



Тираж: 42 500
Тип: общественно-политическая газета
Распространение: Казахстан
Дата: 06.04.2007 г.
Страница: 10
Объем: 381 кв.см.

Счетчик включен

На HR-конгрессе'2006 лейтмотивом была тема непонимания между топ-менеджментом компаний и теми, кто отвечает в этих самых компаниях за персонал. **HR-конгресс'2007** показал, что теперь, чтобы доказывать руководству свою полезность, HR-менеджеры дружно решили вооружиться цифрами.

igor@and.kz

Игорь ПЕРЕВЕРЗЕВ

«Компании не очень понимают, чем занимаются HR-службы, а те, в свою очередь, делают то, что им нравится», — так охарактеризовал ситуацию годичной давности присутствовавший на конгрессе Ерлик Балфанбаев, президент группы компаний Alina. Если судить по реакции рядовых участников конференции на доклады, ситуация за последнее время не изменилась. Однако самая прогрессивная часть менеджеров, отвечающих за человеческие ресурсы, все чаще приходит к выводу: руководителей нельзя оставлять в покое только на том основании, что они не понимают роли кадров в успехе компании. На конгрессе было представлено несколько методик, призванных помочь HR-менеджерам, например, делать замеры рынка труда, чтобы не платить больше, чем следует, или использовать специальное программное обеспечение для оценки соответствия сотрудников должности.

Впрочем, гости форума из России, которая в области HR все-таки несколько опережает нас, предупреждают от излишней

увлеченности замерами. «Я вчера с удовольствием прослушала доклад по бенчмаркингу, — говорит Елена Аксенова, учредитель и президент российского некоммерческого партнерства по управлению «Пространство развития». — Но наша работа предполагает определенную долю творчества, и об этом не стоит забывать. Мы можем выяснить, какова средняя зарплата на рынке на определенной позиции. Но в итоге при приеме на работу нам все же нужно исходить не столько из этой цифры, сколько из того, как много мы сможем получить за наши деньги. Зарплату, быть может, стоит назначить и выше рыночной, но данный конкретный работник в таком случае должен давать компании больше других претендентов».

Так же креативно она предлагает подходить и к вопросу текучки кадров. Обычно считается, что уход сотрудников крайне негативно характеризует HR-службу компании. «В большинстве случаев это так. Но всегда нужно исходить из стратегии. Возможно, фирма, занимающаяся продажами, будет устанавливать зарплату для агентов ниже рыночной. Пусть, повы-

сив свой уровень, они все поговорно будут уходить. Но дешевле будет каждый раз обучать новых, чем удерживать старых. В таком случае это будет просто контролируемый процесс. И нечего тут пугаться», — уверена Елена Аксенова. Согласны с нею и коллеги. Иногда лучше уволить кого-то, пусть даже он уведет с собой целый отдел, чем пытаться его переделать, обучить, мотивировать и т.д. Вывод таков, что к вопросу измерений нельзя подходить формально и работать над показателями только ради самих показателей.

Роман Иванов, партнер российской консалтинговой компании «Экопси», тоже предостерегает отечественных неопытных HR-менеджеров: «Главная ошибка — это попытка посчитать то, чего не существует». По его мнению, получить внятную цифру по возврату на инвестиции в сфере управления персоналом, конечно, можно, но игра не стоит свеч. На это уходит неоправданно много времени и сил. Гораздо разумнее, исходя из стратегии компании, выбрать несколько ключевых показателей и отслеживать ситуацию по ним. Например, раз в год проводить анкетирование по климату в коллективе, каждый раз после этого запуская проект, который будет изменять ситуацию к лучшему.

Раушан Раисханова, директор департамента по управлению персоналом КазМунайГаза, считает, что сегодня HR-менеджеры «играют на поле финансистов». Соответственно, они должны принять

их правила, регулярно предоставляя отчетность с цифрами и выкладками. Однако в дальнейшем, когда ценность HR-департамента уже не будет оспариваться, нужно все-таки вернуться к прежнему, по сути, эмоциональному подходу, хотя и на более высоком уровне. Потому что менеджеры, занимающиеся персоналом, работают все-таки не с роботами, а с людьми. «Я сторонница того, чтобы вначале все процессы были формализованы до предела. Тут нужен здоровый бюрократизм. Потому что учет — это азбука, таблица умножения, без которой никакое обучение персонала, создание кадрового резерва невозможно, — говорит Раушан Раисханова. — Следующий шаг — доказательство важности своей роли. Но в идеале главной целью HR-менеджера, как я считаю, являются коммуникации внутри компании и управление знаниями. Иными словами, общение в коллективе. Это странно звучит, но наладить связи между сотрудниками — самая трудная задача».

Одной из главных тенденций, пусть еще и не столь явной, как хотелось бы, является то, что в последнее время многие компании стали вводить в совет директоров руководителей HR-департаментов. Факт этот означает, что HR-службы перестают быть «белыми воронами». Дело осталось за малым: чтобы сами HR-менеджеры повернулись лицом к своим компаниям и действовали прежде всего в их интересах.