

10 перших кроків

менеджера з персоналу



*Ірина Шуляренко,
HR-консультант*

Крок 1. Співбесіда з керівником або власником компанії

Робота HR-менеджера в компанії розпочинається вже з першої співбесіди з директором чи власником бізнесу. Це саме той етап, під час якого варто з'ясувати: навіщо компанії фахівець з персоналу і чому в ньому виникла потреба. Якщо пропустити цей момент до виходу на роботу, то вже в період випробувального строку на вас можуть очікувати неприємні сюрпризи. Наприклад, ви можете дізнатися, що влаштувалися на посаду рекрутера, хоча у вакансії і назва, і обов'язки описувались інакше.

Проте навіть озвученим топ-менеджментом завданням не слід вірити сліпо. Просто перед бізнесом постали певні проблеми: наприклад, низька продуктивність персоналу, і було вирішено, що людям не вистачає мотивації, тому потрібен фахівець з персоналу. Але це не означає, що керівництво готове змінювати систему оплати праці чи стиль управління. Цілком можливо, що від фахівця з персоналу чекають якогось магічного втручання й швидкого вирішення проблеми, що формувалась не один рік.

Тому обговорення і проблем, які потрібно вирішити, і готовності керівництва до змін (в тому числі глобальних) і, відповідно, наявності ресурсів — важливий первинний етап побудови системи управління персоналом в компанії.

Також на цьому етапі варто з'ясувати не лише обов'язки, а й повноваження служби HR. Враховуючи, що, як і за будь-яких змін, спочатку можна стикнутися зі спротивом інших керівників (почасти навіть саботажем), важливо розуміти, до якого моменту і в яких випадках можна розраховувати на підтримку власників чи топ-менеджерів, а також на що бізнес не готовий витратити ні час, ні кошти.

Ще одним важливим моментом на цьому етапі є з'ясування цінностей компанії (які відображаються в її корпоративній культурі) та керівників, з якими доведеться працювати. Звичайно, до виходу на роботу варто промоніторити ринок щодо відгуків про компанію, можливо, поспілкуватись з кимось із колишніх працівників. І хоча такі дані можуть бути дещо суб'єктивними, не слід їх недооцінювати як джерело інформації для розуміння потенційних проблем у роботі, стилі управління,

ставлення до персоналу, рівня організації роботи тощо.

Мої улюблені запитання на співбесіді для керівника: якими трьома принциповими якостями має володіти працівник, щоб ви взяли його на роботу? За що б ви звільнили не задумуючись? Знаючи, на що звертає увагу керівник, можна визначити, що для нього важливо та які його цінності стосовно персоналу.

Крок 2. Знайомство з бізнесом, працівниками і керівництвом

Перші дні в компанії я знайомлюся з бізнесом через працівників. Звичайно, ніщо не завадить вам переглянути сайт компанії, маркетингові матеріали, але ніхто краще власника не розкаже про компанію.

Знайомство з іншими керівниками (відділів, департаментів) може мати не лише формальний характер, коли ви просто з'ясуєте, чим вони займаються, яка їх зона відповідальності, а й бути джерелом іншої цінної інформації. Так, відділ маркетингу та відділ збуту можуть розказати про основних конкурентів (потенційні компанії-донори в разі прямого пошуку), фінансовий відділ може підказати, який бюджет у вашому розпорядженні, яку інформацію вони вам можуть надати для аналітики, яку інформацію очікують від вас тощо.

Важливо також попередньо з'ясувати, з якими проблемами вони стикаються в роботі з персоналом, які їх очікування від вас як фахівця. Звичайно, це можна зробити й методом анкетування, але жива бесіда (навіть онлайн) допомагає познайомитись та налагодити стосунки. Крім того, вже на цьому етапі ви отримуєте першу інформацію про людей, з якими доведеться багато співпрацювати: хто легко йде на контакт, хто організований, хто не дотримує слова, хто дружньо налаштований, хто вороже чи консервативно. Уся ця інформація допоможе вам в наступних кроках.

Крок 3. Оцінка системи забезпечення компанії персоналом

Я б назвала цей пункт критичним для виживання нового фахівця в компанії. Як правило, саме рекрутинг є мірилом успішності роботи відділу персоналу (чи спеціаліста) на перших етапах. Можна виділити три основних елементи, які впливають на ефективність забезпечення персоналом:

- наявність планування персоналу (в т. ч. профілі посад);
- адекватна система пошуку та оцінки;
- система утримання персоналу в компанії (адаптація, мотивація).

Тобто ми знаємо, хто нам потрібен, ми можемо його знайти й привести в компанію та зацікавити роботою на тривалий період.

Розпочати роботу слід з розподілу зон відповідальності між керівниками та фахівцем з персоналу (хто що оцінює, хто відповідає за підбір та ін.), визначення алгоритмів взаємодії, а головне — тривалості кожного з етапів (наприклад, скільки часу може розглядати керівник резюме по кандидату до моменту призначення повторної співбесіди).

За можливості слід зібрати статистику по системі за попередні періоди. Якщо ж це неможливо, то негайно запровадити збір даних.

Передусім оцінюється відсоток закритих вакансій згідно з планом рекрутингу (за умови його адекватності) та відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний строк. Низькі показники демонструють недоліки системи, з якими доведеться детально розбиратися. Так, на виконання плану значно впливає швидкість закриття вакантної посади. Тому важливим показником ефективності процесу є середній час закриття вакансії (за категоріями).

Проаналізувавши витрати часу на кожному з етапів пошуку та відбору кандидатів, можна побачити, де фіксуються найбільші втрати й вирішити проблему на цьому етапі. Наприклад, відсутність заявки на вакансію (або постійне її коригування) може затягнути її