



Ариадна ДЕНИСОВА,

президент Ассоциации профессионалов
в сфере мотивации персонала и оргразвития

5 ЭТАПОВ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

Дизайн-мышление (design thinking) — структурированный подход к решению проблем, в основе которого лежат принципы дизайна, ориентированного на людей (humancentered design). Этот подход предполагает совместный поиск идей, экспериментирование и визуализацию идей и результатов. В нем используются многие методы, которые ранее с успехом использовались в различных областях (например, фасилитация, интервьюирование, опросы, фокус-группы и др.). Дизайн-мышление принято считать вариантом внекоробочного мышления (out of the box thinking), заставляющего выйти за пределы известного.

Основателем современного дизайн-мышления считается американская дизайнерская компания IDEO, стоявшая у истоков знаменитой школы дизайн-мышления D.school в Стэнфордском университете. Она же выделила пять этапов в дизайн-мышлении: понимание, фокус, создание идей, прототипирование, тестирование.

На первом этапе определяется вопрос исследования, изучаются потребительские предпочтения. На втором анализируются полученные данные и выявляются проблемы. Далее генерируются идеи, которые позволят решить проблемы, создается прототип продукта или услуги, проводится его тестирование и при необходимости корректировка. Таким образом, чередуются этапы анализа и синтеза, когда сначала общее расчленяется на части, а затем собирается новая комплексная модель. Количество этапов может различаться в различных подходах к дизайн-мышлению,



Ариадна ДЕНИСОВА

постоянной остается их последовательность.

Изначально принципы дизайн-мышления применялись в сфере маркетинга для создания новых продуктов и услуг. Однако затем их с успехом стали использовать для решения таких задач, как разработка стратегии, анализ бизнес-процессов, управление изменениями, прогнозирование будущего и др. Сегодня дизайн-мышление активно начинает применяться в HR, поскольку позволяет найти новые неочевидные решения, максимально удовлетворяющие интересы сотрудников и бизнеса. Основная причина популярности этого подхода в HR —



В обучении и развитии дизайн-мышление, например, позволяет улучшить дизайн системы онлайн-обучения, усовершенствовать процесс обучения, изменить принципы оценки результативности. В управлении оплатой труда дизайн-мышление помогает внести изменения в компенсационный пакет и ценностное предложение сотрудникам, усовершенствовать систему оплаты труда. В подборе персонала можно усовершенствовать процесс подбора, реорганизовать процесс адаптации.

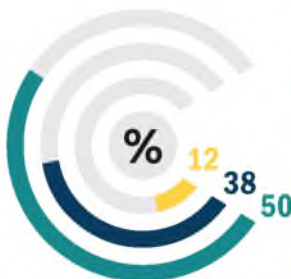
Рассмотрим пример работы принципов дизайн-мышления для совершенствования процесса подбора персонала. Одной из важных задач современного HR-а является улучшение так называемого впечатления или пользовательского опыта сотрудника (employee experience) на всех этапах его работы в организации, в том числе в ходе найма. Понятие «впечатление» пришло к нам из маркетинга, где оно используется для изучения клиентского опыта. Например, что не понравилось покупателю при заказе с сайта, почему он совершил/не совершил покупку, что его привлекает в наших магазинах и т. п. Наш кандидат на вакансию — тоже по сути клиент компании. И взаимодействие с ним крайне важно. Поэтому его опыт на этапе подбора нужно не только изучать, но и улучшать в целях продвижения бренда работодателя и привлечения талантов.

Исходя из 5-этапной модели, мы как HR-ы должны изучить впечатление наших соискателей. Для этого мы проводим их опрос, анкетирование или интервьюирование. Причем важно это сделать как с теми, кто устроился в нашу компанию, так и с теми, кому это



стандартные решения больше не удовлетворяют потребности персонала, который ожидает гиперперсонализации от своего работодателя. В ответ на это практикам HR приходится трансформироваться, чтобы соответствовать новой реальности.

Каждая из HR-функций способна выиграть от применения принципов дизайн-мышления.



Обладаете ли вы эмпатией?

- Да, без этого в HR нельзя работать
- Нет, это даже скорее мешает в работе
- Не знаю

Опрос проводился на сайте <http://kadrovik-info.ru>

не удалось. Интересно будет сравнить их опыт и найти на последующих этапах отличия в нем, если таковые будут иметь место. Приведем пример интервью кандидата.

Интервью кандидата

Сотрудник — Чонкин Евгений. 53 года. Кандидат на должность ведущего менеджера по снабжению. Стаж работы — 30 лет. Образование — высшее техническое.

— Как вы узнали о вакансии?

— Нашел на рабочем сайте, откликнулся и получил приглашение.

— Почему вы откликнулись на вакансию?

— Она подходила мне по всем параметрам. Правда, там было много опечаток, но я не стал на этом заикливаться.

— Вам звонили с приглашением?

— Нет, прислали в ответ на отклик. Я отписался, в какое время мне удобнее. И мы назначили встречу с рекрутером.

— Сколько времени прошло до собеседования?

— Два дня.

— Как прошло собеседование с рекрутером?

— В целом положительно.

Рассказал о себе. Попросили отметить успехи и неудачи. Рассказал о зарплатных ожиданиях. Стал подробно расспрашивать о вакансии. Но, как оказалось, рекрутер не знает подробностей, надо узнавать у непосредственного руководителя, если дело дойдет до собеседования с ним.

— Что было потом?

— Потом мне обещали перезвонить. Через четыре дня позвонили и пригласили на интервью с руководителем.

— Как прошло интервью с руководителем?

— Во-первых, он опоздал на полчаса, так как ехал с каких-то важных переговоров. На вид ему было лет 30. Совсем юнец. Попросил рассказать о себе. Спросил о моем возрасте. Видно, не читал резюме до собеседования.

Спросил, есть ли у меня к нему вопросы. Я сказал, что есть, и стал подробно расспрашивать о вакансии. Он с неохотой отвечал. В конце концов сказал, что особые детали будет обсуждать только на втором собеседовании. Пока достаточно и той информации,



которая есть. Договорились, что мне перезвонят и расскажут о решении.

— Перезвонили?

— Да, недели через три. Сказали, что вакансия уже закрыта. Был нанят более опытный кандидат. Я спросил насчет второго собеседования. Ответили, что я не прошел во второй тур. Думаю, что из-за возраста. Я и не надеялся, честно говоря. Но считаю, что тратить время других людей не годится. Сразу надо было сказать, что я не подхожу им.

— Как в целом вы бы оценили ваш опыт взаимодействия с отделом подбора по пятибалльной шкале, где 5 — это отлично, а 1 — это очень плохо?

— Наверное, на 3 с плюсом.

— Как вы думаете, что мы могли бы улучшить в нашей работе?

— Мне кажется, надо лучше изучать вакансии и не приглашать людей,

которые заведомо не подходят, не тратить их и свое время.

На следующем этапе мы переходим к поиску проблем. Для этого можно использовать удобный и прочно вошедший в рекрутерскую практику инструмент «Карта опыта кандидата». Она представляет собой визуализацию эмоций и мыслей будущего сотрудника на каждом из шагов подбора. Так, если эмоции кандидата были отрицательные, что мы можем определить на основе смысла и тона его высказываний, то линия на графике карты уходит в отрицательную зону (разочарование). Если же эмоции

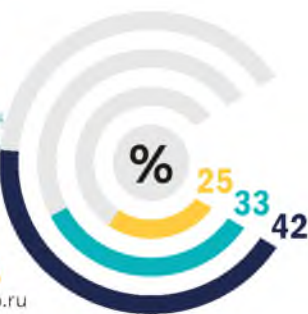
были положительные, то линия устремляется в положительную зону (удовольствие). Мысли кандидата коротко излагаются в нижней части карты опыта. Для построения графика можно использовать любую удобную для вас шкалу.



Карта опыта кандидата



Опрос проводился на сайте <http://kadrovik-info.ru>



Считаете ли вы себя креативным?

- Да, и стараюсь быть креативным в работе
- Да, но у меня работа не очень креативная
- Нет

Предлагаем упрощенный пример карты опыта для нашего кандидата.

На примере нашего кандидата мы видим, что определенные проблемы у него возникали на каждом из этапов подбора, в основном это оставило отрицательные впечатления.

Если кандидатов много, то полезно будет сначала сегментировать их, объединив в группы по различным признакам (например, представители различных поколений, возрастов, специальностей/профессий и т. п.). Тогда карта опыта станет более комплексной и будет отражать совокупный опыт определенной категории сотрудников.

На третьем этапе дизайн-мышления нам надо выявить все проблемы и кластеризовать их, то есть объединить в схожие группы, с которыми в дальнейшем можно будет работать. Часто бывает полезно не только выявить проблемы, но и увидеть положительные моменты, которые могут стать лучшими практиками. Их надо будет поддерживать и развивать. Предположим, что один из ваших рекрутеров проводит первое интервью с кандидатами удаленно, по видеосвязи. И в ходе опросов выясняется, что они оценивают это положительно, говорят, что рады, что им не пришлось ехать через весь город. В таком случае есть смысл взять

такой прием на вооружение и рекомендовать остальным специалистам по подбору воспользоваться этим вариантом, если это возможно.

Следующий шаг — *создание идей* — направлен на выработку вариантов решения выявленных проблем. Как правило, здесь участники проекта — HR-специалисты, которые занимаются мозговым штурмом, в результате чего удастся набросать довольно



много интересных инициатив. Так, в нашем примере мы можем предложить провести обучение для руководителей и рекрутеров по проблеме дискриминации при приеме на работу и ее возможных последствиях. Также для

руководителей необходимо провести тренинг по подбору сотрудников, подготовить им скрипт с возможными вопросами кандидатам и вариантами ответов. Кроме того, следует закрепить четкие дедлайны отдельных этапов в процедуре подбора и отработать сценарий, что делать в случае, если дедлайны не могут быть соблюдены. К примеру, если руководитель не готов дать обратную связь вовремя, HR-специалист может все же позволить кандидату и предупредить его о переносе срока, заодно уточнив его статус. Возможно, он к этому времени уже принял оффер другого работодателя. В помощь нашим рекрутерам можно подготовить чат-бота, который сможет взять на себя часть бесед с соискателями.



Чтобы понять, какие из предложенных мероприятий жизнеспособны, нам надо на следующем этапе *создать прототип* и затем *протестировать его в рабочих условиях*. Для этого

измененный процесс подбора мы можем пилотно запустить в одном из филиалов компании либо на одном из участков подбора. В ходе «пилота» необходимо также тщательно собирать обратную связь от всех участников процедуры подбора. По итогам тестирования станет понятно, что из нововведений приживется, а что потребует дальнейшего уточнения.

Стоит отметить, что работа на каждом из этапов процедуры

дизайн-мышления проводится в групповом формате. Для эффективности групповой работы обычно используются классические техники фасилитации (мозговой штурм, ментальные карты, «мировое кафе»^{*}, голосование и т. п.). Кроме того, применяются и методы, которые появились уже в рамках дизайн-мышления (например, «встань в его туфли»). Поэтому важно, чтобы руководил процессом фасилитатор, знакомый с необходимыми методами работы. Это может быть как внешний эксперт, так и внутренний обученный специалист.

В заключение отметим, что дизайн-мышление в HR позволяет:

- 1) стать ближе к внутреннему клиенту (сотруднику или кандидату);
- 2) персонализировать решения в области управления персоналом;
- 3) улучшить процессы внутри HR-функции;
- 4) повысить вовлеченность сотрудников;
- 5) улучшить бренд работодателя.

Поэтому применять его можно и нужно уже сегодня. ✓

* «Мировое кафе» — метод сфокусированного неформального обсуждения.