

PERSONA GRATA

07.10.2009

[www.http://www.e-executive.ru/](http://www.e-executive.ru/), **Евгения Голосова**

04 сентября, 2006

Менеджеры по персоналу все чаще занимают топовые позиции в российских компаниях. Возникает вопрос об определении норм и стандартов деятельности этой молодой, но уже достаточно популярной профессии. В клубе менеджеров по персоналу при кадровом агентстве «Сиб-АНКОР» убеждены, что пришло время говорить о стандартах профессии кадрового менеджмента. «Нам необходима оценка собственного труда — тогда легче вести диалог с руководителем», — считают HR-менеджеры.

В обязанности отдела персонала сейчас входит подбор сотрудников и последующая работа с ними: адаптация, мотивация, обучение, «сплочение» и увольнение. Отдел персонала — это первое звено в маркетинговой стратегии компании, обеспечивающее компанию специалистами всех уровней

Всех сертифицируют

В 2002 году в прессе, а также на конференции Российского кадрового конгресса «Технологические проблемы и стратегия управления персоналом в России», прошедшей в мае прошлого года, не раз поднимался вопрос о стандарте профессии и сертификации менеджеров по кадрам. Дело в том, что в Российской Федерации пока полностью отсутствует практика сертификации менеджеров по управлению персоналом. В то же время в ведущих западных странах, например, в США и Великобритании, существует широко развитая система негосударственной сертификации HR-менеджеров. Несмотря на негосударственную форму сертификата, этот документ является весьма престижным и дает серьезные преимущества при устройстве на работу.

Выработка стандартов цеховой деятельности и сертификация HR-менеджеров также нужна для регламентации отношений между отделом персонала и руководством компании, для определения рабочих нормативов и эффективности работы этих отделов. Разработка профессиональных нормативов «снизу» внесла бы существенный вклад в формирование государственных стандартов кадрового менеджмента. Известно, что с 2003 года работодателям будет предложено добровольно сертифицировать условия труда производства, а с 2004 года каждое предприятие уже в обязательном порядке должно будет иметь сертификат, подтверждающий безопасные и соответствующие установленным нормам условия труда сотрудников, и коснется это в первую очередь кадровых служб

Какова норма?

Как определить, сколько вакансий в месяц может закрыть менеджер по персоналу? При каком качестве подбора можно считать, что он работает хорошо, а когда следует подумать о других кандидатурах? Известны нормативы работы рекрутера в кадровом агентстве: 6—8 вакансий в месяц считается хорошим результатом. Но агентства не занимаются вакансиями оперативного порядка. Отдел персонала внутри компании имеет дело с вакансиями всего спектра: от рабочего персонала до

ключевых позиций топ-уровня. Поэтому и цифры должны быть другие. Например, директор отдела по персоналу группы компаний «Септима» Эльвира Колмыкова — опытный менеджер по персоналу — считает, что «при условии, когда компания работает в одной сфере бизнеса, среднемесячная норма закрытия вакансий для кадрового менеджера в компании не должна превышать 10—15 позиций в месяц. «Эти цифры, — подчеркивает она, — результат обсуждения наших внутрицеховых стандартов на форуме в Интернете и дискуссий в клубе менеджеров по персоналу при кадровом агентстве „Сиб-АНКОР“. В холдинговой структуре бизнеса, где много направлений, работать значительно сложнее, и, соответственно, нормы должны быть ниже».

Просеиваешь одного специалиста ради

Рекрутер внутри компании — в отличие от своего коллеги в агентстве — закрывает позиции всех уровней: от уборщицы до топ-менеджера. Из таблицы по подсчету временных затрат по поиску специалистов, составленной руководителем службы по управлению персоналом Группы компаний F1 Ириной Мосиной, видно, как различаются затраты по поиску персонала разных уровней. «Статистика необходима, чтобы ориентироваться в конечном результате, — считает она. — Нужно учитывать даже затраты на формирование заявки, не говоря уже о согласовании юридических вопросов, которое требует вполне определенного времени».

Опыт нескольких лет работы позволил многим менеджерам по персоналу выработать для себя определенные нормы подбора по времени и по качеству. Рабочие специальности — при всем обилии звонков и резюме в первые дни после подачи объявлений в рубрики «Требуется» — в среднем закрываются за период от 2 до 14 дней при соотношении эффективных попаданий 1 из 7 или даже из 10 человек. По мере усложнения задачи — поиска более квалифицированных сотрудников — работа становится еще затратнее по времени, и стратегия поиска усложняется. Подбор специалиста на должность главного бухгалтера идет в среднем от 4 до 8 недель. Большая финансовая ответственность таких специалистов требует высокого качества их подбора. Во многих компаниях считают, что эффективность подбора главного бухгалтера должна быть не менее 80%, что предполагает оценки «хорошо» и «отлично» по итогам испытательного срока для четырех из пяти принятых сотрудников.

Найти менеджера среднего звена, заведующего складом или руководителя служб сейчас совсем не просто. На начальном этапе идет большой отсев по формальным показателям, одних звонков принимаются десятки, а то и сотни. При всей прозе такой работы вспоминается Владимир Маяковский с его определением сложности поэтического труда: «Просеиваешь одного слова ради тысячи тонн словесной руды». Такая старательская работа — ежедневный труд в отделе персонала.

Поиск хорошего специалиста топ-уровня — и вовсе сродни поиску золотого самородка. Талантливые, яркие руководители, способные вести коллектив и совершать успешные маркетинговые прорывы, не обивают пороги рекрутерских контор, не рекламируют себя в СМИ. Здесь рекрутеры ведут прямой поиск — head hunting — или обращаются к кадровым агентствам при подыскивании персонала в другом городе. И хотя количество резюме, формально соответствующих заявленным требованиям, обычно не больше 15, сам поиск и отбор кандидатуры топ-менеджера занимает от 6 до 8 недель (а иногда и полгода), и большая удача, если в течение месяца удастся закрыть больше двух вакансий. «Работа по поиску руководителей высшего звена осложняется еще и тем, что иногда поиск должен быть закрытым, вакансию нельзя афишировать в ситуации, когда замена подбирается еще работающему руководителю», — отмечает Колмыкова.

Неслучайные люди

Профессия менеджера по персоналу очень молода. К сожалению, дипломы вузов, которые выпускают таких специалистов, имеют нестандартные, а иногда и просто наспех «сбитые» программы обучения — как по предметам и количеству отведенных на них часов, так и по статусу преподавателей. Увы, дипломы не всегда адекватны полученным знаниям. Пока только практика дает представление о профессии. «Специалисты из отделов персонала, работающие по несколько лет, — неслучайные люди в этом деле, — говорит Лариса Леонтьева. — Такие HR-менеджеры влияют на представления работодателей, каким должен быть сотрудник компании, что он должен делать и какие задачи ему можно поручить».

В клубе менеджеров по персоналу при кадровом агентстве «Сиб-АНКОР» убеждены: «Пришло время говорить о стандартах профессии кадрового менеджмента. Директор по персоналу просто обязан планировать работу, исходя из возможностей своего отдела, и корректировать ее, исходя из потребностей компании. Если не знать своих возможностей и норм, будет затруднено стратегическое планирование».

Временные затраты по поиску специалистов				
Уровень квалификации	Стратегия поиска	Количество звонков, поступивших по объявлениям, поданным в СМИ	Количество анкет/резюме, формально соответствующих заявленным требованиям	Временные затраты (в неделях/днях)
Топ-менеджеры (руководители высшего звена)	БД, прямой поиск, КА	—	10—15	От 3 до 8 недель
Менеджеры среднего звена (начальники отдела продаж, зав. складом, руководители служб)	База данных, прямой поиск, СМИ, Интернет, КА	20—145 (145 — по зав. складом)	10—40	От 4 до 6 недель
Ключевые специалисты (менеджеры по работе с корпоративными клиентами, менеджеры региональных продаж, руководители проекта)	База данных, СМИ, Интернет, КА	15—20	10—30	2—3 недели
Специалисты (менеджеры оптовых продаж, торговые представители, менеджеры по снабжению, маркетологи, специалисты по рекламе, технические специалисты, кладовщики)	База данных, СМИ, Интернет	20—60, до 160 — технические специалисты, кладовщики	10—50	1—2 недели
Исполнители (секретари, офис-менеджеры, диспетчеры, операторы, экспедиторы)	База данных, СМИ, интернет	70—300 в зависимости от времени (сезонности), места подачи объявления	20—50	1—2 недели
Рабочие (грузчики, рабочие специальности)	СМИ, службы занятости	70—320 (70 — рабочие, 320 — грузчики)	20—50	От 2 до 14 дней

