

# HR НЕ ВИНОВАТ!



**Алексей  
РЕШЕНКО,**  
директор  
представительства  
корпорации  
Microsoft  
на Северо-  
Западе

Однажды, на заре своей менеджерской карьеры, я ехал в машине с нашим генеральным директором Биргером Стином (который только приехал в Россию и начинал знакомиться с нашим бизнесом) на встречу с партнером. Речь зашла о поиске персонала. «Сколько времени ты готов потратить на сделку в миллион долларов? – спросил Биргер. – Так, чтобы выключить мобильный телефон и полностью заниматься этой сделкой?» «Хм, – ответил я, – готов работать целую неделю». «Это ничем не отличается от поиска сотрудника, – сказал Биргер, – ты можешь смело трагить то же время на поиск хорошего человека, который сможет тебе принести несколько сделок в миллион».

Тогда же зашла речь о том, что HR плохо помогает в поиске людей. Здесь Биргер очень четко сказал: «HR не виноват. Ты, как и каждый менеджер, ответствен за поиск людей в свою команду. Manager has the responsibility». Две эти вроде бы простые мысли каленым железом отпечатались в моей памяти. Я понял их ценность и до сих пор признателен Биргеру за этот разговор и установки, которые он мне дал и которым я до сих пор следую.

Мне часто приходится слышать от менеджеров в разных компаниях стенания по поводу того, что HR-департамент плохо ищет людей. Или ищет таких кандидатов, которых рука не поднимается брать на работу. За всем этим забывается, что главный ответственный за поиск людей в свою команду – это сам менеджер. На нем лежит основная ответственность за то, чтобы максимум позиций в его отделе было закрыто и чтобы на этих позициях работали подготовленные, профессиональные сотрудники.

**ХОРОШИИ МЕНЕДЖЕР ПОНИМАЕТ, ЧТО ПОИСК ЛЮДЕЙ – ЭТО ЛУЧШАЯ ИНВЕСТИЦИЯ ЕГО ВРЕМЕНИ**

Хороших людей искать всегда тяжело. Хотя бы потому, что хороший успешный сотрудник, как правило, не ищет активно работу. Хорошие люди в команде сильно помогут руководителю в достижении его целей. Понимая это, каждый менеджер должен быть самым активным рекрутером в свою команду. И брать ответственность за поиск людей на себя.

Это, однако, не означает, что поиск сотрудников целиком лежит на руководителе, а HR-департамент может спокойно перекуривать, пока менеджер в мыле ищет людей. HR может предоставить базовые вещи, которые помогут в поиске – обеспечить контакт с рекрутинговыми агентствами, разместить объявления о поиске на специализированных сайтах и

на собственном сайте компании, обеспечить первичный отбор резюме и предварительную квалификацию. Словом – обеспечить базовую инфраструктуру поиска персонала. Которая – при правильной организации – обеспечит базовый, то есть средний результат. Кстати говоря, если базовая инфраструктура поиска персонала работает не так, как нужно, и есть возможность улучшить работу, то менеджер должен быть активен в общении с руководством и HR-департаментом. Для того чтобы этот средний результат улучшить, понадобится активное и постоянное подключение менеджера.

Это перманентный поиск людей в процессе текущей работы, когда надо обязательно отмечать контакты людей, деловые качества которых вы высоко оценили, работая с ними как с клиентами, партнерами или поставщиками. Даже если сейчас нет открытых позиций, список таких контактов позволит с чего-то начать работу, когда такие позиции появятся. Или, как часто бывает, наличие хорошего человека на примете поможет пробить необходимую позицию у руководства. Хороший менеджер всегда ищет людей.

Это понимание того, что инвестиции времени и сил в поиск персонала могут дать хорошую отдачу. Сколько времени руководитель может потратить на большую сделку или проект. И сколько времени – на поиск человека, который может принести несколько таких сделок или проектов. Хороший менеджер понимает, что поиск людей – это лучшая инвестиция его времени.

Это здоровый климат в команде, прочная репутация и хорошие рабочие отношения, что позволит получать рекомендации от своих сотрудников и быть центром притяжения для хороших сотрудников из других подразделений. Важно также умение убедить человека присоединиться к компании и конкретной команде. Менеджер должен быть самым лучшим продавцом своего отдела и своей компании. И делать это искренне. Хороший менеджер строит здоровую команду.

Это плотная работа с HR-отделом. Активная позиция в поиске людей повышает шансы закрыть позиции, что выражается в ответных активных действиях со стороны HR. Ведь закрыть позицию достойным человеком – это обоюдный интерес. Хороший менеджер умеет работать со смежниками.

Для меня лично долгий поиск людей и множество открытых позиций – очень тревожный сигнал по работе менеджеров в моей команде. И первый вопрос, который я задаю: «А что ты конкретно сделал для того, чтобы найти людей?» В свою очередь, цепкость, активность и результативность в поиске людей говорит о том, что компания сделала правильный шаг, доверив человеку управление людьми. И у такого человека никогда не будет виноват HR. **15**