоборот должны быть активны и предприимчивы. Их положительный настрой будет воодушевлять команду проекта. Такие люди, как сангвиники или холерики, сами способны не только к самомотивации, но и к мотивированию окружающих, в частности своей энергетикой. Что касается HR-департамента, то в КРОК он делится на 6 отделов:

1. Направление мониторинга

2. Направление рекрутинга
3. Направление корпоративной культуры
4. Корпоративный университет
5. Направление обучения
6. Отдел кадров

Для первых четырех направлений подойдут все типы личностей. Так как, например, поиск персонала хорошо выполнит флегматик в силу своей внимательности и сдержанности. А вот собеседования лучше проведет сангвиник. В корпоративной культуре обязательно необходим творческий меланхолик, и активный холерик, которые смогут дополнять друг друга, создавая баланс в отделе. А вот для направления обучения и отдела кадров характерна однообразная работа, поэтому такие должности лучше занимать флегматикам.

Таким образом, важно проводить совместную работу рекрутера и менеджера по выявлению сильных и слабых сторон новых сотрудников. Главное, понять, кем может быть будущий сотрудник, отталкиваясь от его социотипа и темперамента. Возможно, займи он нужную должность, из него выйдет новый Билл Гейтс или Марк Цукерберг. Важно помочь каждому занять должность, максимально подходящую именно ему.

Список литературы

1. Брайан Трейси, Мотивация. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 50 с.
2. Кокуева Ж.М., Яценко В.В. Управление персоналом наукоемких предприятий: учебное пособие. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. 122с.
3. КРОК инкорпорейтед. Режим доступа: <http://www.croc.ru/> (дата обращения: 20.03.2015).