

Отношения директор – HR – «Где будем делать талию?»...

Если и есть одна проблема, которую можно считать общей для всех украинских бизнесменов, то это проблема отсутствия высококвалифицированного персонала. Спросите любого руководителя, в каких ресурсах более всего нуждается его предприятие и, скорее всего, первым в списке требуемого будет названо слово «кадры». Спросите бизнесмена, в активе которого числятся как удачные, так и неудачные коммерческие проекты, что в наибольшей степени влияет на успех проекта и Вы, скорее всего, услышите, что успех или неуспех проекта в подавляющем большинстве случаев зависел от того, какая команда менеджеров его реализовывала.

«Кадры решают все», сказал в свое время величайший диктатор всех времен и народов Иосиф Сталин. И эту фразу уже много лет повторяют на все лады всё новые и новые поколения лидеров, каждый раз вкладывая в нее всё новый и новый смысл. Невольно возникает вопрос: Почему?

Ведь в составе каждой команды менеджеров есть человек, ответственный за управление персоналом, который, кстати, уже давно называется не персоналом, а человеческими ресурсами или сокращенно HR (human resources). И внимания этой проблеме уделяется все больше и больше.

Родилось и выросло множество новых технологий подбора, мотивации, обучения, управления и т.д. и т.п. этими ресурсами. Но жалобы на отсутствие требуемого персонала продолжают расти и множиться.

Мы не консультанты по персоналу, а наша компания - не кадровое агентство. Мы бизнес – консультанты, специалисты по диагностике и анализу событий, объектов и явлений, выявлению проблем и поиску их решений. Именно поэтому, нас и попросили заняться этой проблемой.

Прежде всего, следует отметить, что само название HR менеджер явно неудовлетворительно. мода модой, но надо и честь знать. Не может столь значительная область человеческой деятельности именоваться трудно произносимой абракадаброй сокращений английских слов.

И если уж слово «кадровик» было по каким-то причинам признано устаревшим, то пора общими усилиями придумать более благозвучное и понятное название на родном языке. До появления лучшего попробуем пользоваться более-менее приемлемым названием

«менеджер по персоналу».

Теперь давайте посмотрим, все ли есть у менеджера по персоналу из того, что ему нужно для эффективного исполнения своих обязанностей?

Во-первых, менеджеру по персоналу требуется сообщить цели компании.

Требование кажется простым и банальным, но эта простота обманлива. Даже те, кто называет живых людей человеческими ресурсами, должны понимать, что любые ресурсы являются всего лишь средством достижения цели.

Поэтому, создание и управление ресурсами оправдано только в смысле того приближает ли это нас к достижению цели. Значит, сначала кто-то должен показать менеджеру по персоналу эту цель. Нет цели, нет и осмысленной работы по достижению этой цели.

Кто из известных Вам компаний, имеет четко обозначенную цель своей деятельности? У кого из них существует написанная на бумаге стратегия достижения этой цели, хотя бы на ближайший период? Насколько этот документ актуален, или, иными словами, существует ли процедура постоянной корректировки целей и стратегии при изменениях окружающей среды?

Во-вторых, менеджеру по персоналу необходим надежный механизм обратной связи, особенно, с высшим руководством.

Жизнь переменчива. Наши цели и пути движения к ним постоянно меняются. Определяет их высшее руководство.

Чтобы эффективно работать наш МП должен иметь возможность всегда быть в курсе этих изменений. Есть только один способ постоянно быть в курсе дел высшего руководства – нужно входить в его состав. Во всех ли известных Вам компаниях менеджер по персоналу входит в состав высшего руководства компании?

В-третьих, менеджер по персоналу должен обладать полномочиями и ресурсами для осуществления своей деятельности?

Сначала о ресурсах. В свое время, весь Советский Союз весело смеялся над героем юморески, который говорил жене, что ему выдали в разведке «три рубля на подкуп американского президента».

Многие ли из известных Вам менеджеров по персоналу имеют в своем управлении хотя бы такие бюджеты на осуществление своей деятельности? Всегда ли размеры этих бюджетов соответствуют масштабам поставленных задач?

Теперь о полномочиях. Есть ли у менеджера возможность самостоятельно, своей властью решать проблемы в своей области? Много ли в штатном расписании должностей, на которые он просто не может подбирать людей потому, что они выше его рангом?

Кто в таком случае несет ответственность за подбор этих специалистов?

Боюсь, что не так уж много найдется компаний, в которых эти простые и очевидные правила выполняются в полном объеме. Похоже, что, независимо от размера зарплаты, большинство менеджеров по персоналу просто не имеет условий, необходимых для эффективной работы.

Теперь следует разобраться, а какую работу менеджера по персоналу следует считать эффективной? Чего вообще от него нужно требовать? Если взять за путеводную звезду само название должности, то из него следует, что менеджер по персоналу должен принять на себя ответственность за решение всех проблем, связанных с персоналом компании, а именно:

1. Он должен сформировать команду, мотивированную на достижение целей, стоящих перед компанией.
2. Он должен постоянно управлять этой командой, чтобы сохранить ее направленность на достижение целей компании в течение длительного времени.
3. Он должен делать все перечисленное выше наиболее эффективным образом.

Вопрос: является ли обычной практикой такая постановка задачи руководством компании перед менеджером по персоналу? Всегда ли подобные задачи включаются в перечень функциональных обязанностей менеджера по персоналу? Боюсь, что положительные ответы на данные вопросы будут скорее исключением, чем общим правилом в большинстве украинских компаний.

Предположим, тем не менее, что нашелся руководитель, который поставил эти задачи перед своим менеджером по персоналу. По каким критериям он сможет увидеть, что все это делается? Очевидно, что эти критерии должны быть объективными (не зависящими от личности как проверяющего, так и проверяемого), видимыми (легко заметными без проведения в каждом случае специальных исследований) и информативными (получаемой информации должно быть достаточно для однозначной характеристики текущего состояния дел с допусаемым уровнем погрешности).

Наш многолетний анализ множества компаний из различных отраслей, показывает, что в качестве таких критериев можно предложить следующие.

1. Наличие в компании организационного конвейера

У компании должна быть стратегия, в соответствии с которой построена ее организационная структура, которая укомплектована персоналом, соответствующим занимаемым должностям. Существуют и работают отлаженные процедуры, по которым, в случае необходимости, вносятся изменения в стратегию компании, а изменения стратегии вызывают соответствующие изменения в организационной структуре, которая доукомплектовывается персоналом. Ну и так далее.

2. Наличие в компании мотивационного конвейера

В компании существует налаженная система мотивации персонала на достижение целей компании. Каждый работник компании знает «куда мы идем и почему я это делаю» в любой отдельно взятый момент времени. В случае изменения целей, соответственно изменяется мотивация.

3. Наличие в компании конвейера воспроизводства персонала

В компании постоянно работает конвейер воспроизводства персонала в количестве, обеспечивающем удовлетворение любых потребностей компании: от набора молодых сотрудников, через обучение и продвижение по служебной лестнице, вплоть до самых высоких должностей. Существует система формирования резерва кадров не только для управленцев, но и для ключевых специалистов.

Наличие всех трех конвейеров показывает, что менеджер по персоналу справляется со своими задачами. А вот для того, чтобы понять насколько эффективно он справляется со своими обязанностями, нужно проанализировать параметры функционирования этих конвейеров: насколько быстро меняется организационная структура после изменения стратегии, сколько проходит времени, прежде чем вакансии заполняются персоналом, сколько кандидатов на каждую ключевую должность обеспечивает система кадрового резерва и т.п. Ну и конечно какие затраты пришлось понести компании для обеспечения данных показателей?

Кто из известных Вам компаний имеет все три конвейера в действии? В каких компаниях существует договоренность между руководством и менеджером по персоналу о том, по каким признакам будет оцениваться его работа, и эти признаки хоть как-то сформулированы и используются для определения размера вознаграждения менеджера?

Подведем некоторые итоги наших размышлений. Что будет если:

- перед менеджером по персоналу не ставить задачу и не возлагать на него ответственность за формирование команды, мотивированной на достижение целей,

стоящих перед компанией;

- не выделять менеджеру по персоналу полномочий и ресурсов, требуемых для выполнения данной задачи;

- не оценивать конечные результаты и эффективность работы менеджера по персоналу по заранее согласованным объективным критериям?

А будет то, что происходит сейчас – менеджеры по персоналу просто не выполняют своих обязанностей в полном объеме. Именно поэтому все и жалуется на недостаток персонала!!!

Получается замкнутый круг: руководство с одной стороны «неодает» менеджеру по персоналу того, что ему требуется для работы, но и «недостаточно требует» от него результатов работы. С чем это связано? Почему огромное количество руководителей жалуется на проблемы с персоналом, но не совершает простых и очевидных действий для того, чтобы эти проблемы решить?

Очевидно, что можно найти множество явных и неявных причин для этого. Таких как, например, недостаточная осведомленность руководства, да и самих менеджеров по персоналу о том, как это следует организовывать. Но каждая из этих причин сама по себе является вполне устранимой.

Поэтому все эти причины можно назвать техническими.

Однако, кроме технических причин в положении менеджера по персоналу есть и некоторое глубинное противоречие.

- Для того, чтобы иметь возможность принять на себя ответственность за формирование команды и управление ее состоянием, менеджер по персоналу должен также заниматься и подбором высших управленческих кадров. В противном случае, его работа сводится к выполнению стандартных процедур и ни о какой ответственности за конечный результат не может быть и речи.

- Если же предоставить менеджеру по персоналу возможность подбирать высшее руководство, то где проходит граница его полномочий и как эти полномочия и ответственность отделить от полномочий и ответственности первого руководителя – лидера команды? И кто в таком случае должен отвечать за результаты работы команды – руководитель, который ею управляет или менеджер по персоналу, который ее создал.

Это противоречие разрешается только в одном случае: если менеджер по персоналу является доверенным лицом и членом команды лидера, и формирует команду от его имени, вместе с ним и для него.

Федор Нестеров, Виктор Компанец

Опубликовано в журнале HRD/Отдел кадров (теперь называется Управление персоналом – Украина)

□ **24(135) 2004 г.**

Нестеров консалтинг - повышение эффективности людей и организаций

www.nesterov.com.ua

fedor@nesterov.com.ua