**С чего начинается система управления персоналом**

Елена Бескинская

Какой принцип работы с персоналом является в компании основным? Каковы критерии оценки успешности сотрудников? Кто помогает новым работникам быстрее адаптироваться в организации? Чему в первую очередь обучают менеджеров?

Если руководитель компании сможет ответить на эти вопросы, то скорее всего в ней создана стройная система управления персоналом, объединяющая все необходимые аспекты: мотивационную политику и корпоративную культуру, квалифицированный подбор сотрудников, их адаптацию, оценку и обучение.

Однако далеко не каждая компания может похвастаться таким положением дел. Зачастую перечисленные элементы системы управления персоналом либо разрознены, либо вовсе отсутствуют. И в области кадровой работы возникает ситуация, когда «правая рука не знает, что делает левая».

**Анализируем HR-систему**

Анализ ситуации на телекоммуникационном рынке в области политики работы с персоналом показал, что специфических проблем, характерных для этого сегмента, нет, основная масса трудностей совпадает с ситуацией в других секторах рынка.

Для начала попробуем оценить компанию на предмет наличия необходимых составляющих работы с персоналом. Список пунктов внушителен:

- подбор сотрудников;

- обучение и развитие;

- оценка персонала;

- мотивация и социальная политика;

- адаптация персонала;

- корпоративная культура;

- планирование персонала;

- работа с кадровым резервом;

- планирование карьеры и работа с молодыми специалистами;

- кадровое делопроизводство.

Праздники – это серьезно

К необходимым факторам успеха можно добавить организацию и проведение корпоративных мероприятий. Это тоже часть работы с персоналом, и ее грамотная организация может сослужить руководителям полезную службу, рассказать им о сотрудниках и климате в коллективе много интересного. Помимо развлечения, корпоративные мероприятия дают возможность оценить уровень организационной культуры в компании и выявить потенциал для ее улучшения.

В одной фирме большинство корпоративных мероприятий проходило по стандартному «сценарию»: выезд на природу, шашлыки, выпивка и танцы. Но однажды руководителю компании предложили провести мероприятие в новом формате – включить игры на командообразование, устроить соревнования, провести коллективный «мозговой штурм» по актуальным вопросам, предложить решить важные для фирмы задачи. В результате члены коллектива сплотились и открыли друг в друге качества, о которых не догадывались ранее. Немаловажно, что сотрудники почувствовали к себе внимание со стороны руководителей, смогли пообщаться с ними в неформальной обстановке. В свою очередь, топ-менеджмент получил от организаторов мероприятия отчет, в котором были ответы на вопросы о неформальных лидерах и «группировках», о психологическом климате в коллективе, о степени лояльности сотрудников.

В одной фирме большинство корпоративных мероприятий проходило по стандартному «сценарию»: выезд на природу, шашлыки, выпивка и танцы. Но однажды руководителю компании предложили провести мероприятие в новом формате – включить игры на командообразование, устроить соревнования, провести коллективный «мозговой штурм» по актуальным вопросам, предложить решить важные для фирмы задачи. В результате члены коллектива сплотились и открыли друг в друге качества, о которых не догадывались ранее. Немаловажно, что сотрудники почувствовали к себе внимание со стороны руководителей, смогли пообщаться с ними в неформальной обстановке. В свою очередь, топ-менеджмент получил от организаторов мероприятия отчет, в котором были ответы на вопросы о неформальных лидерах и «группировках», о психологическом климате в коллективе, о степени лояльности сотрудников. В результате удалось совместить приятное с полезным вместо того чтобы в очередной раз израсходовать немалые финансовые средства на привычное застолье.

**Кто у HR-руля?**

В большинстве средних по численности компаний управление персоналом строится бессистемно. Чаще всего в этой сфере работают один-два HR-менеджера, которые решают локальные задачи, поставленные руководителем. Для этого им всякий раз приходится придумывать новые способы.

В худшем случае деятельность сотрудников и климат в коллективе отслеживаются непосредственными начальниками или службой безопасности. Если посчитать затраты, которые несет компания в этом случае, в частности время, которое руководитель тратит на HR-функции, умноженное на степень профессионализма их выполнения (ведь далеко не всегда хороший менеджер является хорошим HR-менеджером), многие будут поражены.

**Три кита HR-системы**

Есть три фактора, которые необходимо учитывать при создании эффективной системы управления персоналом.

Прежде всего следует помнить, что это единая комплексная система, где все процедуры и технологии работы четко прописаны, а функции по их реализации строго распределены между HR-службой, линейными менеджерами и руководителем компании. Эффективная работа системы может быть обеспечена только в том случае, если линейные руководители вовлечены в процесс ее разработки. Поэтому с ними необходимо обсуждать их видение своей роли в управлении персоналом.

Второй момент: кадровая система отличается наличием элементов, позволяющих складывать все HR-программы и проекты словно конструктор. Такими элементами могут стать, например, корпоративные компетенции – критерии оценки всех сотрудников организации. В этом случае оценка персонала становится центральным звеном системы.

В одной из крупных компаний было принято решение о том, что именно оценка станет основополагающей сферой в управлении персоналом. Была разработана корпоративная модель компетенций, где отражались требования к персоналу всех уровней. Подготовлены процедуры и технологии оценки: ежегодная аттестация состояла из оценки деятельности, навыков и потенциала развития. Результаты аттестации использовались для формирования целевых групп обучения и принятия решений о продвижении сотрудников, а также о пересмотре мотивационных схем. Таким образом, ежегодное проведение процедуры оценки позволило руководителю решить множество задач. Он получил эффективный план обучения, учитывающий индивидуальные потребности сотрудников. Стала понятной статья бюджета, связанная с мотивационным пакетом. Получена важная информация о внутренних кандидатах на вакантные должности. Кроме того, грамотная аттестация – мотивирующее мероприятие, в результате которого у сотрудников появляется стимул к развитию.

Оценку персоналу могут давать как менеджеры и руководители компании, так и внешние консультанты. Основной принцип, без которого эффективная оценка невозможна, – наличие четких критериев и методов их отслеживания. Невозможно оценивать потенциал сотрудника по выполнению текущих обязанностей, нужно предложить сотруднику задачи, выходящие за их рамки.

Кроме того, ошибочно было бы считать, что использовать результат оценки необходимо по принципу: «Хорошие результаты – повысим зарплату, плохие – уволим». Результаты необходимы для развития сотрудника, его продвижения и мотивации.

Третья особенность кадровой системы – обучение сотрудников, задействованных в ее реализации. Это обязательные тренинги для руководителей по проведению аттестационных и отборочных интервью при приеме на работу, презентации для сотрудников о ходе проведения аттестационных мероприятий, обучение специалистов HR-службы и линейных руководителей составлению планов развития.

При внедрении комплексной системы управления персоналом надо быть готовыми к тому, что многие привычные схемы работы в жизни организации нужно изменить. Например, сотрудникам и руководству придется привыкать к таким новшествам, как еженедельные собрания, где руководитель компании выступает с мотивирующей речью перед сотрудниками, рассказывая об успехах, целях и планах компании.

**Проблема номер один**

Одна из главных проблем в HR-сфере – удержание и мотивация специалистов. На первый взгляд, мотивационная политика ограничивается компенсационным пакетом (оклад, премии, бонусы). Но это далеко не так. Эта сфера тесно связана с социальной политикой компании, ее корпоративной культурой, обучением и развитием. Например, направляя сотрудника на дорогостоящее обучение, которое само по себе уже является мотивирующим фактором, компания может заключать с ним соглашение о том, что в течение определенного периода по окончании учебы он не покинет фирму.

Редкие компании используют индивидуальный подход к мотивации своих сотрудников. А ведь это очень эффективный путь: выделить определенный денежный лимит на каждого сотрудника (дифференцируя размер в зависимости от статуса, длительности работы, результатов аттестации специалиста) и позволить ему самостоятельно выбирать, на что распределить эту сумму: на оплату спортклуба, посещение тренингов или медицинскую страховку. Выгоды такого подхода очевидны и для компании, и для персонала.

**Чему учить персонал?**

Сегодня обучение сосредоточено в основном на получении профессиональных знаний и подробном изучении продукта. Мало внимания уделяется развитию компетенций – навыков, определяющих успешное выполнение сотрудниками своей работы. Например, умению объяснить клиенту сложные технические понятия и решения на доступном для него языке не обучают ни на одном семинаре. Для этого необходимо пройти тренинг, на котором, в отличие от обычного семинара, участники получают не знания, а навыки.

Еще лучше – дополнить тренинг личным планом развития сотрудника, где будут прописаны действия, при выполнении которых он сможет развить полученные навыки. Подобные планы могут составлять как привлеченные консультанты, так и компетентные специалисты HR-службы.

Зачастую программы обучения выбираются по принципу: «Есть деньги – потратим на обучение тому, что примерно подходит под наш профиль». В этом случае важный этап определения потребностей в обучении пропускается, и деньги компании уходят в никуда.

**Выбираем лучших**

Еще одним немаловажным звеном кадровой системы является сфера подбора персонала. Одни компании полностью передают эту функцию кадровым агентствам, другие решают вопрос самостоятельно. Часто подбор ведется силами начальников отделов исключительно через личные связи, что в дальнейшем может вызывать трудности и организационные проблемы.

В целом ситуация в сфере подбора персонала следующая: на рынке мало профессионалов и высвобождаются они редко. Чтобы найти, например, соответствующего требованиям менеджера по продажам, иногда уходит до 6-8 месяцев.

Некоторые игроки рынка заключают друг с другом «джентль-менские соглашения», не позволяющие переманивать сотрудников у конкурентов. Эти договоренности даже регулируют уровень заработных плат по рынку, чтобы у сотрудников не возникало соблазна перехода. Однако социальный пакет подобными соглашениями не регулируется. Отказываясь от любых агрессивных действий по отношению к конкурентам, многие компании имеют и используют инструмент «разведки» внутренней ситуации у конкурентов, в том числе в плане отношения к персоналу.

Наибольшие сложности вызывает подбор команды топ-менеджеров и привлечения высококлассных специалистов – именно к этим сотрудникам требуется индивидуальный подход во всем: и в мотивации, и в обучении, и в социальной политике. Но, к сожалению, далеко не все компании готовы это предоставить.

По мнению работников кадровых агентств, занимающихся подбором сотрудников для телекоммуникационных компаний, самая сложная задача для заказчика – формулирование требований к кандидату. Четко обозначенные критерии отбора – это залог успеха поиска эффективного сотрудника. Сегодня агентства используют для отбора специалистов разнообразные методы: структурированное интервью, тестирование, решение кейсов, центры оценки. Формальных требований к образованию, опыту работы и знаниям соискателя недостаточно. Необходимо знать перечень ключевых навыков и личных качеств, которыми должен обладать специалист для того чтобы успешно выполнять свою работу и гармонично «вписаться» в коллектив. Зачастую именно невозможность разделить корпоративную культуру компании является причиной ухода сотрудников. Чем выше квалификация сотрудника, тем более важным для него является фактор соответствия личных и корпоративных целей.

**Главное – решиться**

С чего следует начать создание системы управления персоналом? В первую очередь необходимо проанализировать, кто в данный момент вовлечен в процесс управления персоналом, какие сферы (из перечисленных в начале статьи) наличествуют? Затем ответить на вопрос: что требуется от системы управления персоналом, и соотнести ответ с текущей ситуацией. Далее – постепенно приводить каждую сферу системы управления персоналом в соответствие со своими требованиями.

Одним из самых важных результатов создания системы управления персоналом является документ, содержащий в себе описания и регламенты все кадровых процедур, – «Положение о кадровой политике». Корпоративная культура, как правило, регламентируется «Корпоративным кодексом», а ее краткое описание содержится в справочнике для новых сотрудников.