# Менеджер по персоналу: с чего начинать работу?

А. Агашкова

Вы решили перейти на другую работу — неважно, по каким причинам. Важно — с чего начинать на новом месте. Есть мнение — «хорошее начало — половина дела», и это действительно так. Как начинать волнует и новичка, решившего реализовать себя в профессии и опытного специалиста. Тем более что среди руководителей компаний существует распространенное заблуждение — «менеджера по персоналу вводить в должность не нужно, он должен сделать это сам».

Как же помочь себе войти в курс дела быстрее? Причем так, чтобы занять соответствующий должности статус? Рассмотрим процесс вхождения по шагам.

ПЕРВЫЙ ШАГ. Определение функций, полномочий и ответственности менеджера по персоналу.

Задача этого этапа — разработать профессиональный маршрут менеджера по персоналу в организации. Он включает: цель и функции, полномочия и зоны ответственности менеджера по персоналу. На этом этапе важно сопоставить насколько ожидания руководителя совпадают с ожиданиями менеджера по персоналу. Если есть расхождения во взглядах, то нужно обсудить спорные моменты и прийти к согласию или к выводу о том, что нужно работать порознь.

Рассмотрим этот этап подробнее.

Для начала необходимо выяснить у руководителя, что он ожидает от менеджера по персоналу. Это можно сделать, задавая открытые вопросы, например, «Какие функции должен выполнять менеджер по персоналу на предприятии?» или «Как Вы видите работу менеджера по персоналу?» или «Что ожидаете от менеджера по персоналу?». Если выясниться, что руководитель недопонимает цель работы менеджера по персоналу и не может поставить конкретные задачи, можно предоставить ему профиль должности (Приложение 1) и предложить отметить те функции, которые он считает актуальными для предприятия на сегодняшний день. Можно также предложить расставить приоритеты в функциях менеджера по персоналу (например, при помощи баллов, где наиболее важной функции присваивается 10 баллов, а наименее актуальной – 1 балл). Или распределить общий фонд рабочего времени менеджера по персоналу на время выполнения конкретных функций (например, общий объем рабочего времени – 100%, в т.ч. комплектование предприятия персоналом – 30%, организация адаптации работников – 10%, планирование и обеспечение реализации мероприятий по обучению и развитию сотрудников – 15% и т.д.).

Важно также обсудить с руководителем, какие полномочия будут предоставлены менеджеру по персоналу. Например, какие вопросы менеджер по персоналу будет решать самостоятельно, а какие будет согласовывать.

Необходимо также обсудить с руководителем, какие из задач менеджер по персоналу будет решать сам, а для решения каких будет привлекать других специалистов (в том числе и внешних).

Результат деятельности на этом этапе – должностная инструкция менеджера по персоналу, утвержденная руководителем предприятия.

ВТОРОЙ ШАГ. Кадровый аудит.

Следующий этап — оценка текущей ситуации на предприятии. На этом этапе менеджеру по персоналу важно понять специфику деятельности. Для этого понадобится:

- познакомиться с организацией работы предприятия. Это можно сделать, изучив основные внутренние нормативные документы: документы по системе менеджмента (например, положение об организационной структуре предприятия и др.), положения о структурных подразделениях, а также побеседовав с руководителями предприятия.

- проанализировать в какой экономической ситуации находится предприятие: насколько стабильно и успешно оно работает, какими финансовыми и материальными ресурсами располагает. Это понадобиться для того, чтобы расставить приоритеты в задачах, выбрать подходящие инструменты для их решения и определить бюджет на их реализацию. Информацию об экономической ситуации можно получить из отчетов о хозяйственной деятельности предприятия и из бесед с компетентными в этих вопросах специалистами.

- оценить процессы по управлению персоналом: насколько они проработаны и отлажены, насколько они позволяют решать стоящие перед предприятием задачи, какие из них формализованы (прописаны в документы), а какие нет. Для этого необходимо проанализировать внутренние нормативные документы по управлению персоналом, можно также провести интервью с руководителями и анкетирование сотрудников (для того, чтобы выявить, как эти процессы фактически реализуются).

- оценить кадровый потенциал: проанализировать динамику показателей движения (Приложение 2) и эффективности использования персонала, обеспеченность компании работниками в соответствии с ее целями (по количеству и качеству).

- имидж предприятия (внешний и внутренний). Для его оценки можно использовать: опросы клиентов и сотрудников, а также информацию с рынка труда. Желательно, чтобы клиентов опрашивали сторонние незаинтересованные лица (например, потенциальные клиенты). Сотрудников можно опрашивать письменно (Приложение 3) или устно (с помощью выборочного интервью), а также и тем, и другим способом. Информацией об имидже предприятия на рынке труда можно поинтересоваться у кадровых агентств. Также необходимо провести подробные интервью с каждым руководителем высшего и среднего звена.

Чтобы собирать информацию системно и оперативно, желательно использовать специальные формы.

Результат деятельности на этом этапе — отчет по результатам диагностики системы управления персоналом предприятия (он должен содержать описание сильных и слабых сторон системы, а также рекомендации по ее совершенствованию).

ТРЕТИЙ ШАГ. Разработка плана задач.

Далее, на основании собранной информации и проделанного анализа необходимо составить план задач. В нем должны быть расставлены приоритеты и сроки реализации задач, описан набор инструментов и мероприятий для их решения, назначены ответственные за реализацию мероприятий, определены ориентировочные бюджеты на их решение. Например, Вы определили, что в компании есть проблема нестабильности персонала (показатель текучести - 60%, в т. ч. 40% работников не проходят предварительное испытание, средняя продолжительность работы сотрудника в компании — 8 месяцев). Причинами сложившейся ситуации, по Вашему мнению, являются: некачественный отбор персонала, низкий уровень мотивации сотрудников, неудовлетворенность оплатой труда, недовольство работников стилем управления некоторых руководителей. Значит, в первую очередь необходимо пересматривать систему вознаграждения и компенсаций, внедрять программы мотивации сотрудников, работать над процедурой отбора, адаптацией новых сотрудников, обучать руководителей эффективному взаимодействию с подчиненными.

Результат работы на данном этапе — план задач.

ЧЕТВЕРТЫЙ ШАГ. Построение взаимоотношений с руководителем предприятия.

Процесс построения отношений менеджера по персоналу и руководителя предприятия начинается на собеседовании. Если начало увенчалось успехом, то он продолжается уже в рабочей плоскости. Чтобы получить статус «управленца», менеджеру по персоналу необходимо с самого начала «позиционировать» себя как партнера, а не простого исполнителя. Каким образом? За счет КОМПЕТЕНТНОСТИ и ПРОФЕССИОНАЛИЗМА. На то, чтобы показать выгоду компании от функционирования такой штатной единицы как менеджер по персоналу, обычно требуется от полугода до полутора лет. Причем чем выше показатели результативности, тем больший вес имеет менеджер по персоналу в глазах руководства. Компетентный руководитель понимает только цифры, а точнее, их рост.

Результат работы на данном этапе – поддержка решений менеджера по персоналу директором компании.

ПЯТЫЙ ШАГ. Построение взаимоотношений с руководителями среднего звена.

Не менее важным этапом в профессиональной деятельности менеджера по персоналу является построение взаимоотношений с руководителями среднего звена. На данном этапе потребуется все тот же ПРОФЕССИОНАЛИЗМ и КОМПЕТЕНТНОСТЬ, поможет также умение вести переговоры, и, возможно, даже техники НЛП. Со средним звеном план действий такой же, как и с директором. Отличие только в том, что линейные руководители зачастую воспринимают менеджера по персоналу как соперника, который покушается на их вотчину — подчиненных. Менеджеру по персоналу, особенно начинающему, очень трудно быть полководцем без крупного войска: ведь в прямом подчинении у него всего лишь два работника. Поэтому ему нужно уметь управлять персоналом, не управляя напрямую сотрудниками, т. е. управлять процессами, а не людьми. В этом одно из его коренных отличий от руководителей среднего звена.

Для успешных взаимоотношений с руководителями среднего звена необходима поддержка директора. Он должен объяснить им, каковы место и задачи менеджера по персоналу и показать, что важность этих задач для предприятия. Сам менеджер по персоналу должен показать пользу от сотрудничества с ним, а также отстоять свои позиции как руководителя, так как многие управленцы захотят его «подмять» под себя, сделать своим внештатным секретарем. Чтобы иметь авторитет среди руководителей менеджеру по персоналу важно четко понимать свое положение в организационной структуре, знать границы своих обязанностей, брать ответственность за результаты своей работы.

Результат деятельности на этом этапе — поддержка руководителей среднего звена при работе с сотрудниками их отделов.

ШЕСТОЙ ШАГ. Построение взаимоотношений с коллективом предприятия.

На данном этапе потребуются лидерские качества и поддержка директора и руководителей отделов. Они должны представить менеджера по персоналу таким образом, чтобы сотрудники восприняли его как «важного игрока бизнеса», а не как «шестерку» руководства. Менеджеру по персоналу, в свою очередь, нужно помнить, что цель его работы — увеличивать прибыль предприятия, а не «выбивать» у работодателя средства для сотрудников. Авторитет, заслуженный профессионализмом гораздо надежней, чем авторитет, полученного за счет «прогибания» под коллектив.

Менеджер по персоналу должен быть для работников эталоном корпоративных стандартов, его лояльность компании — обязательное условие его профессионализма.

Работники оценивают полезность менеджера по персоналу по тому, как решаются их проблемы, слышат ли руководители их мнение и просьбы.

Важным критерием успешности менеджера по персоналу является его авторитет для сотрудников, когда они приходят к нему за советом, высказывают свое мнение, делятся с ним своими проблемами и ожиданиями, прислушиваются к его высказываниям.

Результат деятельности на этом этапе — уважение и доверие работников.

СЕДЬМОЙ ШАГ. Утверждение плана задач.

Менеджеру по персоналу совместно с руководителями необходимо разработать ключевые показатели результативности для каждой задачи (например, снизить показатель текучести до 10%, увеличить средний стаж работы в компании до 2-х лет; повысить число работников, удовлетворенных работой до 80%, снизить издержки на персонал на 20% и т.д.) и внести их в план задач. Далее план задач необходимо согласовать с руководителями. После согласования внести в план необходимые корректировки и утвердить у директора.

Период, на который разрабатывается план кадровых задач, зависит от процедуры планирования, принятой на предприятии. На отечественных предприятиях план кадровых задач обычно разрабатывается на год, с детализацией на полугодие (квартал).

Результат работы на данном этапе — утвержденный директором план кадровых задач.

ВОСЬМОЙ ШАГ. Реализация плана кадровых задач.

После того, как план согласован и утвержден, менеджеру по персоналу необходимо активно преступать к его реализации.

Результат работы на данном этапе — достижение поставленных целей и выполнение показателей результативности.

Неважно, каким путем Вы пойдете в новой компании - предложенным в этой статье, или своим. Важно то, что в результате Вашей работы получит предприятие и люди, которые на нем трудятся.