

18+

Валентина Планкратова

# Я руководитель отдела

На примере Отдела кадров



Валентина Панкратова  
**Я руководитель отдела**

«Автор»

2021

## **Панкратова В.**

Я руководитель отдела / В. Панкратова — «Автор», 2021

Вас назначили руководителем отдела. Вы профи в своей специальности. Но есть много вопросов по организации деятельности подразделения. Каких людей нанять, как организовать их работу и как их проконтролировать? Как сделать, чтобы специалисты меньше ошибались и работали более эффективно? Что предпринять, чтобы подчиненные помогали друг другу и не ссорились? Эти и многие другие вопросы встают перед молодым руководителем. Ответы приходят с опытом, которого на начальном этапе катастрофически не хватает. Данная книга может пригодиться как молодым, так и опытным руководителям.

© Панкратова В., 2021

© Автор, 2021

# Содержание

Введение	5
Набираем людей	6
Строим команду – общение	9
Конец ознакомительного фрагмента.	11

# Валентина Панкратова

## Я руководитель отдела

### Введение

Отработав более двадцати лет начальником Отдела кадров, поняла, что организация работы подразделения и руководство людьми – это самостоятельное направление деятельности, которому практически нигде не учат.

Очень часто начальниками отделов/групп назначают наиболее опытных работников, которые став руководителями, в силу непонимания важности не уделяют время организации работы подразделения, а продолжают делать то, что у них больше всего получается, т.е. что они делали и раньше. Только в новом статусе и с новой оплатой. Я насмотрелась на таких руководителей, да и сама из них.

В лучшем случае они, как и я, самостоятельно постигают азы руководства, в худшем – они и свою старую работу уже не могут качественно выполнять, и руководить отделом у них не получается. В результате люди увольняются, компании теряют хороших работников.

Именно поэтому я взялась за эти статьи. Поскольку я работала начальником Отдела кадров, то и писать буду на примере кадровиков. Конечно, работа Отдела кадров имеет свою специфику, но это не должно помешать руководителям других направлений деятельности брать на вооружение подходящие для них «фишечки».

Кстати, о жизни рядовых работников Отдела кадров я написала книгу «Осторожно: Кадровик! Как выживают с таким диагнозом». Как понятно из названия, книга не совсем деловая и больше рассчитана на обычного читателя, мало знакомого с работой Кадров. Там я рассказываю не только о том, чем занимаются кадровики, но и предлагаю множество историй из нашей практики. Веселых и не очень...

А в данной книге, надеюсь, мой личный опыт поможет не только тем, кто не так давно вступил на путь руководства подразделением, но и опытным руководителям.

## Набираем людей

Все люди разные. Кто-то равнодушно работает с 9.00 до 18.00, а кто-то старается до умопомрачения, засиживается по вечерам. Кто-то помогает другим, а кто-то принципиально делает только свое. Кто-то легко соображает и делает все быстро, а кто-то работает раздражающе медленно. Кто-то искренен и получает удовлетворение от работы, а для кого-то нынешнее состояние – это только ступенька карьеры, которую он строит, подчас шагая по головам.

На мой взгляд, первое, на что надо обращать внимание, так это на характеры своих подчиненных. Для каждого рода деятельности подходят разные типы личностей. Не все могут сходу понять, кто перед ними, подходит ли кандидат по своим психологическим характеристикам, поэтому в каждом конкретном случае лучше обращаться за помощью к рекрутерам. Именно они помогают руководителям составлять психологические требования к кандидатам и сопоставлять приходящих людей на соответствие данным требованиям.

К примеру, в Отделе кадров нет разъездов, не требуется излишняя креативность, не нужны навыки продаж или аналитики. От кадровиков требуется аккуратность в работе с бумагами и данными, внимательность в заполнении документов, терпение при выполнении монотонной работы, вежливость и спокойствие при общении с клиентами, т.е. остальными работниками Компании, и т.д.

Считается, что специалисты неразъездных подразделений склонны относиться к своим коллегам «по-семейному». Я с этим согласна. В свой отдел я совершенно сознательно отбирала определенный тип людей. В первую очередь я смотрела, насколько кандидат располагает к себе в общении. Я принципиально считаю, что проводить в одном кабинете по восемь часов в день с раздражающим тебя работником – это самый что ни на есть демотивирующий фактор, как для руководителя, так и для рядовых специалистов.

Итак, к каким общим критериям я пришла.

В нашей Компании первыми выходили на кандидатов рекрутеры. Они проводили с ними телефонные интервью. На этом этапе я просила рекрутеров обращать внимание на речь кандидатов.

– Умение говорить, в том числе грамотность речи. Это не значит, что ко мне мог попасть веселый балагур. Нет, как раз слишком болтливые люди, какие бы обаятельные они ни были, также как и коряво излагающие свои мысли, отсекались рекрутерами еще на стадии телефонного интервью.

Дело в том, что кадровику постоянно приходится общаться с работниками Компании, поэтому ему крайне необходимо уметь четко формулировать свои мысли. Особенно это важно при консультировании работников. Часто я сталкивалась с тем, что косноязычие кадровика приводило к тому, что работники неправильно понимали суть законодательных норм. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется» – это и про кадровиков тоже.

– Скорость речи. Я просила рекрутеров отсекал на этапе телефонного собеседования всех медленно говорящих кандидатов. Как правило, скорость речи показывает жизненный темп человека. В Отделе кадров постоянно требуется скорость, поэтому нанимать туда слишком расслабленных работников просто непозволительно. Впрочем, тараторящих тоже. По моим наблюдениям, те, кто очень быстро работает в «режиме автомата», допускает слишком много ошибок. Мне попадались брильянты, способные при высоком темпе работы сохранять предельную внимательность. Но, надо понимать, что достаточно простая кадровая работа – не для них. Максимум через пару лет мои умницы начинали искать выход из кадровой круговерти. И это нормально! Людям такого плана необходимо постоянное движение вперед. А,

значит, решение задач более высокой сложности. Т.е. даже оставаясь в Отделе кадров, они уходили из механического кадрового делопроизводства (предлагаю обозначить КДП).

Очные встречи проводились только с теми, кто хорошо показал себя на телефонном интервью с рекрутером. Беседуя с кандидатом, я оценивала его по следующим критериям:

– Приятен в общении. Один из главных принципов слаженной работы отдела – работа с удовольствием. А значит, в подразделение надо набирать людей приятных друг другу.

– Позитивен в оценке своей прошлой работы. Я не брала людей, которые ругали своих прошлых коллег и руководителей. В норме, люди говорят с уважением.

– Отношение к своим ошибкам. Если кандидат пытается проанализировать, что именно он сделал не так, и думать, как исправить, и как не допустить подобные ошибки в будущем – это нормально. Если объясняет, что ему мало дали времени, места, информации и прочее, то это не мой человек. Впрочем, занимающихся излишним самобичеванием тоже не желательно брать в свой штат.

– Навыки работы в команде. Всегда внимательно слушала, как кандидат рассказывает про свою прошлую работу. Если говорит только про себя – не есть хорошо. Если постоянно употребляет местоимение «мы», не отделяя себя от коллектива – гораздо лучше. Как правило, такие люди считают само собой разумеющимся интересоваться работой всего отдела и вовремя приходят на помощь своим коллегам.

– Умение переключаться. Кадровикам редко удается работать так, чтобы никто не отвлекал. Постоянно идут звонки, приходят работники. Поэтому специалистам необходимо уметь без последствий отрываться от своих дел и быстро переключаться на вопросы, интересующие руководителя / пришедшего / звонящего работника. Иногда во время собеседования я достаточно невежливо (прошу не путать с «грубо») прерывала кандидата по полуслову, задавая свой вопрос, не имеющий никакого отношения к рассказу. Люди реагировали по-разному. Наверное, даже не стоит говорить, что мне нравились те, кто спокойно и кратко договаривал мысль и тут же переходил к ответу на совершенно другую тему.

Если Вы никогда не проделывали такое упражнение, то могу поделиться случаями из жизни. Некоторые смотрели на меня с укоризной, кто-то надолго замолчал, пытаясь прийти в себя. Были личности, которые предлагали мне сначала завершить их рассказ, а потом ответить на мой вопрос. Я уважаю стремление людей не бросать начатое дело. Но на практике это выливалось в то, что, когда надо было срочно переключаться с оформления отпусков на «горящую» подготовку к тендеру, работник вставал в ступор и упрямо стремился закончить оформление отпусков.

Обращаю внимание, что к такому списку требований к кандидатам я пришла далеко не сразу. Его формировали сама жизнь и мой «опыт, сын ошибок трудных». Как видно из перечня требований при отборе кандидатов в первую очередь смотрела не на профессиональные знания и навыки, а на психологический портрет. Это моя принципиальная позиция. Профессионализм – дело наживное. А вот «паршивая овца» способна убить всю работу подразделения. В моем понимании хорошая работа возможна только когда работники выполняют её в хорошем настроении. В этом случае как раз и возникает эффект синергии.

– Профессиональные навыки. Может показаться странным, но я предпочитала брать кандидатов с небольшим опытом кадровой работы, не более пяти лет. Меня всегда пугали опытные дамы, у которых в течение многих лет сложились устойчивые представления, как над работать. Причем, повторяюсь, смотрела я именно на кадровый опыт, а не на возраст. У меня работали и возрастные женщины, перепрофилировавшиеся в кадровиков на каком-то этапе своей жизни.

Я просила людей рассказывать о своих обязанностях, и как они их выполняли. Это достаточно полезный разговор. Во-первых, во время таких бесед иногда слышала очень полезные для себя вещи, до которых не додумалась сама, либо слышала подтверждение или опровержение своим задумкам, которые сама еще не реализовала, а кто-то уже успел применить. Во-вторых, прикидывала слабые места рассказывающего, чему нового работника придется обучать.

Как правило, невозможно найти кандидата, абсолютно точно соответствующего потребностям Компании. Но я никогда и не ставила себе такую цель. Когда у кандидата есть в голове теория и базовые навыки КДП, подучить его каким-то нюансам не составляет труда.

Часто я спрашивала, как человек выходил из трудных ситуаций. Если просто передавал проблемные вопросы руководителю или более опытному работнику, то для меня рейтинг кандидата падал. А если кандидат лез в Трудовой Кодекс, консультировался с юристами, коллегами, звонил своим знакомым и т.д., то для меня это был большой плюс.

– Аккуратность. Это качество критически необходимо для людей, заносщих информацию в программы и оформляющих документы. Неправильно введенные в программу данные о зарплате, СНИЛС, паспортные данные, ИНН могут иметь критическое значение. Небрежность в отношении бывших госслужащих, инвалидов, северных женщин, иностранцев и тому подобное может обернуться большими неприятностями. Конечно, ни один нормальный человек не скажет, что он плюет на аккуратность. Поэтому заинтересовавших меня кандидатов просила заполнить анкету. Дальше смотрела на почерк, на полноту и аккуратность заполнения. Небрежное заполнение анкеты – верный путь никогда не быть принятым ко мне в отдел. Кстати, аккуратность и системность мышления я проверяла еще на этапе отбора резюме. «Кашеобразные» тексты, в которых все обязанности указывались в одной куче, сразу же откладывались в сторону. К рассмотрению принимались только структурированные резюме.

Помимо указанных критериев, у меня были критерии, связанные со спецификой Компании, на которых, мне кажется, не стоит подробно останавливаться. Например, численность. В нашу большую Компанию на несколько тысяч человек не имело смысла брать человека из маленькой компашки не дотягивающей и до пары сотен человек. Также я поняла, что не стоит брать к себе людей не из финансового сектора, т.к. специфика общения с образованными и юридически подкованными работниками существенно отличается от специфики общения с плохо понимающими по-русски мигрантами или слабо ориентирующимися в законодательстве представителями рабочих профессий. Я думаю, каждый кадровик знает особенности требований в своей компании.

В заключение надо сказать, что за все двадцать с лишним лет работы у меня ни разу не было возможности одновременно набрать отдел из близких по духу людей. Работники доставались исторически, бывало, что настоятельно рекомендовались сверху. Поэтому строить работу приходилось не только с выбранными мной специалистами. По жизни мы с ними либо срабатывались, либо по обоюдному согласию расставались. И вот тогда я уже брала с рынка людей под себя. Были и мои ошибки подбора, которые приходилось исправлять, расставаясь. К сожалению или к счастью, я достаточно позитивно настроенный человек и вижу в людях только положительные качества. Поэтому со временем стала приглашать на собеседования рекрутеров, чтобы они отсматривали те психологические нюансы кандидатов, которые мне необходимы были для слаженной работы отдела.

## Строим команду – общение

Любая команда строится на общении. Поэтому я всячески налаживала его в своем подразделении. Надо сразу оговориться, что для работы есть рабочее время, поэтому я никогда не инициировала общение своих подчиненных после работы. Они могли ходить в кафе, боулинг, театр, кино и прочее по собственному почину с теми, кто им удобен. Организованных походов отдела по таким «злачным» местам я не практиковала никогда. Нам вполне хватало «добровольно-принудительных» корпоративов, которые нам устраивали на уровне Компании или департамента.

И тем не менее, я достаточно много внимания уделяла общению работников отдела именно в рабочее время. Для меня оно делится на несколько видов.

– Совещания. Раз в неделю, когда все руководство Компании собиралось на еженедельное совещание у Генерального директора, я собирала вокруг себя своих девочек. Время, понятно, выбирала так, чтобы никто из вышестоящих руководителей не мог нас дернуть с очередной задачей. Мы даже с рекрутерами договорились, чтобы в эти часы они не ставили нам на прием людей.

Когда я только начала проводить такие «посиделки», как мы их называли, девочки либо молчали и слушали меня, либо пытались рассказать, чем они занимаются. Я же их просила говорить только о проблемах любого сорта: о допущенных ошибках, о проблемных людях, о проблемах с программами, со смежными подразделениями, со срочными заданиями и прочее, и прочее.

Цель совещаний была такова – чтобы все работники отдела знали о существующих проблемах и были к ним готовы. Мы вместе искали пути решения (обращаю внимание – не я, а мы) – этакий мозговой штурм. Иногда в процессе обсуждения выясняли, что другому работнику легче решить проблему по каким-то причинам, иногда я брала на себя решение этой проблемы, иногда оказывалось, что проблемы вообще нет, просто работник себе что-то надумал или не понял чего-то. Короче, наши совещания были реальным работающим инструментом. И мои специалисты в течение недели специально записывали свои вопросы, чтобы потом вместе обсудить их на «посиделках».

Естественно, я также использовала «посиделки», чтобы рассказывать девочкам о нововведениях при автоматизации, изменении законодательства или указаний руководства. Всё это мы также вместе обсуждали. И я слышала много полезного для себя, как для руководителя, в плане оптимизации процессов и улучшения организации работы.

Наши совещания – это огромный шаг к формированию единой дружной команды. Как бы ни были загружены работники, но потратить один раз в неделю тридцать-сорок минут на рабочее обсуждение и поиск решения проблемных вопросов должно быть в приоритете.

– Летучки. На самом деле, мы их никак не называли. Это слово я применила только сейчас. Не все вопросы можно было отложить до совещания. Некоторые требовали немедленного решения. Обычно девочки обращались с вопросами друг к другу или, что правильнее, к законодательству. С наиболее тяжелыми вопросами они подходили ко мне. И если я видела, что это не просто незнание или растерянность работника, а действительно интересный вопрос, плюс если в этот момент не было сверхсрочной задачи, то я предлагала быстро обсудить спорную тему. На это уходило буквально по пять – десять, реже пятнадцать, минут. Мини мозговой штурм. Если вопрос был слишком сложным, то выработывали временное решение, которое можно было применить немедленно (мы же говорим о срочном вопросе), а потом я уже сама и с помощью юристов искала более правильные решения, которые нам надо было брать на постоянное вооружение. Готовые решения я транслировала девочкам на еженедельном совещании.

– Личное общение. Здесь вовсе не о «поболтать о своем о девичьем». Беседы исключительно по работе. В нашей Компании раз в год проводили оценку персонала. И в рамках этого мероприятия я обязательно разговаривала с каждой девочкой наедине. О настроении работать, о планах на будущее по работе, по семье и детям. Что не хватает, что хотела бы поменять. Естественно, я не обещала исполнить все пожелания подчиненных. Иногда сразу предупреждала, о чем не стоит даже думать. Но некоторые вещи брала «на карандаш».

Подобные откровенные беседы достаточно редки и дают понимание рабочего настроения работника. Я иногда могла их проводить и два, и даже три раза в год. Скажем так, не злоупотребляла. Необходимость в дополнительных беседах возникала в случае возникновения проблем. Например, я видела, что умненькой девочке становится слишком скучно в Отделе кадров, а мне не хотелось ее терять. Мы с ней искали возможные пути ее развития в пределах отдела. В другом случае, я беседовала с давно работающей девочкой, которая слишком расслабилась и генерила слишком много ошибок. Искали причины, возможности их устранения.

– Болтовня «ни о чем». Конечно, мы общались на рабочие темы раз в неделю на «посиделках», иногда возникали спонтанные летучки. Но невозможно провести на работе девять часов, включая обед, не проронив ни слова на постороннюю тему. Мы все люди. И я предлагаю всегда об этом помнить.

Моей главной проблемой на первых порах было, как не допустить постороннюю болтовню, но при этом не стать цербером и не испортить девчонкам настрой. Помните, я всегда считала, что люди должны работать только с хорошим настроением?

Со временем я, как мне кажется, нашла золотую середину. Я стала не просто сквозь пальцы смотреть на трескотню во время работы, но и участвовать в ней. Правда, не все так просто. Для себя я установила ориентировочные временные рамки. В моем понимании, если раз в час специалисты отвлекутся от работы и расслабятся о своем о девичьем на пять – десять минут, то такой небольшой перерыв принесет больше пользы, чем вреда – и в части отдыха, и в части взаимоотношений, и в части настроения. Естественно, свою задачу при участии в нерабочих разговорах я видела в том, чтобы не только поднять настроение, но и не дать им затянуться. Поэтому старалась шутить и часто рассказывала веселые истории. Меня всегда радовало, что девчонки, возможно, подражая, также старались говорить о позитивных вещах. Так что смех на таких пятиминутках отдыха был вполне нормальным делом.

Естественно, прежде всего я задумалась о том, как ненавязчиво возвращать подчиненных к работе. Есть прекрасный способ. Поскольку, как правило, люди говорят по очереди, то я просто задавала рабочий вопрос той, которая говорила в тот момент, когда уже пора было закругляться. Девушке ничего не оставалось, как переключаться на работу. Остальные прекрасно считывали сигнал, и тоже переходили к своим обязанностям.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.