

Зелепухина Стелла Валентиновна

ПОСТРОЕНИЕ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ С НУЛЯ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: построение службы персонала, типовая форма отчетности HR-менеджера, штатное расписание, структура службы персонала

Построение службы персонала компании с нуля вполне осуществимо для HR-менеджера, имеющего 2–3-летний опыт работы, желающего расти и развиваться вместе с компанией. В данной статье речь пойдет о том, как оправдать ожидания работодателя при решении этой задачи.



Зелепухина С. В. — в настоящее время независимый эксперт в области кадрового консалтинга. Имеет десятилетний опыт работы на руководящих HR-позициях в компаниях с численностью персонала около 1000 человек (г. Щелково)

С **СТАТУС И РОЛЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Служба управления персоналом предназначена для того, чтобы объединить интересы работодателя и сотрудников максимально эффективным с точки зрения деятельности компании образом. Тем не менее результаты исследований, проведенных Национальным союзом кадровиков в январе-апреле прошлого года, показали, что операционной деятельностью в компаниях занимаются до 40%, тактической до 46% и стратегической до 25% специалистов в области управления персоналом. Отсутствие стандарта профессии также представляет собой значимую проблему. При ответе на вопрос: «Что мешает службе персонала иметь необходимый статус?» — равное число голосов получили варианты: «Не определено

место службы персонала в структуре управления компанией»; «У руководства отсутствует четкое понимание целей и задач службы персонала».

Довольно часто виноваты в сложившейся ситуации сами HR-специалисты, полагающиеся на удачу («буду ориентироваться по обстоятельствам», «впоследствии определится», «я справлюсь»), не выясняя, какие именно функции, по мнению работодателя, будет выполнять служба персонала. Даже если в компании отсутствует данная служба, некоторые ее функции выполняют сотрудники других отделов. Например, подбор и адаптация персонала обычно осуществляется руководителями подразделений, а кадровый учет поручается секретарю, бухгалтеру или юристу.

Для того чтобы понять, какой статус и роль¹ определены новой службе в компании, желательно задать работодателю следующие вопросы, прежде чем принять его предложение.

■ Что не устраивает его в настоящее время, с какой целью создается служба персонала, какие задачи она будет решать в первую очередь, какие — во вторую, а в каких лишь изредка принимать участие?

■ Какие ресурсы (финансовые, человеческие и временные) работодатель готов выделить на ее формирование?

■ Какие полномочия будут предоставлены службе персонала, что будущий руководитель ожидает лично от вас к концу испытательного срока (через полгода, год работы)?

■ По каким критериям будет оцениваться работа менеджера по кадрам?

Казалось бы, достаточно иметь соответствующие полномочия и ресурсы, для того чтобы начать масштабные преобразования, однако работодатель, скорее всего, не поймет стремления нового HR-менеджера реализовывать грандиозные проекты:

■ во-первых, от руководителя HR-службы обычно ожидают внедрения простых и эффективных технологий, а не идей, как управлять

персоналом (если компании требуется стратегический партнер, то приглашается бизнес-партнер, а не сотрудник кадровой службы);

■ во-вторых, становление службы управления персоналом в российской компании часто приходится на ранние этапы ее развития, когда организации требуется наладить грамотное выполнение таких учетных и тактических функций, как ведение кадрового документооборота в соответствии с ТК РФ и действие системы поиска и подбора персонала.

У нового HR-менеджера не получится также сразу участвовать в формировании стандартов корпоративной культуры, поскольку на практике для решения такой задачи обычно требуется не один год: корпоративная культура, сформированная сотрудниками, давно работающими в компании, уже существует. В процессе развития организации она неоднократно претерпевает изменения, новые работники постоянно привносят в нее элементы других культур. Таким образом, менеджеру по персоналу следует начинать свою деятельность с решения таких небольших задач, как организация отдельных корпоративных мероприятий, после проведения которых его вклад будет очевиден для всех сотрудников компании.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ НОВОГО HR-СПЕЦИАЛИСТА СОТРУДНИКАМ КОМПАНИИ

Обычно работа в компании начинается со знакомства с ее работниками. Желательно, чтобы руководство представило менеджера по кадрам ключевым сотрудникам лично, об этом необходимо заранее договориться на собеседовании с работодателем. Если специалиста не представили, то ему придется на собственном опыте изучить трудности, с которыми сталкивается новый сотрудник, и получить ответы на следующие вопросы.

■ Какие инструктажи проводятся и проводятся ли вообще?

¹ Статус — закрепленный в иерархии организации уровень полномочий и ответственности службы управления персоналом.

Роль — тип взаимодействия с другими участниками кадровых процессов, влияющий на управленческие решения в кадровой сфере.

■ Какой пакет документов предоставляется новому сотруднику (информация о миссии и структуре компании, правила внутреннего трудового распорядка, должностная инструкция, телефонный справочник сотрудников)?

■ Как именно его представляют: проводят по отделам, знакомят его с теми, кто случайно встречается в коридоре, обещают сделать это потом, на первом совещании?

■ Своевременно ли подготовлено новое рабочее место, кто ответственен за его подготовку?

■ Как быстро системный администратор подключает нового работника к сети, устанавливает и настраивает нужные программы?

■ К кому нужно обращаться, для того чтобы получить канцтовары?

■ У кого следует приобрести информацию о том, где можно пообедать, припарковать свой личный транспорт, покурить, о других правилах неформального внутреннего распорядка компании?

HR-специалисту необходимо систематизировать ответы на эти вопросы, т. к. в дальнейшем они пригодятся для разработки и внедрения программы адаптации новых сотрудников.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ HR-СЛУЖБЫ

Новая служба, скорее всего, изначально будет восприниматься неоднозначно. Возможно, ключевые сотрудники в возникновении кадровой службы увидят угрозу потери власти, считая, что HR-специалисты существуют, для того чтобы решать все кадровые проблемы без их участия. Залогом будущего успеха является грамотное позиционирование службы персонала. Задача нового HR-менеджера — наладить взаимодействие с ключевыми сотрудниками и сделать их союзниками в дальнейшей работе. Для достижения данной цели необходимо запланировать на период испытательного срока презентацию службы управления персоналом и тщательно подготовиться к ней. Следует рассказать, какие задачи обычно решают специалисты данного подразделения, какие из них будут решаться в вашей компании, необходимо

также описать основные бизнес-процессы и т. д. Считайте, что готовитесь к экзамену — нового сотрудника будут внимательно оценивать — и помните о том, что подготовка презентации не отменяет своевременное выполнение текущей работы.

СТРУКТУРА И ЧИСЛЕННОСТЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Существует распространенная точка зрения, согласно которой в России на сотню работников компании достаточно одного менеджера по персоналу. Данная цифра является условной. Она зависит от кадровой политики, финансового состояния компании, стадии ее развития, отраслевой принадлежности, уровня централизации управления и т. д. Оптимальная численность HR-подразделения в каждом случае является разной. Если основные задачи кадровой службы компании, штат которой составляет 200 сотрудников, представляют собой подбор персонала и кадровый учет, уровень текучести не превышает норму, а ежемесячная потребность в новых кадрах невелика, то один HR-специалист эти задачи решит. Если уровень текучести высок, а вакансий много, то и два человека могут не справиться с работой по подбору персонала и оформлению приемов-увольнений сотрудников.

Количество вакансий, ведение которых можно поручить одному HR-менеджеру, зависит от их уровня и от квалификации рекрутера. Например, если речь идет о 20 вакансиях низшего звена, то менеджер по подбору персонала, скорее всего, будет загружен не полностью. Если же необходимо набрать 20 топ-менеджеров (ситуация, которая практически не встречается), то один специалист не сможет справиться с таким объемом работы. Лучше всего поручить внутреннему рекрутеру ведение 20 разноплановых вакансий при условии, что он умеет правильно расставлять приоритеты и распределять рабочее время. Последнее предполагает, например, проведение предварительного отбора кандидатов по

телефону с целью сокращения количества ненужных собеседований. Можно вменить в обязанности менеджера по персоналу не только контроль процесса адаптации новых сотрудников, но и участие в разработке системы обучения, мотивации, работу с кадровым резервом; в этом случае рекрутера правильнее будет называть менеджером по персоналу или специалистом по кадрам. Если компании ежемесячно требуется большое количество неквалифицированных работников (продавцов в магазины, рабочих на производство и т. п.), то эффективным решением будет разделить подбор квалифицированного и неквалифицированного персонала между двумя менеджерами, каждый из которых в зависимости от степени загруженности будет реализовывать сопутствующие задачи службы персонала.

Работа организована эффективно, если служба персонала заведует кадровым делопроизводством: менеджеры знают, когда и по каким причинам увольняется или по чьей рекомендации пришел оформляться на работу, минуя собеседование с HR-специалистом, тот иной сотрудник, необходимо ли искать кандидата на место уходящей в декрет работницы и т. д. Однако, как правило, кадровое делопроизводство в компании ведется другими сотрудниками: секретарем, бухгалтером, юристом. На вопрос: «Как быть в таком случае?» — не существует однозначного ответа. Секретарь, скорее всего, обрадуется возможности перевестись на должность помощника менеджера, инспектора по кадрам или менеджера по персоналу, а юрист и бухгалтер — едва ли. Главный бухгалтер безрадостно воспримет факт сокращения бухгалтерии на одну штатную единицу. Компромиссным решением может быть совмещение двух должностей, но в этом случае вас ждут организационные сложности. Легко предположить, как расставит приоритеты юрист (бухгалтер), являющийся по совместительству инспектором по кадрам, если перед ним одновременно поставили срочные задачи руководитель службы персонала и непосредственный начальник (главный бухгалтер).

Даже если инспектор по кадрам в компании уже существует, вопрос о том, переводить его в отдел персонала или нет, каждый раз решается по-разному. Если руководитель службы персонала уверен в том, что данный сотрудник обладает объемом знаний, необходимым для того, чтобы качественно выполнять обязанности, то его лучше перевести в службу персонала. Возникает вопрос: «Как следует поступить, если таких знаний у него нет?» Автору известен случай, когда сотрудница, имеющая опыт работы менеджером-консультантом в кадровом агентстве, в 1998 г. была приглашена в компанию своего постоянного клиента на должность руководителя службы персонала. Вместо обеда ей пришлось ходить в книжный магазин, после работы звонить коллегам с просьбой о консультации и задавать вопросы на профессиональных форумах. Через три месяца работы она привела кадровое делопроизводство в полный порядок, а еще через три — знала наизусть все нюансы трудового права. К сожалению, бывают и не столь оптимистичные результаты. Вопрос снимается только в том случае, когда кадровое делопроизводство относится к ведомству службы безопасности (иногда встречается и такое).

Как бы ни складывалась ситуация, не стоит увольнять сотрудников, которые выполняли HR-функции в компании до вашего прихода, какими бы плохими те ни казались. Во-первых, они могут принести пользу, поскольку в отличие от вновь прибывшего менеджера знают закулисные процессы, происходящие в компании. Во-вторых, как только будут внедрены новые стандарты работы, некомпетентные сотрудники уйдут сами.

Менеджер по персоналу, являющийся единственным сотрудником HR-службы, формально может находиться в должности руководителя отдела. Часто работодатель не придает значения тому, как именно называется позиция, поскольку ему гораздо важнее результат работы HR-менеджера. Как правило, получается обоюдовыгодная и для работодателя, и для новоявленного «руководителя» сделка. Единый тарифно-квалификационный

справочник (ЕТКС) не является обязательным нормативным документом и носит только рекомендательный характер. Исключение составляют должности, выполнение работ по которым связано с предоставлением льгот либо наличием ограничений, но сотрудники службы персонала к ним не относятся. HR-подразделение также может иметь разные названия: служба персонала, служба по управлению персоналом, отдел персонала, департамент персонала, кадровая служба, отдел кадров. Нетрудно предвидеть негодование HR-специалистов по поводу последнего названия. Тем не менее в русском языке слово «кадры» по-прежнему является синонимом слова «персонал», равно как «отдел» — синонимом слова «служба», а функции начальника отдела кадров в ЕТКС вполне соответствуют обязанностям HR-руководителя.

ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Прежде чем браться за подготовку плана работ на период испытательного срока и расставлять в нем приоритеты, необходимо проанализировать существующее состояние дел с точки зрения тех вопросов, которые отныне будет решать служба персонала.

Для достижения данной цели следует выяснить, каким образом искали кандидатов на вакансии до прихода HR-менеджера, как проводился конкурсный отбор, сколько новых сотрудников в среднем ежемесячно выходили на работу, какие проблемы возникали в процессе их поиска и т. д.

Если в обязанности нового менеджера по персоналу входит ведение кадрового делопроизводства, необходимо принять дела по описи, проследить, чтобы акт сдачи-приема был подписан экспертной комиссией. После этого можно подготовить отчет вышестоящему руководству.

В отчете не стоит писать, что подбор персонала «не велся надлежащим образом», а кадровое делопроизводство «чрезвычайно запущено», лучше придерживаться точных цифр.

Рекомендуем приложить к отчету предложения по изменению кадровой политики и позже обсудить их с руководством. После этого можно готовить поэтапный план работы на период испытательного срока (полгода, год), расставлять в нем приоритеты. Составленный план также следует согласовывать с топ-менеджером.

HR-специалисту необходимо построить работу таким образом, чтобы всегда быть в курсе происходящего: почему отказался от вакансии тот или иной кандидат, о чем договорился новый сотрудник со своим будущим непосредственным руководителем и т. п. В этом поможет грамотная отчетность (и внешняя, и внутренняя, если у вас есть подчиненные), ведя которую (например, в программе Excel) и имея ее под рукой, кадровик сможет ответить на эти вопросы даже спустя несколько лет. Типовая форма отчетности по подбору персонала может выглядеть следующим образом:

- дата возникновения вакансии;
- название вакансии;
- источники поиска персонала;
- количество откликов;
- Ф. И. О. кандидатов, прошедших первое собеседование;
- результат собеседования (отказ менеджера, отказ кандидата, вакансия приостановлена, кандидат направлен на собеседование с непосредственным руководителем);
- окончательный результат (отказ руководителя, отказ кандидата, вакансия приостановлена, кандидат выходит на работу такого-то числа).

Сотруднику службы персонала необходимо адаптировать формы, с которыми он привык работать в других организациях, под потребности конкретной компании (заявки на подбор сотрудников, анкеты для кандидатов и т. д.). Не стоит ждать, пока начальство потребует немедленно закрыть срочную вакансию. Рекрутеру также надлежит создавать базу данных, интересоваться, какие агентства специализируются на поиске нужных кандидатов, составлять список учебных заведений, которые выпускают востребованных компанией

специалистов, анализировать эффективность подбора по различным категориям персонала, периодически проводить мониторинг рынка труда по существующим в компании должностям. Необходимо разработать и внедрить программу адаптации, следить за заполнением анкет увольняющимися сотрудниками, чтобы контролировать не только то, что происходит при поступлении в компанию, но и то, что случается, когда сотрудник покидает ее. Это поможет понять основные причины текучести кадров, на основании которых в дальнейшем можно будет предложить работодателю варианты оптимизации кадровой политики. Иными словами, необходимо зарекомендовать себя как специалиста, и степень вашей готовности к решению новых задач не останется незамеченной работодателем. Попробуйте добиться того, чтобы руководство выделило средства на формирование бюджета подразделения (подбор персонала, фонд оплаты труда, обучение, страхование и т. д.). Если работодатель не готов к этому, возможно, удастся получить средства хотя бы на создание бюджета на подбор персонала. Для того чтобы его составить, посчитайте среднее число вакансий, которые ежемесячно открывает компания, и объем средств, требующихся на размещение объявлений о вакансиях в СМИ и работу с кадровыми агентствами.

Если кадровое делопроизводство входит в круг обязанностей службы персонала, надлежит срочно привести в порядок соответствующую документацию. Желательно опираться на постановление ГК РФ по статистике от 5 января 2004 г. №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Если организация осуществляет производственную деятельность и численность персонала компании превышает 100 человек, необходимо познакомиться со ст. 217 ТК РФ; если численность больше 50 человек, следует учитывать ст. 35 ТК РФ. Восстановите все кадровые приказы. Среди них можно выделить приказы по личному составу (прием, перевод, увольнение), приказы на отпуск, приказы на командирование

сотрудников. Приказы следует дифференцировать в зависимости от сроков хранения, которые и определяют их местоположение в офисе, после чего у вас появятся приказы с одинаковыми порядковыми номерами. Их стоит распределить по следующим категориям: по личному составу — 1/ЛС, 2/ЛС, 3/ЛС, на отпуск — 1/ОТ, 2/ОТ, 3/ОТ, на командирование — 1/К, 2/К, 3/К и т. д. Приказы по основной деятельности готовятся на бланке предприятия в соответствии с требованиями ГОСТа. Для них можно предложить следующие категории: 1/ОД, 2/ОД, 3/ОД и т. д. Надлежит проверить, все ли приказы и договоры подписаны руководителями и сотрудниками, все ли трудовые книжки заполнены и вписаны в «Книгу учета трудовых книжек и вкладышей к ним». Необходимо проработать форму трудового договора (ст. 57 ТК РФ).

Не забудьте про «Правила внутреннего трудового распорядка» — это важный документ, предотвращающий многие вопросы, возникающие у персонала в процессе деятельности компании. К обязательным документам относится также «Положение о защите персональных данных» (ст. 85, 86 ТК РФ).

Независимо от того, выполняет ли служба персонала функцию ведения кадрового учета или нет, оптимизацию штатного расписания, разработку инструкций и положений желательно взять под контроль. Для того чтобы структурировать штатное расписание, необходимо, чтобы документ соответствовал реальному положению дел в компании.

■ Существующую штатную структуру следует нарисовать в виде схемы со стрелочками и квадратиками: руководство (верхний уровень), от него стрелочки вниз — его заместители или другие руководители (второй уровень), от каждого из них стрелочки вниз — непосредственные подчиненные с указанием их должностей.

■ Выясните, кто кому подчиняется в реальности, не существует ли расхождений между названиями должностей и их функциональным наполнением, записями в трудовых книжках, договорах, должностных инструкциях.

■ Нарисуйте схему, отражающую ситуацию, действительно существующую в компании.

■ Иницилируйте разговор с руководством о том, что штатное расписание составлено неверно, обоснуйте необходимость приведения его в порядок, покажите обе картинки и предложите свой вариант (какой, на ваш взгляд, должна быть измененная штатная структура). Обычно в этом случае руководство дает согласие на изменения и назначает ответственных лиц.

■ Подготовьте служебную записку и приказ о внесении необходимых изменений в штатное расписание (поручите эту задачу инспектору по кадрам).

■ Проконтролируйте выполнение приказа.

В ТК РФ отсутствует норма, касающаяся обязательного наличия на предприятии должностных инструкций, исключения существуют только для государственной службы и некоторых госпредприятий. В то же время согласно ст. 57 ТК РФ в трудовом договоре должны быть указаны права и обязанности работника. Таким образом, оформление должностных инструкций не является обязательным. Соответственно, и наказывать организацию за их отсутствие никто не вправе. Тем не менее пакет документов новой службы (положение и должностные инструкции ее сотрудников) лучше разработать и утвердить. Возникает сомнение, что они понадобятся в ежедневной работе HR-менеджера, но их наличие прежде всего упорядочивает его отношения с работодателем. Кроме того, в «Положении об отделе персонала» следует прописать ключевые показатели (процент своевременного выполнения запланированных мероприятий, отсутствие нареканий со стороны инспекции по труду, скорость закрытия заявок на подбор персонала, процент привлеченных сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, средние расходы на подбор одного работника, выполнение плана по обучению и т. д.). Безусловно, система ключевых показателей эффективна, когда она разрабатывается не для отдельно взятого подразделения. Например, скорость закрытия заявок на подбор персонала зависит не только от HR-службы, но и от руководителя, который подал

несбалансированную заявку, в результате чего вакансия не закрывается месяцами. Именно поэтому KPI службы персонала в сочетании с грамотной отчетностью, в которой изложено, какое количество откликов было на данную вакансию по сравнению с другими и какое количество кандидатов отказались от нее, обезопасит вас в дальнейшем от возможных претензий руководства. Кроме того, высокие показатели работы HR-службы продемонстрируют компетентность ее сотрудников топ-менеджменту компании в настоящем и будут способствовать улучшению ключевых показателей работы всех подразделений в будущем.

Главное, чтобы должностные инструкции были четкими и конкретными. Недопустимо наличие абстрактных фраз, подобных следующей: «Организовывать работу с персоналом в соответствии с общими целями развития фирмы и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников». При чтении подобных формулировок возникает сомнение в компетентности их разработчика. Что такое общие цели, какие именно направления кадровой политики имеются в виду, какую работу должна выполнять служба персонала, чтобы деятельность работников была эффективной? Если предполагается, что кадровик не будет заниматься мотивацией, не нужно вписывать эту функцию в пакет документов: задача заключается в том, чтобы документально оформить функции не абстрактной, а реально существующей службы персонала.

При разработке положения о других отделах и должностных инструкциях сотрудников, работающих в данных подразделениях, не забудьте внести необходимые изменения в штатное расписание.

Когда компания растет, ей требуются работники, имеющие более узкую специализацию, и расставание с неэффективными сотрудниками неизбежно: не каждый из них, привыкший использовать традиционные методы, быстро обучается и может адаптироваться в новых условиях. Рано или поздно HR-служба сталкивается

с необходимостью пересмотреть имеющийся в компании человеческий ресурс. Если финансовые возможности организации позволяют, то лучше воспользоваться услугами консалтинговой компании. Если средств недостаточно, то данные мероприятия придется проводить собственными силами, привлекая к участию в проекте руководителей структурных подразделений. Для «инвентаризации» кадровых ресурсов необходимо:

- выбрать подходящую методику для оценки сотрудников (классическая аттестация, метод «360°», оценка по компетенциям, ассесмент-центр и т. д.);

- адаптировать выбранную методику под конкретную компанию;

- уведомить персонал о предстоящих мероприятиях;

- подготовить необходимые документы;

- организовать проведение оценочного мероприятия;

- собрать и обработать полученные данные;

- разработать рекомендации по итогам мероприятия;

- реализовать согласованные с работодателем рекомендации.

Для реализации обучающих мероприятий необходимо:

- выявить потребность в обучении сотрудников;

- подобрать необходимые обучающие программы;

- подготовить план и график обучения;

- проконтролировать процесс обучения;

- оценить эффективность обучения.

Еще один вопрос, который часто задают HR-менеджеры: «Необходимо ли описывать основные кадровые процедуры, документально оформлять кадровую политику, разрабатывать «Корпоративный кодекс сотрудника»?» Ответы на этот вопрос и на многие другие станут очевидными, после того как вы успешно справитесь с первоначально поставленными задачами.