

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИИ APPLE

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM AT APPLE

Полуэктгов Д., студент, Государственный университет по землеустройству,
Москва, Россия

Аннотация

Как происходит процесс приема кандидата на работу в компанию Apple? Что значит быть частью корпорации? К чему должен быть готов работник, чтобы работа не показалась сложным и непроходимым лабиринтом?

Annotation

How is the process of hiring a candidate for a job at Apple? What does it mean to be part of a corporation? What should an employee be ready for so that the work does not seem like a complicated and impassable maze?

Ключевые слова: рекрутинг, розничные магазины, компания, работники, кандидаты.

Keywords: recruiting, retail stores, company, employees, candidates.

Организация потока кандидатов (PR HR)

Вместо того, чтобы тратить миллионы долларов на построение бренда работодателя, Apple разрешает говорить за себя бренду продуктового. Apple работает напряженно над продуктовым брендом, и согласно рейтингу BrandZ, занимает первое место среди других мировых брендов. Хотя послания продуктового бренда предназначены в первую очередь покупателям, послания с акцентом на инновациях и креативном мышлении имеют влияние на потенциальных кандидатов и работников. Логика

проста: если компания оправдывает заявляемые ожидания от продуктов, то естественно ожидать исполнения ожиданий от работы. В своих мыслях потенциальные кандидаты связывают великие продукты и место работы. Кроме того, поскольку о продуктах Apple говорят все, то естественно, что ассоциации крутости переносят на всех, кто там работает.

Ситуацию, в которой работники верят, что занимаются делом своей жизни, нельзя просто симитировать другим компаниям.

Apple получила известность в прессе, как наиболее почитаемая компания в Мире (на втором месте Google). Это удивительное достижение компании. Apple занимает первые места в восьми из девяти оцениваемых категорий. Эти восемь категорий включают факторы:

- впечатление на потенциальных кандидатов;
- управление людьми;
- качество управленческой команды;
- инновационность;
- социальная ответственность.

Пиратский менталитет в Apple несомненно переносится в рекрутинг. Apple имеет длинную историю рекрутинга самых талантливых из других фирм. В самом деле, создание iPod вероятнее всего не произошло бы, если бы не рекрутинг внешних талантов из компаний, которые не ценили ценность данной технологии. Стив Джобс самолично принимал участие в рекрутинге самых талантливых. Apple исповедует философию топгрейдинга, которая нацелена на привлечение лучших. Jay Elliot, бывший вице-президент HR, описывает один из ключевых принципов Apple: «Всегда Нанимайте лучших... Класса «А» специалистов. Как только вы опуститесь до «В», вы начнете падать к «С» и т.д»

Усилия по привлечению выпускников колледжей далеки от уникальных. Главный урок такого подхода заключается в том, что вы можете создать огромный поток высококачественных резюме в том случае, если ваша компания занимает первые места во всевозможных рейтингах, а

потенциальные кандидаты работают над передовыми продуктами, о которых говорят все.

В ритейловом направлении есть две рекрутинговые практики, заслуживающие внимание. Первая может быть поименована как Genius Bar, по имени техподдержки Apple. Многие кандидаты или работники в ритейле Apple готовы мириться с тяжелой работой розничных продаж только за возможность когда-нибудь сертифицироваться как “genius” (то есть стать специально подготовленными сотрудниками Apple, имеющими статус, достаточный для того, чтобы помогать клиентам решать их проблемы). Вторая практика – использование реферральной карточки работника. Они усиливают общекорпоративный фокус на привлечении лучших специалистов из других компаний, что было заложено самим Стивом Джобсом. Рекрутеры и работники, кто становится свидетелем потрясающего сервиса или обслуживания, передают реферральные карточки тем, кто так классно обслужил их. На фронте карточки написано: *«Ваше обслуживание было потрясающим. Я работаю в Apple, а вы тот человек, с которым мы хотели бы пообщаться. Если вы счастливы на этом месте, я не буду настаивать на том, чтобы вы покинули его. Но если вы готовы к изменениям, позвоните мне. Это может быть началом чего-то важного»*

Вы не найдете имя Apple на джоб-сайтах среди списков лучших компаний технологического сектора с объявлениями о поиске работников, хотя Google, Microsoft, Intel регулярно публикуются там. Карьерный сайт Apple скуден в плане информации, но полон вдохновения. В результате, потенциальный кандидат после изучения сайта уходит больше вдохновленный, чем с ворохом информации о компании.

Есть две категории вдохновляющих посланий, одна из которых – про смелость. Первая группа корпоративных посланий дает понять, что Apple – анти-корпоративная. В самом деле, первый заголовок, который вы видите: работа в корпорации без признаков корпорации.... Apple гордится тем, что не

имеет бесконечных совещаний, бюрократии, статусности (привилегий начальства) и требований к одежде.

Вместо этого тебя настойчиво долбят: избегай «получилось как всегда» (“don’t expect business as usual”). На сайте Apple в разделе о вакансиях написано: Сотрудники Apple не просто создают продукты — они творят чудо, которое коренным образом меняет целые отрасли промышленности. Именно многообразие людей и их идей вдохновляет на инновации во всех направлениях нашей работы: от потрясающих технологий до передовых разработок по охране окружающей среды. Присоединяйтесь к Apple и помогите нам сделать мир ещё лучше.

Прием персонала

По словам нескольких прежних и нынешних сотрудников Apple Store, прием на работу в магазин Apple - процесс соревновательный, в ходе которого соискатель проходит, как минимум, через два раунда собеседований. Ему задают вопросы о его лидерских качествах и умении решать проблемы, выясняют степень его энтузиазма в отношении продуктов Apple.

Будучи нанятыми, сотрудники проходят всестороннее обучение в Университете Apple. В учебных аудиториях новички в режиме мозгового штурма штудируют принципы Apple по обслуживанию потребителей. В торговом зале новенькие следуют тенью за своими более опытными коллегами и не смеют самостоятельно общаться с покупателями до тех пор, пока их не сочтут готовыми [к этой ответственной миссии]. Это занимает пару недель или даже больше.

Адаптация

Новички сразу осознают, что Apple не похожа на компании, в которых им доводилось трудиться раньше. К ней очень многие питают уважение, но, если ты сотрудник, этого мало: ты должен стать адептом культа Apple, и лишь тогда тебе доверят важные сведения. Строго по понедельникам, за исключением праздничных дней, все

только что принятые на работу обязаны посещать вводные лекции. Занятия идут полдня и в целом мало отличаются от аналогичного курса в других компаниях: новый сотрудник получает наклейку с надписью о принятии в корпорацию, анкету и другие документы для заполнения, а также футболку с указанием текущего года – года приема на работу. Немногочисленным служащим, попавшим в Apple в результате поглощения их фирм, довольно быстро дают понять, что теперь они являются частью нового коллектива.

Ларс Олбрайт стал директором по делам партнерств и объединений в проекте iAd (мобильная реклама), после того как Apple выкупила его молодую компанию Quattro Wireless. Он с восторгом рассказывал, как по завершении сделки их тут же пересадили за новенькие, ослепительно-белые компьютеры iMac: «Было чувство, что происходит какое-то грандиозное действие, и ты в нем участвуешь». Есть и еще один знак особого внимания к новичкам: по словам бывшего сотрудника, «в Apple нас только один раз покормили бесплатно - в первый рабочий день!».

И все же для новых сотрудников у Apple припасена палочка-выручалочка. В компании есть лицо, неофициально именуемое iBuddy (от buddy – «приятель»). Это коллега из другой команды, который может ответить на возникающие в первые дни вопросы. По рассказам большинства работников, с «ай-приятелем» им довелось общаться раз или два, когда их служба только начиналась, – потом на такие встречи просто не было времени.

Обучение в Apple

Компания создала образовательное учреждение Apple University, куда Стив Джобс нанял декана Йельской школы бизнеса Джоела Подойли. В группу также входили профессора, преподающие менеджмент, и ветераны Гарварда, которые, как говорили, писали целую серию учебников для того, чтобы подготовить сотрудников к жизни в Apple после ухода или смерти Джобса. В этих книгах описана стратегия бизнеса и внутренняя политическая культура Apple.

Длительность обучения по программе составляет один год и состоит из нескольких курсов, которые ведут преподаватели из Йельского университета, Гарварда, Стэнфорда и многих других знаменитых высших учебных заведений США.

Обучение проходит непосредственно в кампусе Apple в Купертино, а учебные классы прекрасно оборудованы и как нельзя лучше способствуют взаимодействию преподавателя и обучающихся сотрудников. Чтобы попасть на обучение в Университет Apple необходимо подать заявку на внутреннем сайте компании. Все желающие обучаться сотрудники проходят специальную программу, которая будет полезна им в дальнейшей работе.

Во время занятий нередко рассматриваются ситуации из истории Apple, напрямую повлиявшие на развитие бизнеса компании. Например, один из обучающихся рассказал, что преподаватель приводил пример, связанный со Стивом Джобсом, когда сооснователь компании принял решение сделать iPod и iTunes совместимыми с Windows. Более того, среди курсов Университета Apple есть даже отдельные занятия для руководителей компаний, которые были поглощены Apple.

Сотрудников обучают многим вещам, важным внутри компании. Отдельное место среди них занимает курс «Коммуникации в Apple». В рамках данной дисциплины сотрудников учат доносить свои идеи до других сотрудников в простом и понятном виде, упрощая, таким образом, взаимодействие между людьми. Разумеется, в процессе обучения сотрудники компании узнают многие основы и негласные принципы компании, такие как дизайн продуктов и приверженность простоте во времени. В качестве одного из нагляднейших примеров приводится пульт для Apple TV, имеющий всего 3 кнопки, и вариант дистанционного управления для Google TV с 68 кнопками. Разница в том, что дизайнеры Apple оставили только те кнопки, которые нужны, а дизайнеры Google реализовали все, которые хотели.

В Университете Apple задействованы ведущие преподаватели американских университетов, а также другие знаменитые люди, которые

могут поделиться опытом. Например, одним из наиболее заметных преподавателей является Рэнди Нельсон, который ранее был деканом Университета Pixar, а затем перебрался в Apple.

Следует отметить, что Университет Apple является натуральной кузницей кадров для компании, которая исправно внушает сотрудникам те основоположные принципы, на которых была построена Apple и которые четко прослеживаются в ее продуктах. К сожалению, обучение в программе доступно только для сотрудников Apple, а потому многие интересные детали процесса обучения так и останутся за дверями кампуса Apple в Купертино.

Вывод

Ссылаясь на данные исследования я выявил несколько принципиальных свойств и характерных правил в компании Apple.

Подходы к управлению человеческими ресурсами в компании отличны от других компаний, эти отличия заключаются в следующем:

1. принимаются в компанию только высококлассные специалисты;
2. жесткий конкурсный отбор кандидатов;
3. постепенное вливание в коллектив;
4. посвящение новых коллег в тайны компании;
5. строгий надзор и дисциплина;
6. отсутствие корпоративных неравенств (привилегированных слоев в иерархии),
7. отсутствие уровня доступа к информации;
8. в компании силен культ APPLE (его взгляда на деятельность и жизнь в целом, пропаганда корпоративных ценностей).

Все это, а также высокий уровень лояльности к бренду приводит в компанию все новых и новых кандидатов, что благотворно сказывается на развитии компании.

Литература

1. Ссылка: <https://www.apple.com/careers/ru/>
2. Ссылка: <https://www.apple.com/careers/ru/teams/corporate-functions.html>
3. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. -- М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел--Синтез", Академия труда и социальных отношений
4. Адам Лашински. Внутри Apple = Inside Apple. — М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2012.
5. Ссылка: <https://www.apple.com/careers/ru/shared-values/chris-m.html>

Literature

1. Link: <https://www.apple.com/careers/ru/>
2. Link: <https://www.apple.com/careers/ru/teams/corporate-functions.html>
3. Social Management: Textbook / Edited by D.V. Gross. -- M.: CJSC "Business School "Intel-Synthesis", Academy of Labor and Social Relations
4. Adam Lashinsky. Inside Apple = Inside Apple. - Moscow: KoLibri, ABC-Atticus, 2012.
5. Link: <https://www.apple.com/careers/ru/shared-values/chris-m.html>