



Ценности КНАУФ в основе управления персоналом

Большая часть функций по работе с персоналом в компании КНАУФ возлагается на линейных руководителей. HR-служба оказывает поддержку – консультирует, обучает и администрирует.

На предприятиях КНАУФ в России работает около 4 тыс. человек. При этом служба персонала немногочисленна как в центральном офисе, так и в локальных подразделениях. Основная ставка в работе с кадрами делается на средний руководящий состав, т. е. во все проекты и задачи в области управления персоналом вовлекаются руководители подразделений и предприятий.

Получить работу на предприятиях КНАУФ реально, если у человека есть соответствующая квалификация и опыт работы. У нас нет жесткого набора критериев, которым должен соответствовать сотрудник, – каждый раз они обсуждаются с руководителем подразделения, в которое мы подбираем нового коллегу. Базовые профессиональные требования установлены в должностных и производственных (рабочих) инструкциях, а деловые качества определяет руководитель, ведь именно он формирует команду для достижения целей, определенных в конкретный момент. Для облегчения принятия решения мы используем матрицу оценки, где критериям, которым должен соответствовать кандидат, присваивается разный вес, в зависимости от степени значимости для позиции; ее заполняют все заинтересованные лица, участвующие в подборе. Специализированное тестирование на эмоциональный интеллект, вербальные и числовые способности, soft skills мы проводим лишь в исключительных случаях.

Наиболее успешные команды – это команды, состоящие из разных, непохожих друг на друга людей, дополняющих друг друга. Сейчас многие компании при формировании команд следуют такому принципу, как diversity, т. е. принятие различий. У нас в корпоративной модели компетенций руководителя понятие diversity привязано к ценности Человечность. Люди дополняют друг друга, компенсируют, усиливают, распределяя задачи в команде согласно в том числе и личным качествам и способностям, которые могут и должны отличаться в разных командах, коллективах в различные моменты времени. Поэтому у нас и нет строгих личностных критериев при подборе и найме, ведь для нас важно, чтобы кандидаты соответствовали тому или иному коллективу; самое же главное, чтобы сотрудник обладал профессиональными компетенциями, необходимыми компании для достижения ее целей.

Руководителей и ключевых сотрудников мы обучаем централизованно. Основной целью централизованной программы обучения является развитие организационных и управленческих навыков, так называемых soft skills, включая навыки коммуникации, элементы эмоционального интеллекта, а также совершенствование таких важных для руководителя компетенций, как проведение презентаций и совещаний, проектный менеджмент, тайм-менеджмент и самоорганизация, формирование команды и многие другие. Большое внимание сейчас уделяется теме лидерства, начиная с самого базового вопроса – какие лидеры нам сейчас нужны и являемся ли мы такими лидерами.

Есть обязательные специализированные программы для отдельных профессиональных групп. Например, на регулярной основе мы проводим программы для менеджеров сбыта. Чтобы сформировать такую обучающую программу, мы вместе с руководством сбытовых подразделений дополнительно оцениваем навыки продаж наших продавцов и по результатам даем заключение о необходимых развивающих мероприятиях. Тем самым, с одной стороны, проверяется качество обучения, а с другой стороны, возникает понимание, чему обучать дальше. Также мы реализуем в настоящее время специальную программу в сфере техники и производства – Производственную академию КНАУФ, для тех, кто находится на ключевых позициях, – для наших руководителей производств, руководителей служб качества, служб обеспечения, электриков, энергетиков, механиков, а также для молодых инженеров, которые в будущем, возможно, станут их преемниками. Большое количество тренингов и семинаров в рамках этой программы мы реализуем своими силами с помощью руководителей и сотрудников разных отделов, в том числе восьмидневный базовый ознакомительный курс.

Дистанционное обучение у нас пока не очень развито. Одной из причин является то, что мы понимаем его ограничения. Хороший формат – совмещенный, так называемый blended learning, когда сначала по digital-каналам передаются знания, а потом сотрудники собираются в тренинговой группе и отрабатывают навыки. В настоящее время мы идем по такому пути, но все равно пока превалирует очное обучение.

Локально на каждом предприятии осуществляется техническое, допусковое обучение, необходимое для выполнения трудовой функции, прежде всего на производстве; кро-



ме того, если в каком-то регионе нашей деятельности набирается большая группа по одной из тем централизованной программы обучения, то мы организуем тренинг на месте, на предприятии.

Международным языком КНАУФ объявлен английский. Глобально компания прирастает быстрыми темпами, и в новых регионах, например во Вьетнаме или Танзании, сложно найти персонал, который бы говорил по-немецки. И если раньше мы много внимания в процессе найма и обучения уделяли немецкому языку, то теперь сфокусировались на английском.

До настоящего времени мы недостаточно занимались темой вовлеченности сотрудников. Возможно, она станет нашим приоритетом в будущем. Как-то один из тренеров, с которым мы познакомились в процессе тендерного отбора, достаточно известный в Москве бизнес-тренер, сказал, что тема вовлеченности, которой многие компании «увлеклись» на протяжении нескольких последних лет, затихает и начинает исчерпывать себя. Компании просто не могут создать среду, способствующую полноценному вовлечению сотрудников в бизнес, потому что очень многое зависит от «человеческого фактора» – от руководителей. Из двенадцати показателей вовлеченности Института Гэлаппа как минимум шесть связаны с непосредственным руководителем: разъясняет ли цели, дает ли обратную связь, хвалил ли за последнюю неделю, заботится ли о развитии подчиненных и т. д. Для всего этого необходимо время, которого руководителю

чаще всего не хватает в современной динамичной среде и в условиях, когда организации вынуждены оптимизировать ресурсы. Кроме того, руководитель должен развивать очень сложный с точки зрения освоения коучинговый стиль руководства. Достичь ситуации, когда все руководители стали бы вдохновляющими лидерами, развивающими своих сотрудников, – это, наверное, иллюзия. Отсюда зачастую возникает разочарование, когда тема вовлеченности на деле ограничивается исключительно опросами сотрудников и формальными мероприятиями. Мы не хотели бы обещать и не выполнять.

Тем не менее практикующие HR-специалисты и консультанты привлекают большое внимание к теме вовлеченности, рассматривая ее в качестве одного из ведущих факторов роста продуктивности (хотя до сих пор нет ни одной научной работы, которая бы доказывала прямую взаимосвязь). Мы не можем это игнорировать. В частности, мы стремимся выстроить наши практики по подбору и удержанию персонала так, чтобы к нам приходили и оставались у нас люди увлекающиеся и умеющие увлечь.

Чтобы человек был увлечен, удовлетворен работой, нужно, чтобы функционал и должность, которую он занимает, ему подходили; при этом подходили в конкретный момент его профессионального развития. То есть если позиция интересна, в целом соответствует имеющемуся уровню компетенций и в то же время имеется некий «отрыв» от нужного уровня, некий вызов, человек будет вовлечен. Важны и

я KNAUF
www.knauf.com

**БЫТЬ ВЕРНЫМ ДЕЛУ
ЗНАЧИТ ИДТИ К ЦЕЛИ,
КОГДА ВСЕ ГОВОРЯТ
«ОТСТУПИ»**

ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ ПАРТНЕРСТВО **ВЕРНОСТЬ ДЕЛУ** ДУХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

внешние факторы: руководитель, обеспечивающий поддержку, а также необходимую и достаточную автономность, свободу действий; увлеченные коллеги, выполняющие свою работу на высоком профессиональном уровне; обеспеченность всеми необходимыми для отличного выполнения работы инструментами и материалами. Задача организации – увидеть, нанять, удержать людей увлекающихся, соответствующих позиции и ситуации. А потом давать им развиваться или отпускать.

Одна из наших ценностей – Верность делу, в английском варианте Commitment, в немецком – Engagement. Наш вариант – Верность делу – все-таки ближе к английскому. Для нас это не совсем то же самое, что engagement, вовлеченность. Коммитмент – приверженность, обязательство быть с компанией в горе и в радости, работать с максимальным потенциалом. Это подразумевает ответственное отношение к работе, нацеленность сделать больше, чтобы добиться развития и наилучшего результата. Мы хотим и стремимся быть такой компанией.

У нас зрелая компания, средний возраст руководителя – 42 года. Сотрудников мы оцениваем с точки зрения компетенций, а не возраста, например недавно моей коллеге исполнился 61 год. Одному из собственников компании, г-ну Николаусу Кнауфу, 82 года, и он по-прежнему вовлечен в бизнес. Говорят, что когда он приезжает на стройку, то передвигается с такой скоростью, что молодые менеджеры за ним едва успевают. Я думаю, его секрет в любознательности

я KNAUF
www.knauf.com

**ОШИБКИ ВОЗМОЖНЫ –
БЕЗДЕЙСТВИЕ НЕДОПУСТИМО
В ЭТОМ НАШ ДУХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ ПАРТНЕРСТВО **ВЕРНОСТЬ ДЕЛУ** ДУХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

и страсти к делу и жизни, ему все интересно. Его активность и энергия – пример для нас.

Прежде чем стать руководителем службы кадрового менеджмента, я занималась обучением и развитием персонала. Рекрутмент и оценку было освоить достаточно легко, но вот в кадровое администрирование, трудовое законодательство вникнуть было непросто, там очень много нюансов. Базой в системе управления персоналом в компаниях в России по-прежнему остается кадровое администрирование в связи с жесткими нормами российского трудового законодательства. Оформлению кадровых документов мы уделяем пристальное внимание, потому что сотрудник должен быть уверен, что мы делаем все должным образом, что у нас все четко и прозрачно, что зарплату он получит вовремя. Это среди прочего помогает нам сохранять лояльность сотрудников.

Хороший руководитель должен быть примером. Должен помнить о том, что его подчиненные будут подражать ему, когда сами станут руководителями. Должен постоянно учиться. Должен развивать свою команду. Должен помнить, что от того, как он поступит в той или иной ситуации, может зависеть репутация не только его подразделения, но и всей компании.

Наталья Володина,
руководитель службы кадрового менеджмента Центрального
управления права и персонала группы КНАУФ СНГ