**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ с ОТДЕЛОМ КАДРОВ**

Оглавление

[Волшебная сила действия HR 1](#_Toc23346229)

[Как HR-директору стать первым лицом компании 7](#_Toc23346230)

[Как говорит HR? 12](#_Toc23346231)

[Смешные истории из жизни HR 13](#_Toc23346232)

[Как выбрать HR-директора 14](#_Toc23346233)

[Я стала HR-директором филиала. 16](#_Toc23346234)

[Как HR-директору контролировать работу отдела кадров. 19](#_Toc23346235)

[За что сотрудники компании порой недолюбливают HR-менеджеров. 29](#_Toc23346236)

[Как HR-службе идти от обслуживающего подразделения к стратегическому партнерству. 36](#_Toc23346237)

[Отдел кадров важен для вас? 45](#_Toc23346238)

[Вы верите своему заместителю по персоналу? 47](#_Toc23346239)

[7 базовых HR-показателей, которые важно отслеживать 50](#_Toc23346240)

[Кадровик - бессловесный исполнитель или специалист, устанавливающий правила? 52](#_Toc23346241)

[Менеджер по персоналу и линейный руководитель: сотрудничество или противодействие? 53](#_Toc23346242)

[5 привычек HR-лидера, который думает о будущем 58](#_Toc23346243)

[Стратегические роли и компетенции современного HR 58](#_Toc23346244)

[Наталья Краснова, top-career.ru 65](#_Toc23346245)

[Низкая достоверность кадровых данных 65](#_Toc23346246)

[Топ-5 причин, по которым люди ненавидят эйчаров 67](#_Toc23346247)

[13 задач для вашего HR-специалиста (помимо рекрутинга) 68](#_Toc23346248)

[6 признаков того, что профессия рекрутера не для вас 70](#_Toc23346249)

[Записки рассерженного HR-менеджера 72](#_Toc23346250)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Волшебная сила действия HR

Евгений Доценко, руководитель направления HR-консалтинга, ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»  
21 августа 2012 г.

Перед любым HR-специалистом стоят серьезные вызовы. Работает он в огромной или небольшой компании, является руководителем или рядовым сотрудником, ему придется соотносить свою работу с 4 глобальными вызовами:

1. Глобализация

2. Состояние экономики

3. Изменение демографической ситуации и смена поколений

4. Внедрение новых технологий.

Посмотрим, как именно эти вызовы отражаются в работе HR.

**Вызов 1. Глобализация**

Если говорить просто, глобализация — это осознание себя частью мирового сообщества и действия «без границ». Ее проявление на уровне компаний — рассмотрение рынка сбыта в масштабах не только своей страны, но всего мира. «Евраз», «Северсталь», «Лаборатория Касперского» и другие изначально российские компании давно перешли рубежи России и успешно работают на глобальном рынке. Проявление глобализации на уровне человека — рассмотрение возможности жить и работать в любой стране мира. Пословица «Где родился, там и пригодился» под влиянием глобализации перестает быть непреложной народной мудростью. Люди перемещаются по миру. Рынок труда становится глобальным.

**Наиболее привлекательными для талантов становятся растущие рынки BRIC.** К счастью, Россия в них входит, а значит, российские HR-специалисты могут рассчитывать пусть на небольшой, но ручеек талантов из-за рубежа,и на то, что российские топ-таланты все-таки будут рассматривать нашу страну для жизни и работы.

Глобализация рынка труда приводит к **разнообразию трудовых ресурсов**. В компаниях наблюдается смешение культур, образований, возрастов, представлений о трудовых отношениях и пр. HR-специалисты ищут консультантов по кросс-культурным коммуникациям, в модели компетенций или ценностей входит «толерантность». Но компании рассматривают разнообразие персонала не просто «как неотвратимое добро» глобализации, но как способ увеличения пула талантов для повышения эффективности. Это приводит компании к переосмыслению HR-стратегий и привнесению в них составляющей «diversity&Inclusion».

По данным SHRM[1], компании, которые увеличивают пул талантов за счет реализации политики разнообразия, чаще всего ориентируются на женщин и сотрудников старше 50 (рис. 1).



***Рис. 1. На кого должна ориентироваться политика разнообразия для увеличения пула талантов?*** ***SHRM, 2009.***

По данным PwC[2], усилия российских компаний в отношении женщин уже приносят результаты. Если в 2008 году в числе руководителей женщин было 31%, то в 2010 — уже 39%. Исполнительность, адаптивность и умение выстраивать отношения с коллегами — за счет этих качеств и происходит карьерный рост женщин. В 37% компаний женщины работают дольше, а в 43% компаний женщины дольше находятся на одной позиции. При этом программы для женщин содержат две ключевые составляющие — гибкий рабочий график и частичную работу дома, а также ДМС.

По данным компании «Малакут«[3], доля женщин в кадровых резервах российских компаний растет третий год подряд. Если в 2009 году они составляли 31% от пула кадрового резерва, то в 2011 — уже 40%. Если тенденция сохранится, пул талантов российских компаний серьезно усилится за счет женщин.

Итак, если ваша компания думает о выходе на зарубежные рынки, если вы готовы или уже приняли на работу сотрудников из-за рубежа, если вы сонастраиваете бренд компании как работодателя под привлечение разных типов талантов или готовы дать больше возможностей сотрудникам 50+ и женщинам — вы, как HR, находитесь под влиянием глобализации.

Чтобы начать работать с этим вызовом осознанно, **Мел Клейман** (Mel Kleiman) советует честно ответить на вопрос — «У вас есть написанный список из 10 пунктов, почему лучшие кандидаты должны работать у вас?». Нет?! Тогда откуда кандидаты его узнают? Самое время этот список создать.

**Вызов 2. Состояние экономики**

В 2008 году стартовал мировой экономический кризис. Оставшийся на плаву бизнес всерьез озадачился повышением своей эффективности, в частности, **повышением отдачи от вложений в собственный персонал**. Сложилось представление, какие именно усилия нужно предпринять, чтобы вложения работали более эффективно (табл. 1) — повышение производительности, снижение затрат, оптимизация численности и управление вознаграждением.



***Табл. 1. Действия компаний по повышению отдачи вложений в персонал.****«ИсследованиеHR-практик», ГК Институт Тренинга — АРБ Про«, 2011.*

Если говорить о повышение производительности, McKinsey Global Institute сформулировал 3 задачи бизнеса в этом направлении:

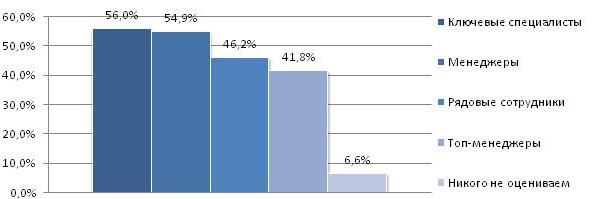
1) Реализовать программы повышения операционной эффективности на основе принципов бережливого производства.

2) Сформировать навыки управления проектами.

3) Внедрить передовые системы управления эффективностью и развивать лидерский потенциал руководителей.

С тем или иным успехом эти задачи реализуются в компаниях. Целесообразность внедрения идеологии бережливого производства обсуждается даже в банках, управленческие процессы становятся сродни управленческим проектам, внедряются ежегодные оценки деятельности (ЕОД), а спрос на программы по развитию лидерства растет.

По данным ГК »Институт Тренинга — АРБ Про«[4], только 6.6% компаний в России не проводят оценку эффективности сотрудников на регулярной основе. При этом около трети компаний России и Украины реализуют программы по повышению эффективности сотрудников (рис. 2). Повышение эффективности сотрудников вышло на первое место среди HR-приоритетов в 2012 году.



***Рис. 2. Оценка эффективности сотрудников на регулярной основе. 2012, ГК «Институт Тренинга — АРБ Про».***

Примечательно, что компании фокусируются на оценке эффективности ключевых специалистов и менеджеров (56% и 55% компаний соответственно). Оценкой эффективности топ-менеджеров занимается меньшее число компаний — 41%.

В борьбе за производительность сотрудников компании уделяют внимание всему, что может повлиять на ее повышение.

Например, **адаптация сотрудников**. Ее задача — как можно скорее выводить новичков на нужную производительность при минимальной текучке. При этом необходимо помнить, что у людей различная скорость привыкания. Первое, что нужно сделать HR-специалистам в этой связи — перестать путать «испытательный срок» (он какой назначат) и «период адаптации» (он у всех разный). А второе, как советует Мел Клейман (Mel Kleiman), ответить на вопрос, что мы делаем, чтобы сделать первый час работы лучшим часом, первый день работы лучшим днем, а первый месяц лучшим месяцем. Часто этими усилиями становится обучение новых сотрудников, но оно может быть довольно затратным. По данным ВШЭ[5], российские работодатели на переобучение новых сотрудников тратят до 500 млрд. руб. в год. Примерно столько же составляет государственный бюджет профессионального образования.

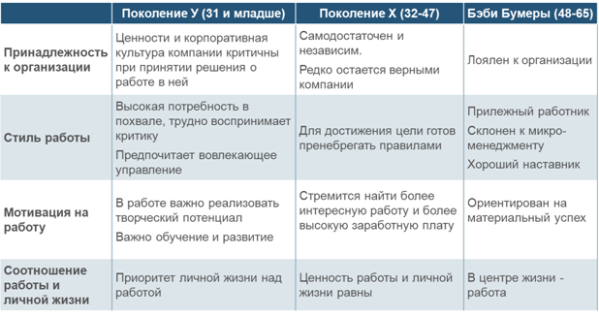
Другой аспект — **улучшение здоровья сотрудников**. Например, с целью повышения производительности труда Johnson&Johnson реализовала программы по отказу от курения, программы для имеющих повышенное давление, малоактивных и обладающих излишним весом сотрудников, а также программы лечения для больных СПИД. Результат — за 10 лет сэкономлено $250 млн. на медицинских расходах, а каждый вложенный в оздоровительные программы доллар вернулся в 2.7 кратном размере.

Еще один аспект — **организация офисного пространства**. Вроде — мелочь, что на нее обращать особое внимание. А, например, в компании ТНК (производство и продажа алкогольной продукции) реорганизация офиса из открытого пространства в кабинеты позволила отделу поддержки клиентов уменьшить процент невыполненных заявок с 11 до 7%, отделу телефонных продаж увеличить продажи на 17%, а отделу кадров ускорить процедуры приема-увольнения.

Итак, если ваша компания внедряет ЕОД, реализует программы по оздоровлению сотрудников при разумном сокращении затрат на персонал, модернизирует производство и оптимизирует численность персонала, — вы, как HR, работаете с вызовом, который дает состояние экономики.

**Вызов 3. Изменение демографической ситуации. Смена поколений**

Сомнений ни у кого не осталось — с теориейпоколений приходится считаться (рис 3).

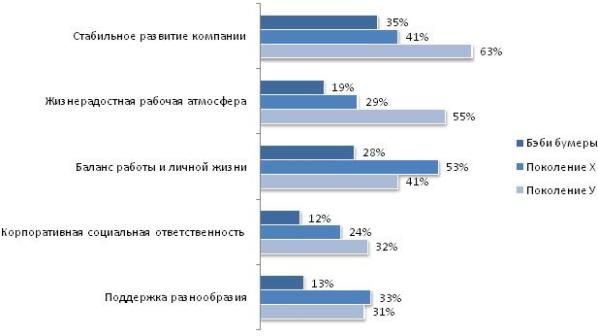


***Рис. 3.*** ***Описание*** ***поколений, University of Texas Professional Development Center***

В ряды рабочей силы уже влилось поколение Y, и мировое HR-сообщество активно обсуждает особенности управления людьми моложе 30 лет. В дискуссии рождается новая практика мотивации (теоретизировать уже нет времени), компании только учатся взаимодействовать с Y-ками, а на подходе еще более неведомое поколение Z.

В силу нехватки рабочей силы из-за низкой рождаемости компании не торопятся увольнять пенсионеров беби-бумеров. Но с управлением этим поколением все более-менее понятно, ведь общепринятые подходы управления написаны именно ими и под них.

А к Y-кам нужен особый подход. Поданным Deloitte, для них более, чем для других поколений, важны: стабильное развитие компании, жизнерадостная атмосфера на работе, корпоративная социальная ответственность и поддержка разнообразия (рис. 4). Правда, баланс работы и личной жизни оказался не так важен, как X или бэби-бумерам. Но радоваться рано — это не значит, что они готовы к дисбалансу в сторону работы, им нужен дисбаланс в сторону личной жизни.



***Рис. 4. Важность принципов для поколений*** ***Y,*** ***X*** ***и беби-бумеров. «TalentAge 2020», 2011,*** ***Deloitte.***

d-tY-ки задают неудобные для HR-специалистов вопросы[6]:

· Вы будете использовать разные мои способности?

· Вы будете давать обратную связь?

· Я буду знать о будущем компании?

· У меня будет выбор карьерных альтернатив?

· Вы дадите мне возможность постоянного обучения?

И чтобы ответить на них, приходится значимо менять систему управления персоналом, давать руководителям как новые инструменты работы с подчиненными, так и тщательнее обучать уже известным приемам. Из последнего — навыки обратной связи, постановки целей, понимание сильных и слабых сторон коллег - они «заново» нужны. Из нового — умение работать с доверием людей, чувствами, мечтами и ценностями. Аутентичность компании (ее своеобразие, уникальность) и цель — два краеугольных камня управления поколением Y.

Итак, если вы обновляете содержание тренингов по навыкам управления для руководителей, если вы пытаетесь выстроить систему обучения в режиме 24×7 и систему карьерного планирования даже в ситуации нестабильной экономики, при этом учитываете интересы сотрудников разных поколений — вы, как HR-специалист, работаете с вызовом смены поколений.

**Вызов 4. Внедрение новых технологий**

IT-технологии бросают HR-специалистам вызов, вернее, протягивают руку помощи. Их использование и внедрение настолько широко, что не учитывать IT-технологии в текущей и будущей работе HR, мягко говоря, недальновидно. Сильнее всего их **влияние ощущается в обучении и привлечении персонала, а также в принятии решений в HR**.

По данным smart-edu.com, 52.4% **обучения проходит в формате онлайн**, 41% компаний используют LMS или TMS, а 39% планируют их внедрять. 41% компаний используют различные SaaS решения для HR, а на пороге еще более современные технологии — облачные решения для HR. За рубежом широкой поступью идет m-обучение, T-обучение и корпоративные социальные сети. В России их скорость проникновения в корпоративный мир меньше, но от технологизированного будущего HR все равно не уйти, и такое понятие как «геймефикация обучения» станет таким же привычным, как «тренинг». Если вы не знакомы хотя бы с одним из названных терминов, узнайте о них как можно скорее.

А **рекрутинг уже давно ушел в социальные сети**, как за рубежом, так и в России. Среди топ-талантов моветоном считается не иметь резюме в LinkedIn, а рекрутеры прочесывают все известные социальные сети. Учитывая, что количество пользователей социальных сетей по-прежнему растет, и аналитики не берутся прогнозировать, когда наступит точка их насыщения, навыком будущего среди рекрутеров вполне может стать «управление личными аккаунтами в социальных сетях».

Технологии позволяют HR-специалистам получать настолько качественную аналитику, что **принятие решений в HR выходит на новый уровень**. С помощью HRIS можно не только получать данные «как оно есть сейчас», но строить модели на базе корреляционного анализа и точные прогнозы по необходимой численности и качеству персонала, по тому, на что именно нужно повлиять, чтобы повысить вовлеченность персонала, и как наилучшим образом настроить глобальную мобильность персонала.

Итак, если выбираете поставщика по LMS или HRIS, ищете кандидатов не только на Headhunter.ru, но и в LinkedIn, а в стратегию обучения включаете использование мобильных платформ (iPad, Android и пр.) — вы, какHR-специалист, работаете с вызовом IT-технологий.

**Ожидания бизнеса от HR**

По данным Lawler (USC), восприятие HR как партнера первыми лицами компаний заметно упало в последние 7 лет. Замечая печальную тенденцию, профессиональное сообщество усилило вектор на HR бизнес партнерство. Бизнес ожидает от HR как функции четыре критичные компетенции:

1. Понимание бизнеса

2. Планирование рабочей силы

3. Управление вовлеченностью персонала

4. Планирование преемственности.

За несколько десятилетий развития HR-практики, она прошла путь от надомного ручного производства до индустрии. Появились общепризнанные термины, подходы и технологии. Казалось — если все они будут в компании (модель компетенций, найм по ним, система ЕОД, ИПР и тренинговый портфель), все будет хорошо. Но этого не случилось. Уже более 5 лет мы вопрошаем: «Что делать, если в HR все есть, но не работает?!».

По нашему мнению, мы переходим на следующую стадию развития HR: от HR-религии — к HR-прагматике (можно даже сказать HR-буржуазии). В этом новом периоде решающим будет вопрос «Работает или нет». HR-профессионалы продолжат искать практичные решения, которые позволят добиваться результатов, и бизнес ощутит волшебную силу действия HR. Мы все больше наблюдаем, как преобразуются привычные HR-практики, приобретая «человеческое лицо»: HR-специалисты делают их проще, нагляднее, более вовлекающими, более изобретательными. На конференции «Волшебная сила действия 2012» мы провели секцию, которую назвали «HR-гаджеты». То, что принесли на нее коллеги из 4 компаний, иллюстрирует наше наблюдение:

— пластиковые карточки с краткими результатами каждого проводимо тренинга, которые стали в этой компании… предметом коллекционирования;

— комиксы с корпоративными героями, обучающими стандартам обслуживания и безопасности;

— «сундучок менеджера», в котором содержатся предельно доступные, описанные в виде иконок подсказки на все типичные ситуации: «если вам надо нанять сотрудника», «если вам надо провести беседу по итогам периода», «если вы ставите цели» и т. п.;

— 6-минутный фильм про первый год работы компании, снятый в стиле фильма Н. Михалкова «12»;

Эти небольшие решения придают жизнь застывшим и формальным практикам. Вот где она — волшебная сила действия HR.

А ведь на подходе и следующая волна изменений — HR 2.0 - сетевой HR, управление персоналом силами самого персонала. Зачем проводить ассесмент-центр для отбора в лидерскую программу, если сами сотрудники постоянно видят лидеров, которые нам нужны? Лучше спросить их. Зачем приглашать на корпоративную конференцию по успешной работе с людьми гуру, если в компании есть люди, которые демонстрируют успехи? Лучше помочь успешным структурировать и изложить свой опыт.

Если вы, как HR-специалист, будете учитывать вызовы времени, фокусироваться на практичных решениях и вовлекать людей, компании ощутят волшебную силу действия HR, станут более эффективны, а, значит, более жизнеспособны.

[1]«The Global Diversity and Inclusion«, 2009, SHRM.

[2] «Карьерные возможности женщин в сфере бизнеса», 2011, PwC.

[3] Trainings INDEX 2012«, 2012, «Малакут».

[4]«Исследование HR-практик«, 3 выпуск, 2010, «ГК Институт Тренинга — АРБ Про».

[5]Доклад ректора ВШЭ Я. Кузьминова на II Международной конференции ректор Высшей школой экономики (НИУ-ВШЭ), 2011.

[6]«Поколения и культура IDP 2.0″, Беверли Кайе (Dr.BeverlyKaye).

# Как HR-директору стать первым лицом компании

**Вырабатываем стратегию и тактику**

**Вадим ЕКОМАСОВ,**генеральный директор компании «7 Cалатов» (бывший HR-директор)

**Мужчина уже 10 лет работает HR-директором в крупной страховой компании. И весьма успешно. Руководство признает его профессионализм, ценит его мнение. Сам HR-директор не раз получал возможность реализовать себя – работал в периоды слияний и поглощений, сформировал большой и профессиональный департамент по работе с персоналом. Но мужчина начал осознавать: расти больше некуда. Разве что в гендиректора? А почему бы и нет?!**

Что нужно сделать для этого? Выработать стратегию и тактику. Стратегия – это, образно говоря, схема продвижения в кресло руководителя компании: сразу попасть на эту должность после поста HR-директора или сначала занять другую позицию, которая послужит трамплином. А тактика – инструменты, которые помогут реализовать стратегический замысел.

**Из HR-директоров – в гендиректора. Такое возможно лишь при стечении обстоятельств**

Во-первых, если у HR-директора сложились хорошие (может быть, дружеские) отношения с учредителями. Во-вторых, если он давно работает в компании, пользуется доверием и в целом понимает бизнес-процессы. В-третьих, если на позиции гендиректора не требуется владеть узкими специфическими знаниями, а необходимы управленческие навыки. Так бывает, к примеру, в рекламных компаниях или колл-центрах, организациях, где все зависит от работы с клиентами. Шансы выше у HR-директора, имеющего образование по профилю деятельности компании.

Анна ЕРЕМИНА,

руководитель службы персонала компании «Инспро Консалтинг»

Надо готовиться – посещать тренинги и семинары по маркетингу, рекламе, продажам

Чтобы занять позицию руководителя компании, HR-директор должен не просто знать, какие бизнес-процессы существуют в компании, но и изнутри понимать их, уметь их оптимизировать. Иначе говоря, уметь извлекать прибыль не только за счет работы с персоналом, но и с помощью маркетинговых инструментов, активных продаж. Можно быть наверняка уверенным, что компания станет успешно рекламироваться как успешный работодатель. Но необходимо еще продвигать ее и как поставщика товаров и услуг. Для этого, конечно, потребуется бизнес-образование. Самым лучшим источником знаний в области менеджмента является MBA. Полагаю, это образование поможет честолюбивому и амбициозному HR-директору достичь цели. А навыки в области публичных отношений, переговоров с партнерами, рекламы и психологии можно приобрести, привлекая тренеров, коучей и консультантов.

**Пример**

В текстильной компании давно работала HR-директором женщина, сумевшая четко выстроить работу с персоналом. Когда компания открыла филиал в Калуге, HR-директор пришла к генеральному директору и предложила свою кандидатуру на должность директора филиала. Свое решение она аргументировала тем, что знает специфику производства, верна компании, имеет управленческий опыт, а главное, первое образование у нее связано с деятельностью компании – она закончила институт легкой промышленности. Генеральный директор дал согласие. HR-директор возглавила филиал компании. Через пять лет она стала заместителем гендиректора холдинга, а через три – генеральным директором.

**Наиболее вероятный путь: сначала занять позицию директора по производству**

Если HR-директор знаком с принципами и основами производства, то это в сочетании с навыками управления персоналом может дать положительный результат: повысится лояльность и мотивация персонала, произойдут преобразования, повышающие эффективность рабочих и способствующие росту производственных мощностей. Такой гендиректор сможет решать типичные конфликты между производственной и коммерческой службами из-за качества и сроков выпуска продукции.

**Если поможет случай, стать финансовым директором, а затем гендиректором**

Такой сценарий маловероятен: деятельность HR-директора и финансового директора очень различается. Трудно представить, чтобы бывший HR-директор стал финансовым. Даже наоборот случается. К примеру, совсем недавно руководителем службы по управлению персоналом телекоммуникационной компании «ТТК-Сибирь» назначена Ольга ЛЕВУС, ранее занимавшая в этой же компании должности главного бухгалтера и финансового директора (подробнее читайте [здесь](https://e.hr-director.ru/Article.aspx?id=287946)). Но и это скорее исключение. Кроме того, финансовых директоров не так уж и часто назначают генеральными. Как показывает статистика, в 2011 году лишь 16 % финдиректоров стали первыми лицами компаний.

**Еще вариант: сначала в коммерческие директора, затем – в генеральные**

По статистике, коммерческие директора чаще всего занимали пост руководителя компании – 62 % в 2010–2011 годах. Коммерческий директор отлично знает все проблемы компании изнутри, возможности производства и потенциал рынка, представляет, что и как нужно делать, чтобы ассортимент продукции компании был востребован. **Главная задача:** HR-директору стать коммерческим директором. Представляется, что такое невозможно напрямую: сначала глава HR-департамента должен занять пост руководителя службы продаж, а затем дорасти до коммерческого директора.

Анна ПОПОВА,

HR-директор компании G2 Russia

Роль бизнес-партнера – этап на пути к позиции гендиректора. А МВА не связывайте с HR

Если HR-директор хочет, он может стать первым лицом компании. Это полноценный вариант развития Директора по персоналу, если рамки HR стали для него узки. Особенно если он уже поднялся на уровень бизнес-партнера и по факту вовлечен в процесс управления компанией на равных с остальными членами управленческой команды. Не будет лишним, конечно, и дополнительное образование. Я бы предпочла полноценный курс МВА. Во-первых, набор управленческих дисциплин там выверен годами, нет ничего лишнего. Поэтому можно будет считать, что временные и материальные затраты не напрасны. Во-вторых, есть возможность приобрести большое количество новых профессиональных контактов, что необходимо будущему первому лицу компании. Только выбирайте программу, связанную не с HR, а с бизнес-специализацией.

**Заводите речь об HR-проектах, только если подсчитали экономическую эффективность**

Без цифр и расчетов лучше не обсуждать с руководством компании свои планы. Иначе это будет носить характер отвлеченных бесед о том, что такое хорошо и что такое плохо. Показывайте, что Вы мыслите бизнес-категориями и все увязываете с целями компании, соизмеряете с ее финансовыми показателями. Тогда Вас будут воспринимать как полноценного управленца и продвинут.

**Пример**

Директор по персоналу сырьевой биржи заметил, что многие процессы в компании тормозятся из-за плохих коммуникаций: важная информация не доходит сверху (от руководства) вниз (до рядовых сотрудников), а значит, компания несет потери. Но прежде чем говорить на совете директоров о выстраивании коммуникаций, HR-директор зафиксировал, как долго сведения о новых подходах и задачах в работе доходят до рядовых сотрудников, замерил, сколько сделок за это время они заключают на старых условиях. Словом, рассчитал убытки, которые несет компания. На совете директоров он озвучил цифры и уверенно презентовал свой проект. Получилось, что у каждого сотрудника от лучших коммуникаций производительность повысится на 20 %. Проект утвердили. Через некоторое время HR-директора назначили вице-президентом, наделив статусом бизнес-партнера. А через два года он стал руководителем дочерней компании.

**Получите экономическое образование**

«Именно экономического образования не хватает большинству HR-директоров. Из-за этого они не могут полноценно общаться с учредителями и топ-менеджерами компании», – уверен Сергей НОВОСАД, Директор по персоналу компании «Разгуляй».

**Реализуйте проекты, которые не чисто HR-овские, а затрагивают другие службы**

Тогда Вы продемонстрируете, что обладаете широкими знаниями (выходящими за пределы HR-работы) и способны реально управлять бизнес-процессами, охватывая разные службы и дирекции компании. Словом, что Вас можно рассматривать как кандидата в руководители компании.

**Пример**

В промышленный холдинг приняли нового вице-президента по персоналу. Первое, чем он занялся, проверил, почему в холдинге низкая производительность и много брака. Оказалось, дело, во-первых, в неправильной мотивации: у специалистов отдела сбыта – оклад. У рабочих – премия за количество выпущенной продукции. В выявлении брака никто не заинтересован. Во-вторых, рассчитав оптимальную численность сотрудников для компании, HR-директор увидел: около 90 сотрудников – лишние. После этого вице-президент начал действовать. Сначала сократил персонал, затем внедрил систему «Шесть сигм» (система оптимизирует производственные процессы и управление персоналом), изменил мотивацию: для сотрудников сбыта ввел KPI, для работников цехов – критерии качества достижения и развития (ККДиР), а также премию за выявление брака. Через три месяца количество брака снизилось на 35 %, а эффективность персонала возросла на 43 %! Учредители компании были довольны вице-президентом по управлению персоналом. Через три года он стал генеральным директором компании.

Владислав МАКАРЕНКО,

Директор по персоналу компании Boehringer Ingelheim LLC

Приучите руководство и акционеров к мысли, что Вы будущий гендиректор

В идеале, чтобы HR-директору стать генеральным, нужно как можно раньше уйти в продажи либо в маркетинг и уже там продвигаться. Попытаться занять позицию руководителя компании можно и с должности Директора по персоналу, но надо соблюдать четыре правила.

Мыслить как генеральный директор: понимать бизнес, участвовать в обсуждении стратегии его развития, предлагать способы повышения прибыли, сокращения затрат, участвовать в кросс-функциональных проектах. Идеи о том, как провести летние выездные корпоративы, уходят на второй план.

Постоянно показывать стейкхолдерам (акционерам, крупным клиентам), что Вы хотите дорасти до генерального директора. Это должно быть на слуху, и все должны свыкнуться с этой мыслью.

Если компания, в которой Вы работаете, не верит в вас, найти такую, которая поверит.

И не сдаваться до самой пенсии.

**Не говорите лишнего, умейте молчать**

Чего греха таить, не у всех HR-директоров это получается, нередко HR-департамент и его руководитель превращаются в источник сплетен. Помните: болтовня погубила больше карьер, чем что-либо еще. Умение хранить тайну на высоких руководящих постах ценится на вес золота.

**Вызывайте доверие у гендиректора. Став собственником, он может назначить Вас гендиректором**

Во-первых, следуя советам Дейла КАРНЕГИ, ведите себя с генеральным директором (да и учредителями) так, как Вы хотели бы, чтобы он вел себя с Вами: будьте внимательны, проявляйте благородство, подчеркивайте уважение к нему. Джоанна РОТМАН, гендиректор консалтинговой компании Jrothman Consulting, советует: уловите тактические и стратегические интересы шефа, станьте его партнером в принятии важнейших решений. Тогда он скорее «зачистит» 80 % штата компании, чем расстанется с Вами.

**Обращайте внимание руководства на свои достижения**

Речь не о том, чтобы Вы занимались самовосхвалением при первой же возможности. Мягко и уместно обратите внимание руководства на свои достижения и успехи, обсудите, что можно усовершенствовать и сделать лучше. Если же Вы будете грубо рекламировать себя, прослывете выскочкой и станете объектом для иронии у гендиректора и учредителей.

**Пример**

К американскому психологу Юлиусу ХЕНДРИСУ (автору книги «Деловые игры») обратился за помощью служащий компьютерной компании. У него хорошее образование и большой профессиональный опыт. Сотрудник проявляет максимум усилий, выдает высокие результаты, буквально горит на работе. Но директор упорно не замечает этого. И когда освободилась должность начальника отдела, директор назначил на нее молодого сотрудника без опыта. Эффективный сотрудник в шоке. Психолог посоветовал ему изменить образ покладистого неинтересного тихони: не стесняться заходить в кабинет к шефу, обсуждать профессиональные вопросы и попутно нащупать житейские темы, на которые им было бы интересно поговорить; смело рекламировать свои успехи; предлагать интересные идеи. Уже через три месяца опытного сотрудника назначили руководителем проекта.

Наталья ПРОХОРОВА,

Директор по персоналу компании «Банзай»

Чтобы HR-у предложили пост гендиректора, он фактически должен быть им

Для этого нужно работать над собой: изучать продажи, углубиться в финпланирование и бюджетирование, научиться говорить на языке цифр. На совещании затронули вопрос не из вашей области? Все равно участвуйте в обсуждении, предлагайте решения, дискутируйте! По сути станьте гендиректором.

**Полюбите своих недругов и превращайте их в друзей**

«Человек, у которого нет врагов, беден и, скорее всего, бездарен», – говорил Бернард ШОУ. Вы к таковым не относитесь, а потому кто-то среди топ-менеджеров, возможно, недолюбливает Вас, а кто-то видит в Вас конкурента. Что значит «полюбить врагов»? Посмотрите на них с такой стороны: они – индикаторы Ваших ошибок и недостатков. А значит, помогают Вам корректировать свои неправильные решения и поступки.

Чтобы превращать врагов в друзья, не отвечайте на их враждебные выпады тем же самым. Ответьте добрым поступком, например, в трудную минуту дайте дельный совет, поддержите.

**Пример**

Когда Авраам ЛИНКОЛЬН выдвинул себя в кандидаты в президенты США, его ярый враг Эдвин СТЭНТОН делал все, чтобы тот не был избран. Тем не менее ЛИНКОЛЬН стал президентом и …назначил СТЭНТОНА министром обороны. Друзья ЛИНКОЛЬНА были в шоке и всячески отговаривали его, но он настоял на своем. Когда президент был убит, на похоронах СТЭНТОН сказал, что ЛИНКОЛЬН был «самым лучшим политиком мира».

**Схема. Черты успешных карьеристов**



# Как говорит HR?

HR-сфера не стоит на месте и постоянно развивается, как и язык, на котором говорят HRы и рекрутеры. Даунсайзинг, оффер, трабл шутер и другие непонятные термины все глубже проникают в речь, и вот ты уже аппрувишь решения подчиненных и занимаешься сорсингом.

Наша редакция составила список самых популярных HR-терминов, которые вы наверняка слышали, но боялись спросить, что это

**Бегунок** – кандидат, который часто меняет работу

**Бэкграунд** — Background, опыт, биографические данные и все, что имеет отношение к образованию, профессиональному опыту и образу жизни человека

**Грейдирование** – управление должностной иерархией, распределение должностей по уровням (грейдам). Система уровней строится на основании оценки должностей, стратегии и корпоративной культуры организации

**Даунсайзинг** — процесс снижения численности работников для достижения оптимального количества служащих, необходимого для эффективного функционирования заново выстроенной организации

**Джоб дискрипшн** — job description, описание позиции или должностные обязанности.

**Джоб оффер**– job offer, письменное предложение работы, направляемое кандидату потенциальным работодателем

**Дипопер** – директор по персоналу

**Заапрувить** – от глагола approve, утвердить, одобрить/получить одобрение какого-то действия. Заапрувить отпуск – получить подпись руководителя под заявлением на отпуск.

**Захолдить** – приостановить поиски кандидатов на должность

**Онбординг** – адаптация новых сотрудников

**Оффбординг** – процесс увольнения, exit-интервью и поддержка

**Отревьюировать** — составить отзыв о работе сотрудника

**Перфоманс менеджмент** — performance мanagement, модель управления по целям и компетенциям, включающая оценку достижения целей и оценку уровня профессионализма сотрудника

**Плюшки** – неденежные вознаграждения для сотрудника

**Подогревать кандидата** – напоминать о себе, сообщать о новых плюсах

**Ремоут** – удаленная работа

**Соскочить** – уволиться после непродолжительной работы в компании, чтобы перейти на более высокооплачиваемую позицию к другому работодателю

**Scrum (скрам)** – методология управления проектами, которая построена на принципах тайм-менеджмента и вовлеченности всех участников

**Сорсинг** – поиск кандидатов из разных, часто неожиданных сфер

**Софт скилс** – soft skills, общие/«мягкие» навыки, обеспечивающие успешное выполнение широкого круга задач вне зависимости от полученного образования и специфики профессиональной деятельности, например, общение, эмоциональный интеллект, планирование.

**SWOT-анализ (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)** – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков со стороны внешней среды. SWOT-анализ используется как стратегический инструмент планирования и на уровне организаций, и для персональной подготовки, например, к переговорам.

**Трабл шутэр** – Trouble Shooter, «устранитель проблем». Эксперт по эффективному решению сложных бизнес-задач.

**Упавшие отклики** – резюме, которые пришли в ответ на вакансию

**Фасилитатор** – модератор, ведущий, который обеспечивает успешную работу в группе, обычно на совещаниях или тренингах. Задачи фасилитатора – следить за соблюдением регламента мероприятия, не давать участникам отклоняться от темы, ругаться, драться и отсиживаться

**Холодный кандидат** – тот, кто не ищет работу, или тот, кого рекрутер нашел сам

**Хард скилс** – Hard skills, профессиональные/«твердые» навыки, напрямую связанные с выполнением задач, требующих определенного образования (например, технического) и профессиональной подготовки

**Agile (эджайл)** – передовые принципы управления командами и проектами с целью создания востребованных продуктов и услуг за короткое время. Такие подходы также иногда называют фреймворками или agile-методологиями. Термин возник в IT-среде, но затем распространился и в другие сферы – от промышленной инженерии до искусственного интеллекта.

# Смешные истории из жизни HR

Имея опыт работы в отделе персонала у каждого из нас, думаю, наберется пара-тройка ярких, смешных историй из профессиональной деятельности. Минутка юмора, думаю, не помешает. Делюсь с вами, коллеги, хорошим настроением.

Имея опыт работы в отделе персонала у каждого из нас, думаю, наберется пара-тройка ярких, смешных историй из профессиональной деятельности. Минутка юмора, думаю, не помешает. Делюсь с вами, коллеги, хорошим настроением.

**Давайте «сострогаем токаря»**

Работая на производственном предприятии в отделе управления персоналом наблюдала такую картину собственными глазами...

Директор по производству подал заявку на поиск токаря. Как обычно это бывает - токарь нужен еще вчера и это не обсуждается (те кто сталкивался с подбором специалистов подобного профиляочень хорошо знают, что таких специалистов найти не просто). И каждый день пробегая мимо кабинета HR он врывался туда и кричал:

* Где мои «токаря»? Это самое (любимое слово директора по производству). Мне очень срочно нужно. Из-за отсутствия персонала идут простои оборудования.

Менеджер по персоналу, не из робкого десятка. И конечно не бездействует. Приходят кандидаты, но от директора по производству звучат неутешительные фразы: слишком молод — нет опыта, слишком стар — не вынесет нагрузки, какой-то он вялый — нет огонька в глазах и подобные тому. Как то раз, в очередной забег мимо службы по персоналу директор по производству не успел раскрыть рот о «наболевшем», как менеджер по персоналу ему говорит:

* Василий Викторович, если Вы опять про токарей, мы ищем.
* Значит плохо ищете. Это самое.

И тут менеджер по персоналу не выдерживает.

* Василий Викторович, Вы чертовски привлекательный мужчина, я тоже ничего. Так пойдемте да сострогаем нам токаря. А что??? Можем даже и не одного...

Потом последовала еще тирада из шуток.

* На улице зима. Снега полно. Пойдемте, да слепим...

Но Василий Викторович уже ничего не слышал. Лицо Василия залилось багровым цветом, он засмущался и беспомощно капитулировал. С «наездами» на HR по поводу отсутствия токарей было кончено раз и навсегда.

**«А он педик»**

Руководитель службы доставки - молодая девушка. Должность она получила потому, что вышла замуж за сына директора, ну и как говорится...

Приходит на собеседование водитель-экспедитор, аля «гопник», немного нагловатый, но в целом «нормальный такой пацанчик». Так как собеседование проходило в кабинете службы HR,я слышала все о чем они говорили и занималась попутно своими делами. «Гопник» ушел.

И моя руководитель задает ей вопрос:

* Ну что?

На что последовал очень интересный ответ.

* Да он «педик».

Тут я открываю глаза от компьютера и понимаю, что сейчас будет что-то интересное.

* Олеся, почему ты так решила?
* У него кроссовки красные. Это у них, как отличительный знак.

Занавес. Я никогда еще подобного аргумента от руководителя не слышала, и как говорится, комментарии излишне. Вскоре я не работала в этой компании, но историю помню до сих пор.

**«Алло, алло...»**

Был у меня один руководитель. Когда-то работал в крупной фирме, но потом решил открыть свое дело. И как говорится «поперло». Но все бы ничего... Звонит однажды телефон, смотрю звонит «Босс» я беру трубку — молчание.

Я говорю

* Алло.

Называю его имя, тишина. Из телефона доносятся звуки бегущего «марафонца», пыхтение, сопение. И реплика:

* Ну, говори, говори, я слушаю.

Я ему говорю

* Так это Вы мне звоните.
* Да? А что я хотел? Я перезвоню через час...

Гудки. Через час он конечно не перезвонил.

# Как выбрать HR-директора

**Уйду в декрет. Как выбрать и. о. HR-директора из двух достойных сотрудниц, чтобы никого не обидеть? У начинающего менеджера по подбору разлад с наставником, а страдает работа. Что предпринять? Сразу обращаться в кадровое агентство, чтобы найти редких специалистов, или искать самим?**

**Уйду в декрет. Как выбрать и. о. HR-директора из двух достойных сотрудниц, чтобы никого не обидеть?**

**Вопрос**  
Хотя до моего ухода в декретный отпуск еще много времени, уже сейчас меня волнует вопрос, как выбрать исполняющего обязанности HR-директора на время моего отсутствия. Есть две сотрудницы, каждая из которых достойна стать и. о. Это начальница отдела мотивации и руководитель направления обучения и развития. У каждой – большой опыт работы в сфере HR и высокие оргспособности. Но если я назначу вместо себя одну, другой будет обидно. Как сделать выбор, чтобы ни одна не усомнилась в его справедливости и не чувствовала себя уязвленной?  
Анастасия К., HR-директор (г. Волгоград)

**Ответ**  
Есть четыре варианта того, как можно поступить в этой ситуации. **Первый: побеседуйте с каждой сотрудницей** и выясните, насколько каждая из них готова стать и. о. HR-директора. Не все с легкостью берут на себя ответственность, и возможно, одна из претенденток откажется. Тогда выбор будет сделан сам собой. **Второй вариант: организуйте конкурс на замещение должностии. о. HR-директора**. На одном из совещаний объявите всем своим подчиненным о конкурсе, опишите, какие навыки должны продемонстрировать претенденты, какой должен быть опыт работы и уровень образования. Предложите участникам составить концепцию управления отделом персонала. Пусть каждый сделает презентацию и выступит с ней перед всеми сотрудниками HR-службы, а остальные проголосуют за лучший проект. **Третий вариант: разделите полномочия поровну между двумя лучшими сотрудницами** и назначьте каждую ответственной за то или иное направление. **Четвертый вариант: примите на должность и. о. HR-директора со стороны** (особенно уместно это сделать, если ни один из вышеперечисленных способов не помог).

Но какой бы выбор Вы ни сделали, он должен быть объективен и понятен всем претендентам.

**У начинающего менеджера по подбору разлад с наставником, а страдает работа. Что предпринять?**

**Вопрос**  
В нашей HR-службе проходила практику студентка вуза. Она справлялась со всеми поручениями, подружилась с коллективом. И когда у нас появилась вакансия рекрутера, я позвала выпускницу на работу. Она пришла, а мы выделили ей наставника из числа опытных HRов. Но через некоторое время я стала слышать от руководителей нарекания в адрес молодого рекрутера. Поговорила с ней. Девушка жаловалась на наставника. Как разобраться, кто прав, кто виноват, и урегулировать ситуацию, если не могу плотно контролировать работу рекрутеров?  
Екатерина П., Директор по персоналу (г. Санкт-Петербург)

**Ответ**  
Чтобы понять причину разлада, разберитесь, действительно ли наставник заинтересован в том, чтобы обучить новичка. **Поговорите с опытным сотрудником и выясните, как он стал наставником.**Возможно, его вынудили к этому, а сам он изначально не изъявлял желания учить кого-либо. Или окажется, что наставник недостаточно лоялен компании. Словом, если Вы поймете, что занятия для наставника в тягость, подумайте о том, чтобы его заменить.

Если же он готов передавать свой опыт, то **проверьте, достаточно ли мотивирован преподаватель**. Ведь он тратил время и силы, чтобы разработать программу наставничества, обязан ежедневно взаимодействовать с молодым HRом. Если до начала этой работы Вы не объявили наставнику, как планируете отблагодарить его, сделайте это сейчас. Например, начисляйте за наставничество баллы в ходе оценки, сделайте это преимуществом при выборе лучшего сотрудника компании. Либо предложите сотруднику пройти курс/тренинг или отправиться в поездку за счет компании. **Попросите и молодую сотрудницу проявлять инициативу**, подходить к наставнику с вопросами. Ведь он не освобожден от своих обязанностей и тоже может быть занят.

**Сразу обращаться в кадровое агентство, чтобы найти редких специалистов, или искать самим?**

**Вопрос**  
Я возглавляю управление по работе с персоналом в агро-промышленном холдинге. Раньше мы специализировались в основном на производстве молочной продукции. Но сейчас расширяемся и к концу года планируем запустить новые направления – выращивание и продажу свежих овощей, изготовление мясных полуфабрикатов для кафе и столовых, разведение перепелов и реализацию их яиц, а также тушек (ресторанам). Для этого требуются специалисты, обладающие редкими знаниями и навыками. Как Вы считаете, сразу обращаться в кадровые агентства или все же попытаться найти специалистов самостоятельно? Ведь кадровые агентства берут немалые деньги за свои услуги. И как можно получить максимальные скидки?  
Галина М., руководитель отдела персонала (г. Краснодар)

**Ответ**  
Чтобы решить, как искать редких специалистов, сначала составьте подробное описание должностных обязанностей будущих сотрудников и перечень компетенций, которыми они должны обладать. Изучите описание и перечень и станет понятно, как лучше действовать – искать самим или обращаться в кадровое агентство. К примеру, **если надо подбирать в основном рядовых сотрудников** и при этом они хотя и являются узкими специалистами, но не относятся к дефицитным, **то стоит искать их самостоятельно**. Наметьте направления, в которых надо действовать. К примеру, Вам подойдут выпускники вузов и колледжей. Составьте список учебных заведений, обратитесь туда и пригласите старшекурсников в компанию на стажировку. Или **поручите одному из своих подчиненных просмотреть профессиональные форумы в Интернете** и там поискать кандидатов с подходящим опытом работы.

Конечно, Вы сильно облегчите себе задачу, если сможете поручить подбирать весь персонал кадровому агентству. Вопрос в финансовых возможностях компании – услуги кадровых агентств стоят денег. Причем сумма возрастает, если нужно найти много специалистов, да еще редких. Однозначно **обращаться в кадровое агентство стоит в том случае, когда требуется найти нерядового сотрудника с хорошим опытом и редкой специальностью**. Поручите одному из HR-менеджеров провести тендер среди агентств. По результатам отберите то, которое запрашивает за свои услуги оптимальную цену. А затем постарайтесь получить максимальную скидку. Вы вправе ее требовать, если, к примеру, заключаете контракт на поиск нескольких специалистов.

На вопросы отвечала Татьяна СЕЛЕЗНЕВА, руководитель отдела по работе с персоналом компании MOBIS Parts CIS

# Я стала HR-директором филиала.

**Подчиненные хитрят и запугивают меня, чтобы настоять на своем. Как реагировать?**

*На должность HR-директора в филиал меня перевели из головного офиса, где я руководила отделом обучения и развития персонала. Новые подчиненные знают об этом, и теперь, когда возникают другие вопросы, не связанные с обучением, пытаются хитрить, полагая, что я плохо в них разбираюсь. Скажем, предлагают закрыть горящие вакансии штатными сотрудниками, а на освободившиеся должности неспешно искать новых людей. Но я знаю: этот вариант легкий, но не лучший. При этом рекрутеры пытаются слегка запугивать меня: «Действовать надо быстро, иначе могут быть неприятности». Если я аргументированно настаиваю на своем (более сложном) варианте, сотрудники временно отступают: «Извините, мы не подумали». А назавтра снова все повторяется. Как без конфликта и нажима отучить подчиненных хитрить и запугивать меня?  
Елена К., HR-директор (г. Курск)*

Отнеситесь к уловкам как к естественному явлению, которое постепенно пройдет, если Вы правильно организуете свою работу, будете настойчивы и последовательны. **Во-первых**, посмотрите на себя глазами подчиненных, попытайтесь понять их ожидания и определите, в чем Вы этим ожиданиям не соответствуете. Скажем, Вам не хватает уверенности в себе. Тогда поработайте с коучем, посетите тренинги. Или, подчиненные хотят, чтобы Вы делились своими знаниями и давали новые навыки. Тогда чаще общайтесь с сотрудниками и делитесь знаниями хотя бы в той области, в которой Вы профессионал. А чтобы стать авторитетом в других HR-сферах, **активно учитесь сами**. Постепенно подчиненные поверят в Вашу компетентность и признают в Вас лидера.

**Во-вторых**, смиритесь с тем, что сначала придется подолгу обосновывать многие Ваши решения, объяснять, почему они важны для компании и сотрудников. Возможно, так работал и Ваш предшественник. Если у Вас другой стиль работы, поймите: подчиненным нужно время, чтобы перестроиться.

**В-третьих**, узнайте, как строились отношения в HR-службе до Вашего появления здесь. Возможно, специалисты и раньше хитрили. Это **стало для них привычной нормой поведения**. Тогда придется это постепенно менять. Разберитесь с внутренними мотиваторами сотрудников. Возможно, некоторые нуждаются в том, чтобы Вы их постоянно контролировали, давали четкие указания. Без этого они не смогут работать.

**В-четвертых, проверьте, есть ли в HR-службе** неформальный лидер и как он себя ведет, не провоцирует ли коллег хитрить. Например, из мести, так как сам хотел стать HR-директором. Чтобы нейтрализовать этого лидера, хотя бы отчасти удовлетворите его амбиции и переманите на свою сторону. Скажем, сделайте своим замом, поручите часть своей работы, чтобы интриговать ему не имело смысла.

**В-пятых**, чаще проводите групповую работу, используйте приемы фасилитации и коучинга. Узнавайте мнение подчиненных, хвалите за интересные предложения, назначайте ответственных за отдельные блоки работы. Сотрудники увидят, что Вы им доверяете, и ответят Вам тем же.

**Гендиректор хочет, чтобы я следил за сотрудниками и доносил на них. Как дать понять, что не в этом моя задача?**

*Представляя меня коллективу компании, гендиректор (успешная женщина 35 лет) сказала: «Это наш новый HR-директор. Прошу любить и жаловать. Он теперь будет за вами следить и все мне о вас рассказывать». В тот момент мне было жутко неудобно. Но я допустил, что, возможно, директор решила так пошутить. Однако со временем стало ясно, что руководительница компании в самом деле считает, что я должен все фиксировать (причем не только то, что касается работы, но и личной жизни сотрудников) и докладывать ей. Но я не хочу этим заниматься! Подскажите, как поступать в такой ситуации. Как объяснить гендиру, что нормальный контроль за работой сотрудников и настроениями в коллективе (что я и должен делать) не имеет ничего общего с мелочной слежкой за каждым действием и словом сотрудника, сплетнями о нем?  
Роман С., руководитель департамента по работе с персоналом (г. Воронеж)*

Просто саботировать указание гендиректора вряд ли получится. Скорее всего, это вызовет у нее недовольство. Поэтому попробуйте разобраться, почему женщина требует, чтобы Вы выведывали информацию о жизни и работе сотрудников и передавали ей. Может быть, из-за того, что **неверно понимает функционал службы персонала**? Либо у нее такая установка – через Вас получать информацию о людях и на основании этого принимать управленческие решения.

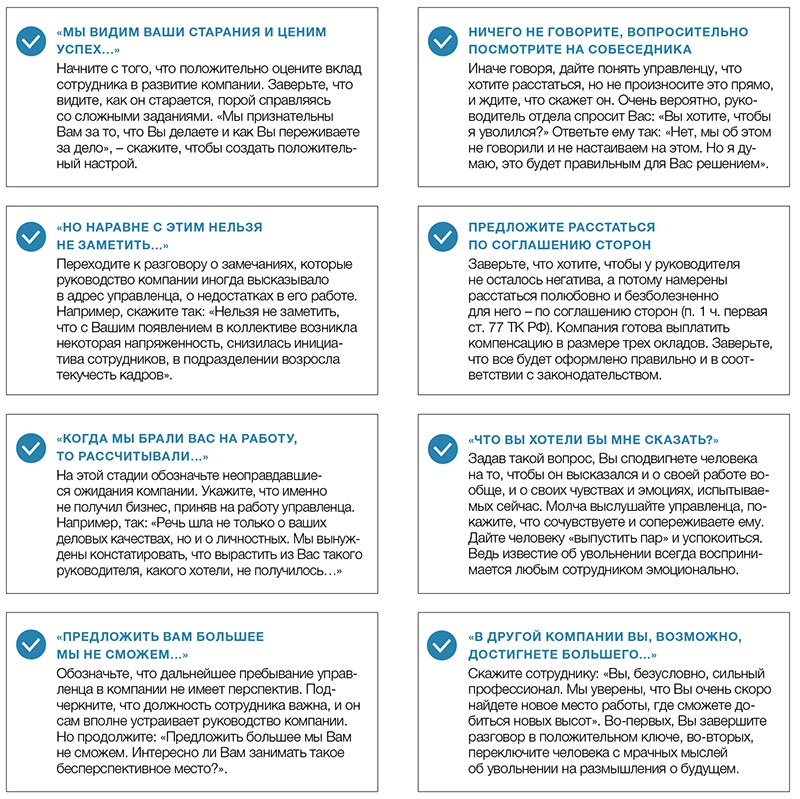
Улучите подходящий момент и поговорите с начальницей. Сначала спросите, не планирует ли она внедрять в компании изменения, которые будет осуществлять HR-служба. Если да, то заметьте: чтобы успешно реализовать изменения, **персонал должен доверять HR-службе**. Но доверие не появится, если Вы станете доносить на сотрудников. А значит, внедрить изменения будет очень сложно или невозможно. Кроме того, слежка не помогает управлять компанией, а создает нервную нерабочую атмосферу, подрывает авторитет и HR-службы, и гендиректора. Смотрите, соглашается ли она с этим.

Затем спросите, знакомы ли Вашему шефу современные HR-технологии, которые позволяют изучать ситуацию и настроения в компании без слежки. Назовите эти технологии: опросы персонала, специальная система отчетности, выстроенные коммуникации. Мягко и ненавязчиво проведите обучение для гендиректора. Обозначьте свою позицию: Вы – за применение этих методов, а не слежки. Если шеф поймет Вас и не станет требовать, чтобы Вы доносили на персонал, можно считать, что Вы пришли к консенсусу.

Если же гендиректор настаивает на своем требовании, а для Вас оно неприемлемо, увольняйтесь. Не можете по объективным причинам? Попробуйте **взять ситуацию под свой контроль**. Выясните, как гендиректор интерпретирует информацию о сотрудниках, включая личную. Если, к примеру, узнав о семейных проблемах работника, она старается меньше его нагружать, это не так уж и плохо. Если же стремится манипулировать людьми в собственных целях (скажем, зная, что кому-то очень нужна работа, начинает его больше загружать, не увеличивая оплату), то это плохо. Но осознайте: предоставлять информацию будете Вы. А значит, сможете подавать ее так, чтобы **не создавать негативных последствий для персонала** и не вредить бизнесу. Если исходить из этого, то требование информировать гендиректора о персонале Вы превратите в Ваш инструмент управления.

**Нужно уволить управленца, у которого непростой характер.**

**Как выстроить с ним разговор, чтобы расстаться без негатива**



# Как HR-директору контролировать работу отдела кадров.

**Воспользуйтесь системой проверок: тратьте час в месяц и можете не бояться штрафов трудинспекции**

Татьяна ДАНИЛЕНКО, Директор по персоналу ФОРУС БАНКА

В этой статье читайте:

* [как составить график выборочных проверок работы специалистов по кадрам на год по каждому месяцу;](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=568241#a1)
* [что включить в перечень обязательных документов, которые должны вести кадровики и которые запросят трудинспекторы;](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=568241#a2)
* [каким должен быть тест для оценки, насколько хорошо знают трудовое законодательство специалисты по кадрам;](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=568241#a3)
* [что должно быть в отделе кадров по обработке и хранению персональных данных, какие журналы учета нужны.](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=568241#a4)

Директор по персоналу, конечно, следит за изменениями Трудового кодекса. Но плотно контролировать работу отдела кадров глава службы персонала не может. Значит, быть на 100% уверенным, что специалисты по кадровому делопроизводству правильно применяют все изменения законодательства, HR-директору сложно. Между тем именно он несет ответственность за то, чтобы все кадровые процедуры оформлялись верно. И если в ходе проверки инспекторы по труду выявят ошибки и наложат на компанию штраф, страшен не его размер. Неприятно, что **на профессиональную репутацию главы службы персонала падет тень**.

Кроме того, ему нужно понимать, действительно ли кадровики сильно загружены – они постоянно говорят об этом. Если HR-директор не будет держать руку на пульсе, то утратит авторитет для начальника отдела кадров и позволит тому если не манипулировать собой, то искусно скрывать недостатки. Предлагаем Вам **выверенную систему контроля качества работы отдела кадров**. Ее разработал автор статьи совместно с другими HR-экспертами и редакцией журнала. Вы сможете тратить в среднем час в месяц или 15 минут в неделю, чтобы проверять кадровиков. При этом будете в курсе того, как они работают, и спать спокойно, не боясь проверок и штрафов.

**Установите, что нужно проверять. Составьте перечень обязательных кадровых документов, определитесь с их формами**

Конечно, специалисты отдела кадров ведут табели учета рабочего времени, заполняют трудовые книжки, издают и подписывают у руководителя компании или у Директора по персоналу (по доверенности от гендиректора) приказы о приеме, переводе, увольнении сотрудников. Но это еще не все документы, которые должны быть в отделе кадров.

Составьте перечень таких обязательных документов. Их обычно запрашивают специалисты из госинспекции по труду, когда приходят с проверкой в компанию. Перечень приводим в таблице 1 ниже.

**Таблица 1. Перечень обязательных кадровых документов, которые должны вести специалисты отделов кадров**

| Наименование документа | Содержание | Какую форму взять за основу (из утвержденных [постановлением Госкомстата от 5 января 2004 г. № 1](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=901885307)) |
| --- | --- | --- |
| Штатное расписание | Документ дает представление о структуре компании, должностях и окладах сотрудников, количестве штатных единиц, фонде оплаты труда. Утверждается каждый год 1 января | Форма Т-3 |
| График отпусков | Указываются даты, когда уходят в отпуск сотрудники. Должен быть утвержден руководителем компании не позднее чем за две недели до нового года | Форма Т-7 |
| Личные карточки | Дублируется информация, которую инспекторы по кадрам заносят в трудовые книжки (прием на работу, перевод на другую должность, увольнение). Знакомят работника под роспись | Формы Т-2 и Т-2ГС (МС) |
| Табель учета рабочего времени | Фиксирует отработанное и неотработанное рабочее время, служит основанием для расчета зарплаты. Табель сдают в бухгалтерию два раза в месяц | Формы Т-12, Т-13. В форме Т-12 есть графы для расчета заработной платы |
| Трудовые книжки | Сведения о должностях, занимаемых работником, переводах на другую постоянную работу и об увольнении, а также основания, по которым прекращен трудовой договор. Все записи в трудовые книжки заносятся на основании приказов | Правила ведения и хранения трудовых книжек регулируются [постановлением Правительства РФ № 225](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=901858904) «О трудовых книжках» от 16 апреля 2003 г. с изменениями и дополнениями от 6 февраля 2004 г., 1 марта, 19 мая 2008 г., 25 марта 2013 г. |
| Приказы по личному составу | Фиксируют:  – прием на работу;  – перевод на другую работу;  – предоставление отпуска;  – направление в командировку;  – поощрение;  – прекращение (расторжение) трудового договора. Обязательно указываются основания для приказа | Формы Т-1, Т-1а, Т-5, Т-5а, Т-6, Т-6а, Т-9, Т-9а, Т-11, Т-11а, Т-8, Т-8а |
| Трудовые договоры | Составляются в двух экземплярах, подписываются работодателем и работником. Один экземпляр передается работнику, другой хранится у работодателя | Законодательством РФ не предусмотрена единая форма трудового договора для предприятий и организаций |

Когда будете проверять работу отдела кадров, смотрите, во-первых, **есть ли все необходимые документы**, во-вторых, **правильно ли они заполняются** – заносят ли туда специалисты необходимые сведения, насколько точно это делают, нет ли расхождений с другими документами или противоречий законодательству.

Если какого-то документа из перечня обязательных нет, компанию оштрафуют. Например, **за отсутствие личной карточки сотрудника Вы заплатите от 30 000 до 50 000 рублей** ([ст. 5.27 КоАП РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420399183&anchor=XA00M9G2ND#XA00M9G2ND)). Иногда специалисты по кадровому делопроизводству забывают делать график отпусков. Но это не факультативный документ, который можно составлять или не составлять. В [статье 123](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420397359&anchor=ZAP285U3J3#ZAP285U3J3)Трудового кодекса говорится, что график отпусков обязательно должен быть в компании. Поэтому ваша задача выяснить, все ли документы, которые запросят проверяющие из гострудинспекции, есть в отделе. Если нет, потребуйте завести и будете увереннее себя чувствовать, когда в компанию придут проверяющие.

Инспекторы по труду во время проверки обязательно попросят еще и такие документы: Положение о хранении и защите персональных данных работников, Положение об оплате труда, Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР), а также инструкции по охране труда.

Анастасия МАЛАХОВА,

Директор по персоналу компании «ТЕРЕКС ЭмЭйчПиЭс Рус»

**Регулярно проводите мини-сессии для специалистов по кадрам, разбирайте изменения трудового законодательства**

Рассматривайте сложные ситуации в кадровом учете. Их хватает в практике любой компании. Не забывайте напоминать о стандартах работы, которые Вы изложили в Регламенте по кадровому делопроизводству. Например, как оформлять командировку, как составлять акт о прогуле. Кажется, это элементарные вещи. Но их очень легко забыть. Приглашайте на такие мероприятия юриста компании. Пусть он комментирует кадровые процедуры и документы с правовой точки зрения, рассказывает о трудовых спорах.

**Проводите проверку выборочно и систематически – конкретный вид документации раз в месяц**

Например, в июле посмотрите, **как обстоят дела с личными карточками сотрудников** – завели ли кадровики карточку на каждого работника, внесли ли туда необходимую информацию. А именно: образование, профессию, стаж, сведения о семье, о воинском учете, об отпусках, а также коды классификаторов из нормативных документов. В первую очередь уточните фамилии новичков, принятых за последний месяц, и проверьте карточки по ним. В августе оцените, как специалисты отдела кадров **оформляют приказы по личному составу, в сентябре – журналы учета**.

Разумеется, не объявляйте заранее сотрудникам отдела кадров, что и когда будете проверять. Это должно быть неожиданно. Со временем инспекторы по кадрам подметят, что HR-директор периодически запрашивает у них для проверки определенные документы либо сам берет первые попавшиеся экземпляры и изучает их. Но что конкретно и когда Вы проверите в очередной раз, подчиненные-кадровики знать не будут и не смогут подготовиться.

**Составьте для себя график выборочных проверок**документации, оформляемой отделом кадров. Установите, в какой месяц и что именно проконтролируете. Образец плана проверок – в таблице 2 ниже.

**Таблица 2. График контроля работы отдела кадров в 2017 году (фрагмент)\***

Полную версию графика смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/c42c5aa4-80b7-44a4-8d61-c2b0ac88a93f.pdf;Grafik_Kontrolya_kadrovikov_74.pdf).

| Что проверяем/проводим | Месяц | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь |
| Положение об оплате труда |  |  |  |  |  | + |
| Журнал учета трудовых книжек |  |  | + |  |  |  |
| Образцы заявлений сотрудников о приеме на работу, об отпуске, о переводе на другую должность, об увольнении |  |  |  |  |  | + |
| Штатное расписание |  |  |  |  |  | + |
| Журнал прохождения инструктажа по охране труда |  |  | + |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| Стандарты кадровых процедур и их соблюдение | Раз в месяц по каждой кадровой процедуре, начиная с приема на работу и заканчивая увольнением сотрудника | | | | | |  |  |  |  |  |  |
| Правила внутреннего трудового распорядка |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| Заполнение личных карточек сотрудников |  | + |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| Кадровый аудит | Один раз в три года, проводит комиссия | | | | | |  |  |  |  |  |  |
| Заполнение трудовых книжек | + | + | + | + | + | + |  |  |  |  |  |  |
| Проверка знаний трудового законодательства кадровиками (профтест) |  |  | + |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| Соблюдение законодательства о хранении и обработке персональных данных |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| Актуальность правовой базы | Еженедельно | | | | | |  |  |  |  |  |  |

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу решил в июле проверить, как кадровики заполняют трудовые книжки. Он попросил руководителя отдела кадров открыть шкафчик, где хранятся книжки, взял наугад несколько экземпляров и изучил записи в них. В одной из них не указано образование сотрудника, в другой некорректно записано отчество. Это выяснилось просто: HR-директор сравнил отчество, указанное в трудовой книжке, с копией паспорта в личном деле работника. Сразу обнаружил расхождение. Это говорит о том, что специалисты по кадровому делопроизводству небрежно заполняют трудовые книжки, второпях, не на основании официальных документов, а со слов сотрудника.

HR-директор собрал небольшое совещание и озвучил недостатки, которые обнаружил в ходе проверки. Один бланк книжки списали и оформили новую – человек впервые устроился на работу, и это была первая запись. О списании бланка HR поручил кадровикам составить акт. Напомнил, что из испорченной трудовой книжки надо вырезать клочок, на котором указаны серия и номер, а затем вклеить этот клочок в акт. Во второй трудовой сделали исправления. Директор по персоналу поручил специалистам по кадровому делопроизводству проверить все трудовые книжки, выявить ошибки в заполнении и исправить их. Обо всем доложить. Через неделю руководитель отдела кадров проинформировал главу службы персонала о том, что выявили 10 типов ошибок и все устранили.

Татьяна УГЛОВА,

Директор по персоналу компании «Новый век агротехнологий»

**Ежегодно проводите аудит кадрового делопроизводства своими силами. Может оказаться, что нужен внешний аудит**

Проверить каждый документ лично Директор по персоналу не может физически. Поэтому делайте это выборочно. Заранее составьте реестр документов, которые надо просмотреть. Включите в него обязательную кадровую документацию, а также трудовые договоры, книгу учета движения трудовых книжек и журнал учета приказов по личному составу. Оценивайте несколько документов по каждому пункту реестра. Если выявите серьезные ошибки, то инициируйте аудит силами внешних провайдеров.

**Создайте комиссию, в которую включите юриста. Он проверит, соблюдают ли кадровики законодательство**

**Следите, обращаются ли в кадры дважды по одному вопросу**

Например, работник спросил, как оформить пособие на ребенка до полутора лет. Специалист объяснил. Потом выясняется, что бухгалтерия рассчитала пособие неверно. Сотрудник вновь уточняет, какие документы надо собрать. Это может говорить о том, что кадровик работает некачественно.

Помимо юриста пригласите в комиссию по кадровому делопроизводству главбуха (кадровики взаимодействуют с этим подразделением). Включите также себя как руководителя службы персонала. Будет логично, если Вы станете председателем комиссии. Сформируйте ее на год. Всем, кому предложите в нее войти, объясните, что постоянно собираться не придется. Нужно **лишь по мере необходимости оценивать кадровую документацию** в качестве эксперта – правильно ли она оформлена. Какие именно документы оценивать, решите Вы. Ведь важно не только, чтобы нужные документы были, но и чтобы они не противоречили требованиям законодательства.

**ПРИМЕР**

HR-директор попросил юриста проверить, правильно ли кадровики оформляют табель учета рабочего времени и отпуска сотрудников. Для начала юрист выяснил, заполняют ли специалисты по делопроизводству табель. Да, заполняют. Но потом оказалось, что они передают его в бухгалтерию, а после не сохраняют. Это неправильно. Табели надо хранить в течение пяти лет после окончания года, за который они заполнялись. А на предприятиях с вредными, опасными или тяжелыми условиями труда – в течение 75 лет. Данные могут потребоваться, чтобы исчислить стаж работы и размер пенсии сотрудника. Директор по персоналу потребовал организовать архив табелей.

Юрист обнаружил нарушения и в том, как специалисты оформляют отпуска. Во-первых, график отпусков утвержден 20 декабря, то есть за 11 дней до Нового года. А законодательство требует, чтобы это делали не менее чем за две недели до того, как наступит календарный год ([ст. 123 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420397359&anchor=ZAP285U3J3#ZAP285U3J3)). Во-вторых, приказы об отпусках издают за два-три дня до их начала. А [статья 136](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420397359&anchor=ZA01QLI3DK#ZA01QLI3DK) Трудового кодекса требует, чтобы за три дня до отдыха сотрудник получил отпускные. Значит, приказы надо издавать раньше. Но в компании это требование не соблюдают, нередко получается так, что работник получает деньги после того, как возвратится из отпуска. Юрист пояснил: если бы пришли с проверкой из трудинспекции и обнаружили эти нарушения закона, то оштрафовали бы компанию. Размер штрафа небольшой – 5000 рублей. Но сам факт того, что его применят, руководство компании расценит как признак некачественной работы отдела кадров. А это бросает тень и на руководителя службы персонала. HR-директор собрал кадровиков на совещание и в приказном порядке обязал навести порядок в оформлении отпусков.

**Актуально ли штатное расписание, проверьте, сделав запрос кадровой программе**

Например, дайте задание системе выдать Вам справку о том, сколько в компании ставок бухгалтеров. Программа выдаст данные за несколько секунд. Теперь откройте утвержденное штатное расписание и подсчитайте количество ставок. Если данные не совпадают, скорее всего, инспекторы по кадрам не внесли изменения.

Попросите юриста привести в локальных нормативных актах к каждому пункту законодательное подтверждение – проставить ссылки на нормативные документы. В процессе этого он проверит, правильно ли сформулированы положения ЛНА.

Жанна БЕЛОКОНЬ,

Директор по персоналу ГК «Экстрим-фитнес» (г. Новосибирск)

**Периодически проводите блиц-проверку. Без предупреждения запрашивайте у кадровика нужный документ**

Если у компании разветвленная филиальная сеть, это лучший способ, во-первых, держать специалистов по кадрам в тонусе, во-вторых, контролировать качество кадрового учета. Ведь постоянно ездить с проверками в регионы накладно. Позвоните в филиал и попросите кадровика срочно направить Вам по электронной почте скан какого-либо документа. Например, приказа о приеме на работу и личной карточки сотрудника, страницы журнала учета трудовых книжек. Если кадровик выполнит вашу неожиданную просьбу в течение 10 минут и в документе нет ошибок, считайте, что в кадровом учете порядок.

**Составьте профессиональный тест для кадровиков. Протестируйте, знают ли они законодательство**

**Пропишите, что и как должны делать кадровики по каждой процедуре. Потом контролируйте их**  
 ачните с приема на работу. Выделите этапы, выстройте их очередность и опишите, что конкретно и в какой последовательности специалист по кадрам должен делать, чтобы оформить все правильно. Затем разработайте стандарты работы для всех других процедур. Все сведите в один документ. Назовите его, к примеру, Регламентом по кадровому делопроизводству (образец регламента доступен [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/3232d0c7-3e74-4c72-a3c9-21b98505c8aa.pdf;Reglament_70.pdf)). Обязанность соблюдать регламент внесите в должностные инструкции работников отдела кадров, сделайте это одним из KPI. Подчиненные поймут, что Вы настроены серьезно, и будут следовать регламенту. А по ошибкам в делопроизводстве Вы быстро поймете, кто этого не делает.

Сделайте профессиональный тест по каждой кадровой процедуре. Включите в него максимум 20 вопросов. Дайте 3–4 варианта ответов. Этим тестом Вы проконтролируете теоретические знания кадровиков. Вариант теста - ниже. Вы можете пройти его самостоятельно в онлайн-режиме или предоставить такую возможность своим подчиненным из отдела кадров. Кроме того, мы предусмотрели для Вас возможность [скачать тест](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/7b7a39f0-96bd-4ee1-84b1-fef658ab61ab.doc;Test_control_kadrovikov.doc) и попросить специалистов по кадровому делопроизводству ответить на его вопросы на бумаге. Попросите их поставить галочку в квадратике напротив того варианта ответа, который считаете правильным. Кстати, Вы можете использовать тест и для того, чтобы **проверять знания у кандидатов** на должность инспекторов по кадрам или специалистов по кадровому делопроизводству.

**Тест для специалистов, работающих с трудовыми книжками**

Посмотрите, **в каких вопросах чаще всего ошибались специалисты** по кадрам. Затем проверьте именно тот участок работы, с которым связаны вопросы. Возможно, там есть недочеты. Проясните алгоритм кадровой процедуры, вызывающей сложности. Поручите кадровику проработать необходимые статьи Трудового кодекса.

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу торговой сети по тесту, заполненному сотрудниками отдела кадров, заметил, что один из них, новичок, плавает в ответе на вопрос «Как правильно хранить трудовые книжки?». HR-директор решил проверить, правильно ли они хранятся. Он открыл сейф и увидел, что там лежат трудовые книжки лишь тех сотрудников, которых принимал на работу прежний специалист, на место которого приняли новичка. HR стал искать, где остальные. Выяснилось, что новый специалист по кадровому делопроизводству вкладывает трудовые книжки в папки с личными делами работников. Это нарушает требования законодательства. Директор по персоналу распечатал последнюю версию Правил ведения и хранения трудовых книжек из правовой программы и попросил начальника отдела кадров провести мини-семинар на эту тему.

Елена СОЛОДЯНКИНА,

директор компании «ПЕРСОНА ГРАТА» (г. Пермь)

**Если специалист по кадрам прошел обучение, пусть поделится полученной информацией с коллегами**

Соберите всех инспекторов по кадрам на оперативное совещание. Пусть тот, кто ходил на курсы по изменениям трудового законодательства, расскажет, что узнал. Например, о новом порядке оформления мигрантов или об особенностях процедуры сокращения штата, приема на работу инвалидов. Коллеги-кадровики смогут оценить, правильно ли они оформляют документы, все ли учитывают. Директор по персоналу тоже должен систематически проходить повышение квалификации по трудовому законодательству, отслеживать судебную практику и обсуждать ее с сотрудниками отдела кадров.

**Особое внимание уделите ПВТР. Что именно посмотреть**

Инспекторы по труду всегда проверяют Правила внутреннего трудового распорядка – смотрят формулировки. Если они неточные или отсутствуют обязательные пункты, на компанию наложат штраф.

Возьмите ПВТР компании и посмотрите, все ли в них в порядке. Обратите внимание, ознакомлены ли работники с изменениями, которые вносили в последнее время в документ. Перечислены ли в ПВТР все способы поощрений сотрудников. Если не перечислены, то должна быть хотя бы фраза «к работникам могут применяться меры поощрения в соответствии с трудовым законодательством». Еще вариант: указать, что применяются меры поощрения, предусмотренные Положением о премировании в компании.

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу проверил ПВТР. Он заметил, что документ приняли три года назад и с тех пор в него не вносили изменения. Это означает, что информация о праздничных днях в правилах явно не актуальная. Кроме того, HR заметил, что дни выплаты зарплаты в ПВТР установлены такие: аванс – 15-го числа, зарплата – 5-го. Но, во-первых, это нарушает [часть шестую](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420397359&anchor=XA00MCQ2NR#XA00MCQ2NR) статьи 136 Трудового кодекса, которая требует, чтобы промежутки между выплатой частей зарплаты составляли не более чем полмесяца. Во-вторых, в компании уже год зарплату выплачивают в другие даты – 25-го (аванс) и 10-го (оставшаяся часть зарплаты). Кстати, в трудовых договорах значатся уже новые даты. Все это говорит о том, что в ПВТР не внесли изменения и не ознакомили с ними сотрудников под роспись. Это нарушает требования законодательства. HR-директор поручил кадровикам устранить нарушения, иначе при проверке на компанию наложат штраф.

**Изучите документы по обработке и хранению персональных данных, чтобы не бояться проверки Роскомнадзора**

**Еще 4 журнала, которые должны быть в отделе кадров**

**1.**Регистрации несчастных случаев на производстве. В нем указывают дату и время несчастного случая, сведения о пострадавшем, место происшествия, последствия.  
**2.**Учета направлений на медицинский осмотр. Учитывают как предварительные, так и периодические медосмотры.  
**3.**Учета выдачи средств индивидуальной защиты. Фиксируют выданные средства в специальной личной карточке.  
**4.** Учета инструкций по охране труда и выдачи этих инструкций.

Выясните, есть ли в отделе кадров документы, которые потребуют проверяющие из Роскомнадзора. А именно:  
– **Уведомление об обработке персональных данных.** Его компания должна была направить в территориальный орган Роскомнадзора ([ч. 1 ст. 22 Закона № 152-ФЗ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=542601649&anchor=ZAP21P83EF#ZAP21P83EF)). Не надо отправлять уведомление, если компания обрабатывает только фамилию, имя и отчество сотрудника, в том числе оформляет разовый пропуск на территорию организации ([ч. 2 ст. 22 Закона № 152-ФЗ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=542601649&anchor=ZAP251E3HD#ZAP251E3HD)).  
– **Положение о персональных данных работников** с перечнем документов компании, которые содержат персональные данные, порядком доступа к таким данным, а также требования к порядку их сбора, передачи, хранения и уничтожения ([ст. 87 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420397359&anchor=ZA00MCA2NF#ZA00MCA2NF)). Проверьте, ознакомлены ли сотрудники организации с положением под роспись ([ч. третья](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420397359&anchor=XA00RNE2OQ#XA00RNE2OQ) ст. 68, [п. 8](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420397359&anchor=XA00M9I2NE#XA00M9I2NE) ст. 86 ТК РФ).  
– **Письменное согласие от каждого работника на обработку персональных данных** ([п. 1](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=542601649&anchor=ZAP25UU3FM#ZAP25UU3FM) ч. 1 ст. 6, [ч. 4](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=542601649&anchor=ZAP2CO23KE#ZAP2CO23KE) ст. 9 Закона № 152-ФЗ). Если сотрудник отказывается дать согласие, составьте акт и обрабатывайте данные без разрешения – передавайте сведения в ПФР, ФНС, ФСС России.  
– **Обязательство о неразглашении персональных данных от каждого сотрудника**, который работает с персональными данными, в том числе от специалистов по кадрам и HR-менеджеров ([п. 43 постановления Пленума Верховного суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=96&npid=901893454&anchor=ZA02D6I3GA#ZA02D6I3GA)).

За нарушение законодательства о персональных данных компания и ее должностные лица несут административную и гражданскую ответственность ([ст. 90 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420397359&anchor=ZA01ST23D7#ZA01ST23D7)), а также уголовную – исправительные работы на срок до одного года, арест до четырех месяцев, лишение свободы на срок до двух лет ([ч. 1 ст. 137 УК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=542600330&anchor=XA00M9M2NE#XA00M9M2NE)).

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу выяснил, что отдел кадров получил от сотрудников письменное согласие на передачу сведений в ПФР, налоговую инспекцию и в территориальное управление ФСС России, военкомат, прокуратуру и суд. Однако на это разрешение работников не требуется. Ведь компания обрабатывает данные для этих целей, чтобы вести свою деятельность в соответствии с законом и чтобы обеспечить защиту жизни и здоровья сотрудников. А вот разрешения на передачу персональных данных в банк, который оформил зарплатные карты, кадровики от сотрудников не запросили. Это ошибка: ни в ПВТР, ни в трудовых договорах не указано, что заработная плата в компании выплачивается путем перечисления средств на банковскую карту. Значит, согласие сотрудников на обработку персональных данных требуется.

**Проконтролируйте, как кадровики ведут журналы учета**

**Обяжите инспекторов визировать документы, которые те готовят. Побудите их работать качественнее**

В Регламент по кадровому делопроизводству внесите пункт о том, что специалист отдела кадров ставит свою подпись и дату на последнем листе документа, который подготовил. Благодаря этому Вы введете персональную ответственность специалистов по кадрам за свою работу. Предусмотрите также, что документ визирует и руководитель отдела кадров. Только после этого бланк передают Вам. Таким образом, каждый документ будет проходить, по сути, тройной контроль. Это минимизирует количество ошибок.

Если в организации отсутствует книга учета трудовых книжек, работодателю грозит штраф до 50 000 рублей. Повышенное наказание предусмотрено, если нет обязательных журналов по охране труда. Штраф составит до 80 000 рублей (ст. [5.27](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420399183&anchor=XA00M9G2ND#XA00M9G2ND), [5.27.1](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420399183&anchor=ZAP2NRK3OM#ZAP2NRK3OM) КоАП РФ). Если журналы есть, но в них нет подписей работников, это также нарушение.

В первую очередь попросите специалистов отдела кадров **показать Вам Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них**. Посмотрите, пронумерованы ли и прошнурованы ли ее листы. Кроме того, книга должна быть заверена подписью руководителя организации, скреплена сургучной печатью или опломбирована (абз. 4 п. 41 Правил ведения и хранения трудовых книжек). Если это не сделано, инспектор Вас оштрафует.

Проверьте, соблюдают ли специалисты отдела кадров хронологию, регистрируя в книге учета трудовые книжки и вкладыши. Сначала должны быть указаны сведения о трудовых книжках работников, которых приняли на работу раньше.

Убедитесь, что работники расписываются в последний рабочий день в книге учета, когда получают на руки трудовую.

Специалисты гострудинспекции всегда проверяют **журнал регистрации инструктажей по охране труда**. В этом журнале инспекторы по кадрам должны регистрировать все вводные, а также первичные, повторные, внеплановые и целевые инструктажи по охране труда на рабочем месте. Если какого-то журнала из перечисленных выше нет, компанию оштрафуют. Посмотрите, фиксировали ли кадровики вводный инструктаж для командированных, школьников и студентов, которые проходили стажировку или практику в компании. Для инструктажа на рабочем месте можно вести один общий журнал на все структурные подразделения или оформить свой журнал для каждого отдела.

**Раз в три года проводите полный кадровый аудит. Составляйте отчет и намечайте, как устранить нарушения**

Если есть финансовая возможность, приглашайте специалистов по кадровому делопроизводству со стороны. Они проверят всю работу вашего отдела кадров. Если платить сторонним консультантам не можете, проводите аудит собственными силами. **Создайте рабочий комитет.**В него включите штатных юристов, аудитора (если он есть в компании). Сами тоже станьте членом комитета или возглавьте его, регулируйте его работу. Кадровым работникам преподносите аудит как возможность обнаружить недочеты и ошибки, исправить их, повысить свой профессиональный уровень, избежать санкций проверяющих.

**По итогам аудита составьте отчет.** В нем перечислите все недочеты и ошибки, которые выявили в работе отдела кадров, обозначьте, что сделать, чтобы их устранить. Образец отчета по аудиту кадровой документации – в таблице 3 ниже.

**Таблица 3. Отчет по итогам аудита кадровой документации (фрагмент)**

Полный вариант отчета по итогам аудита кадровой документации доступен для Вас [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/3249d7c7-b65a-4e24-aadf-a43c17b13078.pdf;Otchet_78.pdf).

| Нарушения, выявленные в ходе аудита | Санкции, предусмотренные законодательством | Как устранить нарушения |
| --- | --- | --- |
| **Трудовые книжки** | | |
| В раздел «Сведения о поощрении» внесена запись о приеме на работу (Иванов И.И.) | Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо административное приостановление деятельности организации на срок до 90 суток | Оформить вкладыш в трудовую книжку и перенести в него записи, которые ошибочно внесены в раздел «Сведения о поощрении» |
| **Приказы об увольнении работника** | | |
| В основании расторжения не указывается часть статьи Трудового кодекса (Петров А.А.) | Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо административное приостановление деятельности организации на срок до 90 суток | Указывать в дальнейшем |
| **Штатное расписание** | | |
| Установлена вилка окладов | Административный штраф от 1000 до 50 000 руб. либо административное приостановление деятельности организации на срок до 90 суток | Разработать дифференцированную систему оплаты труда, например, ввести надбавку работникам за выслугу лет |

**Важные выводы**

1. Не надо вникать во всю текущую деятельность кадровиков, чтобы контролировать их работу. Составьте перечень обязательных документов, которые они должны вести, и проводите выборочные проверки.
2. Чтобы знать, соблюдают ли специалисты по кадрам требования законодательства, привлеките к проверке юристов компании. Включите их в комиссию по кадровому делопроизводству.
3. Составьте профтест и попросите кадровиков пройти его. По тому, в чем они плавают, Вы поймете, на каком участке кадрового делопроизводства могут быть проблемы.

# За что сотрудники компании порой недолюбливают HR-менеджеров.

Выявляем причины и намечаем, как скорректировать поведение

Ольга КРАЕВА,руководитель службы персонала банка «Викинг» (г. Санкт-Петербург)

Знакомая HR-менеджер, женщина 35 лет, перешла в торговую компанию на должность Директора по персоналу. Когда она в первый день работы обсуждала с гендиректором свои задачи, он несколько раз повторил, что требуется правильно позиционировать работу HR-cлужбы. Женщина не придала значения этим словам, но позже поняла, в чем дело. Сотрудники, если возникала проблема, никогда не обращались в службу персонала, руководители говорили: «А какой смысл? Будет только хуже».

Новый HR-директор поняла: у сотрудников единодушно сложилось негативное мнение об HR-службе и ее специалистах. Во-первых, они не доверяют ей, уверены, что она не способна дать верный совет и поддержать, когда это требуется.

Во-вторых, почему-то полагают, что если обратиться в HR-службу, то проблема не просто не решится, но и может лишь обостриться. Кто-то из руководителей среднего звена в доверительной беседе с новым Директором по персоналу заметил, что его предшественник считал тех, кто приходил с предложением что-то изменить в работе, недовольными и ненадежными. На мероприятия, организуемые службой персонала, всех сгоняли принудительно, а если кто-то сопротивлялся, то попадал в черный список. Если же такой сотрудник обращался с проблемой в HR-службу или за помощью, то получал категоричный отказ. Добиться, чтобы оплатили помощь по ДМС, оказанную в порядке экстренной госпитализации (операция, терапия), было почти невозможно. Хотя это, вроде бы, предусматривалось медстраховкой.

Женщина осознала, почему гендиректор в первый день ее работы не раз заметил, что надо заняться правильным позиционированием работы службы персонала. Но в этом есть плюс: руководителю компании скорее всего известно, что это подразделение не пользуется авторитетом в коллективе. И он хочет исправить это. Значит, можно рассчитывать на его поддержку. И действительно, гендиректор пообещал помогать новому Директору по персоналу в его работе над имиджем службы. Однако сначала надо выявить все причины, по которым сотрудники не любят HR-ов, и потом наметить, как менять их отношение.

Татьяна ЧЕРВЯКОВА,

HR-директор компании «РДТЕХ»

Показывайте сотрудникам, чем занимается HR-служба. Иначе они будут думать, что HR-ы «ничего не делают, пьют чай и ходят по коридорам»

Еще про специалистов по персоналу говорят, что «они денег в компанию не приносят, зато учат нас жизни». Это объясняется просто: люди не видят большую часть нашей работы, а помнят лишь о карательных и контролирующих функциях HR-департамента. Либо отождествляют его с HR-подразделением предыдущего работодателя или с работниками кадровых служб советской эпохи. Чтобы преломить такое отношение, своевременно демонстрируйте сотрудникам, чем занимается HR-служба. Скажем, для новичков организуйте welcome-тренинг, устройте программу адаптации. Для рядовых сотрудников проводите тренинги по командообразованию, с новоиспеченными руководителями как можно чаще беседуйте, интересуйтесь, как у них дела. Конечно, эту работу нужно проводить регулярно, тогда у персонала сложится правильное отношение.

Причина 1. HR сухо и отстраненно доводит до сотрудников решения руководства. Как будто ему все равно

Иначе говоря, специалисты по персоналу озвучивают решения руководства строго и чопорно, не проявляя никаких эмоций, не демонстрируя эмпатии (сочувствия). Со стороны это смотрится так, будто HR-директору или его подчиненному, объявившему о решении руководства, совершенно все равно, как это решение отразится на людях, затронет или не затронет их жизненные интересы и личные обстоятельства. Именно так это воспринимают сотрудники. Причем особенно болезненно, когда HR-менеджеры бездушно оглашают так называемые непопулярные решения.

Пример

Сотрудников компании, которая недавно присоединила к себе другую организацию, пригласили в актовый зал на собрание. Когда все пришли, на сцену вышла Валентина Васильевна, HR-директор. Она тихо и скупо поприветствовала присутствующих, а затем стала громко и размеренно, слегка надменно говорить: «21 января была заключена сделка по присоединению к нашей компании небольшой конкурирующей организации. В связи с этим прошло заседание Совета директоров, на основании решений которого генеральный директор компании издал приказ. Этот документ сейчас передо мной. Здесь сказано, что в течение ближайших трех месяцев в компании пройдет реорганизация, некоторые подразделения будут объединены, другие – реформированы. 10% персонала будет сокращено. Тем, кто попадет под сокращение, придут уведомления. С вопросами обращайтесь в HR-департамент. Собственно, для этого я и просила Вас прийти сюда. Спасибо за внимание». Закончив спич, Директор по персоналу ушла со сцены.

Сотрудники были не в восторге и от самой новости, и от того, как она была подана. Кто-то сказал: «Почувствовал себя как на встрече узников концлагеря с надсмотрщицей». Вопросов в HR-департамент не поступало, люди стремились узнать подробности у своих руководителей и топ-менеджеров. И даже если они отвечали, что нужно обратиться в службу персонала, сотрудники туда не шли.

Как устранить причину. Разберитесь, почему возникает такой эффект. Обычно чрезмерно сухой и официальный тон появляется по одной из двух причин (или по двум сразу). Первая причина: HR-специалист излишне серьезно относится к своей политической роли и преувеличивает ответственность, которую несет, озвучивая решение руководства. Ощущает себя причастным к чему-то великому, считает себя частью команды, которая вершит судьбы людей. Все это отчасти правда. Но не стоит это раздувать и превращаться в бездушный рупор. Напоминайте себе, что и Вы – человек, и вокруг Вас – люди. Можно сказать все мягче и не скрывать того, что Вы тоже огорчены непопулярным решением. Но руководство было вынуждено принять его.

Вторая причина: HR напускает на себя серьезность и официальность для того, чтобы не допустить едких вопросов сотрудников, а также высказываний, выражающих недовольство. Специалист по управлению персоналом стремится словно дистанцироваться, отгородиться от людей, всем видом и тоном показать: «Да, вот такое решение. Оно есть и будет реализовано!» Однако такая подача может, напротив, усилить недовольство сотрудников. Поэтому изначально настройтесь на то, что возможны от них и едкие вопросы, и недовольство. Это естественно, так как люди раздосадованы непопулярным решением. Бояться этого не надо. Спокойно выслушайте все недовольные выкрики и неприятные вопросы, по возможности дайте ответы и разъяснения.

Призывайте подчиненных развиваться самостоятельно

Сотрудники всегда видят, если HR-специалист не способен оперативно выполнить задачу или не имеет навыков делового общения, недостаточно ответственен и рассудителен либо не умеет быть объективным и одновременно доброжелательным. Как это исправить? Можно, конечно, каждый раз указывать специалисту, в чем он провинился. Но на самом деле ситуация изменится лишь в тот момент, когда сам сотрудник, во-первых, осознает, что лишь он способен исправить положение. А во-вторых, поняв это, начнет искать выход. Чтобы этот момент наступил как можно быстрее, подталкивайте своих подчиненных к самосовершенствованию и развитию, направляйте их, но не указывайте, как именно поступать.

Причина 2. Просто не хватает профессионализма

Предположим, руководитель подразделения пришел к HR-у за советом: как поступить с сотрудницей, которая работает хорошо, но сплетничает про всех коллег и интригует. И получил такой совет: «Увольняйте ее или смиритесь и терпите, если сотрудница Вам дорога». Согласитесь, за таким советом не надо было идти к HR-у. От него ждали подсказок, как можно заставить сотрудницу изменить свое поведение. Но ничего подобного руководитель подразделения не получил. Или, скажем, начальник другого отдела попросил посоветовать, где лучше искать специалистов или как найти себе заместителя и адекватно оценить кандидата. Но ничего дельного не услышал. Постепенно у сотрудников компании формируется мнение, что HR ничего не может, ни на что не способен: «И чем он там занимается, за что деньги получает?!» Словом, сотрудники испытывают разочарование, отношение к менеджеру по персоналу ухудшается[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=355191#n1).

Как устранить причину. Достаточно просто: учиться, развиваться, браться за сложные проекты и в ходе их реализации осваивать новые методы работы, читать специализированную литературу, узнавать об опыте коллег-практиков и перенимать его. Словом, повышать свою квалификацию. И еще – не допускать равнодушия к проблемам сотрудников.

Диана ДМИТРИЕВА,

Директор по персоналу компании FreeLines

Плохо, если HR всецело на стороне либо руководства, либо сотрудников. Используйте технику восстановления авторитета

Если HR-менеджер всегда на стороне руководства, то это часто приводит к тому, что он занимается доносами, интригует, не желает понять потребности сотрудников. И наоборот, сильная эмпатия по отношению к персоналу проявляется в том, что HR слишком рьяно защищает интересы отдельных групп. Эффективность такого менеджера по управлению персоналом падает. Особенно, если он занят вопросами обучения, развития или мотивации персонала. В обоих случаях его авторитет снижается. Исправить положение можно, если использовать стандартные способы восстановления авторитета. Во-первых, объясните подчиненному, что его поведение слишком стереотипно и однобоко. Затем добейтесь, чтобы его слова совпадали с действиями. Если HR-менеджер оказал поддержку кому-либо из сотрудников в сложной ситуации, публично объявите об этом и признайте заслугу HR-менеджера.

Причина 3. HR доверительно беседует с сотрудниками, а потом сплетничает, передает все руководству компании

В силу профессии специалистам по управлению персоналом нужно общаться с сотрудниками, получать от них информацию об истинном положении дел и выявлять зоны возможных конфликтов. На деле это нередко приводит к тому, что HR-ы начинают собирать сплетни и разносить их по компании. Сотрудники, которые однажды в доверительной беседе с HR-специалистом поделились своими соображениями или откровениями, нередко потом замечают, что эти мысли известны и другим людям. Разумеется, у персонала это вызывает нелюбовь к HR-ам. Более того, в компании сотрудники предупреждают друг друга: «Никогда не откровенничай с работниками службы персонала!»

Пример

Заместитель Директора по персоналу лизинговой компании заметил, что руководитель финансового отдела, молодая женщина 28 лет, в последнее время ходит мрачная и раздраженная. Как-то, встретившись с ней в кофе-пойнте в пятницу вечером, заместитель HR-директора спросил: «Как у Вас дела? Вы грустная в последнее время и как будто чем-то обеспокоены…» Завязался разговор, который продолжился в кабинете у заместителя. Руководительница финотдела разоткровенничалась. Она рассказала: муж узнал о том, что у нее есть тайный воздыхатель, собрал вещи и ушел. Но и на воздыхателя нет надежды. У него есть жена и ребенок. Он вряд ли уйдет от них. Кроме того, женщина осознает, что не любит воздыхателя. Словом, она может остаться одна. Разумеется, HR успокоил ее, сказал, что все еще наладится, да и об одиночестве рано говорить: «Вы еще молода и красива, найдете спутника жизни».

Через неделю в конце рабочего дня руководительница финансового отдела оказалась в лифте с начальницей АХО. И та по-свойски, доверительно сказала: «Ты не грусти. Но мужа попытайся все же вернуть. Вон, посмотри, сколько у нас женщин старше 40, у которых ни мужа, ни детей. Даша из юридического отдела, которой уже 43 года, Лена, главбух, в возрасте 45 лет, вся отдается работе, так как нет семьи. И всего у нас в компании таких 123 женщины!» Руководительница финансового отдела поняла, что заместитель HR-директора рассказал все, что она ему по секрету поведала, начальнице АХО. Да и цифру о количестве одиноких женщин наверняка сообщил он же. Женщина поняла, что HR-у нельзя доверять.

Иногда HR-ы грешат тем, что выведывают у сотрудников разную информацию о взаимоотношениях в коллективе, о том, что думают работники о решениях руководства, и потом все этому же руководству и транслируют. Стоит ли удивляться, что это нередко оборачивается против сотрудников. Люди дистанцируются от HR-ов и считают их шпионами высшего руководства.

Пример

Однажды в доверительной беседе с HR-директором руководитель отдела сбыта в сердцах обмолвился, что ему бывает очень сложно работать со своим шефом – коммерческим директором. У него часто меняется настроение, порой и решения он корректирует довольно кардинально. Но ход своих мыслей, свои мотивы не объясняет. По мнению руководителя отдела сбыта, не всегда идеи коммерческого директора хороши. Прошло больше месяца после того разговора с HR-ом. Однажды, обсуждая с руководителем отдела сбыта новые задачи, коммерческий директор ехидно спросил его: «Ну, тебя устраивает такой план работы? А то говоришь всем, что у нас с тобой трения бывают, да и не со всем, что я делаю, ты согласен». Руководителю отдела сбыта стало ясно, что все его слова HR передал коммерческому директору. Через полгода в компании прошло сокращение персонала, и в списках попавших под эту процедуру оказался руководитель отдела сбыта. Он спросил у своего шефа, за что попал под сокращение, и услышал: «За нелояльность». Так болтливость HR-а отразилась на судьбе сотрудника.

Как устранить причину. Эксперты и консультанты советуют перестать HR-ам, склонным к болтливости, думать, будто распространяя информацию о сотрудниках и руководстве компании, об их личной жизни, симпатиях и антипатиях к кому-то, можно показать свою осведомленность, важность и значимость. Нет! Так Вы только компрометируете себя и специалистов по управлению персоналом вообще.

Ведите себя мудрее: собирайте информацию, анализируйте, делайте для себя выводы и используйте, когда потребуется. Но не разносите по компании! Скажем, в ходе реорганизации руководство компании предложило объединить два отдела, сделав руководителя одного из них заместителем другого. Руководство полагает, что они замечательно сработаются. Но Вы знаете, что это не так – у руководителей отделов друг к другу личностная неприязнь. Тогда предложите другой вариант реорганизации. Так Вы устраните почву для будущего конфликта. Если HR умеет хранить секреты (а он должен это уметь), и сотрудники уверены, что все, о чем говорится в его кабинете, не выйдет за его пределы, то специалиста по управлению будут уважать.

Татьяна ОРЛОВА,

генеральный директор компании «Адолекс», член НП «Эксперты Рынка Труда»

Cлучается, что HR-менеджер поглощен процессом, но о результате не волнуется. Помогите ему увидеть, что нужно бизнесу

Если менеджер по персоналу не понимает, какой должна быть бизнес-цель в его работе, то получается, что он занят процессом ради процесса. Но отдел персонала отвечает за подбор, обучение, оценку и формирование грамотных компенсаций для персонала. Решить эти задачи качественно невозможно, если не понимать бизнес-среду, не видеть приоритетов бизнеса, не знать, что происходит в организации. Как быть, с чего начать, чтобы избавиться от этого «недуга»? Побеседуйте с сотрудниками бизнес-подразделений, выясните, чем они живут, с какими проблемами сталкиваются. Обсудите, в чем они видят роль HR и какая поддержка им требуется. Также заручитесь поддержкой гендиректора и отмечайте в беседах с сотрудниками, что интересуетесь не только по собственной инициативе, но и с подачи руководства компании.

Причина 4. Привычка всех учить и давать советы. Даже когда не просят

Стоит только HR-специалисту услышать где-то о проблемах во взаимоотношениях сотрудников либо в их работе и мотивации, он тут же среагирует и начнет давать советы. Просили об этом или нет, не имеет значения. Такое ощущение, что внутри у него включился динамик и человек вещает, словно радио, которое невозможно выключить. Возможно, в том, что каждый HR считает себя специалистом в людской психологии и межличностных отношениях, нет ничего плохого. Но не стоит это демонстрировать всегда и всюду. А самое главное – не вникнув в конкретную ситуацию с ее индивидуальными обстоятельствами и нюансами.

Большинство HR-ов способны прочитать целую лекцию о личностном развитии, а также о том, как нужно правильно руководить людьми, делегировать полномочия. Но часто со стороны это воспринимается как пересказ книг, написанных увлекательно и оригинально (в большинстве случаев это именно и есть пересказ).

Как устранить причину. Сдерживайте себя. Не начинайте сразу одержимо и напористо рассуждать об управлении людьми, лидерстве и личностном развитии, лишь услышав эти ключевые слова. Делайте это только по запросу – если люди сами обратились к Вам и готовы выслушать Ваш совет (или небольшую лекцию). И не торопитесь делать шаблонные выводы, основанные на прочитанном в книгах по управлению персоналом.

На каждое действие HR требует бумагу от руководителей подразделений

Например, отчет после собеседования с каждым кандидатом. Причем специалист по управлению персоналом просит руководителя подразделения указать, какое решение и почему он принял по кандидату. А когда достойного претендента выбрали и закрыли вакансию, HR требует, чтобы начальник отдела или службы написал служебную записку, в которой указал, что нового сотрудника взяли на работу и больше искать кандидатов не надо. И вообще на каждый чих – бумагу! Разумеется, руководителей подразделений раздражает такая бюрократия. Они понимают, что HR-специалист перестраховывается и думает о том, как снять с себя ответственность, а не о результатах своей работы. Как устранить эту причину: ограничьте бюрократический подход в приказном порядке.

Причина 5. За HR-процессами не видят бизнес и людей

Такие профессионалы встречаются нередко. Они допекают гендиректора своей идеей-фикс: нужно провести веревочный курс и укрепить командный дух («Все ведь проводят!»). Но не могут объяснить, нужно ли это бизнесу, действительно ли сотрудники разных подразделений работают тесно и в команде, какие именно работники должны пройти курс. Или, к примеру, приглашают именитых тренеров, которые зажигательно проводят дорогостоящие тренинги, но объяснить, что они дают компании, не в состоянии. Когда компании нужно срочно снизить расходы на ФОТ[\*\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=355191#n2), так как продажи и прибыль упали, HR-директор будет настаивать на том, чтобы провести сокращение штатов по всем правилам, игнорируя заверения управленцев, что это приведет к банкротству компании. Но на самом деле не попытается даже предположить и проработать другие варианты: приостановку деятельности, отпуска за свой счет, временное снижение окладов.

Еще чаще встречаются Директора по персоналу, которые следуя неким прописанным правилам, действуют так, что демотивируют сотрудников. Они устанавливают некий единый порядок,причесывая всех под одну гребенку и вызывая у людей разочарование.

Пример

В инвестиционный холдинг пришел новый Директор по персоналу. На встрече с сотрудниками он обещал, что все процессы, связанные с управлением персоналом, в том числе премирование, будут прозрачными и логичными. Словом, воодушевил персонал. Однако люди испытали другие чувства, когда получили новые полисы ДМС. У некоторых руководителей отделов страховка оказалась более скромной, чем раньше. Управленцы обратились к Директору по персоналу. Каждому «пострадавшему» он говорил одно и то же: «Извините, я забыл Вас предупредить, что страховка будет другой. Дело в том, что у руководителей отделов она вообще-то скромнее, чем была у Вас. Я просто навел порядок, чтобы все было логичнее».

Управленцы были очень недовольны: улучшенный вариант ДМС им предоставили когда-то за высокие показатели и лояльность. Хотя у категории сотрудников, в которую управленцы входят, медстраховка, действительно, скромнее (и дешевле). Но для них сделали исключение. Через полгода у некоторых руководителей уменьшилась сумма компенсации расходов на мобильную связь, а затем и размер бонуса. Все без предупреждения, по факту. Объяснение: наводим порядок. Некоторые руководители написали заявление об увольнении, другие обратились к гендиректору. Они высказались против такого наведения порядка, в результате которого у людей забирают то, что предоставили ранее. И скорее всего HRдиректор это делает, чтобы сэкономить HR-бюджет и получить премию. Все бенефиты сотрудникам восстановили, а Директора по персоналу уволили.

Как устранить причину. Помните: компания – не армия. Не всегда можно всех бездумно уравнивать: всех солдат одевать в одну форму, всех сержантов – в другую, офицеров – в третью. Роль и вклад сотрудников, которые входят в одну категорию, могут заметно различаться. А значит, и бенефиты тоже могут быть индивидуальными. Нельзя устанавливать некий отвлеченный HR-порядок во вред людям – лишать их заслуженных бенефитов, ничего не давая взамен. HR-процесс – ради людей, а не ради процесса.

HR вечно проактивен, позитивен и деятелен. Даже когда это совершенно неуместно

О проактивности в бизнес-литературе пишут, как о залоге успеха в работе и в личной жизни. Зная об этом, многие HR-ы вечно демонстрируют эту самую проактивность – позитивный настрой и оптимизм, бодрость духа, деятельность, открытость всему новому и готовность развиваться. Такой настрой на хорошее настроение и сопротивление проблемам приводит к тому, что специалисты по управлению персоналом улыбаются и бодро высказываются, даже когда речь идет о совсем невеселых для сотрудников вещах – сокращении, снижении зарплаты, длительных отпусках за свой счет из-за финансовых трудностей в компании. Это сильно раздражает сотрудников. Разумеется, HR ведет себя так, желая подбодрить персонал, показать, что не все так плохо, не усугублять пессимистические настроения, вселить желание действовать – искать работу. Но сотрудники принимают это за равнодушие и считают HR-специалиста не совсем адекватным и неглубоким человеком, не понимающим истинную суть вещей.

Причина 6. Задают при всех вопросы личного характера

Возможно, так HR-специалист хочет показать, насколько близок народу – сотрудникам компании, как хорошо все знает о них, включая нюансы личной жизни, как доверительно общается. Не исключено, что он думает, будто таким образом проявляет внимание к человеку. Но самим сотрудникам компании вовсе не нравится, когда их прилюдно спрашивают о том, что они не планировали выносить на всеобщее обсуждение.

Пример

Руководитель отдела подбора персонала, женщина 37 лет, сама проводила собеседования с претендентами на некоторые вакансии – линейных руководителей, специалистов офиса. Интервью продолжались обычно около двух часов. Женщина задавала много вопросов, используя разные инструменты – проективную технику, методы структурированного интервью и даже стресс-интервью. Это помогало руководителю отдела рекрутеров компании успешно закрывать сложные вакансии. Но она и много узнавала о кандидатах. Каково же было их удивление, когда женщина, увидев их в офисе (они вышли на работу), скажем, в лифте или в столовой, вдруг громогласно спрашивала: «А Вы все также живете с мамой или уже переехали?», «Как там Ваш супруг – удалось ли Вам помириться или он все также живет на два дома?» Новый сотрудник, казалось, готов был провалиться от смущения, терял дар речи. Однажды кто-то сделал замечание начальнице отдела подбора, на что она ответила: «И что такого? Спрашиваю про обычные житейские вещи!» Она прекратила задавать личные вопросы прилюдно только после того, как в HR-департамент на нее поступили три жалобы от сотрудников, ей объявили выговор и пригрозили увольнением.

Как устранить причину. Избавьтесь от заблуждения, будто обсуждая с людьми их личные обстоятельства (да еще помимо воли этих людей), Вы укрепляете связь с ними, устанавливаете доверительные отношения и зарабатываете авторитет. Это не так! А если Вы прилюдно задаете сотруднику вопрос о его личной жизни, то лишь теряете уважение. Причем не только в глазах того, кого спрашиваете, но и всех тех, кто невольно присутствует при этом. Говорите о личных делах человека без свидетелей, с глазу на глаз. И только в том случае, если человек сам этого хочет.

# Как HR-службе идти от обслуживающего подразделения к стратегическому партнерству.

**Путеводитель с кейсами и примерами**

Марина ШВОЕВА, Директор по персоналу компании BBDO

Моя знакомая, HR-директор крупного банка, поделилась со мной проблемой. За шесть лет работы моя коллега выстроила все процессы в службе персонала, и все функционирует как часы. Казалось бы, все хорошо. Но есть то, что женщину беспокоит и тяготит. В компании **недооценивают роль HR-службы**, не привлекают ее к решению бизнес-задач. Так, недавно попытались внедрить проектную работу. Сформировали несколько групп из сотрудников разных подразделений, поставили каждой цели и задачи. Но работа не пошла. Знакомая недоумевает: «Почему не включили в число экспертов меня?! Я могла бы дать советы, каких ошибок и как избежать. Проектная работа могла бы быть успешной». Моя коллега даже решила попробовать поискать новую работу. Но я понимаю, что это не выход. На новом месте работы вряд ли будет иначе. Я посоветовала знакомой действовать и **доказывать, что HR-служба и бизнес – это не антонимы**. «Будь активной, предлагай идеи по улучшению результатов работы всей компании. Словом, выводи службу персонала на уровень стратегического бизнес-партнерства», – посоветовала я. Конечно, действовать надо гибко, взвешенно и уместно. Если начать слишком активно, в компании это воспримут в штыки. Сначала нужно сделать так, чтобы и руководство организации, и линейные менеджеры увидели, что работа HR-службы так или иначе влияет на бизнес-показатели. Затем побудить управленцев **серьезно воспринимать предложения HR-специалистов.** А потом руководители сами станут запрашивать у службы персонала экспертное мнение или консультационную помощь. Иначе говоря, принимать решения с участием HR-директора. Для этого мы вместе с коллегой и редакцией журнала «Директор по персоналу» выработали алгоритм.

**Введите практику: HR-менеджеры ходят на совещания в другие подразделения, участвуют в их тренингах**

Это первый шаг к сближению HR-службы и бизнеса. Сотрудники компании должны видеть: специалисты по управлению персоналом стремятся быть в курсе того, чем живут подразделения, интересуются бизнес-процессами. Словом, **ломайте представление об   
HR-ах как о технической службе**, оторванной от бизнеса, совершенно не интересующейся, как и чем компания зарабатывает. Для самих специалистов по персоналу тоже есть польза: они узнают много нового о специфике работы отделов и служб, смогут учитывать полученную информацию в своей работе.

Чтобы менеджеры по персоналу стали посещать совещания в подразделениях, а также участвовали в тренингах, которые проводятся для сотрудников, нужно получить согласие руководителей. Объясните им и гендиректору, чего намерены добиться: чтобы HR-менеджеры **понимали специфику работы бизнес-подразделений**, а значит, лучше подбирали новых специалистов, обучали, оценивали и мотивировали. Вряд ли генеральный директор и начальники подразделений будут против этого.

**ПРИМЕР**

Менеджер по подбору персонала в тестовом режиме, по договоренности с руководителем службы распространения, в течение двух месяцев посещал совещания этой службы. Когда руководитель сообщил, что увольняет новичка, проработавшего чуть больше двух месяцев,  
HR-менеджер сам объяснил, почему. Да, у новичка, судя по резюме, хороший опыт работы на аналогичных должностях. Но на предыдущих местах работы были иные темпы и задачи. Достаточно было ждать звонков от заказчиков, беседовать с ними и оформлять документы на продажу продукции. Здесь же требуется, чтобы сотрудники службы распространения сами звонили потенциальным заказчикам. Этого новичок не умел и не особенно хотел делать. Потому руководитель службы и решил его уволить. Менеджер по подбору сделал вывод: впредь учитывать специфику работы подразделения и отбирать кандидатов, которые активны и инициативны, способны действовать самостоятельно.

Составьте график, в котором укажите, кто из HR-менеджеров, когда и в какое подразделение идет. Оптимально, если **каждый HR в месяц посетит одно-два совещания**. Зачем HR-ам ходить еще и на тренинги для сотрудников подразделения? Чтобы увидеть, какими компетенциями должны обладать специалисты того или иного отдела, с какими трудностями они сталкиваются, за счет каких качеств преодолевают их, какие у сотрудников бизнес-задачи. Эти знания пригодятся для подбора новичков.

**ПРИМЕР**

Когда менеджер по подбору персонала крупной обувной сети посетил тренинг «Работа с возражениями», он понял тонкости работы специалиста по рекламациям. Сотрудник должен уметь не только сохранять спокойствие и улыбаться клиентам, но и предлагать недовольному покупателю достойную альтернативу, а не возвращать ему сразу деньги. Рекрутер взял это себе на заметку и впоследствии при отборе кандидатов на должность специалиста по рекламациям всегда обращал внимание на то, есть ли у человека способность делать альтернативные предложения покупателям. Это помогло впоследствии принять на работу подходящих сотрудников.



Екатерина СУХОБАЕВСКАЯ,

вице-президент по работе с персоналом «АЛЕФ-БАНКА»

**Инициируйте инновационные HR-проекты в компании. Но делайте все поэтапно**

HR – стратегический бизнес-партнер должен уметь инициировать и реализовывать инновационные проекты в сфере управления персоналом, просчитывать их успешность. Когда планируете что-то новое, делайте это поэтапно. Запустите сначала пилотный проект на небольшую аудиторию. Отбирая первых пользователей, отдавайте предпочтение тем, у кого есть экспертные знания. Такие сорудники смогут дать Вам конструктивную обратную связь. Интересно мнение и рядовых пользователей. Проанализируйте все замечания, устраните ошибки и только после этого реализуйте проект полностью.

**По итогам совещаний – собрание HR-отдела. Вырабатывайте у подчиненных бизнес-мышление: задания и упражнения**

**Такие показатели, как клиентоориентированность и индекс удовлетворенности клиентов, – тоже Ваша забота! Думайте о стейкхолдерах**

Как стратегический бизнес-партнер HR-служба должна думать об эффективности персонала и о результатах компании. А они не будут высокими, если удовлетворенность клиентов низкая. Напоминайте управленцам: сотрудник относится к клиенту так, как компания – к сотруднику. Установите KPI «Клиентоориентированность» не только в продающих подразделениях, но и в Back-office. Например, в бухгалтерии такой: «Своевременное оформление документов заказчикам». Смотрите индекс удовлетворенности клиентов NPS (Net Promoter Score). Если он снижается, выясняйте причины и предлагайте меры, как его повысить.

Пусть HR-менеджеры, которые за истекший месяц посетили совещания в подразделениях, выступят на общем собрании **перед коллегами и расскажут, что нового почерпнули для себя**, что подметили во взаимоотношениях сотрудников подразделения. Попросите своих подчиненных сделать выводы об особенностях работы отделов и служб, о том, насколько значима эта работа для всей компании, каково ее влияние на бизнес-результат. Такие выступления – это, во-первых, **своеобразная форма отчета**. Отправляясь на совещание в подразделение, HR-ы не будут просто бездумно отсиживать там. Во-вторых, Вы развиваете у сотрудников бизнес-мышление. А без этого HR-службе не стать стратегическим бизнес-партнером.

**Наталья ДЕНИСОВА, экс-HR-директор компании JNB, проводила в службе персонала брифинги**. На них по очереди выступали HR-менеджеры с докладами о том, что происходит в экономике, насколько хороши товары и услуги компании, как изменился спрос на них на рынке.

Давайте и более конкретные задания HR-специалистам. Скажем, **определить бизнес-вес должности**, на которую надо подобрать нового сотрудника, рассчитать затраты на подбор, отдачу от обучения персонала. Пусть HR-ы получат конкретные цифры и увидят, сколько тратит компания на их работу и сколько они зарабатывают. **Пример задания**на развитие стратегического мышления HR-спецалистов – в таблице ниже. Еще два задания доступны для Вас [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/886fc75b-61cb-4b5d-884c-77dcba4a8a10.pdf;Zadanie_77.pdf). 

**Таблица. Задание: определить бизнес-вес должности специалиста компании по пятибалльной шкале**

| Должность | Бизнес-вес (правильный вариант) | Аргументация (правильный вариант), на что обращать внимание, подбирая сотрудников |
| --- | --- | --- |
| Специалист отдела продаж | 5 баллов | Влияние на бизнес-результат самое высокое. При подборе оценивать качества кандидатов: находчивость, стрессоустойчивость, чутье, что будет востребовано клиентом, умение добиваться результата |
| Креативный менеджер | 4 балла | От работы этого специалиста зависит, насколько привлекательной будет продукция/услуги компании. Подбирая такого специалиста, нужно оценивать качества соискателей: предприимчивость, умение нестандартно мыслить |
| Бухгалтер | 3 балла | На бизнес-результат не влияет. Правда, может ухудшить его, если будет неграмотно исчислять налоги и инспекция наложит штрафы на компанию. Поэтому не самый низкий балл. Оценивая кандидатов, надо смотреть, есть ли у них профессионализм (знание законодательства по налогообложению и умение его соблюдать), а также какими личностными характеристиками они обладают |

**Записывайте все, о чем говорите с топами, сохраняйте переписку. Сможете и защититься от обвинений**

Фиксировать факты полезно для работы. Например, Вы услышали от управленца фразу о том, что планируется открыть производственную линию. Запишите это в ежедневник, продумайте, сколько людей и где искать. Записи помогут и защититься. К примеру, коммерческий директор на совещании пытается свалить на HR-ов вину за то, что продажи продукта не начались в срок. Дескать, не всех sales-менеджеров вовремя подобрали. Откройте ежедневник и зачитайте, когда представили первых кандидатов службе продаж. Затем укажите даты, когда руководитель согласился с ними встретиться – только через полторы недели. И так факт за фактом, доказывающие, что начальник службы продаж тормозил подбор. Вопросов к Вам больше не будет.



Светлана КРУГЛОВА,

директор компании PwC, руководитель функции управления талантами

**Достиг ли HR уровня стратегического партнера, определяйте двумя субъективными и двумя объективными факторами**

Два субъективных фактора: экспертная оценка HR-а первым лицом компании и индекс удовлетворенности работой службы персонала у линейных менеджеров. Два объективных фактора: выполняет ли Директор по персоналу свои KPI и возвращаются ли инвестиции, вложенные в персонал. Если с этим все в порядке, HR, по сути, уже стратегический бизнес-партнер. Чтобы быть в форме, время от времени задавайте себе вопросы: «Идут ли к нам профи?», «Правильно ли мы их развиваем?», «Эффективны ли наши инвестиции в персонал?», «Выполняем ли мы бизнес-цели?», «Насколько мы технологичны?», «Готовы ли мы к будущим вызовам?».

**Приглашайте управленцев компании в HR-службу на совещания в качестве экспертов и с докладами**

Во-первых, Вы будете постоянно взаимодействовать с бизнесом. Во-вторых, покажете руководителям разных уровней, что **HR-служба не бездельничает, а напряженно работает**, ей есть что обсуждать, у нее много разноплановых задач. Постепенно стереотип о ней удастся сломать.

Чтобы управленцам такая миссия – быть экспертом – не казалась скучной или недостаточно серьезной, просите руководителей разных уровней еще и выступать на ваших совещаниях. В частности, **рассказать, как планируется деятельность отдела**, какие показатели и почему ставят для сотрудников в качестве KPI, как рассчитывают результат работы. По сути, Вы **организуете внутреннее обучение для своих подчиненных**, они станут лучше разбираться в специфике деятельности подразделений и компании в целом.

**Проводите индивидуальные встречи с каждым топом. Помогайте ему решать проблемы, повышайте свой авторитет**

Договоритесь с каждым топ-менеджером о том, что будете регулярно встречаться лично с ним. Объясните, чем вызвано Ваше желание. Во-первых, довести до лица, возглавляющего целое направление деятельности компании, **что HR-служба сделала для этого направления**за прошедшее время. Скажем, сколько сотрудников подобрала, сколько обучила, были ли сложные случаи увольнения и какие выводы нужно сделать. Во-вторых, Вы хотите **из первых уст услышать о сложностях**в работе с персоналом и помочь топу сформулировать проблему и решить ее. Не только профессиональную, но и личную. Помощь предлагайте, если руководитель в ней заинтересован и воспримет ее. Так Вы повысите свой авторитет. А заодно и всей HR-службы.

Как рассчитать и установить коэффициент трудового участия, читайте в [№ 9, 2015](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=407035).

**ПРИМЕР**

1. Руководитель департамента продаж в беседе с HR-ом пожаловался: «Менеджеры по продажам думают только о личных и сиюминутных результатах. На общий результат подразделения им наплевать. И наставничество провалилось с треском. Ведь опытные видят в новичках конкурентов». Затем управленец обреченно добавил: «Но Вы вряд ли поможете. Это проблема всех компаний, и никто ее не может решить». Но HR-директор нашел выход – ввести sales-менеджерам KPI «Коэффициент трудового участия». Он как раз нацелит их на общие результаты. Руководитель департамента решил попробовать и вскоре благодарил главу службы персонала за ценную подсказку. Она сработала**\***.

2. Руководитель HR-отдела строительной компании «БАТРИО» Оксана ЧУГУНОВА заметила, что всякий раз, когда она беседовала с коммерческим директором, он был раздражен. Пару раз бросил: «Ваша HR-служба подбирает плохих sales-менеджеров». Тогда Оксана прямо спросила, что на самом деле его беспокоит. Коммерческий директор признался, что не любит продавать. Ему больше нравятся аналитика и продвижение. Через месяц HR сказала топу: «Предложим гендиректору создать в компании аналитический отдел. Вы его возглавите. Компания сэкономит деньги, которые она платит маркетинговому агентству». Коммерческий директор согласился с таким вариантом. Гендиректор идею поддержал. Новое подразделение возглавил бывший коммерческий директор, а на его место назначили одного из перспективных руководителей отделов. Бывший коммерческий директор остался благодарен HR-директору, всячески поддерживал его с тех пор.

**Выясните, какова стратегическая цель компании и как Вы можете помочь ее реализовать. Наметьте проекты**

Загляните в «Стратегию компании», посмотрите, что написано там. Например: расширяться, повышать эффективность персонала и, как следствие, прибыль компании. Поговорите с гендиректором, узнайте, есть ли основания **считать компанию персоналзависимой**. Иначе говоря, насколько ценны знания и навыки сотрудников, насколько серьезны для бизнеса последствия от их увольнения. Посмотрите на то, что делает сейчас HR-служба с точки зрения стратегии. Проявите бизнес-мышление. Проверьте, насколько хорошо у Вас это получается, – **ответьте на вопросы небольшого теста (выберите вариант ответа, который кажется Вам правильным) и решите два кейса**. Можете дать их и менеджерам по персоналу. Два кейса доступны для Вас [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/8fada0dd-dbee-444e-8081-da67c49142b1.pdf;Keisy_79.pdf).

**Тест: проявляете ли Вы бизнес-мышление**

Как определить, оптимальна ли структура компании, читайте в [№ 11, 2016](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=506484).

Если, к примеру, окажется, что компания персоналзависимая, но текучесть высокая, наметьте меры по удержанию сотрудников. Скажем, **внедрить talent management**– работу с талантами. Позднее соберете данные, аргументы, сделаете расчеты и предложите проект руководству. Рассмотрите и другие возможные варианты. Скажем, **анализ оргструктуры компании** и комплекс мер, как ее оптимизировать, более детально исследуйте текучесть**\***.



Елена КАНАТЧИКОВА,

Директор по персоналу компании FORTProject

**Эффективность HR-службы как стратегического партнера измеряйте иначе, чем как сервисного подразделения**

Успешна ли служба персонала в статусе обслуживающего подразделения, определяют по тому, исполняет ли она регламенты в работе, достигает ли собственные KPI. Насколько эффективно работает HR-служба – стратегический бизнес-партнер, судят по тому, достигла ли вся компания нужных бизнес-показателей, либо это сделали ее производственные и коммерческие подразделения в отдельности. Это, по сути, становится оценкой реализованных HR-проектов. Наиболее востребовано HR-партнерство в так называемых персоналзависимых сферах, где именно ключевые сотрудники создают ценность бизнеса (IT, консалтинг).

**Сами запрашивайте в финансовой и коммерческой службах данные о результатах работы, рассчитывайте ключевые показатели**

Обычно до HR-директоров не доводят коммерческие и финансовые данные. Преломите эту практику. Сами запрашивайте их у финансового и коммерческого директоров. Терпеливо объясняйте им (а перед этим и гендиректору), что Вам эти сведения необходимы, чтобы **оценивать качество HR-работы.**Вы должны знать, как затраты на персонал соотносятся с размером прибыли компании.

Обязательно рассчитывайте **два ключевых показателя:** выручка на одного сотрудника и выручка на один рубль ФОТ. Эти ключевые показатели обозначат тенденции, укажут, есть ли проблемы с эффективностью.

Рассчитывайте показатели не только за последний год, но и за предыдущие. Это нужно, чтобы **увидеть динамику и сделать выводы**. Если показатели растут, это хорошо. Если падают, бейте тревогу.

**Диаграмма. Как Вы оцениваете шансы Вашей HR-службы стать стратегическим бизнес-партнером?**



**ПРИМЕР**

Директор по персоналу производственной компании решил сделать расчеты, которые бы показали эффективность работы персонала с точки зрения бизнес-задач. HR попросил финансовый отдел предоставить данные о доходах и расходах фирмы, а также о выплатах сотрудникам. Сравнив размер прибыли компании с общей суммой выплат сотрудникам (зарплаты, премии и бонусы, соцпакет в расчете на месяц), глава службы персонала ужаснулся. Выплаты сотрудникам в 2017 году составили 38% от прибыли. В 2016 году это соотношение было ниже – 35%. Между тем норма, по оценкам экспертов, – 6–12%. Налицо тенденция к росту и так уже запредельно высоких затрат. Подготовив документы, Директор по персоналу пошел к гендиректору и объяснил: такое положение угрожает стабильности компании. Руководитель компании попросил HR-а предложить варианты, как можно решить проблему.

**Сами предлагайте идеи, как повысить эффективность персонала. Даже если от Вас этого не ждут**

То, что Вас поначалу не будут просить помочь решать якобы чисто производственные проблемы, не удивительно. Не ждите этого. Узнали о проблеме чисто случайно от кого-то из управленцев? Подготовьте свое решение и предложите гендиректору. Только не банальное, типа: сократить лишних, поднять всем зарплату, устроить для всех праздник. Если предлагаете серьезный проект, согласуйте его с руководителем компании и выходите на совет директоров. Обязательно **сделайте расчеты и приведите их**. Например, рассчитайте текучесть персонала за два года. Укажите данные, покажите динамику. Затем приложите ключевые показатели, о которых говорилось выше, за два года – выручку на одного сотрудника и выручку на один рубль ФОТ. Если все данные в совокупности говорят о негативной тенденции, предлагайте смелые меры. Например, автоматизировать процессы, оптимизировать оргструктуру и численность персонала, **организовав «Защиту функций топами»**. Рассчитайте, на сколько удастся сократить расходы. Оформите предложение так, как гендиректору удобно воспринять, – **в виде проектной заявки\***. Первое, о чем говорите, о выгодах для бизнеса. Показывайте руководству компании: если Вы участвуете в выработке решений, бизнес-процессы становятся результативнее.

Как составить проектную заявку гендиректору, читайте в [№ 7, 2017](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=568295).

**ПРИМЕР**

Когда стало очевидно, что в «Группе Черкизово» в сегменте «Мясопереработка» нужно снижать расходы на ресурсы, в том числе человеческие, экс-Директор по персоналу этой группы Сергей ПЕСКОВ предложил организовать «Защиту функций топами». Каждый топ составил карту своего направления. В ней перечислил все бизнес-процессы, которые протекают в этом направлении, указал численный состав подразделений. Затем расписал: кто поставщик функции (сотрудник, сторонний клиент, другое подразделение), в чем функция, кто ее исполнитель и кто потребитель. Словом, осмыслил каждый этап работы и представил совету директоров. В ходе выступления озвучил, что и как можно оптимизировать. Скажем, убрать лишнего исполнителя либо перестроить сам процесс. Например, в перевозках в каждой машине есть два человека: водитель и экспедитор. Предложили обучить водителей и сделать их по совместительству экспедиторами. В перевозках на короткие расстояния (до 600 км) они выполняют две роли – и водителя, и экспедитора. А тех экспедиторов, у которых есть права, перевели в водители. Благодаря защите функций удалось избежать непродуманных сокращений персонала, сохранить ценные кадры.

Когда происходило слияние Gillette и Procter & Gamble, HR-служба компании Procter & Gamble в качестве принимающей стороны сама разработала и успешно реализовала план интеграции с компанией Gillette. Акционеры остались довольны.

**Попросите управленцев прочитать для HR-службы лекции по финансам и экономике. Отличников назначьте HR-бизнес-партнерами**

**Какие проекты запустить и какие ЛНА создать, чтобы стоимость компании росла и чтобы она попала в Национальный рейтинг**

Национальный рейтинг корпоративного управления составляют в России с 2003 года. Компаниям там присваивают уровни. Какой уровень получит компания, зависит от того, насколько выстроена в ней HR-работа, есть ли необходимые продукты, а также положения и регламенты. Обязательных требований немного: кодекс корпоративной этики, связь вознаграждения топ-менеджеров с результатами работы компании (KPI или бонусы), кадровый резерв и программы преемственности кадров, участие в благотворительности. Проверьте, есть ли все это в компании. Если нет, начните с того, что восполните нехватку.

Менеджерам по персоналу не хватает аналитического мышления и умения работать с цифрами. Чтобы хотя бы частично восполнить эти пробелы, попросите топов и руководителей среднего звена финансового и коммерческого департаментов выступить перед HR-ами с лекциями. Пусть дадут **информацию о рынке**, на котором работает компания, о конкурентах и партнерах, о сильных и слабых сторонах вашей компании. Попросите лекторов также разъяснить, **как формируется чистая прибыль, какие расходы включаются в затраты**, уменьшающие налогооблагаемую прибыль компании, а какие нет. **Разработайте короткий учебный курс** на два полных дня, составьте программу. **Образец программы** – [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/3b6a6c80-0804-4be0-a6e4-697700ffe3db.pdf;Programma_82.pdf). Но будьте готовы, что не все управленцы с охотой откликнутся на Ваш запрос. Вам придется уговаривать их.

**ПРИМЕР**

Елена РЕВЯКИНА рассказала: когда она работала Директором по персоналу компании Pony Express, организовала учебный курс для сотрудников. Лекторами должны были стать топы компании. Не все загорелись этой идеей. Некоторые попытались увильнуть, скажем, придумать командировку или совещание. Но HR не отступала: уговаривала выступить, кому-то обещала в чем-то помочь. В итоге сформировалась группа топов, которые были готовы вести тренинги и читать лекции. Елена обозначила цель курса – научить подчиненных самостоятельности. Тогда у руководителей будет больше времени на планирование. Управленцы включились в работу, превратились в команду единомышленников. А авторитет HR-службы вырос.

Если Вы сможете регулярно делать то, о чем говорилось в статье, со временем приблизите службу персонала к статусу стратегического бизнес-партнера, реформируете ее. Например, помимо трех отделов, которые есть в каждой HR-службе, играющей роль обслуживающего подразделения (подбора, обучения, кадров), **появятся и другие. Скажем, такие отделы:** расчетов с персоналом, внутренних коммуникаций, аналитики, планирования и сопровождения HR-процессов. Это уже не обслуживающее подразделение.

Лучших сотрудников службы персонала **назначьте HR-бизнес-партнерами**. Теперь они будут постоянно находиться непосредственно в подразделениях, заниматься не одним каким-то направлением HR-работы (например подбором или обучением), а всеми. Так поступила несколько лет назад Директор по персоналу «Объединенной металлургической компании» Светлана НИКОЛАШИНА. Подчиняются бизнес-партнеры по-прежнему HR-директору, но работают в паре с руководителями подразделений, сопровождают все, что связано с управлением персоналом. Последнее слово всегда за руководителями. Однако **HR-бизнес-партнер вправе не согласиться с их кадровыми решениями**, высказать свое мнение. Кроме того, HR-партнеры не ждут заявку на подбор. Они уже знают, что из подразделения увольняется человек, заранее начинают искать ему замену (подробнее читайте в [№ 6, 2015](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=391583)). Создав систему HR-бизнес-партнеров и распространив ее на всю компанию, Вы вплотную приблизите службу персонала к статусу стратегического бизнес-партнера.

К слову, сейчас Светлана НИКОЛАШИНА **возглавляет Кадровый комитет**, который в конце года заслушивает руководителей среднего и высшего звена. Они рассказывают, какую работу с персоналом проделали, какие управленческие решения способствовали тому, что удалось получить нужные результаты. Если не удалось, управленцы анализируют, почему, как требовалось мотивировать персонал.

**Сами инициируйте запрос к HR-службе со стороны руководства компании. Реализуйте межфункциональные проекты**

HR-директор не может самостоятельно, без необходимости для бизнеса и без поддержки сверху, реализовать проекты, охватывающие всю компанию или даже ее отдельные подразделения. От первых лиц должен прийти запрос. Он – это и есть собственно задача, которую поручают решить HR-у. Например, оценить управленцев разных уровней – хорошо ли они руководят. HR-директор решает, какие методы использовать, чтобы справиться с задачей, и действует. Но очень часто в компаниях руководство не знает, что именно поручить HR-ам, чем они могут быть полезны для бизнеса. **И запросов нет. HR-директор годами ждет**, когда же первые лица обратятся к нему и поручат важный проект. Но время идет, запросов нет, HR-ы не получают возможность показать, на что способны. А когда наступают тяжелые времена, специалистов по управлению персоналом сокращают.

Чтобы исключить такое развитие событий, сами формируйте у первых лиц компаний запрос к себе. Ненавязчиво и **как бы мимоходом подбрасывайте идейки**, говорите о действенных HR-методах. Гендиректор осмыслит их, обсудит с собственниками бизнеса и потом спустит это Вам как задание.

О том, как изменить стиль управления и побудить сотрудников проявлять инициативу, читайте в статье «Что сделать, чтобы сотрудники стали инициативнее, относились к работе с душой? Привнесите неформальность в общение руководителей с ними» в [№ 3, 2016](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=446328).

**ПРИМЕР**

Лейтмотивом совещаний у гендиректора последние шесть месяцев стали высокие косвенные расходы. Финдиректор постоянно обращает внимание на этот факт и призывает их уменьшать. HR-директор заметил: сокращать персонал больше некуда. С ним все согласились. «Хорошо бы сами сотрудники подсказывали, на чем и как можно сэкономить. Ведь они лучше нас знают тонкости работы», – справедливо заметил гендиректор и попросил руководителей всех уровней спрашивать у сотрудников, что можно улучшить в работе, какие ненужные звенья есть, от которых можно избавиться, какие потери ресурсов исключить. Управленцы стали спрашивать подчиненных. Но никакого эффекта. HR-директор, слушая все это, как бы мимоходом тихо проговаривал: «Надо бы стиль управления поменять… А потом конкурc на лучшую идею провести».

Поначалу гендиректор не обращал внимание на эти фразочки, а после одного из очередных совещаний попросил HR-директора объяснить, что он имеет в виду под сменой стиля управления. Глава службы персонала объяснил: отказаться от авторитарного стиля и внедрить демократический**\***. Тогда сотрудники станут проявлять инициативу, высказывать идеи по улучшению работы. А с конкурсом на лучшую идею и так все ясно. И на одном из совещаний гендиректор вдруг объявил, что в компании изменяется стиль управления, а руководителем проекта назначается Директор по персоналу. Так HR сам сформировал запрос для себя. Через шесть месяцев новый стиль управления внедрили. И уже появились первые результаты – люди стали инициативными, указывали, что и как можно оптимизировать, чтобы избежать лишних затрат.

Через некоторое время аналогичным образом HR-директор сформировал к себе другой запрос – внедрить в компании бережливое производство. Руководителем межфункционального проекта стал HR. И снова успешно справился. После этого его стали воспринимать в компании как грамотного и авторитетного эксперта в сфере менеджмента.

**Формализуйте то, что и так уже есть в реальности, – попроситесь в комитеты, в совет директоров**

Итак, Вы успешно выступили с предложениями по улучшению бизнес-процессов, благодаря чему улучшились бизнес-показатели. Кроме того, Вы реализовали межфункциональные проекты, в которых участвовали руководители и специалисты из разных подразделений. Вы внедрили институт HR-бизнес-партнерства. По сути, Вы уже **сформировались как стратегический бизнес-партнер**. А значит, и служба персонала уже не является просто обслуживающим подразделением, хотя обслуживающие функции по-прежнему выполняет. Нужно формализовать эту реальность.

Попросите гендиректора, скажем, **изменить название Вашей должности**, чтобы она отражала масштаб Вашей деятельности и сферу Вашей ответственности. Например, пусть она теперь звучит не как «Директор по персоналу», а «заместитель генерального директора по персоналу» либо «вице-президент по персоналу». Например, вице-президентами по персоналу были в свое время Юлия СУШКОВА в Capital Group, Михаил ЯКОВЛЕВ в «Вымпелкоме», Виктория ПЕТРОВА в «Базовом элементе». Сейчас, кстати, Юлия СУШКОВА – заместитель генерального директора по персоналу группы компаний «Русские машины».

Кроме того, сами попросите руководство компании **включить Вас в комитеты и советы**, которые вырабатывают стратегические решения. В тот же совет директоров. Объясните это тем, что Вам надо владеть информацией о происходящем в компании и оперативно реагировать. Кроме того, скажите, что способны дать информацию, которая может повлиять на решение, которое вынесет уполномоченный орган. Словом, Ваше присутствие там полезно и для Вас, и для компании.

**ПРИМЕР**

Марина МАЛЫХИНА рассказала, что, когда была HR-директором консалтингово-аудиторской компании «BDO Юникон», однажды услышала от одного из топ-менеджеров: «Вы, HR-ы, в бизнесе ничего не понимаете». Директор по персоналу решила переубедить и этого топа, и всех остальных сотрудников компании. В течение года Марина выступила с докладами о работе службы персонала перед топ-менеджерами, потом перед правлением компании, перед консультантами. Кроме того, HR-директор сделала не одно ценное предложение по улучшению бизнес-процессов. Многое реализовали. Затем Марина МАЛЫХИНА попросила включить ее в комитет по разработке бюджета компании. Ей не отказали. Она показала, что вовлечена в бизнес-процессы. Вскоре даже самый скептически настроенный руководитель подразделения стал открыт для сотрудничества с HR-директором и службой персонала. В ней наконец-то увидели партнера по бизнесу.

**Важные выводы**

1. Добивайтесь, чтобы руководители подразделений и HR-служба постоянно контактировали друг с другом: HR-ов направляйте на совещания и тренинги в отделы и службы, управленцев зовите к себе с докладами.
2. Организуйте индивидуальные встречи с топами, сделайте их преподавателями по финансовой грамотности для HR-ов.
3. Будьте проактивны – сами предлагайте решения бизнес-проблем, даже если от Вас этого не ждут.

# Отдел кадров важен для вас?

[Алексей Коровин](http://www.hbr-russia.ru/blogs/25) — президент и председатель правления ОТП Банка.

[](http://www.hbr-russia.ru/blogs/25/2484)

Опубликовано 04.02.2011

Я решил разбавить серию про интеграцию одним постом на совершенно другую тему. Случилось мне под Новый год поучаствовать в одном любопытном терминологическом диспуте. Мне было предложено принять пари против такого утверждения: «Термин Human Capital или аналогичный термин начинает входить в обиход в российских компаниях, для того чтобы заменить термин Human Resources не позже 2017 года».

Всем памятна сталинская чеканная формулировка из речи 1935 года: «Кадры решают всё». Долгое время именно отделы кадров правили бал на советских предприятиях. В чем состояла их задача? Главным образом отделы кадров занимались кадровым администрированием, включая прием на работу, отпуска, отгулы и увольнения. Непутевый герой песни Александа Галича именно в отделе кадров получил «строгача с занесением». Да и, конечно, «кадры», как ласково именовался в народе этот отдел, занимались еще распределением путевок в санатории и детские лагеря отдыха.

В новой российской экономике задачи отдела кадров усложнились. Во-первых, стал этот отдел называться иначе — управление (или целый департамент!) по работе с персоналом. Во-вторых, кроме кадрового администрирования и документооборота, в функционал кадровой службы добавились: обучение внешнее и внутреннее, разработка системы компенсаций и льгот, оценка персонала и организация стратегических сессий, при этом желательно, чтобы все эти задачи укладывались в общую стратегию бизнеса и способствовали ее скорейшей реализации.

В ряде компаний службы по работе с персоналом отвечают ещё и за, так называемые, General (или Common) services — эксплуатацию и офисную логистику. Другие компании берут на себя ответственность за внутрикорпоративные коммуникации.

В иностранных же компаниях подразделение по работе с персоналом издавна именуется HR Department. Иногда HR, впрочем, пытаются перевести на русский буквально, но получается такое чудище, как «департамент по работе с человеческими ресурсами».

Куда же идет корпоративный мир? «Техника без людей, овладевших техникой, мертва», — постулировал «отец народов» в той памятной речи. А спустя многие годы сам Джек Уэлч, в течение двадцати лет возглавлявший одну из крупнейших американских корпораций General Electric, высказался еще категоричнее. В своей книге Winning прославленный американец утверждает, что HR-директор должен занимать вторую роль в организации после генерального директора.

Почему же столь значимое место отводится HR-функции? Ответ на вопрос достаточно прост — во многих индустриальных сегментах с современным уровнем технологий добиться и удержать конкурентное преимущество только за счет технологий все сложнее и сложнее. Можно, конечно, идти путем постоянных инвестиций в развитие, но, увы, этот ресурс небезграничен.

И где организации брать те самые преимущества, которые должны обеспечивать поступательный и стабильный рост? Как бы мы ни хотели все свести к эффективности, в конечном счете и ее (эффективность) определяют люди. Так же как и инновации, и качество, и все остальные ключевые «факторы успеха» успешных компаний.

В сентябре 2010 года компания The Boston Consulting Group совместно со Всемирной федерацией ассоциаций по управлению персоналом (World Federation of People Management Associations) опубликовали любопытнейший отчет «Человеческий капитал как конкурентное преимущество 2010. Как компании могут адаптировать методы управления персоналом во время перемен».

Выводы исследования основаны на результатах опроса более чем 5,5 тысячи руководителей из 109 стран мира. Участникам опроса было предложено выбрать четыре наиболее острых проблемы из двух десятков задач, попадающих в сферу ответственности службы по персоналу. Любопытно, что наименее острыми признаны такие, к примеру, темы: улучшение HR-процессов, реструктуризация организации, управление затратами на персонал и улучшение процесса подбора персонала. Абсолютными же приоритетами были признаны следующие проблемы: управление талантами, улучшение процедур по развитию лидерства, расширение инструментария по эмоциональному вовлечению сотрудников и стратегическое планирование в области персонала.

Вот они узловые проблемы любой современной организации — как найти, вырастить и удержать таланты, как построить такую корпоративную культуру, чтобы сотрудники доверяли компании и гордились ее достижениями, как, наконец, правильно подготовиться к стратегическим вызовам будущего. Как мы видим, приоритеты кадровой службы давно сместились от кадрового администрирования и документооборота в сторону стратегии.

А еще в последнее время на Западе все чаще раздаются голоса о том, что в силу схожести функций целесообразно объединять в компаниях службу по работе с персоналом и маркетинговое подразделение. И в этом также есть рациональное зерно! Сначала менеджмент должен добиться преданности собственных сотрудников — внутреннего клиента, который впоследствии сумеет передать свою лояльность внешним клиентам и партнерам. Второе неоспоримое общее качество между маркетингом и работой с людьми — это эмоциональная составляющая. Ни один хороший брэнд не станет лидером без эмоционального отклика в душе потребителя. И у HR-функции все больше и больше задач, требующих эмоциональной грамотности и вовлеченности, будь то стратегическое обсуждение кадрового резерва или коучинг-сессия «Как провести интервью».

Мир меняется. Причем меняют его люди. Наступает время, когда успех предприятия будет зависеть целиком и полностью от людей — насколько правильно люди подобраны, хорошо ли они взаимодействуют, насколько люди мотивированы на достижение конкретной задачи или относятся к работе как к хорошо организованному, но в целом бессмысленному процессу. В этой связи любопытно приведенное в вышеупомянутом отчете BCG и WEPMA мнение Henrique de Melo, HR-директора португальского банка Caxa Geral de Depositos of Portugal: «Главным образом банки отличаются людьми. Банковские продукты можно скопировать, технологии — купить, именно в людях разница».

Итак, именно люди становятся главной ценностью и капиталом корпораций, и я буду только рад, если в российский корпоративный обиход начнет входить понятие Human Capital. Не как дань моде, а как выражение новых ценностей. Я буду рад... даже ценой проигрыша заключенного в Новый год пари.

# Вы верите своему заместителю по персоналу?

Интервью брала Анна Натитник

старший редактор «Harvard Business Review — Россия»

Джош Берсин, эксперт по управлению кадрами и основатель консалтинговой компании Bersin by Deloitte, в своих ежегодных программных статьях о тенденциях в области управления персоналом уже несколько лет упоминает HR-аналитику. О том, что это за технология, для чего она используется и как меняется подход к анализу данных, Джош Берсин рассказал в интервью старшему редактору «Harvard Business Review — Россия» Анне Натитник.

**HBR — Россия: Инженеры, финансисты, маркетологи в своей работе давно опираются на данные. А большинство менеджеров по персоналу до сих пор действуют по старинке и доверяют интуиции. Почему новые технологии так медленно проникают в кадровое дело?**

**Берсин**: Причин много. Одна из основных — влияние традиций. Работа с персоналом, по сути, никогда не была связана с технологиями — она подразумевала в основном взаимодействие с людьми. Сотрудники HR-отделов, как правило, не сильны в точных науках, они не математики и не аналитики. И все же в этом сообществе есть люди, которые с аналитикой «на ты»: например, многие психологи и специалисты по оценке персонала изучают статистику. Так что анализ данных и вычисления — не такое уж и новое слово в работе кадровых департаментов.

**Меняется ли ситуация сейчас?**

Программное обеспечение, используемое в кадровой работе, стремительно усовершенствуется. При этом оказывается, что у большинства организаций даже нет единой базы сотрудников. Значит, сейчас основная задача ИТ-специалистов — создать хранилище данных, которые можно было бы анализировать. Мы видим, что ситуация с ПО с каждым годом понемногу улучшается. Причина, мне кажется, в том, что руководители компаний перестают верить на слово менеджерам по персоналу и требуют от них цифр. «Как нам доверять вашим рекомендациям, — говорят они, — если вы не можете прийти к нам с цифрами в руках и аргументировать, почему кого-то нужно нанять, кого-то уволить, кого-то продвинуть, а кому-то повысить зарплату?!».

Наиболее передовые организации уже используют аналитику в работе с персоналом. Среди пионеров — Google и другие высокотехнологические компании. Математические методы все больше и быстрее проникают в сферу человеческих ресурсов. Вспомните, например, книгу и фильм «MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире» — в них рассказывается об экономисте, который с помощью математических расчетов собрал уникальную бейсбольную команду.

**Как бы вы сформулировали, что такое HR-аналитика?** Многие думают, что речь идет о создании базы данных сотрудников, позволяющей отделу кадров определить, сколько денег организация тратит на персонал, вычислить средние показатели эффективности труда, диверсификации и т. д. Конечно, это важные параметры, но сейчас тенденция меняется: HR-аналитику используют для принятия решений, касающихся компании в целом, а не только управления персоналом. Это серьезный сдвиг, и дальше, как показывают наши исследования, тенденция, скорее всего, будет активно развиваться. Аналитики будут все больше времени посвящать операционным вопросам, а не только выяснять, сколько денег уходит на обучение сотрудников и какова в организации текучесть кадров, — эту информацию легко получить с помощью покупных облачных технологий. Данные о людях будут все чаще применять для оптимизации работы компании.

**Каковы основные инструменты HR-ана­литики?** Если честно, основной — это Excel. Многие организации пользуются стандартными статистическими инструментами, дополняя ими свою HR-систему. Сегодня ведущие софтверные компании вроде SAP, Oracle, Workday встраивают в свои продукты движки или ПО для выполнения аналитических задач. А молодые и быстрорастущие фирмы, такие как VISaer, Tableau, Click, производят для этого отдельные программные инструменты. Но ни одна из этих компаний пока не лидирует: рынок только формируется и кажется очень раздробленным.

**Что вы думаете о перспективах этого ­рынка?**Пока он нишевой. У всех организаций свои проблемы и задачи: у одних — низкое качество данных, так что им надо вплотную заниматься управлением данными; другие очень быстро растут, и им нужно сосредоточиться на привлечении персонала; третьи — выросли настолько, что им приходится усовершенствовать организационную структуру и культуру. Диапазон проблем, которые решаются с помощью аналитики, очень широк, так что об универсальных инструментах речь пока не идет.

**Когда HR-аналитика стала доминирующим трендом и почему?** Анализ данных стал особенно популярным 4—5 лет назад и с тех пор с каждым годом становится все более востребованным. Я бы сказал, что этот тренд совпал с активным внедрением интегрированных систем управления персоналом и облачного программного обеспечения для управления кадрами. Конечно, сама идея не нова — новизна в том, что HR-аналитика перестала быть делом бэк-офиса и вошла в активный арсенал директоров по персоналу. Со временем, мне кажется, HR-аналитика превратится в бизнес-аналитику с использованием данных о персонале.

**Какие данные, связанные с людьми, могут использовать компании?** Источников много: это системы управления кадрами, найма и учета персонала, системы расчета и выплаты зарплаты, компенсаций и льгот, системы обучения и т. д. Все они содержат необходимую информацию — не только, например, о во­влеченности персонала, но и о его здоровье и благополучии. Более того, сегодня компании начинают собирать данные даже о трафике электронной почты сотрудников, о том, сколько времени они проводят на совещаниях, какое у них расписание командировок, в каком городе они находятся в тот или иной момент (фиксируется геолокация телефона) и т. д. Организация может использовать самые, казалось бы, незначительные сведения о персонале, которыми она располагает.

**В одной из статей вы писали, что полезными могут быть данные из социальных сетей — статусы, чекины, комментарии. Как это соотносится с представлениями о неприкосновенности частной жизни?**Действительно, компании все чаще собирают и анализируют подобную информацию, и это представляет определенную проблему. Я убежден, что организациям следует заранее предупреждать сотрудников о своих действиях. Ведь обычно люди об этом даже не подозревают. Например, многие не понимают, что все электронные сообщения, отправляемые с рабочей почты, — это служебная переписка, принадлежащая компании (по крайней мере, в США). Работодатель, сделав соответствующее предупреждение, может проследить, когда вы послали мейл, кому, что в нем написали и т. д. Сотрудники должны знать, какие именно данные о них собирают.

**С какой целью компании могут следить за электронной почтой?** Никто не ставит перед собой задачи завладеть личной ­информацией сотрудников. Это делается, чтобы повышать производительность труда, выявлять схемы мошенничества, случаи воровства и т. д. Руководитель должен все это объяснить людям. Кстати, сейчас многие производители выпускают специальные программы. Скажем, Outlook, один из самых распространенных поч­товых клиентов, встроил в свое приложение инструмент (не бесплатный, но относительно недорогой), позволяющий отслеживать и анализировать характер трафика электронной почты, особенности расписания совещаний и т. д.

**Какие задачи чаще всего ставят перед HR-аналитиками? Какой вклад они могут внести в оптимизацию работы компании?** Самое важное, я думаю, — понять, как выполняется работа. Проведя анализ организационных сетей, например, можно увидеть, кто с кем общается в рамках проекта, команды или подразделения, как часто и т. д., и понять, какие сотрудники или группы сотрудников связаны друг с другом наиболее тесно. Это значимые показатели для менеджеров по персоналу.

Вторая задача очень простая — анализ текучести кадров. Кто уходит из компании? Что известно об этих людях? Где они работают, над чем? Какие у них отношения с руководством? Какие проекты они выполняли, как выглядел их карьерный путь? Этот анализ позволяет понять, почему люди увольняются. Он очень важен для организаций, обеспокоенных оттоком лучших сотрудников.

Третья задача — диаметрально противоположная: анализ кадрового состава компании. Необходимо понять, кто лучше всех работает, и собрать об этих людях все сведения, чтобы в дальнейшем находить и нанимать персонал с подобными характеристиками. И еще одна в чем-то схожая задача — определить, кто наиболее успешен на руководящих должностях. Систематизировав полученные данные, можно точнее оценивать претендентов на лидерские позиции.

**Какие ресурсы необходимы компаниям, чтобы внедрить и наиболее полно использовать инструменты HR-аналитики?** Во-первых, нужны ИТ-специалисты, которые налаживали бы информационную инфраструктуру — так, чтобы в организации был единый источник данных. Во-вторых — грамотный руководитель, который рулил бы всем процессом и собрал бы сплоченную команду. В задачи этой команды должна входить разработка стандартов для специалистов по кадрам и сотрудников других отделов, которые будут иметь дело с HR-аналитикой, а также создание инструментов, позволяющих людям из разных подразделений пользоваться данными. В-третьих, нужна еще и междисциплинарная команда, состоящая из аналитиков, специалистов по визуализации, сотрудников, которые могут выступать в роли консультантов. То есть требуются люди, не только способные работать над проектами, интересными лично им, но и готовыми аналитическими методами решать проблемы, стоящие перед компанией.

**В каких случаях могут возникнуть проблемы с внедрением или использованием HR-аналитики?**Проблемы в основном возникают у организаций, которые относятся к HR-аналитике как к сугубо техническому мероприятию, не понимая, насколько она важна для всего бизнеса. Если, думая об HR-аналитике, вы представляете себе горстку специалистов, которые сидят в углу отдела кадров и что-то там анализируют, вы многого не добьетесь. Если у вас в компании всего пара статистиков и они заняты от силы двумя проектами (нередко — совершенно бессмысленными), то вам нужно серьезно задуматься. Не спорю, некоторые из этих проектов приносят определенную пользу, но масштабировать их невозможно.

В организациях, которые умеют хорошо анализировать маркетинговые данные, информацию о продажах, о потребительском поведении и т. д., обычно есть большие команды и необходимая инфраструктура, чтобы изучать и сопоставлять все данные. В таких компаниях результаты анализа доступны всем сотрудникам, и люди активно их применяют. Постепенно у них появляется возможность использовать данные практически в реальном времени — и они начинают очень быстро принимать решения по самым разным проблемам. Подобных компаний пока очень мало, но многие движутся в этом направлении.

**От редакции.**Исследования и прогнозы Джоша Берсина внимательно изучают HR-менеджеры всего мира. В конце прошлого года он перечислил наиболее важные тенденции, с которыми организации столкнутся в наступившем году.

# 7 базовых HR-показателей, которые важно отслеживать

Существуют десятки вариаций отчетности для HR-отделов. Ниже представлена базовая подборка показателей, которые помогут отследить качество процессов подбора, адаптации, аттестации персонала.

**1. Количество сотрудников**

*Когда считать:* раз в месяц.

*Как считать.* Если в компании нет электронной HRM-системы, важно вести учет сотрудников в других программах (например, Excel). При этом создается общая таблица с данными каждого сотрудника. В столбцах указываются имя и фамилия, дата приема на работу, дата прохождения испытательного срока, контактные данные. Ежемесячно делается срез общего количества сотрудников. Если компания международная, срез делается также отдельно по каждой стране.

*Польза для HR.* Количество сотрудников — это базовый показатель, на основе которого строится другая статистика. Например, текучесть кадров, процент прохождения испытательного срока, соотношение сотрудников, прошедших и не прошедших испытательный срок, период работы каждого сотрудника в компании и так далее.

**2. Новенькие, стажеры**

*Когда считать:* раз в месяц.

*Как считать.* Из общей таблицы сотрудников сегментируется и подсчитывается количество сотрудников, которые в этом месяце:

* вышли на работу;
* прошли аттестацию;
* не справились с аттестацией;
* прошли испытательный срок;
* были уволены на момент испытательного срока.

*Польза для HR.* Подсчет новичков и стажеров помогает оптимизировать HR-процессы и проверить эффективность подбора, адаптации, обучения и тестирования персонала. К примеру, вы заметили, что кандидаты уходят в период адаптации и аттестации, можно поэкспериментировать с моделями подбора или обучения и посмотреть на цифры. Если динамика улучшилась, нововведения работают, если ухудшилась, можно вернуться к старой модели.

**3. Текучесть за квартал/год**

*Когда считать:* раз в квартал или раз в год зависимо от цели компании. Для некоторых компаний этот показатель критичен и его стараются свести к нулю. В некоторых случаях текучесть кадров является нормой из-за специфики ведения бизнеса. От этого и зависит период и частота вычисления.

*Как считать.* Показатель измеряется в процентах и обозначает процент уволенных сотрудников за период в соотношении с количеством сотрудников компании. Не учитываются сотрудники, не прошедшие испытательный срок.

*Польза для HR.* Показатель текучести позволяет HR-специалисту оценить качество подбора персонала и уровень приверженности сотрудников,

Норма текучести зависит от сферы деятельности. Для консалтинга показатель должен быть в пределах 6%, в ритейле он увеличивается до 20%.

Высчитав процент текучести, проанализируйте ее качество. К примеру, в сентябре, при общем штате в 100, человек было уволено 10 сотрудников. В октябре штат расширился до 200 человек, однако количество увольнений выросло до 20. По факту, текучесть выросла (с 10 до 20 человек), однако за счет расширения процентный показатель остался на уровне 10%.

Нельзя однозначно сказать, что является плохим или хорошим уровнем текучести. Каждая компания определяет его самостоятельно, исходя из своих целей и возможностей обучения и развития сотрудников.

**5. Средняя продолжительность жизни в компании**

*Когда считать:* раз в месяц.

*Как считать.* Анализируются данные об уволенных сотрудниках. В частности, подсчитывается средний показатель продолжительности их работы от момента трудоустройства до дня увольнения.

*Польза для HR.* Анализ средней продолжительности жизни в компании помогает понять причину увольнений, критические точки и слабые HR-зоны, которые необходимо укрепить.

Увольнение на ранних сроках (до 4 месяцев): вероятная причина — пробелы в подборе (могли быть упущены эмоциональные факторы или недостаточно оценены профессиональные компетенции) или пробелы в адаптации (могли учесть не все особенности вакансии, если новая должность, либо была поздно выявлена неудовлетворенность рабочими процессами на ранней стадии адаптации).

Увольнение на средних сроках (6–8 месяцев): вероятная причина — слабая корпоративная культура, низкий уровень заработной платы.

Увольнение на поздних сроках (после года): вероятная причина — отсутствие возможностей для роста и развития.

Иногда короткая продолжительность жизни — элемент стратегии компании. К примеру, продавцы МАФов работают на позиции в среднем один год. Со временем мотивация продавца снижается, ухудшается качество работы, однако работодатель не может предложить сотруднику карьерный рост. В данном сегменте приоритет для работодателя — вкладывание финансов и сил в качество и быстроту обучения нового персонала. В дальнейшем это даст ему возможность сэкономить на издержках.

Анализируя данные показатели, всегда учитывайте специфику отрасли.

**6. Средний возраст сотрудников**

*Когда считать:* раз в квартал.

*Как считать.* Подсчитывается средний арифметический показатель возраста всех сотрудников компании.

*Польза для HR.* Показатель говорит об уровне зрелости команды и качестве корпоративной культуры.

Молодые сотрудники обычно подвижные и активные. Предпочитают активные виды отдыха (например, корпоративный заплыв на байдарках). Наличие авантюризма и энтузиазма делает их идеальными кандидатами для стартапа. Могут работать сверхурочно, часто не зависят от семьи и других обязательств.

Сотрудники среднего и зрелого возраста зачастую размеренные, опытные, более требовательные. Предпочитают пассивные виды отдыха (например, корпоративный пикник). Выбирают стабильные компании с возможностью карьерного роста (если еще присутствуют амбиции) и финансовой стабильности. В меньшей степени готовы к командировкам и переработкам. При этом могут быть более ответственными, так как на них больше обязательств (семья).

Компании, чей штат состоит исключительно из молодых сотрудников, более сплоченные, у них единый вектор движения. Однако у таких сотрудников мало опыта, поэтому движение вперед происходит путем многочисленных проб и ошибок.

Смешанный тип дает бизнесу вариативность и разносторонний взгляд. Присутствуют как новаторы, так и носители опыта. Для таких компаний свойственный конфликт поколений.

Бизнесы, в которых работают исключительно зрелые сотрудники, характеризуются стабильностью, опытностью и консервативностью. Но там крайне сложно внедрить инновации.

**7. Причины увольнения**

*Когда считать:* раз в квартал.

*Как считать.* Анализируются ответы выходной анкеты.

*Польза для HR.* Каждый человек, который уходит из компании «Бизнес-Конструктор», получает выходную анкету. Это происходит всегда, независимо от того, кто был инициатором увольнения — сотрудник или работодатель.

Уволенный человек по желанию отвечает на вопросы и выбирает причину увольнения из предложенного перечня либо указывает свой вариант. Далее, ежеквартально, HR-отдел анализирует ответы.

В анкету желательно включить также вопросы на оценку уровня комфорта работы в компании и пункт: «Что бы вы хотели улучшить».

Увольнение по инициативе сотрудника: нет четкого функционала; неудобно добираться до работы; большая нагрузка. Причина — ошибки в программе адаптации, распределении функционала, личные причины.

Увольнение по инициативе работодателя: низкая эффективность; несоответствие корпоративной культуре. Причина — нехватка мотивации, ошибки в программе адаптации или в рекрутменте.

Если решение об увольнении обоюдное (со стороны работодателя и сотрудника), стоит указать в таблице обе причины.

Данный показатель помогает HR-отделу правильно и оперативно выявлять слабые места в работе с персоналом — и реагировать на них.

**И в завершение**

Отслеживание HR-показателей — это долгосрочная инвестиция в качество управления персоналом. Первые качественные изменения, при условии, что по итогам измерений проводились какие-то мероприятия по улучшению, произойдут как минимум через два месяца, когда будет заметна динамика показателей, которые измеряются ежемесячно.

Чтобы добиться максимального результата, нужно оценивать ситуацию в комплексе, то есть отслеживать динамику ежемесячных, ежеквартальных и годовых показателей. Но усилия будут оправданы.

# Кадровик - бессловесный исполнитель или специалист, устанавливающий правила?

В одном из своих постов я уже затрагивала тему наведения порядка в кадровом документообороте. Думаю, что эта проблема знакома не понаслышке многим кадровикам, пришедшим в организацию, где кадровый учёт вёлся с нарушениями либо не вёлся вовсе.

Итак, вы пришли, увидели и… ужаснулись. Что дальше? Могу поделиться своим опытом. Я подготовила служебную записку на имя директора следующего содержания:

"Изучение состояния дел в сфере кадрового делопроизводства ООО "Млечный путь" показало, что сложившаяся практика оформления документов в ряде случаев грубо нарушает трудовое законодательство РФ: сотрудники принимаются на работу без полного пакета документов, документы оформляются «задним числом» и т.п., т.е. кадровая служба, по сути, лишь выполняет функцию оформления устных договорённостей работника и работодателя независимо от того, правильно ли понимают ситуацию стороны трудовых отношений, законна ли она с точки зрения трудового законодательства. Такое положение дел является недопустимым.

С учётом вышеизложенного, а также принимая во внимание увеличение штатной численности учреждения и, следовательно, увеличение объёма кадровых операций и усложнение кадрового учёта, считаю целесообразным предусмотреть процедуру предварительного согласования любого заявления, касающегося трудовых отношений, с инспектором по кадрам".

Должна сказать, что это не только тема постановки кадрового документооборота, но и тема позиционирования кадровика в организации. До моего прихода, как я подозреваю, никому и в голову не приходило, что кадровик – это хоть сколько-нибудь значимая фигура… Так – обслуживающий персонал, который безропотно сделает всё, что скажет не только директор, но и любой работник. А если не сделает, то сразу бежали к директору жаловаться. И вот тут уже необходимо проявлять такие качества как дипломатичность, настойчивость, умение аргументированно отстаивать свою точку зрения, стрессоустойчивость, умение сглаживать конфликтные ситуации и многое другое.

В результате таких действий формируется ваша репутация. И потом уже она работает на вас. Вы становитесь авторитетом не только в сфере трудового законодательства, но и просто как человек, к мнению которого прислушиваются. Следующий этап вашего становления как специалиста – ваш голос становится решающим, вы диктуете «правила игры» в зоне своей ответственности и оформляете это соответствующими локальными нормативными актами: положениями, регламентами, инструкциями. И вот уже директор признаётся, что за вами он – как за каменной стеной.

Каждый сам решает для себя, какой путь выбрать. Мой путь был нелёгким, авторитет нарабатывался годами, но я чувствовала, как становлюсь сильнее, увереннее в себе, а это, пожалуй, самое главное для специалиста.

Кто-то, не желающий конфликтовать с начальством, либо просто считающий себя «маленьким человечком», может годами плескаться в этом кадровом «болоте», где всё запутанно, отсутствуют нужные документы, во всём царит бардак и хаос… Поверьте, специалистом вы не станете, репутация у вас будет самая невысокая, отзывы о вашей работе пренебрежительными.Поэтому не бойтесь идти вперёд – дорогу осилит идущий!

# Менеджер по персоналу и линейный руководитель: сотрудничество или противодействие?

Основная цель работы менеджера по персоналу - разработка и реализация кадровой политики компании. Наиболее частой проблемой в сфере управления персоналом является не недостаток средств или компетентности HR-специалиста, а сложности его взаимодействия с руководителями подразделений, в которых внедряются те или иные управленческие инструменты.

Менеджеры по персоналу сломали не один десяток копий в борьбе с непониманием и сопротивлением линейных руководителей при разработке и внедрении корпоративной кадровой политики. Как донести целесообразность и правильность ваших идей и предложений? Как должна распределяться ответственность между менеджером по персоналу и линейными руководителями организации? Каким образом показать руководителям подразделений выгоды внедрения тех или иных кадровых инструментов и технологий?

Теоретики или новаторы?

В сознании линейных руководителей существует ряд стереотипов относительно службы персонала. Часто последних воспринимают как группу теоретиков-исследователей. В реальной практике управления результаты деятельности такого HR-подразделения слабо применимы, и все, на что оно способно, - ведение кадрового делопроизводства и первичный подбор персонала.

К сожалению, это мнение имеет под собою некоторые основания. В начале 90-х гг. прошлого века, в период перехода к рыночной экономике, отделы кадров постсоветских организаций и предприятий претерпевали серьезные изменения. Возникали новые функциональные области, в которых кадровики слабо ориентировались. Многие предприятия просто переименовали отделы кадров в службы, департаменты управления персоналом, функционально не изменив содержание их деятельности. Но кадровая работа "по старинке" в непривычных, динамично меняющихся условиях была неэффективна. Возрастали требования к уровню компетентности сотрудников кадровых служб, к уровню принятия решений в рамках управления персоналом. На рынке труда появилась масса молодых специалистов с дипломами психологов, и эти работники стремились занять вакансии менеджеров по персоналу (не представляя, впрочем, чем им предстоит заниматься в этой должности).

Специфика службы управления персоналом современной коммерческой организации состоит в том, что данное подразделение наряду с прочими выполняет функцию своеобразного штаба, центра инноваций в компании. Именно разработка, апробация и внедрение новых, ранее не использовавшихся инструментов и технологий управления персоналом - вот основная концепция функционирования HR-службы. Реализация этой функции невозможна без участия линейных руководителей. Как же выстраивается система внутренних коммуникаций службы управления персоналом и линейного менеджмента?

Основой любой управленческой деятельности является планирование. Говоря о планировании в системе управления персоналом, необходимо выделить три основных его вида, исходя из сроков и значимости целей.

1. Стратегическое планирование охватывает весь спектр работ в рамках реализации кадровой политики организации. К нему относятся разработка и внедрение отдельных систем, таких как системы найма, адаптации, обучения, оценки персонала. Стратегический план создается на длительный срок (минимум год), а работы по отдельным целям выделяются в проекты.

Стратегическое планирование распространяется на всю компанию, а потому взаимодействие (в том числе в виде мозговых штурмов, обучающих семинаров, мастерских и т. п.) осуществляется с руководителями всех структурных подразделений. На этих мероприятиях роли модератора и внутреннего консультанта могут играть как привлеченные специалисты, с которыми в ходе работы над проектом взаимодействует менеджер по персоналу, так и он сам.

2. Тактическое планирование осуществляется на уровне конкретных подразделений. В ходе тактического взаимодействия выполняются задачи, которые ставят перед службой персонала линейные руководители. Это происходит в рамках уже формализованных и регламентированных бизнес-процессов при решении вопросов, связанных с подбором персонала, приемом на работу, адаптацией, обучением сотрудников, системой оплаты труда и пр. Тактические планы охватывают срок от одного до трех месяцев.

Поскольку тактические задачи касаются отдельно взятого подразделения, взаимодействие в данном случае будет индивидуальным, например в форме рабочих встреч с руководителем этого подразделения.

3. Оперативное планирование направлено на организацию работы службы управления персоналом для реализации планов двух предыдущих уровней. Оперативный план - это внутренний план HR-подразделения, который создается в целях оптимального распределения ресурсов и охватывает временной интервал от недели до месяца.

Заручиться поддержкой и быть на шаг впереди

Итак, на первый взгляд все просто: пара дней - и планы готовы. Можно приступать к реализации - но тут и начинаются проблемы. Оказывается, что на первое совещание по внедрению системы обучения половина руководителей не явилась, а пришедшие не проявили никакого интереса. Как же так? Ведь это нужно в первую очередь им! Менеджер по персоналу, не получая отдачи, теряет всякий энтузиазм. В чем причина неудачи?

Очень важный момент, который игнорируют большинство менеджеров по персоналу, - предварительная подготовка почвы для внедрения идей. Дело в том, что положение менеджера по персоналу в компании специфично. С одной стороны, HR является специалистом, что формально ниже уровня руководителя, с другой - важность и масштаб его задач таковы, что подчас их решение имеет больший приоритет, нежели работа руководителя подразделения.

Учитывая данное обстоятельство, важно заручиться поддержкой вышестоящего руководства, директора по персоналу, коммерческого директора и т. д. Прежде чем представлять свою идею на суд линейных руководителей, убедите в ее целесообразности другие влиятельные фигуры компании. Тогда преодолеть сопротивление линейных менеджеров будет легче. Также вышестоящее руководство должно понимать: от того, каким образом позиционируется внутри компании менеджер по персоналу, напрямую зависит результат его деятельности.

Следующий важный момент - длительность взаимодействия с линейными руководителями. Если менеджер по персоналу уделяет этому объективно мало времени, формируется ощущение, что он находится вне системы, не знает внутренней "кухни" организации, не разбирается в специфике работы отдельно взятых подразделений - а значит, не вправе предлагать что-либо для оптимизации уже существующего. Необходим постоянный контакт с сотрудниками компании, от которых зависит успех HR-а. Он должен быть в курсе текущих дел и событий, понимать, чем живет бизнес, получать обратную связь - сведения о том, какие возникают проблемы, насколько устраивают руководителя подразделения действия службы персонала. Всегда стоит делать чуть больше, чем требуется, демонстрировать личную заинтересованность, занимать проактивную позицию, приходя раньше, чем позовут. Высший пилотаж - создать у каждого линейного руководителя ощущение, что он особенный и его интересы стоят на первом месте.

Третья типичная ошибка службы персонала - стремление дать линейным менеджерам готовый инструмент, не вовлекая их в его создание. Однако он не обязательно будет соответствовать ожиданиям, могут возникнуть сложности с его применением. Иными словами, нужно дать людям удочку, а не рыбу. Во-первых, никто не знает специфики работы отдела лучше руководителя, он сможет своевременно корректировать внедряемую технологию. Во-вторых, создавая продукт вместе с линейным руководителем, мы тем самым формируем доверие к себе.

Ответственность в данном случае распределяется так: менеджер по персоналу организует процесс и управляет им, линейные менеджеры участвуют в разработке и осуществляют внедрение. Основной принцип взаимодействия - соавторство.

Итак, очевидно, что менеджер по персоналу обязан быть в курсе текущей организационной ситуации, владеть в полном объеме информацией о всех подразделениях компании, держать руку на пульсе - и быть на шаг впереди.

Точки взаимодействия

Рассмотрим подробнее, как разграничиваются сферы ответственности менеджера по персоналу и линейного руководителя при разработке и внедрении основных систем управления персоналом.

|  |  |
| --- | --- |
| Совместная  задача в  рамках  системы  управления  персоналом | Сферы ответственности |
| Менеджер по персоналу | Линейный руководитель |
| Разработка  и внедрение  корпоративной  модели  компетенций | 1. Формулирует компетенции  по каждой должности в  соответствии со стандартами  деятельности.  2. Определяет методы оценки  компетенций.  3. Организует процедуру  оценки компетенций.  4. Обрабатывает полученные  результаты, представляет их  в стандартизированной форме. 5. Готовит нормативно -  документальную базу по  стандартам деятельности и  компетенциям | 1. Определяет стандарты  деятельности сотрудников  подразделения.  2. Утверждает полученные  компетенции.  3. Участвует в процедуре  оценки компетенций.  4. Участвует в анализе  результатов.  5. Корректирует стандарты  деятельности |
| Внедрение  системы найма  персонала | 1. Прогнозирует потребность  в персонале.  2. Участвует в определении  требований к кандидату.  3. Планирует и осуществляет  поиск персонала.  4. Планирует и осуществляет  процедуры подбора и отбора  персонала.  5. Контролирует и оценивает  эффективность всех этапов  системы найма персонала | 1. Определяет потребность в  персонале.  2. Определяет и корректирует требования к кандидатам.  3. Участвует в процедурах  отбора персонала.  4. Принимает решение о найме персонала |
| Внедрение  системы  адаптации  персонала | 1. Разрабатывает систему  адаптации.  2. Разрабатывает программы  адаптации под различные  должности.  3. Осуществляет контроль  адаптации новых сотрудников | 1. Реализует систему  адаптации.  2. Участвует в разработке  программы адаптации.  3. Выступает в качастве  наставника.  4. Оценивает работу  подчиненного в период  адаптации |
| Внедрение  регулярной  аттестации  персонала | 1. Разрабатывает общие  принципы и процедуру  аттестации персонала.  2. Разрабатывает нормативные и методические материалы.  3. Организует аттестационные процедуры.  4. Обучает линейных  менеджеров эффективной  работе в рамках  аттестационных процедур и  собеседований.  5. Контролирует реализацию  аттестационных процедур.  6. Обрабатывает и  анализирует данные.  7. Осуществляет хранение и  использование кадровой  информации (в частности, для формирования резерва и  планирования карьеры) | 1. Участвует в определении  оцениваемых параметров.  2. Проводит необходимую  работу с аттестуемыми на  подготовительном этапе  (оценочное собеседование,  аттестационная  характеристика).  3. Участвует в качестве  эксперта в разработке  индивидуальных оценочных  материалов (анкеты,  характеристики,  рекомендации) для  аттестуеммых  4. Участвует в работе  аттестационной комиссии  5. Участия в принятии  решений по результатам  аттестации |
| Внедрение  системы  обучения  персонала | 1. Выявляет потребность в  обучении.  2. Разрабатывает программы  обучения, готовит  необходимые материалы.  3. Участвует в реализации  программ обучения,  контролирует процесс  обучения.  4. Контролирует результаты  обучения и эффективность  системы обучения | 1. Формулирует цели  обучения.  2. Реализует программы  обучения в качестве  наставника.  3. Корректирует цели  обучения.  4. Участвует в оценке  результатов обучения |
| Внедрение  системы  мотивации | 1. Оценивает существующие в  компании подходы и методы  мотивации персонала.  2. Диагностирует  удовлетворенность трудом,  выявляет ведущие трудовые  мотивы.  3. Планирует систему  мотивации и стимулирования  по результатам исследований  мотиваций.  4. Внедряет систему  мотивации | 1. Формулирует цели системы  мотивации.  2. Обеспечивает диагностику  удовлетворенности трудом.  3. Участвует в планировании  системы мотивации и  стимулирования персонала.  4. Реализует эту систему |
| Управление  организационной культурой | 1. Оценивает существующую  организационную культуру,  анализирует результаты.  2. Участвует в  формировании ценностей  компании, ранжирует их.  3. Формулирует нормы и  правила организационного  поведения.  4. Контролирует на своем  уровне соблюдение норм и  правил организационного  поведения | 1. Участвует в процессе  формулирования стратегии  компании, ее миссии и  ценностей.  2. Определяет меру  ответственности за  несоблюдение норм и правил  организационного поведения.  3.Является главным носителем культуры в компании.  4. Контролирует соответсвие  норм и правил оргкультуры  стратегии компании |

Ю. Ю.Лысенко

# 5 привычек HR-лидера, который думает о будущем

Если списки трендов вы считаете глупостью, а слова «диджитализация» и «HR-аналитика» кажутся теорией, которая к практике не имеет отношения, мы вас понимаем. Тяжело думать о будущем, пока в настоящем есть столько нерешенных проблем. Но именно поэтому каждый руководитель не боится мечтать и строит планы на будущее. И ищет вдохновение в разных источниках: от научных книг до постов в «Фейсбуке».

Один из экспертов, который делится вдохновением, — Джейсон Авербук, консультант в области HR и автор книги HR from Now to Next: Reimagining the Workplace of Tomorrow. Мы попросили его составить список из пяти хороших привычек HR-менеджера, которые помогут сделать шаг в сторону изменений.

В первую очередь, советует Джейсон, нужно следить за новостями и трендами в отрасли. Он уверен, что:

1. HR-лидер должен экспериментировать с новыми инструментами совместной работы

Например, Slack, Microsoft Teams и любыми другими сервисами для постановки задач, облачного хранения документов и работы над ними. За этими инструментами будущее.

2. HR-лидер должен думать о данных своих сотрудников

Они необходимы для искусственного интеллекта и машинного обучения, на которых в будущем будет основана индивидуализация труда каждого члена команды.

3. HR-лидер должен пробовать инструменты микрообучения

Речь не о масштабных, дорогих системах управления обучением, а об инструментах, которые позволяют легко создавать видеоконтент и мгновенно делиться им с сотрудниками.

4. HR-лидер должен оценивать различные формы аналитики с инвестиционной точки зрения

В мире HR происходит глобальный переход от действий к взаимодействию. А это, в свою очередь, значит, что мы не просто пересчитываем сотрудников, но и считаемся с ними. И без инструментов измерения у нас нет способа оценки наших действий.

5. И наконец, HR-лидер должен стремиться к распространению персонализированных и интеллектуальных сервисов, а также удобных порталов для персонала

Не стоит надеяться, что сотрудники будут пользоваться устаревшими «интранетами» (которые больше похожи на фермы по разведению ссылок), в то время как весь мир предлагает работникам динамичные, информативные дашборды, которые улучшают качество работы.

# Стратегические роли и компетенции современного HR

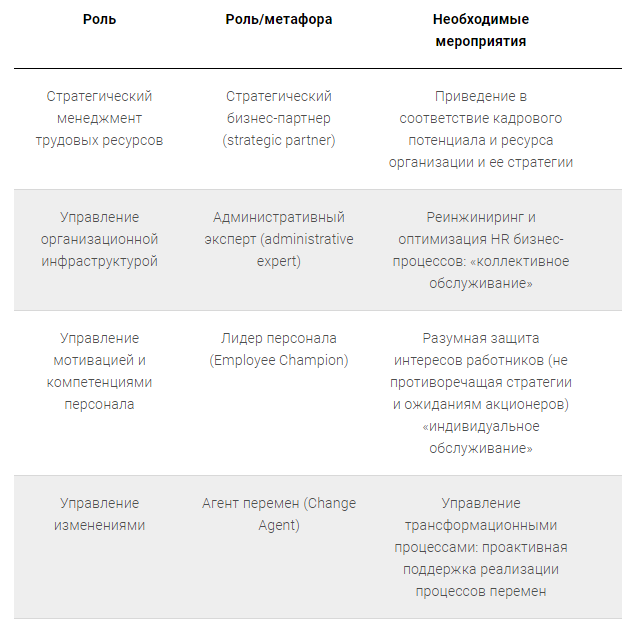
Существует множество моделей компетенций HR-профессионала и его ключевых ролей. Самой известной среди них, пожалуй, является ролевая модель Д.Ульриха из Мичиганского университета, первый вариант которой был им предложен в конце прошлого века. (*прим. автора — Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston, MA: Harvard Business School Press.)* Более того, с легкой руки Дейва в структурах HR-подразделений появилась и должностная позиция с названием «бизнес-партнер».



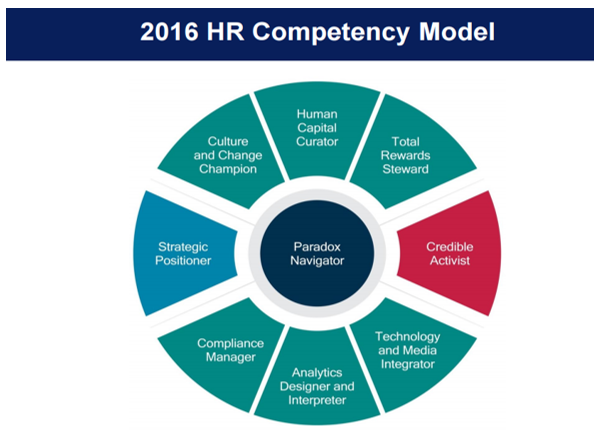
Рис. Модель Д.Ульриха, предложенная им в 1998 г.

Для разъяснения значения каждой роли, Дейв Ульрих дает определение категориям, использованным в таблице: исходные данные, метафоры, общее описание мероприятий, которые реализуются исходя из каждой роли.

Таблица. Описание стратегических ролей HR-менеджера

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/17_10/2017-10-11_21-36-22.png)

В 2012 и 2016 г. Модель Дейва Ульриха была переработана в соответствии с результатами проводимых им исследований. Приведем наиболее «свежий» ее вариант.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/17_10/11.png)

**Эксперт по стратегическому позиционированию** – насколько HR-эксперт может адекватно определить вызовы внешней среды, ожидания ключевых заинтересованных сторон и внутренние возможности бизнеса, и привести одно с другим в соответствие, разрабатывая соответствующие динамике внешней среды и ожиданиям стейкхолдеров решения?

**Заслуживающий доверия активист** (credible activist) – способен ли HR заслужить это самое доверие ключевых заинтересованных сторон (Заметим, в т.ч. за счет высокой результативности собственной деятельности), и считаться надежным и ценным партнером?

**Управляющий парадоксами** (Paradox navigator) – способен ли HR эффективно работать в условиях наличия противоположных потребностей ключевых заинтересованных сторон, противоречий/конфликтов между локальными и глобальными целями, операционными и стратегическими задачами?

**Агент перемен**, в т.ч. культурного плана (Сulture and change champion) – способен ли HR содействовать изменению корпоративной культуры именно в том направлении, которое поддерживает стратегические инициативы компании, и способствовать успешному запуску и реализации проектов перемен?

**Хранитель человеческого капитала** (Human Capital curator) – насколько HR способствует развитию ключевых для бизнеса талантов и лидеров, устанавливает понятные и прозрачные стандарты результативности деятельности?

**Гарант мотивации** (Total Reward Steward) – насколько HR способен спроектировать сбалансированную систему вознаграждений, включающую осознание работниками ценности для них именно этого рабочего места.

**Интегратор новых медиа и технологий** (Technology and Media Integrator) – способен ли HR использовать потенциал социальных сетей и других новых технологий в своей работе?

**Интерпретатор и дизайнер аналитики** (Analytics Designer and Interpreter) – способен ли HR собрать нужные для принятия решений данные и их правильно интерпретировать?

**Комплаенс-менеджер** (Сompliance manager) – может ли HR сбалансировать требования надзорных органов и ожидания ключевых заинтересованных сторон, а также научить такой «балансировке» линейных менеджеров?

Для того, чтобы HR-стратегия и HR-тактика позволила улучшить результаты деятельности бизнеса как такового, необходимо, по мнению Д.Ульриха *(прим. автора — Ульрих Д., Брокбэнк У., HR в борьбе за конкурентное преимущество, Претекст, 2007)*, следующее:

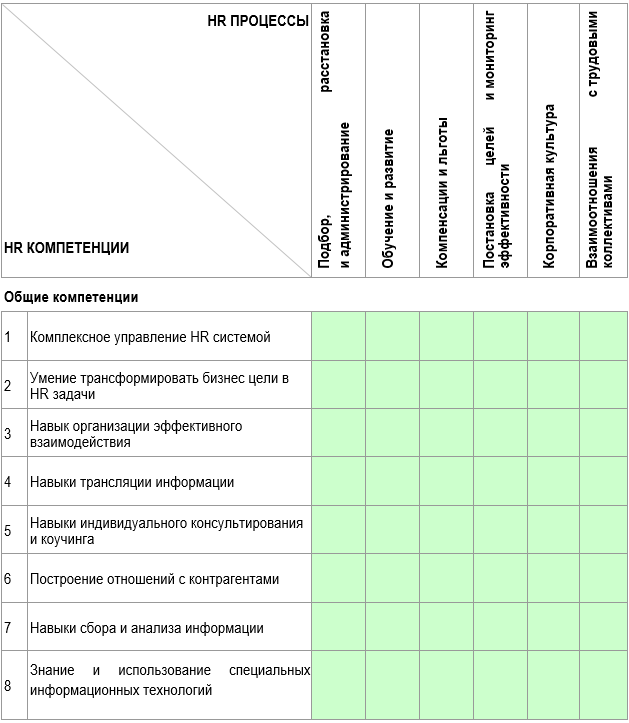
* Во-первых, менеджеры по персоналу должны обеспечивать преобразование бизнес-стратегий в практическую деятельность компании (практики управления персоналом).
* Во-вторых, они должны разрабатывать стратегию работы департамента управления персоналом, которая помогает как сотрудникам, так и клиентам понять суть и цели HR-системы. При этом стратегия HR-подразделения должна быть направлена на повышение эффективности как системы управления персоналом, так и самой службы управления персоналом (Как мы уже обсуждали, это «две большие разницы»).
* В-третьих, менеджеры по персоналу должны все свои действия согласовывать с существующей бизнес-стратегией. Это предполагает диагностику и поиск путей совершенствования менеджмента персонала и предоставления внутренних HR-услуг.

Если HRы будут придерживаться такой модели работы, то, по мнению Д.Ульриха, это гарантирует, что работа в области управления персоналом будет способствовать росту результативности бизнеса.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/17_10/_21.png)

*5 факторов развития ценности HR по Д. Ульриху*

Пример: модель компетенций HR-специалиста ВИНК

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/17_10/_21_0.png)

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/17_10/_31.png)

# Низкая достоверность кадровых данных

[Маркус Бакингем](http://hbr-russia.ru/blogs/839/)

17.02.2015

Как вы думаете, какой из вас оценщик? Если бы вы были моим руководителем и наблюдали бы за моей работой целый год, как вы думаете, насколько соответствующей действительности была бы ваша оценка — например, моего потенциала или готовности к продвижению по службе?

А если бы вас попросили судить о моих более конкретных личностных качествах — например, о преданности интересам клиента или обучаемости? Причисляете ли вы себя к тем личностям, которые, наблюдая за человеком достаточное количество времени, могут с достоверностью оценить подобные аспекты его работы по шкале от одного до пяти? А что по поводу других людей вокруг вас — ваших коллег, непосредственных подчиненных или начальника? Как вы думаете, при необходимом обучении они смогут выносить о вас суждения, которым можно доверять?

Эти вопросы имеют решающее значение, потому что в подавляющем большинстве организаций мы работаем так, как будто ответ на них положителен: да, получив необходимое обучение и практику, люди могут объективно оценивать себе подобных. И на основе этого утверждения мы возвели громоздкую схему работы с персоналом с ее системой и процессами. Когда вашего руководителя просят оценить ваши возможности и поместить их в матрицу из девяти квадрантов, описывающую ваши результаты и потенциал, это делается исходя из убеждения, что мнение вашего босса — адекватная оценка вашего будущего. И что можно взять эту отметку и сравнить ее с оценками, которые он (и другие руководители) поставили потенциалу ваших коллег, и решить, кого из вас повысить в должности.

Таким же образом во время ежегодной оценки результатов вашего начальника просят аттестовать вас по качествам и навыкам, требующимся для работы в вашей организации. Это делают в убеждении, что эти оценки с достоверностью отражают, как вы справляетесь с соответствующей работой. Замеченные руководителем пробелы в вашей компетентности становятся основой для вашего личного плана развития на будущий год. То же самое относится и к распространенной практике опросов по методу 360-градусной оценки, когда спрашивают мнение всех без исключения работающих с вами людей. Мы используем эти опросы, поскольку думаем, что оценки окружающих помогут нам узнать какие-то истины о вас, что-нибудь такое, что можно четко определить, а затем улучшить.

Читайте материал по теме: [5 приемов для грамотного руководства командой](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14642/)

К сожалению, мы жестоко ошибаемся. Исследования показывают, что ни вас, ни кого-либо из ваших коллег больше нельзя назвать надежными источниками. А в результате все наши данные о сотрудниках абсолютно ошибочны.

На протяжении последних пятнадцати лет исследования выявили, что каждый из нас настолько неадекватно оценивает эффективность других людей, что это просто внушает тревогу. Качество, которое мешает нашей способности трезво судить о других, даже получило конкретное название: эффект идиосинкразической оценки. Он заключается в том, что мое суждение по поводу такой вашей категории, как потенциал, определяется не тем, каковы вы, а моими собственными идиосинкразиями (прим. ред.: идиосинкразия — от греч. ίδιος — своеобразный, особый, необычайный и σύνκρασις — смешение — болезненная реакция, возникающая у некоторых людей в ответ на определенные неспецифические, в отличие от аллергии, раздражители). Например, тем, что я понимаю под «потенциалом», что я думаю по поводу собственного потенциала, а также тем, насколько строго я склонен оценивать окружающих. Этот эффект устойчив к изменениям — похоже, его не может снизить никакое количество полученных знаний. И масштаб его огромен — в среднем 61% моих суждений о вас является отражением меня самого.

Иными словами, когда я оцениваю вас или что угодно, моя оценка гораздо больше говорит миру обо мне самом, чем о вас. В области психометрии этот эффект подтвержден документально. Первое крупное исследование было опубликовано в 1998 году в журнале Personnel Psychology, второе — в 2000 году в The Journal of Applied Psychology, а третий анализ, подтверждающий выводы прежних, вышел в 2010 году, снова в Personnel Psychology. Каждая отдельная работа характеризовалась одним и тем же подходом: сначала попросить коллег, непосредственных подчиненных и руководителей оценить менеджеров по нескольким критериям эффективности. Затем изучить оценки (более полумиллиона рейтингов в трех опросах вместе взятых), чтобы понять, чем были вызваны те или иные отметки, полученные управленцами. Они обнаружили, что более половины отклонений в оценках менеджеров можно объяснить уникальными закономерностями оценочного процесса того, кто ее осуществлял. В первом исследовании эта доля составляла 71%, во втором — 58%, в третьем — 55%.

Читайте материал по теме: [4 ошибочных мнения о том, как надо руководить поколением Y](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14196/)

Никакой другой фактор в этих работах — ни общие результаты управленца, ни положение оценивающего по отношению к оцениваемому, не объяснял более, чем 20% отклонений. Суть ясна: когда мы смотрим на чье-либо суждение, мы думаем, что оно отражает некий факт о том, кому ставится отметка, но это вовсе не так. На самом деле оно больше говорит о том, кто оценивает.

Несмотря на неоднократное появление информации об эффекте идиосинказической оценки в научных журналах, в деловом мире мы ведем себя так, будто ничего о нем не знаем. Безусловно, нам еще предстоит понять, что это явление означает для наших обычных кадровых процедур. Посмотрите на них внимательно и вы осознаете, что вследствие этого эффекта нам придется разрушить и заново выстроить практически всю работу с персоналом.

Подпитываемые верой в то, что люди могут адекватно оценивать других, мы берем их отметки (за эффективность, за потенциал, за конкретные умения) и используем их как основу для разных решений. Например, кого какому навыку учить, кого на какую роль продвигать, кому какую премию выдавать и даже как скоординировать кадровую стратегию с общей стратегией ведения бизнеса. Все эти решения основаны на убеждении, что оценки персонала отражают реальные факты о них. В конце концов, если бы мы так не думали, если бы хоть на минуту предположили, что эти рейтинги могут быть «недействительными», нам бы пришлось усомниться во всем, что мы делаем по отношению к своим подчиненным. Под подозрение попало бы все: то, как мы их обучаем, используем, повышаем, вознаграждаем и поощряем.

А если задуматься, настолько ли это неожиданно? Вот вы сидите на собрании по итогам года и обсуждаете конкретного сотрудника. Вы смотрите на общую оценку его результатов и на его отметки по разным качествам, а про себя думаете: «Неужели? Действительно ли у него пятерка по стратегическому мышлению? Кто это сказал (да и вообще, что этот кто-то понимает под стратегическим мышлением)?» Вы смотрите на определение поведения для пункта «стратегическое мышление» и видите, что пятерка значит, что человек проявляет этот навык «постоянно», а четверка — «часто». Но вы все равно спрашиваете себя: «Насколько я могу всерьез полагаться на способность одного руководителя отличить “постоянно” от “часто”? Может быть, это ненастоящая пятерка. А что, если этой отметке нельзя доверять?»

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

Возможно, вы начинаете подозревать, что ваши данные о людях ненадежны. Если это так, то исследования последних пятнадцати лет свидетельствуют о вашей правоте. Ваши подозрения имеют под собой веские основания. И эти выводы должны заставить нас всех остановиться. Они означают, что вся информация, на основе которой мы выбираем людей для повышения, никуда не годится. Все эти данные ежегодной оценки эффективности, которая определяет размер бонуса, неточны. Все эти соответствия, которые мы пытаемся провести между кадровой и бизнес-стратегией (выраженные в разных моделях сильных сторон организации) — сплошной подлог. Получается, что в вопросах, связанных с персоналом наших организаций, мы действуем практически вслепую. И эта слепота самого опасного рода, поскольку мы не отдаем себе в ней отчет. Мы-то думаем, что все видим.

Я уверен, что решение есть. Но думается, что прежде чем даже начинать задумываться о нем, мы должны остановиться, принять удар и признаться самим себе, что принятые у нас системы оценки персонала лишь затуманивают наш взор. Это признание бросает нам вызов. Нам придется практически полностью перестроить свои кадровые процедуры. Многие из привычных ритуалов — ежегодная оценка результатов, матрица из девяти квадрантов, собрание для достижения консенсуса по кадровому составу, использование системы 360° — навсегда канут в Лету. Те из нас, которым хотелось бы, чтобы кадровики поставляли бизнесу адекватные данные (на которых можно реально основывать управление компанией), ждут не дождутся этих перемен.

**МАРКУС БАКИНГЕМ**

*Основатель компании TMBC. Он автор нескольких книг, включая бестселлер «Добейся максимума. Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса».*

# Топ-5 причин, по которым люди ненавидят эйчаров

Людям, работающим в сфере эйчар, хорошо знакомо то чувство беспокойства, которое вызывает у окружающих упоминание их профессии, и беспокойство - еще не самое худшее чувство. Многие эйчаров просто ненавидят. Когда я начинала работать эйчаром, - рассказывает автор материала, - меня возмущала эта ситуация, но со временем я доросла до понимания глубинных причин этой ненависти.

5. Сотрудники не понимают эйчаров - Не секрет, что людям свойственно бояться того, чего они не понимают, и ненавидеть то, чего они боятся. А поскольку большая часть работы, выполняемой эйчарами, остается втуне, и большинство сотрудников компании никогда в эйчаре не работали, неудивительно, что видимый покров тайны скрывающей деятельность этого отдела, создает в глазах сотрудников образ сродный с тайной сектой.

4. Эйчары - те же учителя - При всем уважении к своим школьным учителям или университетским преподавателям, большинство людей подспудно питает недоверие к людям этой профессии. Во многом потому, что все годы учебы учителя были наделены той властью, которой ученики и студенты были лишены. Справедливо заметить, что, как правило, такова мотивация нерадивых учеников. Но задумайтесь, - эти троечники подрастают и становятся порой весьма успешными сотрудниками компаний. Казалось бы, они освободились от преподавательского гнета, но не тут то было. На смену учителям на работе приходят эйчары. Такие сотрудники ненавидят эйчаров с той же силой, с какой ненавидели учителей и директоров учебных заведений, и как и в прежние годы, они не стесняются делиться своими чувствами с коллегами по работе.

3. Эйчары нарушают собственные правила - Люди с презрением относятся к ханжеству, и полагаются на то, что однажды установленные правила, будут неукоснительно соблюдаться. Эйчары и управленцы формируют внутреннюю политику компании, и именно эйчары вынуждают сотрудников соблюдать эти правила. К сожалению, сотрудники часто могут видеть, как эти самые правила, к слову, принимаемые многими как ограничение личной свободы, работают избирательно. Достаточно персоналу прознать, что одному сотруднику больничный продлили на неделю, а другому - нет, и эффект будет подобен ядерному взрыву.

2. Менеджеры любят валить на эйчаров - Многие менеджеры не хотят казаться плохими парнями, и более того, заинтересованы в том, чтобы выглядеть в глазах подчиненных своими в доску. Поэтому, когда речь заходит о дисциплинарных взысканиях или о том, что сотрудник не получит прибавки, менеджеру оказывается очень удобно сделать эйчара козлом отпущения. «Послушай, Вась, - говорит он, - я бы с удовольствием поднял тебе зарплату, но эти ребята из эйчар-отдела - против. Ты же знаешь, какие они там жлобы!» Стоит ли говорить, что дополнительной популярности такие «откровения» эйчар-отделу не приносят.

1. Эйчары - другие - «Мне, - пишет автор, приходилось слышать от сотрудников, что я не похожа на других эйчаров. Не стану спорить, что мне было приятно услышать это, во-первых, потому что всегда приятно выделяться на общем фоне, а, во-вторых, потому что я прекрасно понимаю, о каких эйчарах и чувствах к ним шла речь». По разным причинам мотивы, заставляющие людей идти в эйчар, кажутся окружающим странными Достаточно вспомнить о функционале эйчаров: они увольняют людей, штрафуют их, придумывают «идиотские» правила, оперируют премиями. Несмотря на то, что все эти вещи находятся не совсем в компетенции эйчаров, и, помимо этого, эйчары занимаются массой полезныхъ и интересных вещей, многие люди просто не понимают, зачем люди идут в эту профессию. «Они что, испытывает извращенное удовольствие, увольняя людей? Нечего сказать, странная у ребят мотивация!» Это, конечно, поверхностный взгляд на вещи, но он, увы, широко распространен.

Что со всем этим делать, автор не знает. Цель своей публикации он видит в том, чтобы предупредить коллег по цеху о том, что думают о них сотрудники. По мне, так выход из положения лежит на поверхности. Эйчары должны сделать все, чтобы снять тот самый покров тайны со своей работы. Больше общаться со всеми сотрудниками компании, а не запираться в своих кабинетах, встречаться с сотрудниками не только по поводу их найма или увольнения. По сути, выход из положения лежит в поле внутрикорпоративного пиара, с помощью которого эйчары смогут больше рассказать людям о своей работе и упрочить свой авторитет в организации.

Юрий Нескородов

# 13 задач для вашего HR-специалиста (помимо рекрутинга)

Когда малое предприятие или стартап начинает расширяться и нанимает новых сотрудников, ему требуется человек, который взял бы на себя вопросы управления персоналом.

Это может быть генеральный директор, сторонний консультант или штатный специалист, однако в любом случае его обязанности не будут ограничиваться одним лишь рекрутингом.

Сабрина Бейкер, консультант и владелец компании Acacia HR Solutions, расположенной в Лос-Анджелесе, рассказала об этих обязанностях в телефонном интервью для Small Business Trends.

Обязанности по управлению персоналом

Контроль соответствия правовым нормам

По словам Бейкер, прежде всего, HR-специалист должен следить за тем, чтобы деятельность предприятия соответствовала законам страны и ее субъектов.

"Законодательство постоянно обновляется, и HR-специалист должен предвидеть все изменения, которые влечет за собой принятие новых законов", - сообщила она. - "Возьмем к примеру, закон о доплате за сверхурочную работу. Если компания нарушит этот закон, у нее могут возникнуть серьезные неприятности".

Разработка правил и процедур

По словам Бейкер, HR-специалист также должен составить документы, регламентирующие деятельность предприятия, согласовать их с владельцем бизнеса и руководством, а также выпустить руководство для сотрудников.

"Такое руководство должно быть у каждого предприятия, даже если его сотрудников можно пересчитать по пальцам", - сообщила Бейкер. - "Оно должно охватывать все вопросы - отпуски, больничные, отсутствие на рабочем месте, управление качеством работы, разрешение конфликтных ситуаций и т.д. Это обеспечит последовательную работу компании, и сотрудникам не придется ничего придумывать самим".

Обучение сотрудников

Разработав руководство, HR-специалист должен обучать сотрудников, рассказывая им об установленных правилах, в том числе и в рамках адаптации новых членов коллектива.

Идеология и ключевые ценности

“Как правило, идеологией компании занимается ее основатель или генеральный директор”, - сказала Бейкер. - "Тем не менее, HR-специалист тоже может помочь сформулировать ее и донести до остальных сотрудников".

В качестве примера Бейкер привела правила о ведении совместных проектов:

"Благодаря HR-специалисту все сотрудники знают, что мы поощряем сотрудничество и приветствуем ведение долгосрочных совместных проектов".

Создание бренда работодателя

"Генеральный директор или владелец создает бренд компании, привлекательный с точки зрения потребителя, однако HR-специалист может создать бренд компании как работодателя, привлекательного для потенциальных сотрудников", - сообщила Бейкер. - "Для этого необходимо постоянно оценивать климат в коллективе и развивать продуктивную культуру".

HR-специалист может продвигать образ своей компании как лучшего работодателя.

"В какой-то мере, бренд влияет на эффективность рекрутинга, ведь он заставляет кандидатов отказываться от предложений конкурентов", - пояснила Бейкер.

Отстаивание интересов сотрудников

По мнению Бейкер, последней задачей HR-специалиста должно стать отстаивание интересов сотрудников.

"Он должен стать нейтральной стороной, способной разрешить все споры и разногласия", - сказала она. - "HR - это посредник, способный донести вопросы, волнующие сотрудников, до руководства".

Дополнительные обязанности

Помимо обязанностей, обозначенных Бейкер, существует немало других задач, которые может решить HR-специалист.

Удержание кадров

Удержание сотрудников - это еще одна сфера деятельности, в которой может преуспеть HR-специалист (и еще одна причина для создания привлекательного бренда работодателя).

Он может поддерживать в сотрудниках интерес к работе, создавать возможности для совершенствования, организовывать обмен опытом, разрабатывать программы для поощрения и признания заслуг.

Компенсация и бонусы

Разработка компенсационного плана и бонусной программы - это едва ли не первая задача, с которой сталкивается каждый недавно созданный HR-отдел.

Управление бонусной программой

Управление бонусной программой - это еще одна задача HR-специалиста. В небольших компаниях к ней также относятся отчисления по медицинскому страхованию.

Оценка качества работы

Компания G&A Partners, предоставляющая HR-решения, заявила в своем блоге, что производительность работы сотрудников напрямую влияет на успешность бизнеса в целом. Именно поэтому каждой организации требуется стратегия управления производительностью, и заниматься ею должен не кто иной, как HR (при участии руководителей).

Разрешение конфликтов на рабочем месте

К сожалению, сотрудники иногда конфликтуют с руководством или между собой. В любом случае, HR должен им помочь и разрешить все возникшие проблемы. Он может рассказывать сотрудникам о методах устранения конфликтов, разрабатывать соответствующие правила и процедуры.

Сбор сведений о сотрудниках

Сбор необходимых данных в соответствии с трудовым законодательством

Отслеживание последних тенденций в сфере управления персоналом

Деловой мир меняется очень быстро, поэтому HR-специалист должен быть в курсе всех основных тенденций.

К примеру, он может вступить в международное HR-сообщество и принимать активное участие в его деятельности, читать блоги и другие ресурсы, посвященные управлению персоналом, или обсуждать актуальные вопросы в социальных сетях и на тематических форумах.

# 6 признаков того, что профессия рекрутера не для вас

Вы ужасный романтик

Мир циничен. Мы смертны. Как вы ответите на вопрос: «что мотивирует вас в вашей работе больше всего?».

«Любовь к людям»

Серьёзно?

«Бизнес-цели»

Уже ближе к реальности.

«Деньги»

Рекрутеры и HR’ы, слыша множество неправды от людей, начинают вырабатывать синдром честности. Так что если вы готовы честно ответить, что главной мотивацией вашей работы являются не абстрактные понятия, а желание получать хорошую заработную плату за отличные старания и рост компании и привлечение кандидатов — это честно и достойно уважения.

При этом можно пытаться изменить мир, привить любовь ко всем вокруг — мы согласны. Но только делать это без гроша в кармане не хочется никому. Будем реалистами.

Вы любите обеды

Знаете, у рекрутеров не всегда есть возможность поесть. Ну только если настоящим ланчем можно считать вчерашний недоеденный Twix. В то время, когда все коллеги отправляются в столовую или ближайший Starbucks, рекрутеры и HR’ы проводят собеседования с кандидатами, потому что для соискателей это очень удобное время – можно уйти с работы на час в середине дня. В общем, обычно обед случается часов в 19 вечера.

В жизни вам редко встречались растяпы

Когда читаешь резюме, кажется, что мир полон пунктуальных и ответственных. На деле такие кандидаты опаздывают на 15-20 минут на собеседование, не отвечают на звонки или вообще написали «ответственый» (две Н, Карл!), а затем добавили, что второй по важности их навык — «внимание к деталям».

И всё это часть рекрутерско-HR’ской работы — люди во всём своём многообразии и во всей своей нелепости. Раньше вам такие не встречались и вы не знаете, как таким людям объяснять, почему они получают отказ и будут пролетать дальше по всем статьям с таким подходам? Готовы взорваться от такого поведения людей вокруг? Управление гневом — вот реально необходимый навык для работы рекрутера и HR’а. Если вы не научитесь среди всех эмоций, этой неловкости и часто странного поведения видеть настоящих профессионалов, то… не рекрутерская у вас судьба.

Вы уверены, что легко понимаете людей и находите общий язык с ними

Причина #1 по которой люди решают стать HR’ами. И очень зря.

Быть HR’ом, равно как и быть рекрутером, значит решать задачи, поставленные компанией. Не всегда на первом месте будет «найти милых людей в команду». Это будут жёсткие требования к кандидатам, которые должны принести пользу и деньги компании и обеспечить её функционирование. Это не отменяет отчаянной работы над HR-брендингом и созданием корпоративной культуры — ведь это действительно важные составляющие продуктивной работы команды. К тому же, добавляет человечности в мир бизнеса.

Так что не натыкайтесь на грабли внутренние грабли «коммуникабельности».

У вас нет чувства юмора

На самом деле это спасение в любой ситуации. А уж при частой работе с людьми — единственный способ иногда наладить контакт или просто отнестись к очередному провалу. Смеяться над собой, своей работой и косяками кандидатов надо уметь.

Например, как не посмеяться над ситуацией, когда закрыл все вакансии, а через пару часов открылись ещё 7 штук:

После первого проведённого интервью вы обнаружили себя плачущим в кабинке в туалете

Выучить наизусть все неловкие вопросы, а ещё ознакомиться с типами собеседований — нет, это недостаточно, чтобы стать HR’ом или рекрутером. Интервью — лишь часть, лишь ступень, после которой может быть ещё и отказ от выполнения тестовых заданий, неприятные вопросы про повышение оклада, а ещё, самое страшное — отказ от оффера в последнюю минуту или после первых дней работы. Работа не для слабонервных, это правда, правда так.

Не любите общаться с людьми, на вас легко надавить, вам сложно задавать вопросы про зарплаты, про прошлое, про реальные навыки — может пора заняться собственной профориентацией?

# Записки рассерженного HR-менеджера

"Здравствуйте. Я работаю в кадровом агентстве. Часто вижу на форумах сообщения, в которых соискатели обвиняют HR-менеджеров в непрофессионализме. Как менеджеру по подбору персонала с семилетним опытом мне есть, что ответить кандидатам. Опубликуйте моё письмо. Может, кому-то оно покажется слишком резким, но хотелось бы, чтобы соискатели меня услышали и задумались. Поверьте, мы заинтересованы в квалифицированных и адекватных кандидатах, только их всё меньше и меньше..."

С уважением, Антонина К-ва

«Читала как-то форум, посвящённый поиску работы, и каждое второе сообщение — про то, какие мы, эйчары, глупые и невменяемые девочки, не понимающие специфику работы ого-го каких классных специалистов! И вопросы-то мы странные задаём, к работе отношения не имеющие, и резюме не просматриваем, и кандидатов фильтруем по принципу «нравится — не нравится». И вот уже советами делятся: не указывать в резюме семейное положение, потому что менеджеры по персоналу на собеседования приглашают только холостых, чтобы строить потом с ними счастливую жизнь, а резюме всех женатых и с детьми — на выброс, такие кандидаты не нужны, нам же свои интересы соблюдать надо.

Может, прежде чем обвинять эйчаров, внимательно на себя посмотреть? Давайте по порядку.

Контактные данные.Первое, что я вижу, когда просматриваю отклики на сайте или открываю файл с резюме — имя и координаты соискателя. Что мне прикажете делать, если человек в собственном имени делает ошибки?! Две! В фамилии и отчестве. Ну ладно, фамилии разные бывают, но чтобы «Ь» на конце отчества было?

Пересиливаю желание сразу удалить резюме: ну право же, с кем не бывает — человек торопился отправить, не сохранил правки, но так-то умница, наверняка работник хороший. Чувствуете, я даю шанс кандидату, я ещё пока верю в лучшее! Но что я вижу дальше? Оооо, какая прелесть! Связаться с будущим секретарём я могу по адресу sterva83@, doctor\_sex@— это контакты помощника бухгалтера, маркетолог ждёт от меня приглашения на собеседование на е-мейл begemotik\_doma@, а представительный замгендира Сергей Анатольевич не нашёл ничего лучшего, как оставить адрес sonya-katya@! Что за мода, когда у соискателей мужского пола «женские адреса»? Вас бы не насторожило? Я в личную жизнь кандидатов не лезу, но вы же, уважаемые, работу ищете или в конкурсе на самое нелепое резюме участвуете?

В общем, вы вольны меня осуждать, но с такими кандидатами я стараюсь не связываться. Так что, Pupochek@мой яхонтовый, Teddy57@плюшевый (человеку 53 года стукнуло, а он «тэдди»!), на мою толерантность не рассчитывайте, мне нужны адекватные и вменяемые сотрудники!

Фотография.Отдельный разговор — фотографии, которые вы прилагаете к резюме. Фото бухгалтера, с томным видом возлежащего на огромной кровати, очень поднимает настроение. И конечно, именно в плавках на фоне полоски моря должен был сфотографироваться менеджер по продажам. Само собой, со всеми родственниками в кадре я хочу лицезреть будущего оператора Call-центра! С подружками, собачками, с коврами на заднем плане, за столом с рюмкой в руке, на улице в шапке/шубе/валенках, верхом на коне, полулёжа на лавочке, обнимающим памятник — всего и не перечислить, фантазия у соискателей буйная!

Что, ещё не узнали себя? Скажете, что у вас и электронный адрес нормальный, а фотографий нет вообще. И почему тогда телефон не разрывается от предложений с зарплатой в полмиллиона? Давайте разбираться дальше.

Образование и стаж.А дальше у нас образование и опыт работы — казалось бы, возможность реабилитироваться, рассказав о своих навыках и достижениях. Не тут-то было! Если ориентироваться на тот функционал, который вы указываете, создаётся впечатление, что все работали на секретных объектах: чем занимались, что делали, чего достигли — не признаются и под пытками. И да, я пропускаю, выбрасываю, удаляю, забываю про резюме, из которых я не могу понять, какие обязанности выполнял кандидат! А обзванивать всех и уточнять — это никаких сил не хватит.

А ключевые навыки — удивительные вещи можно узнать! Как вам такие перлы (стиль и орфография авторов сохранены):

• «умею слушать, слышать и прислушиваться» — шпион? работник ФСБ? Нет, редактор!

• «работа заключалась с документами счета-фактуры, отвазила их в организации, была на поручениях начальницы, быстро обучаюсь нужному делу» — нужному делу, конечно, учиться надо, не спорю...

• «есть неофициальный опыт работы по кассе, документообороту» — здесь я радуюсь за бухгалтера

• «чтобы я тут не понаписала, это не имеет значения, на заборе тоже написано» — просто без комментариев.

Вы вообще думаете, ЧТО пишите? А перечитываете? А если честно? Вы на эйчаров всех собак навешали, только что в умерщвлении младенцев не обвинили, а сами-то, сами!

А если серьёзно, то я работаю в кадровом агентстве, ежедневно просматриваю сотни резюме соискателей на самые разные позиции. И поверьте, я не единичные случаи здесь привела, усомниться во вменяемости кандидатов заставляет каждое третье резюме! Вот и получается, что из сотни откликов от силы 10-15 человек можно приглашать на собеседование, чтобы ...отсеять ещё десяток соискателей, потому что одно дело — резюме, но что вы на интервью вытворяете!

Собеседования.Я не буду говорить о таких привычных за годы моментах, как не предупредить об опоздании или прийти на собеседование небритым и с глубокого похмелья (мужчины), в мини-юбке или с декольте на грани приличия (милые дамы). Смачно жевать жевательную резинку, зевать и смотреть в пол — тоже в порядке вещей. Вот только из последнего.

Ситуация 1.Рабочий день заказчика, генерального директора фирмы, начинается с 10.00, но кандидату удобнее встретиться перед работой, поэтому договариваемся на 8.00. 8.05 — я и заказчик в офисе, соискателя нет. В 8.15 звоню узнать, когда ждать, а он... спит! Забыл! Ещё и мне выговаривает, что я накануне не напомнила!

Ситуация 2.Заказчик после встречи с претендентом наотрез отказался от его кандидатуры. Выяснилось, что разговаривали они в ресторане, заказчик предложил кандидатке что-нибудь заказать, и она взяла... вина. И под разговор выпила три бокала! Это нормально — простите за мой французский, набраться при потенциальном работодателе?

Ситуация 3.Резюме отличное — юридическое образование, опыт, ключевые компетенции — блестящий кандидат! На встречу приходит приятный мужчина, разговариваем по резюме, и тут он говорит, что закончил педфак. Я удивляюсь — как же так, вакансия начальника юротдела, и в CV ясно написано, что диплом юридического вуза. Кандидат немного смущается и признаётся, что при написании резюме взял образец в интернете и забыл поменять блок про образование. И раздел про опыт тоже забыл переписать. И про навыки и рекомендации не вспомнил. Только имя поменял. Занавес!

Ну и что, дорогие кандидаты, кто виноват в том, что вы сидите дома, вместо того, чтобы работать, строить карьеру и развиваться?..»

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |