

Юрий Сорокин

Какими бывают HR-ы?

Друзья и враги вашего бизнеса



Содержание

[«Леночка-Славик»](#): инвестиция или «расходный материал»?

[«Иваныч»](#): порядочек в ущерб чему?

[«Байрон»](#): в принципе, с опытом и недорого

[«Анфиса Валерьевна»](#): когда HR не общается с персоналом

[«Жена»](#): кому как повезло

[«Мамка»](#): ничего не делается, но ничего и не ломается

[«МВА»](#): из космоса персонал не видно

[«Бизнес-Умер»](#): 1000 и 1 бизнес-история

[«Психолог по жизни»](#): когда оценка - стиль жизни

[«Психолог по диплому»](#): а что? Копают, пускай и копают!

[«Умник»](#): кто-нибудь, переведите, о чем он говорит!

[«Экспат»](#): сейчас поделает нам все

Не секрет, что управленцы персоналом не заслужили себе хорошей репутации в менеджерских кругах. Отчасти, секрет этой нелюбви кроется в том, что собственник либо топ-менеджер, во-первых, не знает что ему нужно, во-вторых, не знает, как это сделать и, в-третьих, – не знает, кто ему в этом может помочь. Эта несогласованность приводит первое лицо к скоропалительным выводам, потом к скоропалительным разочарованиям, а потом, к многолетнему враждебному отношению ко всей «HR-братии».

Эта книга является первым практическим пособием, которым можно руководствоваться при выборе-отборе специалистов по управлению персоналом.

В отличие от классификаций, которые обобщая, выводят абстрактные, «гарвардские» типы менеджеров в духе: «лидер-аналитик-лев-филин-овца», я привожу примеры живых HR-ов, с которыми наиболее часто сталкивался в России, Белоруссии и Украине, в течение восьмилетней практики ведения проектов по управлению персоналом.

Учитывая то, что книга является практическим пособием, я не стал обременять читателей обилием страниц и отсутствием веселых картинок. Все коротко и весело. Книга представляет собой всего 12 детально расписанных персонажей: от рядового HR-а, до HR-а в статусе «топ-менеджер».

Ознакомьтесь с каждым из HR-ов, оцените риски, сопоставьте их со своими целями и сделайте выбор для себя: «кого брать, а кого – никогда, а, если уже взяли, то что делать»

С уважением Юрий sorokin.by





Здоровье: 8/10
 HR-Опыт:
 - подбор 2/10
 - адаптация 1/10
 - обучение 0/10
 - оценка 0/10
 - стимулирование 0/10
 Авторитет:
 - у персонала 3/10
 - у нанимателя 1/10
 Скорость передвижения: 5/6

Злопамятность: 1/5
 Манья величия: 1/5
 Рабочий цикл: 5/24
 Знание кадрового законодательства 4/10
 Компьютер 4/10
 (Одноклассники, Word)
 Предыдущее место работы: ВУЗ
 З/П: 2/10

Артефакты «Леночки-Славики»

«Разведенные руки»

Единственная тактика ответов на интересующие руководителей вопросы, касающиеся кадрового менеджмента



«Упс, я не знал»

Выражение лица и тела как ответ на вопросы бухгалтерии и юристов



HR-Progress 10%

«Леночка – Славик» – учащиеся, либо только закончившие обучение. Часто не имеют ничего общего с профессией HR, если и имеют, то учениками были не выдающимися. Устроены на должность по знакомству, чуть реже, устраиваются сами (известно, как тяжело соискателям-учащимся, либо просто без опыта работы получить должность).

В подавляющем большинстве встречаются в организации списочной численностью до 50 человек. Ведут (с ошибками) кадровое делопроизводство и кое-как занимаются подбором персонала. Обосновывают необходимость адаптации и т.д. на предприятии - но не делают (как сами объясняют - в силу сверх-занятости «текучкой»). На Новый Год от собственника получают небольшой бюджет на «корпоративные посиделки». Много не хотят и не обещают и от них много не требуют (за такие деньги :)).



Следует определиться в том «кто они у вас». «Славики» - безотказные и, к сожалению, это их делает бесполезными. Руководитель должен понимать что со штатом даже в 50 человек одному и подбирать и бороться с текучестью невозможно

Здоровье

Леночка и Славик еще не подорвали здоровье, хотя и уходят с корпоративов одними из последних, да и 25% рабочего времени тратят на перекуры: Леночка с бухгалтерией, Славик с рядовыми продавцами

Опыт

Весь опыт пока только из книжек. Если подбор им вменен в прямые обязанности, то о таких «материях» как мотивация, развитие либо обучение персонала они только недавно прочитали и не определились: стоит ли читать подобные книги и дальше, т.к. не совсем уверены, что управление персоналом это их стезя. Ведь одноклассники-продавцы получают в три раза больше.

Авторитет

Об уважении, говорить не стоит: персонал их просто жалеет за то, что они получают самую низкую зарплату, а руководитель терпит за то, что только они на такую зарплату согласились. Передки случаи, когда персонал их начинает любить - эта любовь производная от мега-жалости, в этом случае присутствие «Леночки» - замечательный повод «убить время» обсуждая неслышанное скопидомство шефа

Скорость передвижения

Постоянные придирки и скандалы изрядно мобилизовали Леночек, поэтому они весь день носятся и разгребают то, что успели натворить раньше. Придирики не шуточные: со стороны кадрового учета - ежедневно прессует бухгалтерия, а со стороны управления человеческим ресурсом выговаривает сам собственник, который Леночкам доверил самое ценное из того, что у него есть - его персонал.

Знание кадрового законодательства

В силу того, что персонаж и кадровик, как его называет весь персонал, и специалист по управлению персоналом, как его называет руководитель, то он и принимает, и увольняет, и в трудовых книжках пишет. Основные косяки начинаются в момент, когда руководитель особенно ласково назвав Леночку-Славику - Эйчаром, передает им ведение штатного расписания организации. С этого момента «Леночкам» следует начинать обратный отсчет времени своего пребывания в этой организации.

Компьютер

Компьютер - это действительно единственное, с чем у персонажа все в относительном порядке. Леночки, впрочем как и многие HR-ы, не особенно себя утруждают поиском новых источников персонала. Поэтому, интернет для них - все. А точнее, они пятнадцать раз согласовывают текст вакансии ее публикуют и начинают ждать, ждать и ждать потока «специалистов по ERP-системам».



Здоровье: 10/10
 HR-Опыт:
 - подбор 7/10
 - адаптация 0/10
 - обучение 1/10
 - оценка 4/10
 - стимулирование 0/10
 Авторитет:
 - у персонала 3/10
 - у нанимателя 7/10
 Скорость передвижения: 4/6

Злопамятность: 3/5
 Манья величия: 2/5
 Рабочий цикл: 5/24
 Знание кадрового законодательства 8/10
 Компьютер 1/10
 (Word одним пальцем)
 Предыдущее место работы: силовые структуры, профотбор
 З/П: 3/10

Артефакты «Иваныча»

«Рентгеновский взгляд»

Утверждает собственнику и персоналу, что видит всех насквозь (изображен на картинке);



«Трезвая молчаливость»

Молчаливость резко выключается на корпоративах и тогда Иваныча не остановить



HR-Progress 15-20%

«Иваныч» – «силовик». Сотрудник «бальзаковского и +» возраста. На предприятии его задача – поддержка дисциплины и порядка. Занимается, в основном, кадровым делопроизводством: исправно ведет личные дела персонала, вовремя заключает, продлевает контракты.

1 января составляет график отпусков. Немало прецедентов наличия в штате бывших рекрутеров, проработавших «всю жизнь» на психодиагностике и отборе сотрудников в силовые структуры (готовьтесь к комплексному тестированию :)). Отчего эту должность называют HR-менеджер? Вероятно, с целью нематериального стимулирования его труда.



Стараться не подпускать к разработке процессов, в частности, оценки, мотивации, обучения. «Иваныч» сможет их только внедрить, пускай довольно негибкими методами

Здоровье

Иваныч - мужчина настолько крепкий, что только просьба со стороны его непосредственного руководителя может переключить его с постоянных попыток подsunуть сотрудникам футбол и волейбол под видом корпоративных мероприятий. Желание показать свое физическое превосходство на лоне природы возникает у него раз в месяц - точно

Опыт

Там, откуда пришел Иваныч, нет таких понятий, как адаптация и стимулирование, т.к. отбираемый им будущий офицер по уставу должен быть адаптивным к меняющимся условиям и, безусловно, автономно стимулируемым перспективой стать генералом. Иванычи только отбирают, могут формально оценить сотрудника и уволить

Авторитет

Иваныч - видный мужчина: выправка и все такое. Поэтому новички первое время трепещут от этого HR-а с сединой и гранитным подбородком, а спустя некоторое время просто перестают обращать на него внимание: «Кадровик - он и есть кадровик». Другое дело - руководитель. Руководитель уважает Иваныча за убеждения и порядочек на столе

Скорость передвижения

Офицеры не бегают, но и не тащатся. Иваныч достаточно мобилен во всех смыслах: ему не лень куда-то съездить, в отличие от большинства сросшихся со стульями HR-ов; да и в кабинете он не любит расслаиваться: нужно следить за порядком

Злопамятность

Силовые структуры многим Иванычам прививают альтруизм, поэтому даже обозвав его в пылу спора, вы не настолько его обидите, как просто наотрез отказавшись убрать, например, под своим рабочим столом, мотивируя это тем, «что здесь есть те, кому за это платят»

Манья величия

Манья начинается там, где есть вера в собственную исключительность, а для человека, который проходил немало времени в форме, сильно похожей на форму остальных, от мании остается небольшой апломб, напрямую зависящий от носимого звания

Рабочий цикл

Если Иванычу поставить задачу копать - то он не остановится. Также и в работе. Но задачу ему должен ставить руководитель, т.к. сам он редко видит дальше границ. В противном случае он, выполнив поставленную задачу раньше отведенного срока, выйдет из кабинета и начнет наводить свои порядочки в коридоре и других кабинетах



Здоровье: 7/10
 HR-Опыт:
 - подбор 4/10
 - адаптация 2/10
 - обучение 1/10
 - оценка 1/10
 - стимулирование 1/10
 Авторитет:
 - у персонала 3/10
 - у нанимателя 6/10
 Скорость передвижения: 2/6

Злопамятность: 5/5
 Манья величия: 5/5
 Рабочий цикл: 2/24
 Знание кадрового законодательства 6/10
 Компьютер 4/10
 Предыдущее место работы: большая организация с большой «текучкой»
 З/П: 4-5/10

Артефакты «Байрона»

«Постное, сведущее лицо»
 Следствие приобретенного «бесценного» опыта



«Вид усталой обреченности»
 Демонстрируется при любой обращенной к нему просьбе, независимо от адресата просьбы



HR-Progress 30%

«Байрон» или «специалист с опытом работы в год-полтора» – «Байрон», он же циничный юноша или девушка, проработав определенное время рекрутером, а по трудовой книжке – менеджером\специалистом по персоналу в организации с большим штатом и большой текучестью персонала, познав «порочную изнанку» своей специальности, надолго сохраняет «постное» выражение лица и манеру говорить, поджимая губы.

Байрон, как он сам считает, является носителем «сокровенного знания», хотя на деле – «выносителем» чужих наработок, полученных на предыдущем месте работы



Не следует брать на руководящий пост. Развалит любую службу персонала. При приеме желательно чтобы ваши цели и его интересы совпадали, о чем вполне можно договориться еще «на берегу»

Здоровье

Байрон покуривает со всеми, кто готов выслушивать его карьерные успехи. И, хотя он достаточно молод, но уже выкурил значительно больше, чем, например, Леночка-Славик. Один плюс для его здоровья: в отличие от «Леночек», Байрон практически не посещает корпоративы ссылаясь, трезвым, на свою постоянную занятость публикацией статей в зарубежные издания, а немного выпив, жалобами невольным слушателям, на утомленность всеми «этими лицами»

Опыт

Опыт самый заурядный: сначала пол-года сидел за столиком и звонил тем, кого нашел в интернете, приглашая на собеседование, дальше - два года проводил собеседования с сотрудниками на рядовые позиции. Но, организация большая и постоянное нахождение в большой комнате научило его и профессиональному сленгу, и виду бескрайней утомленности, с которым сидели, как «паучки», все окружающие его коллеги

Авторитет

Только сленг и утомленность позволяют Байрону иметь небольшой авторитет в компании, да и то, у тех, с кем он курит. После полугода самые «живые» из сотрудников просто перестают с ним общаться. Руководитель же, достав «такого специалиста из такой организации практически даром», рад гораздо больше. Тем более Байрон - один из «капающих» на коллег типов HR-ов, что крайне на руку руководителям, желающим послушать, что и, самое главное, кто о них неопозитивно отзывается в курилке

Скорость передвижения

Байрон утомлен. Анемичность лишь придает ему веса в собственных глазах. Любая просьба сделать что-то натывается на стену утомленного объяснения того почему предложение нецелесообразно.

В противовес «мистеру DA - Ивановичу», Байрон - «мистер НЕЕЕТ»

Манья величия

Байрон «уверовал в себя», поэтому любые советы по управлению персоналом воспринимает как личное для себя оскорбление. Любой оскорбивший попадает в «книжечку» и на аттестации Байрон вполне может ему сослужить недобрую службу, когда будет составлять финальный отчет руководству по итогам аттестации. Еще напряженнее, чем со своим персоналом, у Байрона отношения со сторонними консультантами, которые крайне редко приглашаются в организацию, по причине, как считает Байрон, их полной некомпетентности и профнепригодности. На внешнее обучение Байрон тоже не идет, т.к. смысл сидеть и слушать «еще одного с горы» в компании неудачников



Здоровье: 6/10
 HR-Опыт:
 - подбор 5/10
 - адаптация 2/10
 - обучение 1/10
 - оценка 3/10
 - стимулирование 1/10
 Авторитет:
 - у персонала 1/10
 - у нанимателя 8/10
 Скорость передвижения: 3/6

Запамятность: 5/5
 Манья величия: 5/5
 Рабочий цикл: 2/24
 Знание кадрового законодательства 7/10
 Компьютер 1/10 (Едва Word)
 Предыдущее место работы: небольшая частная компания, где провела 3-5 лет
 З/П: 7-8/10

Артефакты «Анфисы Валерьевны»

«Одежда, подчеркивающая былую фигуру»

Тип щепетил в выборе одежды, т.к. полагает, что пытаться молодо выглядеть значит казаться моложе мыслящим



«Постоянное кивание вышестоящим»

+ Снисходительное, до хамства, обращение с остальными. Хамство «включается» при малейшем неразделении мнения «дивы».



HR-Progress 50%

Анфиса Валерьевна, в «мужской комплектации ее аналог - Виталий Викентьевич» (далее АВВВ). Специалисты в возрасте, сильно превышающий бальзаковский. Море судьбы их покрутило сильно как PR-ов, HR-ов, специалистов по обучению. Это место работы, возможно, их последнее место.

Типы узнаются по визуальным маркерам: ухожено все... ногти, обувь, волосы. Ухоженный вид, по их мнению, добавляет шансов получить место. К сожалению, наниматели иногда «ведутся», и места АВВВ достаются. Но HR – это, в первую очередь, – Н (hitap – человеческий, близкий к народу), чего «АВВВ» со своей бесконечной жадной управлять и поучать не приемлют, а желают видеть только вторую составляющую – R (resources – ресурсы, средства) – возможности за счет этого персонала удовлетворить свои амбиции и «квартал на должности продержаться», что у «народа» ничего, кроме отторжения, не вызывает.



У этого HR-а отсутствует главная компетенция - «любовь к людям». Поэтому худшее, что вы ей можете поручить - это функцию интеграции персонала, работу по командообразованию. Так что подыскивайте ей то, что не касается непосредственного общения с людьми.

Здоровье

Анфиса Валерьевна не молода, но не дай бог ей об этом хотя бы косвенно напомнить. Для молодости у нее есть все: и глубокие декольти, и стойкий запах парфюма, который тщательно обновляется в день по несколько раз. Такая «погоня за молодостью» вызывает многочасовые пересуды персонала в курилке касательно того, насколько сегодня глубокий вырез у дивы

Опыт

Начинала как «Байрон» или «Мамка», но, путем постоянного посещения разнокалиберных семинаров, Анфиса стала себя ценить не меньше чем ведущие этих семинаров, а стаж, как она сама говорит «в стратегическом управлении персоналом» ей дал столько апломба, на который не отважились бы ни «МБА», ни «Бизнес-Умер». Короче, она - самая умная. Она это и говорит и всем старается показать. При подборе любит вопросы: «почему решили обратиться именно к нам?», хотя сама и пригласила соискателя.

Ни мотивацией персонала, ни оценкой не занималась, так как до боли и бесконечности любит только разрабатывать регламенты этих процедур. Если и проведет тренинг, то он будет касаться активного слушания, вызовет негативный отклик и на этом все закончиться

Авторитет

Персонал воспринимает Анфис сначала с легким недоумением: «кого собственник опять притащил, и в каких он с ней отношениях». Спустя немного времени с глухой нелюбовью. Нелюбовь глуха, потому что Анфиса - это лучшие «уши» и доверенное лицо «первого лица».

Первое лицо - единственная фигура, к которой Анфиса снисходит, с остальными такого пиетета не предусмотрено

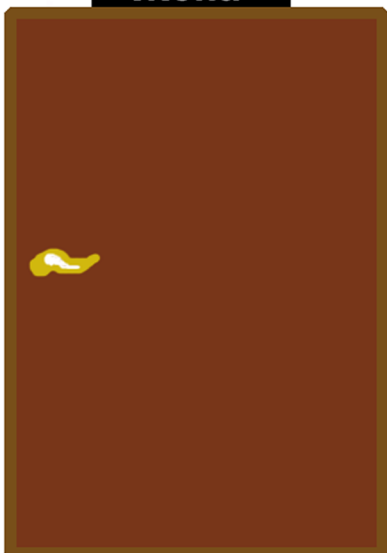
Скорость передвижения

Первое требование на новом месте заказать кожаное кресло марки «генеральный директор». Анфисы заказывают кресло затем чтобы его «приживить» к себе, т.е. больше с него они не встанут и к персоналу не выходят

Рабочий цикл

Анфисы не бывает без помощников. Да и много не может быть, ведь Анфиса ничего своими руками не делает: она распоряжается, советует, консультирует, воспринимает со скепсисом, приказывает, но только не делает. Рабочий день этой особы приблизительно такой: прихорашивание - разговор о себе с девочками - летучка - чай - за чаем монолог о своем беспощадном опыте - обед - разговор о духах поэзии и распродажах - прихорашивание перед беседой с первым лицом - нагоняй от первого лица - шипение на своих девочек - прихорашивание - часик пописать регламент о кадровом резерве - зеленый чай с обезжиренным молоком - домой

Жена

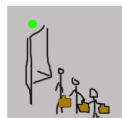


Здоровье: 8/10	Злопамятность: 5/5
HR-Опыт:	Мания величия: 0/5
- подбор 2/10	Рабочий цикл: 1/24
- адаптация 0/10	Знание кадрового
- обучение 0/10	законодательства 1/10
- оценка 1/10	Компьютер 1/10
- стимулирование 0/10	(неизвестно, т.к. купленный
Авторитет:	ноутбук не открывает)
- у персонала 1/10	Предыдущее место
- у нанимателя 10/10	работы: женой этого
Скорость	же мужа
передвижения: 4/6	З/П: 0-10/10

Артефакты «Жены»

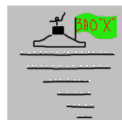
«Очередь»

Очередь состоит из разномастных консультантов, которых супруга постоянно приглашает для обновления оптимизации, короче, улучшения семейного бизнеса



«Беседы»

Персонаж крайне любит митинги либо индивидуальные встречи, где произносит мотивирующие речи персоналу, так не оправдывающему ожиданий



HR-Progress 50%

Жена, дочь, режиссер - сын собственника. Как самые близкие, естественно, обладают наибольшей свободой в принятии решений.

В стратегии делаются на два типа: тип номер один берет «все» в свои руки, тип два «все» отдает на аутсорсинг. И так, если жене не лень, то она выбирает основной, как ей кажется, процесс - подбор персонала и начинает экспериментировать. Эксперимент циклический: отыскать понравившийся психологический тест в интернете, приложить к остальным и испытать на очередном соискателе.

Если жене лень осваивать премудрости отбора (тип №2), то все пробелы восполняют сторонние тренеры-консультанты, коучи, гуру и, что чаще бывает, - полугурки. Результат циклический - 1 месяц = 1 тренинг = 1 разочарование



«Жена Цезаря вне подозрений». Вероятность целесообразности ее как HR-а = 50%. То есть либо будет целесообразно либо все станет гораздо хуже чем было

Опыт

У Жены есть только опыт быть женой и следить за ростом благосостояния семьи, поэтому она и берет в свои руки самую стратегически важную задачу - управлять персоналом, которой супруг, по ее мнению, не уделяет должного внимания, т.к. «всех распустил, ходят борзые, работать не хотят». По ее представлению: «возьмем самое дешевое и разоведем сами, звезды нам по-любому не нужны, да и здесь мы их не найдем».

В зависимости от типа представлений Жена начинает либо практиковаться в тестировании и замерах «потенциала», при помощи постоянно растущей батареи тестов, либо берется за поиск «всемогущих, всевозможных гуру», которые должны превратить «это» в полноценную команду, отличающуюся повышенной лояльностью к организации, культурой отношений с клиентами и мотивированностью на дальнейшее пополнение ее семейного бюджета.

Авторитет

Персонал Жену боится. В большинстве организаций, ведомых семейными парами, жена - в разы опаснее мужа. Лучшее время для персонала - когда ее нет в офисе, т.к. любое чаепитие или беседа в курилке будет иметь дальнейшие и весьма неприятные последствия в кабинете ее супруга на тему: «почему вы крадете время, за которое мы вам платим?»

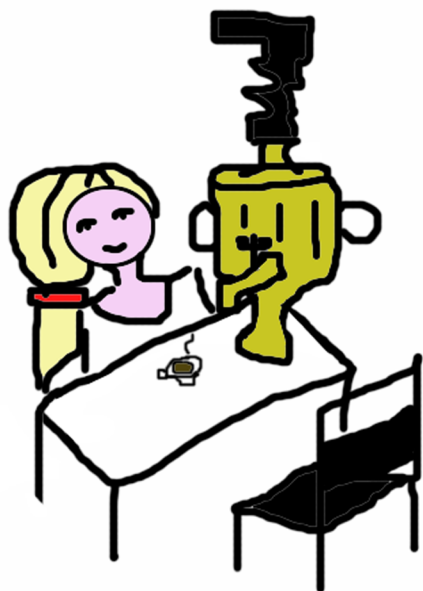
Она - «жена Цезаря», поэтому любые психологические методики из женских журналов, взятых из парикмахерской, или «товарищи из подворотен консалтинга» мужем воспринимаются, как «бессспорно на благо бизнеса».

Злопамятность

Есть даже мифы о злопамятности жен, которые не пропускают ни одного косога на себя взгляда и юбки короче, чем юбка её самой. Все на контроле. Независимо от улыбки жены, муж вечером будет иметь трехмерную картинку того, кто сколько пьет, есть, музыки слушает и говорит по телефону. В некоторых случаях жены берут в моду совершать рейды по офису с обязательным заглядыванием в мониторы персонала на предмет «кто из сорудников какую игру предпочитает на рабочем месте».

Мания величия

Мания - это не для жены. Просто есть ее семья и есть остальные, которые должны быть довольны тем, что ее супруг им переплачивает. Нередко подобное отношение «выбивает из рядов» супруга тот персонал, который обладает чувством собственного достоинства. А достоинство складывается из уверенности в своей востребованности. Остальные - остаются. Так что именно для этого царства «униженных и озлобленных» Жена и «подгоняет» все новых и новых тенеров-коучей-консультантов с волшебными пилюлями «лояльности, вовлеченности и командности»



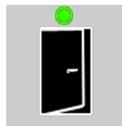
Здоровье: 8/10
 HR-Опыт:
 - подбор 4/10
 - адаптация 6/10
 - обучение 1/10
 - оценка 2/10
 - стимулирование 1/10
 Авторитет:
 - у персонала 4/10
 - у нанимателя 2/10
 Скорость передвижения: 2/6

Злопамятность: 2/5
 Манья величия: 1/5
 Рабочий цикл: 2/24
 Знание кадрового законодательства 3/10
 Компьютер 3/10 (едва Word, едва Excel)
 Предыдущее место работы: абсолютно не по профилю HR
 ЗП: 7/10

Артефакты «Мамки»

«Открытая дверь»

Дверь открыта всегда. Мамка - это коммуникационный узел компании. К ней информацию несут и от нее уносят



«Улыбка»

Улыбка является сопровождением постоянно демонстрируемой персоналу доброжелательности



HR-Progress 50%

Мамка (М) - это либо неблизкий родственник главы компании, либо его давний друг. Разумеется, если (М) и училась «чему-нибудь в HR», то это были немногочисленные семинары, на которые ее сам собственник насильно и направлял

(М) в курсе всего на предприятии: и сплетен (общественного мнения), и фактической информации. В организации выполняет немного функций (что многих бесит): организует корпоративные мероприятия, решает производственные межперсональные конфликты, иногда занимается подбором. Все это неплохо ей удастся в силу ряда причин: страха быть уволенной (в другом месте точно не возьмут), знания истории организации (соответственно, всех причинно-следственных связей), и достаточного дружелюбия по отношению к персоналу, которое позволяет разговаривать не с позиции «очень сверху»



Прелесть Мамки в том, что она ничего не делает, ничего не портит

Здоровье

Мамкино здоровье напрямую зависит от ее выпечки, которой она любит делиться с подчиненными. А учитывая то, что три или четыре кусочка пирога практически постоянно обитают на резюме соискателей, то со здоровьем все в порядке.

Опыт

Просто когда-то, собственник, чтобы не увольнять подошел и сказал: «ну какой из тебя снабженец. Слушай, давая я тебе деньги, что плачу кадровому агентству буду платить, как зарплату, тебе - точно, хуже не будет». С этого и начался путь Мамки в HR. Да, она подбирает персонал, задавая вопросы, вычитанные в интернете: «ваши лучшие и худшие стороны и кем вы себя видите спустя три года». Безусловно косячит, но руководитель раз не уволил, то наврядли уволит. Обучением, оценкой и, упаси бог, мотивацией не занимается - зачем их оценивать, все и так молодцы, а научиться походу. Но особо считает, что преуспела в адаптации. Действительно, в отличие от многих HR-ов ей это лучше удастся. Потому, что она «особа приближенная к телу» и, непонятно, что от нее ожидать. Поэтому персонал и позволяет ей беспрепятственно заходить с новичком в комнаты и терпеливо ему улыбается, пока мамка всех презнакомит.

Авторитет

От Мамки не знают чего ожидать, вроде улыбается можно поговорить-покурить - пообедать. Но особой близости нет, просто вежливое сосуществование, в духе: «ты нас не тронь и мы не тонем» Собственник знает «кого пожалел», поэтому ни на что инновационное особенно не рассчитывает, заставляет проводить тестики-опросы, также разруливать конфликты, которые случаются на профессиональной почве.

Скорость передвижения

Мамка не быстрая. Она сидит в кабинете, сплетничает либо выслушивает сплетни, на просьбу зайти может и «забыть». Мамка «шевелиться», только когда, по причине своей крайней неорганизованности, потеряет что-нибудь нужное собственнику и пытается найти.

Заработная плата

Мамка получает щедрую заработную плату, так как у собственника не возникает идей сопоставить ее вклад с деньгами. Все-таки давние знакомые. Поэтому у Мамки и возникают панические приступы «один раз в два года» когда у собственника появляется навязчивая идея провести аттестацию персонала. Именно в эти периоды Мамка, по выполняемым обязанностям, как никогда близка к полноценному HR-у, но это длится от силы месяц в течении которого собственник разочаровывается во всех предложениях извне и все продолжается как обычно.



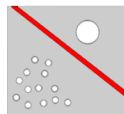
Здоровье: 8/10
 HR-Опыт:
 - подбор 3/10
 - адаптация 3/10
 - обучение 3/10
 - оценка 3/10
 - стимулирование 3/10
 Авторитет:
 - у персонала 3/10
 - у нанимателя 6/10
 Скорость
 передвижения: 2/6

Злопамятность: 5/5
 Манья величия: 5/5
 Рабочий цикл: 3/24
 Знание кадрового
 законодательства 5/10
 Компьютер 5/10
 (Word, Excel + активность
 в соцсетях)
 Предыдущее место
 работы: «не существенно»
 З/П: 7-8/10

Артефакты «МБА»

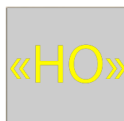
«Дистанцированность»

Каста не предполагает интеграции с чем либо, поэтому: персонал сам собой, а МБА сам собой



«НО»

Если до обучения этот HR «брался-тупил-делал» (влюбой последовательности), то теперь очередность стала «но-но-но». На любое предложение собственник получает трактат на тему «почему нет»



HR-Progress 60%

Учащиеся на программе МБА - это каста. В этом убеждены учащиеся. HR-а туда направил работодатель в надежде приобрести сверх-компетенции либо просто мотивировать. Иногда, не дождавшись взаимности от работодателя, сам HR подыскивает себе курс подешевле и его оплачивает. МБА хорош для HR-а тем, что все преподаваемые там предметы носят приставку «бизнес», т.е. дают надежду на сопричастность, в будущем, более масштабным, чем HR, процессам. Безусловно, это тешит самолюбие обучающегося, но плохо сказывается на его работе: персоналу «такой образованный» HR уже не равня, статус, все-таки; «не очень» это и для собственника, т.к. у подчиненного либо появляется большое количество бессмысленных прожектов (одолженных у НБР), либо появляется большое количество «НО», оправдывающих любое бездействие со ссылкой на тот же всеми любимый НБР. Нередко симптомы проявляются совместно



Если визуальных маркеров недостаточно, просто поговорите с персоналом, не изменилось ли HR в описанную сторону. Изменился - решайтесь, дальше будет только хуже

Опыт

Весь опыт МБА «американо-европеского разлива» который берется преподавателями из более-менее новых учебников и статей, старательно переводится и продается как «ноу-хау». Не секрет, что среди штатных преподавателей программ МБА практически нет практиков от HR, т.к. практики практикуют, а не преподают. Исключение составляют «гуру», которые приглашаются руководителями МБА-программ, на один мастер-класс из серии «посмотреть на живого классика и задать сбивчиво вопрос».

Гуру закончили заниматься управлением персоналом уже достаточно давно и превратились в гастролеров, которые, с каждым годом, как группа «Deep Purple», едут во все более отдаленные от столицы регионы. Гуру называют себя консультантами по организационному развитию и только они могут привнести в курс будущего персональщика немного «сильно бывшего в употреблении опыта».

Авторитет

Персонал сначала подсмеивается над своим «персональщиком». Но потом становится не до смеха: МБА уходит в астрал. Бывший HR или «кем-он-там-был» до МБА начинает усваивать и демонстрировать на своем рабочем месте поведение своих однокурсников, которое ничем не отличается от поведения студентов платников в любом ВУЗе. Как и платник он приобретает немного лоска и апломба в ущерб знаниям и задачам, которые ему были поставлены до начала учебы. Результат - для себя МБА уже в «Далеко» (ведь на уроках он обсуждает стратегии, счетную карту корпорации и кредо и видение организации), а для решения текущих задач организации он уже не пригоден: «масштаб не тот». Персонал перестает посмеиваться, потом - покуривать вместе, потом и здороваться (кстати, с подачи МБА, он перестанет это делать первым)

Собственник рад сотруднику, тянущемуся к «свету в конце туннеля», но во всех случаях замечает «отрыв» уже ученого HR-а от задач и персонала. Что еще больше выводит собственника - приобретенная болезнь стратегического планирования, регламентирования и прописывания бизнес-процессов усвоенная из опыта западных корпораций, что для родной «150 человеческой организации занимающейся продажей то того, то иного» просто нелепо

Манья величия

Манья приобретает бесплатно и чем дальше заведение находится от Гарварда тем ее больше. Ее можно заметить по характеру отмазок МБА. Если будучи «только укушенным» он устало «как Байрон» объясняет своему неученому шефу, что предложение «нематчит» (неподходит), то уже ко второму году он просто будет ссылаться на книгу, в который запросто можно узнать «почему нет»



Здоровье: 6/10
 HR-Опыт:
 - подбор 7/10
 - адаптация 1/10
 - обучение 1/10
 - оценка 3/10
 - стимулирование 1/10
 Авторитет:
 - у персонала 2/10
 - у нанимателя 8/10
 Скорость передвижения: 5/6

Злопамятность: 5/5
 Манья величия: 5/5
 Рабочий цикл: 2/24
 Знание кадрового законодательства 2/10
 Компьютер 4/10 (MS Office Internet)
 Предыдущее место работы: руководитель службы рекрутинга среднего бизнеса
 З/П: 7-8/10

Артефакты «ППЖ»

«Чувства»

Редко оперирует фактами. Пользуется «чувствами» при высказывании своего мнения.

Например: «я чувствую, он наш» или «он не будет соответствовать нашей культуре». Если ППЖ и будет применять доказательств, то они будут иметь вид вороха бумаги, оставшегося после много-часового тестирования с простенькими резюме: «интроверт+неформальный лидер+манья величия».



HR-Progress 70%

Есть три разновидности ППЖ.

Первая разновидность/лучший случай: диплом о трехмесячной переквалификации в психологи либо второе заочное психологическое образование (о качестве образования говорить не приходится). **Вторая** разновидность/случай хуже: любое образование+диплом терапевта (популярен гештальт-подход). **Третья** разновидность/ как повезет: нет ничего, кроме веры в себя, как в психолога. Чтобы оправдать свое первое, непсихологическое образование, будет отстаивать свои исключительные компетенции в психологии любыми путями. Обобщая, одним направлением: экспериментами над персоналом. Нередко подобные специалисты значительно пошатывают имидж своей компании, как работодателя, из-за обилия недовольных, столкнувшихся с экспериментами при отборе, либо при дальнейшем «воспитании»



Проблема сложнее чем с «дипломированным психологом». Есть смысл мониторить его перегибы отношением количества собеседований к количеству зачисленных в штат. Это прекратит эксперименты ради экспериментов

Здоровье

Здоровья у Психолога по жизни не вагон. Прочитать столько книжек и остаться с «единицей» - нереально. Плюс к этому, предпочитая любой пище духовную, выражаемую курганом книг на рабочем столе, ППЖ и не широк в плечах

Опыт

В персонале он долго, пришел туда в основном с ВУЗа, где состоял преподавателем. Есть правда и худший случай - тот, когда пришел неизвестно откуда с явным убеждением, что образование - это не главное и с ворохом тестов, разработанных в разные годы и под разные нужды. Их он любовно называет собственным «ноу-хау» и это ноу-хау и «продает» при приеме на работу

Выдержать тестирование и собеседование у подобного персонажа, для специалиста с нормальной самооценкой нереально. ППЖ одинаково долго будет тестировать и финансового директора и секретаря (метода ведь одна). Если сориентировать процедуру отбора по времени, то, на первом этапе, вас собеседуют=1 час, протестируют=2-5 часов, дадут задание на дом= неизвестно часов, собеседуют по случаю выполнения задания=2 часа. Еще одна функция, за которую может взяться ППЖ - это обучение. В его понятие персоналу нужно не обучение, а развитие, причем в понятие развитие каждый ППЖ вкладывает свой смысл: для одного это ораторское искусство, для другого борьба с комплексами, а для третьего прояснение поля внутренних значений персонала. Обобщая: развитие персонала и развитие бизнеса собственника для него материи не тождественные

Авторитет

Те, которые прошли «собеседовательное и тестировочное изнасилование», не питают к ППЖ теплых чувств, но «громкую нелюбовь» ППЖ заслуживает тогда, когда приступает к развитию персонала. Делает он это бескорыстно, порой задерживая персонал на несколько часов после работы и абсолютно не понимает почему к следующей встрече не все подготовили домашние задания.

У собственника появился собственный «гуру», что не может собственника не радовать: «он так копает вглубь личности, что даже может увидеть там нефть, а что касается развития, так он прав - я рад, что хоть кто-то ими занялся». Стоит ли говорить, что собственник не остается на развивающие экзерсисы ППЖ

Манья величия

Только в Индии гуру не обладают этой манией. ППЖ с ней пришел, скажем, за нее его и приняли в штат. Эта манья служит ему единственной защитой от контроля собственником



Здоровье: 8/10
 HR-Опыт:
 - подбор 8/10
 - адаптация 4/10
 - обучение 3/10
 - оценка 6/10
 - стимулирование 5/10
 Авторитет:
 - у персонала 5/10
 - у нанимателя 8/10
 Скорость передвижения: 3/6

Злопамятность: 3/5
 Манья величия: 3/5
 Рабочий цикл: 4/24
 Знание кадрового законодательства 4/10
 Компьютер 3/10 (MS Office)
 Предыдущее место работы: должность ведущего консультанта по подбору персонала
 З/П: 7/10

Артефакты «ППД»

«Тесты»

Персоналу придется страдать либо «вначале» – на отборочных собеседованиях, либо в течение всего контракта с ППО (развивающее тестирование :).



«Пустые глаза»

Особенно, когда речь заходит о целесообразности применения конкретных методик



HR-Progress 75%

«Психолог по диплому» встречается в разнокалиберных фирмах на топовых, реже, на ассистентских позициях. Традиционно делятся на два подтипа.

Первый подтип останавливается только на подборе персонала. Тогда длительность собеседований в компании может занимать от 2-х и более часов. Используют весь арсенал оценочных методик, унаследованных с институтской скамьи, если что-то забывают, не стесняясь, пользуются интернетом, обогащая свое портфолио опросниками сомнительного происхождения и валидности.

Второй подтип претендует на большее и начинает измерять все... От измерения лояльности сотрудников до измерений ассертивных тенденций в корпоративной культуре и корпоративных коммуникациях. Качество применяемых методик также под большим вопросом.



Вы знали что берете психолога :). Для контроля за ним нередко в переменную часть вносят коэффициент зачисленных в штат к оставшимся после адаптационного срока. Так вы сможете проверить качество тестового материала

Опыт

Подбор-оценка-выявление мотивирующих факторов на предприятии и все это при помощи психологических методик. Руководитель будет очень рад получать резюме с пометками «интроверт - с циклотимной акцентуацией характера», для него этого будет достаточно, чтобы принять решение о зачислении в штат. Работа по выявлению лояльности и мотивированности персонала будет иметь подобные выводы: «75% не удовлетворили базальные потребности, остальные находятся на пути самореализации или самоактуализации»

Авторитет

Персонал с пониманием и даже, иногда с благоговением, рисует домики, собачек, деревца, свой самый страшный страх, и свое несуществующее животное, и автомобиль, и сады и т.д.. Если психолог применяет проективные методики: «что вы видите вот в этой кляксе», то авторитет безусловно повышается, так как персонал просто парализуют эти потусторонние для среднестатистического сотрудника знания

Руководитель тоже любит посмотреть на нарисованные персоналом самые страшные их страхи, поэтому и не против. Также руководитель крайне любит побеседовать про психологический настрой и лояльность своего персонала что ППО в полной мере ему предоставляет.

Скорость передвижения

ППО «похоронена» под всеми собранными у персонала результатами, выплывает только на собеседования, откуда возвращается с дополнительным ворохом «рабочего материала». Передвигается медленнее Психолога по жизни, т.к. не нуждается в визуальном подтверждении звания психолога и поэтому не бежит по коридору к руководителю с выдуманным компроматом доказанным «объективными методиками»

Рабочий цикл

Кажется, что работает постоянно. Но это только на первый взгляд. На самом деле она постоянно перебирает бумаги, которыми обильно усыпана ее комната. Реально она немного говорит на собеседовании переходя к тестам, дальше она обрабатывает тест, и в зависимости от того подходит ли профиль соискателя к выявленным ей корпоративным мотиваторам перезванивает и приглашает на работу. После закрытия вакансии она несколько раз подходит к сотруднику с вопросами: «ну как у вас тут?». И к руководителю сотрудника с вопросом: «ну как он, вообще?», на чем вся адаптация и заканчивается. А после... В зависимости от того чего желает руководитель: подыскивает тесты по лояльности - проводит - делает презентацию результатов, подыскивает тесты на корпоративный дух - проводит - делает презентацию и т.д.



Здоровье 6/10
 HR-Опыт:
 - подбор 7/10
 - адаптация 6/10
 - обучение 9/10
 - оценка 9/10
 - стимулирование 9/10
 Авторитет:
 - у персонала 6/10
 - у нанимателя 10/10
 Скорость передвижения: 3/6

Злопамятность: 2/5
 Манья величия: 2/5
 Рабочий цикл: 5/24
 Знание кадрового законодательства 2/10
 Компьютер 10/10
 Предыдущее место работы: руководитель департамента по управлению персоналом большой компании
 З/П: 9-10/10

Артефакты «Умника»

«Непонятная непосвященным речь»

Речь включает для прекращения разговора, либо для объяснения чего-то действительно непростого. В любом случае, умника понимает только наниматель



«Абстрагированность»

Умник не включен в жизнь коллектива, работает за закрытыми дверями, встречается только с нанимателем, перед ним же только и отчитывается



HR-Progress 90%

Умник (У) не приглашается для решения банальных задач, как то подбор или адаптация персонала. Его задачи фундаментальны: построить систему обучения, развития, оценки, внедрить KPI или технологию Ассесмента, короче, всего того новомодного, о чем собственник прочитал или услышал на семинаре, который этот же (У) и провел.

Умник, нередко, хороший консультант, но не лучший «внедонец», поэтому если собственник также как и (У) любит изобретать и бесконечно просчитывать предположительные результаты внедрения, то они сработаются. Если собственнику нужен результат в короткие сроки, то (У) его может разочаровать излишней медлительностью и постоянными перестраховываниями



«Умник» не «Иванович»: разработка, а не внедрение его стихия. Внедрять «Умники» не могут потому, что не умеют общаться с персоналом. Поэтому либо смиритесь либо ищите «Умника» с компетенциями шоумена

Здоровье

Умник не является любителем традиционно мужских видов спорта, как «Иваныч», себе он выберет нечто более экзотическое, не требующее значительных физических усилий и командной игры, например, ролевые компьютерные игры или онлайн-покер

Опыт

Умник знает все процессы в управлении персоналом, но братья будет только за те, которые, в будущем, помогут смене его статуса на «Экспата». Процессы Умника - обучение-оценка и стимулирование. Почему они? Потому что Умник не умеет общаться с людьми и редкий Умник придет из рекрутинга, тем более «не его», адаптировать персонал, жужжа над вновь прибывшими: «все ли у вас в порядке?»

Авторитет

Персонал относится к Умнику как к безобидному сумасшедшему в подъезде: «вроде и нормальный, а вдруг - пьрнет?» Поэтому особого общения не складывается, хотя Умник и не прочь поговорить, но разговоры ведет только о себе, что большинству, тоже желающему поговорить только о себе, просто не нравится. Умника воспринимают с вдвойне большей настороженностью чем «Мамку», т.к. и к «телу близок, и в очках»

Руководители умников любят, особенно если руководитель сам умник: «приятно побеседовать с братом по разуму». У них есть что обсудить и куда стремиться, тем более руководитель рад, что получил «Экспатские» компетенции за такие сравнительно небольшие деньги

Скорость передвижения

Персонал эту скорость практически не замечает, т.к. Умник не выходит из кабинета и уже небезосновательно начинает подозревать Умника в пакости типа аттестации либо взвешивания должностей для грейдинга, которую он готовит на пару с собственником. Скорость замечает только собственник либо генеральный директор, у которого Умник простаивает месяцы за презентациями обоснований своих проектов

Злопамятность

Умник не злопамятен по той же причине что и «Экспат», он просто не различает персонал, а к подколкам привык еще со школы-института

Манья величия

У Умника манья, особая. Она тихая. Если «Анфиса Валерьевна», «МБА» и «Байрон» всеми известными способами ее демонстрируют для широких окружающих их масс, то Умник радуется своей мании как занозе в пальце, поглаживая свою статью в журнале, либо еще раз перечитывая интервью с собой же



Здоровье: 8/10
 HR-Опыт:
 - подбор 8/10
 - адаптация 8/10
 - обучение 8/10
 - оценка 9/10
 - стимулирование 8/10
 Авторитет:
 - у персонала 6/10
 - у нанимателя 10/10
 Скорость
 передвижения: 5/6

Злопамятность: 2/5
 Манья величия: 2/5
 Рабочий цикл: 3/24
 Знание кадрового
 законодательства 4/10
 Компьютер 9/10
 (и в SAP я тоже
 работала)
 Предыдущее место
 работы: «в более солидной
 и известной организации»
 З/П: 10/10

Артефакты «Экспата»

«Чемоданчик»

Чемоданчик или флешка, в которой «Всё».
 Нередко - единственный актив



«Паблсити»

«Селебрити нуждается в паблсити».
 Склонность к многочисленным публикациям
 в проф. журналах на новом месте.
 Склонность может стать доминирующей,
 деятельностью на новом месте что
 значительно может сократить срок
 контракта



HR-Progress 90%

У себя пророков нет, поэтому собственники «выписывают» их из-за рубежа. Ближний рубеж или дальний - зависит только от толщины кошелька заказчика.

Экспат - по-сути, чемоданчик методик, которые переезжают с места на место. Все его предложения - инновационны и принимаются на «ура», до тех пор пока собственник видит в Экспате «фигуру». Этот период может длиться иногда и больше года и зависит от суммы, которую Экспату платят. Удивительно, но чем больше сумма, тем дольше влюбленный работодатель кивает головой. Дальше - сразу расставание (не доплатонов, суммы нешуточные).

Экспат действительно в состоянии толково «рассказать как, предложить как, посоветовать как» реже - «заинтересоваться проблемой, бизнесом собственника, взять ответственность и самостоятельно сделать»



Первый Экспат, по- любому - комом. Для многих и последующие не бывают исключением. Проблема не в них, а в пока не развитой культуре партнерских отношений между первым лицом и Экспатом. Первое лицо не видит в Экспате партнера, а видит лишь сотрудника, хотя платит «по ставке партнера».

Опыт

Топы приглашают Экспата не сколько за внедренные проекты, столько за имя тех организаций, где они раньше побывали. Не стоит думать, что этот тип сейчас возьмется и сделает, он, с большего, специалист по HR-процессам, а не управлению персоналом. Разница большая. Экспат по-любому перешел из более серьезной организации (иначе, смысл для собственника?) и несет на свое флешечке регламенты тех процессов, которые были на его предыдущем месте. Поэтому вдвойне смешно, когда приглашается спец. из Газпрома в «конттору», где не только не договорились о структуре организации, но даже не знают, что будут продавать в следующем году. Но «кто платит, тот и заказывает Экспата», а он, соответственно, начинает процесс адаптации того, что было на флешке к тому, что есть. В любом случае, у Экспата есть «фишка», как правило она касается процессов оценки или обучение, реже стимулирования персонала, которую, естественно, несмотря ни на какие доводы оппонентов, будет у себя внедрять счастливый собственник (ведь уплачено). В результате может быть создана система ассесмента для топ-менеджмента, текучесть которого до прихода Экспата составляла 0,0 или корпоративный университет для продавцов в ритейле. Вариантов масса

Авторитет

Авторитет Экспат имеет благодаря просочившейся информации от специалистов по управленческому учету о его гонорарах. И хотя, даже коммерческий директор немного в шоке от суммы, все-таки даже он поглядывает на Экспата с немим восхищением

Высшее руководство в эйфории - это первый варяг и не может такого быть чтобы он оказался комом. Тем более, что может быть слаще для собственника, желающего построить систему управления персоналом, чем разговор о бизнес-процессах в HR с Экспатом

Злопамятность

Экспат не злопамятен, просто в силу того, что не помнит персонал в лица, он строит систему, а за системами, как правило, людей не видно

Рабочий цикл

Условно рабочий цикл Экспата можно разделить на несколько фаз: 1) ношение на руках 2) внедрение содержимого флешки 3) взаимные придирки Экспата и собственника.

Время для каждой фазы цикла может и различаться, но очередность одинакова: сначала собственник умиленно извиняется за то, что у него нет SAP-а, в котором Экспат привык работать, потом следует бурный период митингов и рабочих групп по внедрению, а потом, просто проходит любовь, и собственник разочаровывается на год, а потом... опять в поиске



Юрий Сорокин

Руководитель студии проектов по аутсорсингу функций управления персоналом.

Автор учебных курсов:

«От HR-а до HR-директора»

«От HR-директора до HR Бизнес-партнера»

www.sorokin.by

sorokinyurilivejournal.com



Руководство по защите бизнеса