

Наталья КОРОТАЕВА

Перетягивание каната, или Корпоративный футбол



В былые времена таких проблем не возникало. Начальник есть начальник, а дело кадровой службы — бумажки готовить да обеспечивать персоналом производственный процесс. Теперь, когда на смену исполнительным кадровикам пришли инициативные персональщики, влияние вспомогательного подразделения на жизнь организации увеличилось настолько, что HR-ы иногда оказываются более ответственными за происходящее,

нежели непосредственные руководители. Увеличение роли служб персонала иногда дает другим право возложить на них ответственность чуть ли не за любые проблемы организации. И, надо сказать, не без оснований. Один только подбор персонала чего стоит. Аргумент «неправильно подобрали (обучили, замотивировали)» действительно можно применить в 100 % случаев проблемных ситуаций, ибо причины их всегда находятся в сфере человеческого

фактора. Вот так и получается, что девочка с зарплатой в триста долларов становится виноватой в проблемах пяти топов, чьи опыт и зарплата в 10 раз больше. Хотя в некоторых случаях обвинения линейных руководителей могут быть более чем оправданны. Ведь именно от действий HR-а зависит, заинтересует ли потенциального работника вакансия, пройдет ли сквозь отборочное сито нужный сотрудник, окажется ли он достаточно замотивирован для работы в компании.

Действительно, однозначно решить, кто же все-таки ответственен за те или иные процессы, практически невозможно. Да и нужно ли? Конкретное распределение ролей зависит не только и не столько от размера и специфики работы организации, сколько от личных качеств каждого менеджера, их способности и желания брать на себя ответственность, лидерских и профессиональных качеств. Можно сколь угодно долго и подробно описывать идеального менеджера, но на практике люди меняются не столь стремительно — идеальных сотрудников найти все так же непросто. Поэтому и исходить из идеальной модели взаимодействия нет никакого смысла.

Не надо забывать и о влиянии тех, кто стоит во главе бизнеса, особенно если это собственники. Именно эти люди, пусть даже и не всегда осознанно, задают тон и направление развития. Именно их

| Процесс | Линейный менеджер | HR |
|-------------------------------|--|--|
| Определение профиля должности | Определяет задачи, которые должен решить сотрудник | Определяет качества и способности, которыми должен обладать сотрудник |
| Поиск | Подсказывает, где искать, чем можно привлечь кандидатов, контролирует объявление | Составляет и размещает объявление, собирает первичную информацию |
| Отбор | Производит отбор по профессиональным качествам | Производит отбор по личностным качествам |
| Адаптация | Проводит (организует) профессиональную адаптацию | Проводит социально-психологическую адаптацию |
| Обучение | Иницирует профессиональное обучение. Утверждает программы обучения | Иницирует личностное и корпоративное обучение. Собирает информацию о возможностях для обучения |
| Мотивация | Поддерживает уровень мотивации сотрудников | Исследует уровень мотивации. Сигнализирует о неблагоприятном уровне мотивации |
| Ротация | Оценивает способности, выдвигает сотрудников | Отслеживает потребности, способности сотрудников и возможности для их реализации |
| Увольнение | Обсуждает причины увольнения, закрывает все вопросы с сотрудником | Проводит беседу, выявляет слабые места организации |

традиционные подходы и ценностные ориентации транслируют, как правило, наемные руководители. Распределение власти и ответственности, делегирование и доверие — все это складывается под влиянием главного человека в организации.

В целом проблем взаимодействия линейного менеджера и HR-а не так уж и много: все их можно свести к борьбе за власть и «перепихиванию» ответственности.

С расширением своих полномочий кадровые службы получили больше ответственности, однако, как правило, размер ее редко бывает адекватен полученной власти. HR-у либо не дают возможности влиять на принимаемые решения (не привлекают к формированию профиля требуемого сотрудника, не принимают в расчет личностные характеристики кандидатов, принимают решения о кадровых изменениях без участия персональщика), либо делают его ответственным за все «личностные» проблемы с персоналом (что сделать очень просто). Особо везучие HR-ы сталкиваются с обоими этими проявлениями одновременно — и полномочий не добиться, и ответственность вешают. Вот и не всегда разберешь, что это за игра такая — то ли это перетягивание каната власти, то ли корпоративный футбол ответственности.

Картинка получается несколько печальная — такой вот у нас персональщик слабый, бедный, несчастный, притесняемый. Однако, если честно, о притеснении линейных руководителей HR-ами мне слышать не приходилось. К тому же в большинстве организаций статус HR-а ниже статуса руководителя

как минимум ввиду априорного отнесения персональщика к бэк-офису (вспомогательным подразделениям), более юного возраста большинства менпоперов по сравнению с линейными руководителями и, конечно же, вечного противостояния мужчины (руководителя подразделения) и женщины (HR-а). Конечно, в каждом конкретном случае картина может быть не столь печальна, однако тренд есть.

В качестве решения подобных проблем в организации чаще всего рассматривается распределение и фиксация обязанностей — должностные инструкции, положения, регламенты. Однако если проблема взаимодействия уже возникла, то в процессе решения вопроса о распределении ответственности у нее есть все шансы разгореться еще больше. Можно, конечно, решить вопрос административным путем (что, к сожалению, пока встречается чаще всего), но подобная стратегия не всегда приводит к результату, ибо в некоторой мере построена на подавлении воли и подчинении как минимум одной из сторон. А это значит, что эффект будет временным, и проблема рано или поздно всплывет снова.



Выходом из этого замкнутого круга может стать решение на более высоком уровне — системное решение, подталкивающее взаимодействующие стороны к самоопределению и синергии. И в данном вопросе подобным системным решением может стать командообразование руководящего состава — то, что пробудит внутреннюю мотивацию каждой стороны, стремление искать оптимальное решение в каждой конкретной ситуации. Это совсем не значит, что руководителей нужно гнать в лес на тимбилдинг. Иногда достаточно понять, где находится оптимальная точка приложения сил для решения вопроса, где находится корень проблем.

А корень, на мой взгляд, кроется в первую очередь в личных особенностях менеджеров. Несмотря на широкую распространенность подобных явлений, борьба за власть, отказ от ответственности в пользу другого, говорят скорее о глубоко укоренившемся страхе. Чаще всего это банальный страх хотя бы одного из руководителей, что его недооценят, обойдут, обвинят в неудаче. Либо основанное на этом страхе намеренное желание устранить или дискредитировать «конкурента» — человека, которому приписывается желание откусить от пирога победы. Еще один распространенный вариант — лень и незаинтересованность в результате.

В любом случае антидотом будет личная заинтересованность каждого, желание каждого быть полезным делу, достигать намеченного результата. Главное, чтобы результат все представляли одинаково. Если мы одна команда, если мы смотрим в одну сторону, то конкретные решения и распределение ответственности становится частным вопросом, не требующим уже столь пристального внимания. Перекок может случиться разве что в случае неискренности одной из сторон.

В общем, фокус внимания смещается в сторону мотивации каждого и формирования руководящей команды. Согласна, задача не из простых. Но принципиально решить вопрос распределения обязанностей можно, пожалуй, только таким путем.

Когда все заинтересованы в результате, договориться уже гораздо проще. А здесь уже нужно просто четко определиться с владельцем процесса в каждой

лать. В сочетании с заточенным на результат «продажником» (и отсутствием личностных заморочек) они могут стать сплоченной управленческой командой, мотивирующей к свершениям своих сотрудников.

Тем не менее в классическом идеальном случае, когда линейный руководитель — профессионал в своем деле, а HR разбирается в персонале, распределение ролей может выглядеть, как на с. 108.



Раз уж управление персоналом стало настолько сложным, что не укладывается в обязанности одного руководителя, раз уж в упряжке руководителя, по сути, оказываются двое, то единственным решением может быть игра за одну команду и поиск стратегии обоюдного выигрыша.

точке взаимодействия. Кто будет занимать эту роль, может зависеть даже от конкретных личностей, занимающих эти должности. Стандартизация процессов хороша для большой компании. А в компании среднего размера индивидуальный подход является резервом дополнительной эффективности за счет того, что каждый выполняет то, в чем более силен.

Поистине эффективное взаимодействие сложно разложить по полочкам, потому что вся эффективность идет за счет тонкостей подгонки людей друг к другу, совместимости и распределения ответственности исходя из реальных сил и преимуществ. Именно поэтому хорошо, когда HR обладает природными женскими качествами — гибкостью, умением слушать, подстраиваться, вдохнов-

Указанные роли — это не распределение обязанностей, это те вопросы, в решении которых менеджер занимает ведущую роль. А значит, второй участник руководящего взаимодействия принимает участие в этом вопросе в качестве консультанта.

Мы не рассматриваем здесь вопрос стратегии управления, хедхантинга, разрешения конфликтов — каждый из этих вопросов достоин отдельной темы для разговора.

Раз уж управление персоналом стало настолько сложным, что не укладывается в обязанности одного руководителя, раз уж в упряжке руководителя, по сути, оказываются двое, то единственным решением может быть игра за одну команду и поиск стратегии обоюдного выигрыша. ■