

**100 дней новобранца, или  
Как утвердиться на новом месте**

***ОСОБЕННОСТИ ИНТЕГРАЦИИ НОВОГО HR - МЕНЕДЖЕРА В КОМПАНИЮ:  
КАК УТВЕРДИТЬСЯ В НОВОЙ ДОЛЖНОСТИ  
И УСПЕШНО ПРЕОДОЛЕТЬ ПОДВОДНЫЕ КАМНИ.***

Не секрет, что опытные HR директора и менеджеры не спешат менять работу – период от начала работы до видимых и, что наиболее важно, признанных результатов может затянуться надолго. Именно поэтому тщательная подготовка к переходу на новое место и план действий в течение первых 100 дней предопределяет профессиональный успех на новом поприще.

Я часто общаюсь с моими коллегами, работающими в области менеджмента. На основании их обобщенного опыта можно сформулировать несколько этапов интеграции HR-а в новую компанию.

Итак, трудный выбор сделан. Что ждет HR менеджера в новом коллективе?

Прежде всего необходимо понять роли, которые будет играть новый менеджер. Современный HR менеджер чаще играет роли консультанта, посредника между сотрудниками и руководителями, агента перемен и роль стратегического бизнес-партнера. До стратега, впрочем, добиваются не все.

Обычно после знакомства с компанией и коллегами следует разговор с топ-менеджером о целях и задачах для нового HR-а. Здесь кроется первый подводный камень – к этому разговору необходимо подготовиться уже до начала работы в компании.

Прежде всего будьте готовы к тому, что не каждый топ-менеджер будет описывать ваши задачи ясно, часто их изложение туманно и неопределенно, без определенных сроков и показателей успешности выполнения этих задач. Поэтому будет полезно помочь руководителю, задав заранее подготовленные вопросы о проблемах компании в целом, о ее сильных и слабых сторонах, о сильных и слабых сторонах персонала, о ключевых людях, стратегических и финансовых целях, положении на рынке. Это поможет вам сформулировать общее впечатление о компании и самому сделать выводы о проблемах, в решении которых вы сможете участвовать. Также необходимо добиться понимания, в какие сроки (хотя бы примерные) руководитель ждет от вас результатов – месяц, полгода, год. Особое внимание уделите тому, как вы и ваш руководитель понимаете ваши предполагаемые результаты, то есть каковы будут ваши индикаторы успешности (success indicators). В противном случае под результатом достижения цели «повышение эффективности работы компании» HR-менеджером может пониматься внедрение ежегодной аттестации, когда руководитель имел ввиду повышение производительности, укрепление дисциплины и «чтобы все делалось быстрее».

Второй подводный камень – отсутствие четкого плана интеграции нового менеджера в компанию. Даже в компаниях с развитой системой адаптации для рядовых сотрудников мало кто специально заботится об адаптации руководителя – считается, что он должен сам во всем разобраться. Поэтому будет нелишне позаботиться о себе самому – попросить директора еженедельно уделять вам как новичку некоторое время для более детального обсуждения задач, поближе познакомиться с менеджерами-коллегами, подчиненными, с традициями и корпоративной культурой компании. Будет полезно в беседе также придерживаться заранее составленных вопросов, чтобы в последствии объединить мнения всех опрошенных по наиболее актуальным проблемам. Как ни парадоксально – на данном этапе абсолютно необходимо больше слушать, а не говорить самому. Активным слушанием и пониманием вы приобретете больше союзников, нежели демонстрацией своих компетенций.

Поэтому, для того, чтобы обойти второй подводный камень, прежде всего необходимо установить крепкие связи внутри организации, эффективные коммуникации и определить среди них самых нуждающихся «внутренних клиентов» - заказчиков HR услуг.

Обычно для опытного HR менеджера достаточно двух недель для проведения диагностики – встреч с руководителями, их опроса, проведения анализа сильных и слабых сторон персонала и организации. Разумным будет на основании этого исследования составить план действий (включая программы, проекты) на ближайшие 3-6-12 месяцев, который и предложить руководителю. На данном этапе слишком подробный план не нужен – опыт показывает, что приоритеты именно в первый год работы настолько быстро меняются, что предварительный план удастся выполнить не более чем на 50%.

На третий подводный камень обычно натывается сам HR. Желание «сделать всем хорошо» и его мотивация так велики, что вместо того, чтобы найти внутреннего клиента - «заказчика» своих услуг, наиболее сильно нуждающегося в профессиональной поддержке HR менеджера, HR не ищет тему конкретного проекта, а стремится создать общий позитивный имидж и себя, и своей профессии. Считается, что в первые 100 дней необходимо реализовать один не крупный, но заметный проект. Что-то, что не произошло бы без вашего участия. На значительный проект с крупными изменениями замахиваться не стоит несмотря на «верный» потенциальный успех - эти изменения могут затронуть чьи-то интересы, да и руководство может изменить точку зрения под влиянием новых обстоятельств. В результате вместо планируемого успеха – полное фиаско. Чаще всего провал инициатив обусловлен отсутствием поддержки коллег – менеджеров. Одобрения только топ-менеджера явно недостаточно.

Если план действий в целом одобрен, наступает тонкий момент – запрос на ресурсы и полномочия, необходимые для успешной реализации плана. Здесь как никогда важны навыки коммуникации и переговоров, которыми естественно обладает каждый уважающий себя специалист по менеджменту. Минимум, что необходимо добиться – за что конкретно вы будете отвечать и каковы границы этой ответственности.

Необходимо ясно понимать, что если на данном этапе не удастся четко разграничить полномочия и получить гарантии на требуемые ресурсы – успех прогнозировать проблематично.

В целом можно утверждать, что даже минимальные полномочия топ-менеджеры не спешат передавать HR-ам. Причины – разные, от личностных особенностей топ-менеджеров, их неразвитых менеджерских компетенциях до элементарного страха рисковать делегированием ответственности. Особенно это заметно в небольших российских компаниях. Часто под титулом «директор по персоналу» или «заместитель генерального директора по кадрам» прячется функция начальника отдела кадров, который не имеет права подписать даже приказ на отпуск. Сказывается многолетняя привычка советских времен всю ответственность возлагать на первое лицо.

Переломить ситуацию трудно, но можно. В современной высоко конкурентной среде у руководителей уже нет времени вникать в особенности кадрового делопроизводства, заниматься рутинными вопросами. Основное внимание уделяется стратегическим вопросам создания стоимости. В такой ситуации HR-у предоставляется шанс завоевать себе почетное право считаться стратегическим партнером – начав с роли эксперта-консультанта, завоевав уважение и доверие коллег и сотрудников в решении их управленческих проблем, явившись инициатором в области инноваций, преобразований и перемен.