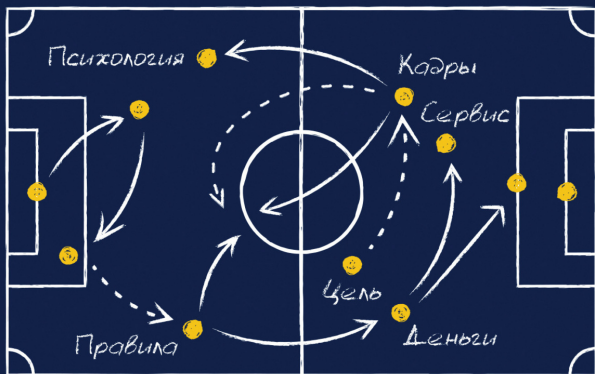


БИЗНЕС ПРОФАЙЛИНГ



КАК НЕ ЖИТЬ В САМООБМАНЕ
И ЗАРАБАТЫВАТЬ, ОПИРАЯСЬ НА ПСИХОЛОГИЮ

Евгений Спирица



Алексей Крутилин

**Евгений Спирица
Алексей Крутилин**

**Бизнес-профайлинг: как
не жить в самообмане
и зарабатывать,
опираясь на психологию**

Серия «Бизнес-психология»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67148857

*Бизнес-профайлинг: как не жить в самообмане и зарабатывать,
опираясь на психологию: Питер; Санкт-Петербург; 2022
ISBN 978-5-4461-2976-8*

Аннотация

Множество молодых людей посмотрело сериал «Миллиарды», где рядом с главным героем Бобби Аксельродом находится его коуч-психолог Венди Роудс, и теперь эти молодые люди хотят быть как она – консультировать олигархов из списка Форбс! Бизнес-профайлинг предполагает «диагностику» организации для понимания того, как в ней выстроены коммуникативные процессы и какова психология собственника. Это взгляд корпоративного психолога на то, как должна развиваться

компания. Но именно такой человек и с такими навыками может значительно повлиять на ее процветание.

Авторы издания – бизнесмены, эксперты-профайлеры Евгений Спирица и Алексей Крутилин – подробно описывают идею бизнес-профайлинга, предметом которого является ваша организация, профиль вашего бизнеса, раскрывают особые психологические маркеры, которые подскажут вам, что с организацией либо все хорошо и она в прекрасном состоянии, либо все плохо и бизнес находится на грани банкротства.

Вы овладеете навыками кадрового консалтинга, консультирования первых лиц по личным вопросам или по ведению переговоров, а также будете знать основы экономической психологии, поскольку вы должны понимать, как деньги связаны с поведением и психологией и как психология связана с деньгами. Если вы хотите, чтобы ваша компания была не просто устойчивой, но еще и успешно развивалась, применяйте методики бизнес-профайлинга и выстраивайте правильные отношения с сотрудниками и партнерами.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Введение. Бизнес-профайлинг: как консультировать первых лиц	7
Часть I. Что такое бизнес-профайлинг и при чем здесь корпоративный психолог	11
Глава 1. Что является предметом бизнес-профайлинга	11
Что изучает бизнес-профайлинг на самом деле	13
Глава 2. Главные аспекты бизнес-профайлинга	15
Психологическая экономика организации	15
Брендинг и позиционирование	16
Производство: мотивация роста КПД	17
Администрирование	18
Глава 3. Корпоративный психолог как проводник бизнес-профайлинга	20
Роли корпоративного психолога	20
Схема действий	23
Часть II. HR-нейропрофайлинг. Первый аспект бизнес-профайлинга	25
Глава 1. А нужен ли нам HR-специалист?	25
Функции HR-специалиста	27
Формирование кадровой политики	27

Поиск и отбор кандидатов	28
Введение в должность и адаптация	29
Формирование программы обучения	29
Кадровый документооборот	30
Увольнение сотрудников	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**Евгений Спирица,
Алексей Крутилин
Бизнес-профайлинг: как
не жить в самообмане
и зарабатывать,
опираясь на психологию**

© ООО Издательство "Питер", 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Евгений Спирица, Алексей Крутилин, 2021

Введение. Бизнес-профайлинг: как консультировать первых лиц

Бизнес-профайлинг означает профиль вашего бизнеса, иными словами, то, «как работает ваша организация и в каком состоянии она находится». Основная идея бизнес-профайлинга заключается в том, как с помощью поведенческой экономики и экономической психологии сделать все возможное, чтобы ваше предприятие было не просто устойчивым, а еще и успешно развивалось.

На предприятии работают люди, которые одновременно ваш основной источник и доходов, и проблем. Поэтому бизнес-профайлинг – это по сути набор методик, позволяющих вам договориться со своими сотрудниками, а также выстроить правильные партнерские отношения и сделать все, чтобы бизнес рос. Именно в этом вам поможет специалист, владеющий инструментами бизнес-профайлинга.

Бизнес-профайлер – это не классический коуч, который мотивирует людей. Его компетенции и поле деятельности гораздо шире и предполагают понимание психологии.

У нас есть хороший знакомый – консультант Андрей, работающий с крупными иностранными и российскими компаниями. Он учился в Стэнфорде и по сей день продолжает учиться. Недавно мы встретились и поговорили о существо-

ющей в России проблеме: на крупных предприятиях отсутствует, как его называют на Западе, бизнес-коуч. Для такого специалиста есть название – корпоративный или организационный психолог. И если мы говорим о бизнес-профайлинге, то корпоративный или организационный психолог должен быть в любой нормальной развивающейся организации.

Вы наверняка смотрели сериал «Миллиарды». Если нет, то посмотрите хотя бы одну серию. Один из важных персонажей, который помогает миллиардеру Боби Аксельроду выходить из сложных ситуаций, именно бизнес-коуч Венди Родс. Чем она занималась? Классическим коучингом. Сопровождала своего босса на переговорах, готовила к коммуникации, выступала в качестве классического профайлера. Кроме того, она была неплохим психотерапевтом. Мотивировала сотрудников на совершение различных действий, то есть была кадровым менеджером, занимающимся адаптацией и мотивацией персонала.

Бизнес-профайлинг – это взгляд корпоративного психолога на то, как должна развиваться компания. Но именно такой человек и с такими навыками может значительно повлиять на ее развитие. Возьмем в качестве примера процесс обучения. Думаете, этим будут заниматься HR-менеджеры? Или специалисты в области обучения? Оказывается, нет. У них не хватает компетенций. Так что вакантные должности корпоративного психолога или бизнес-коуча есть практически в любой организации. А вот подготовленных специалистов

почти нет. Потому что их никто и нигде не готовит.

Задумайтесь на минуту: сколько времени компании обучают организационного психолога перед тем, как принять на эту должность? Один день, месяц или год? Когда мы оценивали курсы обучения бизнес-профайлингу, которые предлагали новоиспеченные «специалисты», то каждый второй курс длился не более двух дней. Но как можно научить человека навыкам корпоративной психологии за два дня, если для полноценного обучения и двух месяцев мало? Вывод напрашивается сам собой. Такое обучение – мошенничество. И хотя вас никто не заставлял покупать этот курс, преподавали вам явно не то, что обещали.

Еще раз повторимся: бизнес-профайлинг предполагает «диагностику» организации для понимания того, как там выстроены коммуникативные процессы и какова психология собственника. Представьте, каким арсеналом знаний и коммуникативных навыков должен обладать корпоративный психолог, если он стремится консультировать первых лиц компании. Поэтому акцентируем ваше внимание: корпоративный психолог – это универсальный солдат в организации. И если вы станете таким человеком, то всегда будете востребованы. Но заранее настраивайтесь, что легко не будет. Вы пройдете семь кругов ада, пока научитесь общаться с собственниками компаний на одном языке. Понятно, что уровень взаимодействия с различными компаниями разный. Например, американский бизнес вполне приятный и лояль-

ный, с его представителями зачастую легко коммуницировать. Однако и там не без проблем.

При увольнении ключевых сотрудников обязательно присутствует бизнес-профайлер/специалист в области решения кадровых и корпоративных конфликтов (а иногда и психолог), чтобы расстаться с сотрудником без потерь для организации. Это один из навыков, которым должен владеть корпоративный психолог и специалист в области бизнес-профайлинга.

Сегодня одна из самых больших проблем, с которыми сталкивается современная организация, – идея жить за счет больших кассовых разрывов. Компании берут кредиты и не оценивают степени риска. Поэтому еще одна важная задача специалиста в области корпоративной психологии (который в то же время может быть и коучем для первых лиц) – убедить человека сначала произвести продукт, продать его, а потом не путать свой карман с кассой организации.

Как вы видите, круг обязанностей бизнес-профайлера весьма широк, но и интересен. У него масса ролей на предприятии.

Если вы хотите что-то поменять в своей жизни или в бизнесе – эта книга для вас.

Часть I. Что такое бизнес-профайлинг и при чем здесь корпоративный психолог

Глава 1. Что является предметом бизнес-профайлинга

Пять лет назад о понятии «бизнес-профайлинг» знали единицы. Когда появился профайлинг, связанный с безопасностью, прогнозированием поведения человека и детекцией лжи, возникла необходимость в специалистах-профайлерах.

Люди, которые стали называть себя бизнес-профайлерами, не имели никакого отношения к поведенческой экономике. Они не понимали, что такое психология, но хотели войти на рынок, поэтому искали надежный способ отстраниться от конкурентов. Профайлерами быть уже не получится – рынок занят. Но показать, что «я тоже могу в этой пищевой цепи иметь какое-то значение, помогать людям и зарабатывать на этом деньги», – нужно.

На самом деле то, что делали эти люди, никак не связано с бизнес-профайлингом, и мы вам сейчас это докажем. Как основатели бизнес-профайлинга в Российской Федера-

ции, мы с командой точно понимали, о чем идет речь и с чем предстоит работать.

Что же демонстрировали наши коллеги на рынке профайлинга? Под профайлингом стали подразумеваться идеи соционики о восьми или шестнадцати психотипах. Тогда считали, что профайлинг – о психотипах, следовательно, бизнес-профайлинг – о том, как эти психотипы общаются в бизнесе. По большому счету, модель оперативной психодиагностики создавалась для коммуникации в бизнесе. И если мы используем ее для детекции лжи, то опять же именно в бизнесе. Мы называли это просто профайлингом, скрининговыми проверками, но не бизнес-профайлингом. Вместо позиционирования понятия «профайлинг» со своей точки зрения наша команда продолжала изучать идеи поведенческой экономики и экономической психологии.

Так что же насчет бизнес-профайлинга – это про психотипы в бизнесе? Нет! Когда мы разрушили данный миф, возникла следующая идея: бизнес-профайлинг – это НЛП в бизнесе. И для того, чтобы быть суперспециалистом в области НЛП и бизнесе, надо объединить НЛП, бизнес, психотипы и еще что-то. И это нужно было назвать бизнес-профайлингом. Люди, которые только по верхам касались темы профайлинга, говорили, что НЛП – это бизнес-профайлинг плюс тренинг по продажам. После того как в 1993–1995 годах американские тренинги «5 ступеней продаж» появились на территории России, бизнес-профайлинг решили называть

НЛП и продажами. «Мы понимаем, кому продаем, проводим профилирование людей, значит, это бизнес, а точнее, бизнес-профайлинг». Нет, это еще один миф, который не имеет никакого отношения к профайлингу.

Что изучает бизнес-профайлинг на самом деле

Профайлинг – это профилирование, построение психологического портрета человека в разных областях: переговорах, криминалистике, детекции лжи. Но если мы говорим про бизнес-профайлинг, то его предметом является ваша организация, профиль вашего бизнеса. Существуют психологические маркеры, которые говорят вам о том, что с организацией либо все хорошо и она в прекрасном состоянии, либо все плохо и бизнес находится на грани банкротства.

Человек, который планирует продвигать проект под названием «бизнес-профайлинг», должен ориентироваться в поведенческой экономике и экономической психологии. И это роль не экономиста, не бухгалтера, а в первую очередь хорошего психолога. А точнее – корпоративного или организационного психолога, которого приглашают с целью развивать именно психологические основы бизнеса. Знали ли вы, что во всех крупных компаниях, таких как Ozon, Amazon, Apple, Google, всегда уделяется особое внимание сотрудничеству с корпоративным психологом? У первых лиц государ-

ства, владельцев крупных компаний тоже есть свой коуч, а точнее, организационный психолог.

Одна из первых рекомендаций, которую вы найдете в книге: на ближайших выходных или после тяжелого трудового дня переключитесь на сериал «Миллиарды». Мы еще не раз вспомним нюансы поведения и ход мыслей Венди Роадс. Многие так вдохновились ее ролью, что хотят проявить себя в роли коуча первых лиц крупных компаний. Этому мы и будем учиться.

У корпоративного психолога должен быть огромный багаж знаний. Вы не можете консультировать людей, если не владеете той информацией, в которой они нуждаются. Именно этими востребованными навыками бизнес-профайлинга и опытом работы в этой сфере мы готовы поделиться на страницах книги.

Глава 2. Главные аспекты бизнес-профайлинга

Из этой главы вы узнаете о главных направлениях бизнес-профайлинга и сферах контроля бизнес-профайлера в организации.

Успешность бизнеса определяется не словами, а делами. Поэтому, когда мы говорим о корпоративном и организационном психологе, нужно понимать, какими навыками он должен обладать. В каких направлениях должен работать корпоративный психолог?

Психологическая экономика организации

Главное направление бизнес-профайлинга – психологическая экономика организации. Существуют определенные правила управления финансами организации. И если мы говорим об экономике, то это способ управления деньгами в компании. Мы не раз будем упоминать о том, как психология влияет на экономику организации. Например, что означает принцип управления финансами и организацией, который звучит так: любой человек (либо компания) будет стараться потратить больше, чем зарабатывает. Если вы прини-

маете необдуманное решение в отношении стратегии развития бизнеса, это приведет к тому, что рано или поздно предприятие будет тратить больше, чем зарабатывает. И тогда за кредитованности вам не избежать.

Обязанность корпоративного психолога – донести до первого лица, что кассовые разрывы губительны для бизнеса. Но это не всегда просто. Идею за кредитованности в некоторых случаях считают основным способом существования организации. В подобной ситуации перед корпоративным психологом стоит вопрос: хочу ли я работать с организацией, которая живет от кредита до кредита? Может быть, есть смысл поменять компанию, ведь в ней нарушаются базовые экономические принципы, на основе которых процветает любая компания.

Что происходит с государством, которое не может выплатить свой внутренний и внешний долг? Посмотрите на Венесуэлу, где сейчас стакан воды стоит дороже, чем стакан бензина.

Брендинг и позиционирование

Большинство организаций, которые, казалось бы, успешно работают на рынке, не понимают, что такое позиционирование и бренд-платформа. А некоторые люди вообще не представляют, зачем им нужен брендинг. Собственники, которые вытянули производство буквально с последней стадии

банкротства, не понимают, что такое бренд, какие корпоративные цвета и для чего выбирать бизнесу. Тысячи предпринимателей не знают, что такое потребительское поведение клиента, не могут объяснить, почему человек совершает покупку. Им это не требуется знать. Мы перечисляем задачи, которые находятся в зоне ответственности корпоративного психолога.

Производство: мотивация роста КПД

Бизнес-профайлинг не занимается организацией производства. Он помогает смотреть в корень проблемы. С каким настроем люди идут на работу в вашу организацию? Вакансии, которые вы предлагаете, сотрудники рассматривают как перевалочный пункт или как перспективу для реального роста? Это вопрос мотивации персонала. Как следствие, будет отличаться коэффициент полезного действия, от которого зависит, насколько усердно люди станут работать.

Мы сейчас изучаем опыт Японии. Система мотивации, действующая в этой стране, на самом деле достойна подражания. Если человек может выполнить какое-то действие не за пять шагов, а за три, то это фиксируется, контролируется и делается все возможное, чтобы впоследствии все сотрудники выполняли эту работу по такой же схеме.

Итак, основная задача корпоративного психолога – не стоять у станка, не изготавливать и не продавать. Его главная

задача – сделать так, чтобы сотрудники были максимально вовлечены в работу и имели правильную мотивацию. Собственнику нужно показать, что профессиональный уровень у людей разный, следовательно, у разных сотрудников разные зарплаты. И одна модель мотивации не может работать на всю компанию. Основная цель корпоративного психолога и бизнес-профайлинга – понять, какую культуру влияния на сотрудника использовать.

Администрирование

В этой сфере роль корпоративного психолога исключительно важна. Представим, что организация – это большой корабль. Управляет им капитан – топ-менеджер. Благодаря корпоративному психологу организация развивается. Начальники и топ-менеджеры тоже люди и не способны постоянно генерировать идеи, а еще бывают проблемы с командой. Поэтому корпоративному психологу доверяют разбираться даже с тайм-менеджментом руководителя.

Во время карантина к нам обратился предприниматель: он находился в депрессии, его регулярно посещали мысли о суициде. Перед пандемией он взял в банке кредит (цифра с восемью нулями) и не мог вернуть, так как его предприятие работает только в офлайне и для них важен прямой контакт с людьми. В этой ситуации человеку нечем было отдавать кредит, платить зарплату сотрудникам. Первый и самый верный

шаг, который он сделал, – обратился к психологу.

Это наглядный (и реальный) пример стресс-менеджмента, с которым работает корпоративный психолог.

К нам регулярно поступали запросы по поводу того, что люди собираются на брифингах, встречах, но никак не могут договориться между собой. Конфликтология – одно из направлений, которым в совершенстве должен владеть специалист в области корпоративной психологии, то есть бизнес-профайлер.

Без этих четырех направлений профиль организации, которая развивается и стремится выйти на новый уровень, идеальным не будет никогда. Это основные зоны ответственности корпоративного психолога. Как мы уже говорили, бизнес-профайлинг работает с профилем вашей организации: либо это растущая организация, которая захватывает рынки, либо это предприятие на грани банкротства. Всю деятельность компании будет объединять психологическая экономика, с помощью которой можно получать прибыль. Именно сочетание маркетинга и психологии создает самые успешные бренды и продукты.

Глава 3. Корпоративный психолог как проводник бизнес-профайлинга

Из этой главы вы узнаете о роли бизнес-профайлера в организации и его зонах ответственности.

Ни один специалист в области психологии не обладает таким количеством компетенций и не выполняет столько задач, как бизнес-профайлер. Он словно универсальный солдат.

Роли корпоративного психолога

HR-менеджер

Обязанности корпоративного психолога в данной сфере: присутствие на собеседованиях, составление психологического профиля должности и перечня задач для разных должностей, разработка стресс-интервью, участие в принятии сотрудников на работу. Корпоративный психолог создает модель идеальной работы HR-менеджмента и передает ее в отдел кадров, который эту модель реализует. При содействии корпоративного психолога отдел HR-менеджмента должен функционировать безукоризненно.

Бренд-менеджер

Бренд-платформа разрабатывается с участием корпоративного психолога. Маркетолог, специалист в области рекламы не могут определить психологическую основу бизнеса, у них нет понимания архетипов бизнеса, бессознательного поведения людей. В сессиях стратегического маркетинга любого бренда корпоративный психолог принимает активное участие. Это хорошее начало для создания новых продуктов и стартапов.

Бизнес-тренер

Корпоративный психолог должен владеть навыками, позволяющими эффективно проводить тренинги по продажам, корпоративные тренинги, мотивационные программы. Тренинг часто переходит в коучинг первых лиц компании. Метод «тайного покупателя», идеи проверки качества продукта входят в обязанности корпоративного психолога.

Обучение персонала и аудит обучения персонала – постоянная работа корпоративного психолога. Не бойтесь, что обученные работники уйдут в другую компанию. Бояться нужно того, что сотрудники не будут развиваться в своей сфере и при этом останутся работать у вас. Невозможно не

обучать персонал и получать продуктивный результат работы всего предприятия.

Пример – компания Amazon. Этот лидер рынка использует не только идею обучения сотрудником компании других сотрудников. Главная задача компании – вырастить лидера. И разработать такую модель обучения должен корпоративный психолог.

Конфликтолог, переговорщик

Специалист в области бизнес-профайлинга будет не только внутренним конфликтологом. Подготовка к переговорам тоже входит в зону его ответственности. Если специалист проявит себя, продемонстрирует свою экспертность, к нему будут обращаться в самые ответственные моменты, особенно когда дело касается переговоров. К такому специалисту всегда будет очередь на подготовку к переговорам. В переговорах присутствует конфликтная составляющая, и если вы способны правильно настроить переговорщиков и они выигрывают – это залог вашей успешной работы на рынке.

Навык калибровки лжи тоже напрямую относится к работе корпоративного психолога. Если специалист в области криминалистического профайлинга составляет портрет преступника, то корпоративный психолог отвечает за все. К вам будут присматриваться в течение шести месяцев или года, и если вы зарекомендовали себя, то первые лица компании

станут обращаться к вам за советом.

«У моей знакомой есть проблема» – после этих слов вы услышите о проблеме самого говорящего. Здесь важно разделять: в бизнесе ваша роль – построить правильную стратегию развития, за пределами бизнеса вы психолог, коуч для первых лиц того же бизнеса (консультируете, начиная от сферы управления организацией до особенностей воспитания детей). Если вы заслужите доверие, вам откроются все возможности, карьерный рост и неограниченная заработная плата.

Схема действий

Итак, если вы специалист в области психологии, понимаете структуру бренд-менеджмента, владеете стратегическим маркетингом, то можете стать коучем. Если вы готовите сотрудников к переговорам, велика вероятность того, что вы будете консультировать и первых лиц компании.

Второе направление – работа с «производственниками», HR-менеджмент: первая встреча с людьми, которые пришли в вашу организацию, прием на работу, создание кадрового резерва. Если вы психолог (а вы так или иначе будете играть эту роль), люди будут приходить к вам за помощью в снятии стресса, решении конфликта (как внутри подразделения, так и в семье). Если вы бизнес-тренер и проводите тренинги, то за ответами на свои вопросы клиенты тоже идут к вам. Ес-

ли хотите быть специалистом в области бизнес-профайлинга, то должны обладать навыками и компетенциями, относящимися к вашей сфере деятельности (и знать это нужно как «Отче наш»).

Возможно ли научиться всему этому за три дня? Ответ очевиден. Если вы стремитесь стать востребованным специалистом (который не останется без работы во время ковида либо кризиса), необходимо владеть разными навыками и компетенциями. Даже полугодовое обучение в области бизнес-профайлинга станет только первым шагом к успешной работе. Дальнейшее обучение, развитие навыков и наработка кейсов сделают из вас настоящего профессионала. Если вы продолжите развиваться в этой сфере, то со временем не будете ограничены в доходах, в какой бы ситуации ни оказались.

Далее мы с вами будем учиться набирать навыки: наша команда предоставит максимально полезный обучающий материал, чтобы вы с каждым модулем становились все более опытными и зарабатывали все больше.

Часть II. HR-нейропрофайлинг. Первый аспект бизнес-профайлинга

Глава 1. А нужен ли нам HR-специалист?

Можем ли мы заниматься HR-менеджментом, управлением персоналом без HR-директора?

На этот вопрос мне (Евгению. – Примеч. ред.) бы хотелось найти ответ вместе с вами. Могу сказать, что занимаюсь профайлингом, безынструментальной детекцией лжи, подбором персонала более 20 лет. Мне приходилось набирать людей в специальные подразделения и различные производственные компании, сотрудников в службы безопасности. За эти 20 лет опыт накопился достаточно большой.

И не случайно родилась идея HR-профайлинга и HR-нейропрофайлинга: я понял, что многие модели современного HR-менеджмента и кадрового менеджмента не работают. Да, некоторые инструменты полезны и могут быть максимально эффективны. Но если не владеть системой знаний в целом, то толку мало.

Что же такое HR-нейропрофайлинг? Согласитесь, друзья, что многие из нас (а книга в первую очередь предназначена владельцам малого и среднего бизнеса) прекрасно осознают свое желание отдать как можно больше функций на аутсорсинг. Это правильное желание, и с точки зрения кадров оно тоже имеет место быть.

Если существует проблема с кадрами, то мы найдем толкового HR-директора, обучим его документообороту – и все проблемы отпадут. Возьмем хорошего кадровика – и жизнь наладится. Но жизнь не налаживается, даже если мы берем очень хорошо подготовленного психолога.

Мы не отделяем себя от вас, коллеги-предприниматели, и понимаем ваше отчаяние, потому что, работая по всей России, увидели, что все вопросы, которые вы задаете, одинаковые: где найти сотрудников?

Работа над этой книгой началась в Доминикане. Рядом находились канадцы, французы – и у них те же самые проблемы, связанные с подбором кадров. Идея найти хорошего специалиста, обучить его профайлингу и знанию каких-нибудь психотипов, чтобы все нормально функционировало, – нет, друзья, это так не работает. Давайте разбираться, что с этим делать.

Первый вопрос, который хочется вам задать: подумайте, нужен ли вам HR-директор, специалист в области кадров? Для того чтобы это понять, определим, какие конкретные функции выполняет данный специалист.

Функции HR-специалиста

Первая функция – формирует кадровую политику. Важная функция? Да, конечно! Необходима она? Да, конечно!

Вторая функция – отбор кандидатов. Вопрос адаптации важен? Да, конечно! HR-специалист способствует адаптации сотрудников в коллективе, формирует программу обучения в более крупных компаниях (так называемый корпоративный университет). Кроме этого, он ведет кадровый учет.

Еще одна важная функция специалиста в области кадров – увольнение сотрудников.

Теперь рассмотрим каждый блок функций отдельно. Может, мы сможем и без HR-директора разобраться?

Формирование кадровой политики

Мы должны понимать, каких людей и откуда нужно набирать и что такое кадровый резерв. Согласитесь, что документ, определяющий условия отбора, можно составлять раз в год? Когда вы создали подобную инструкцию, ее утверждает генеральный директор компании или собственник. Ответственность за кадровую политику лежит не на HR-директоре, не на HR-менеджере, а на генеральном директоре – на том человеке, который управляет всей командой и компанией. В принципе, такой документ может разработать и сам ге-

неральный директор.

Однако если генеральный директор совсем ленивый, то эту работу можно передать на аутсорсинг (в кадровую или юридическую службу, которая на основе шаблона создаст нужный документ). Но лучше, конечно, чтобы это сделал сам гендиректор, который должен сформировать политику в области управления персоналом в первую очередь для себя.

Поиск и отбор кандидатов

Задайте себе вопрос: сколько сотрудников принимают на работу в компанию в среднем за месяц? Два? Пять? Десять? У вас большая текучка кадров? А если это маленькое предприятие? Если вы в месяц принимаете менее двух-трех человек, то, возможно, вам и не нужен HR-директор? Задумайтесь, пожалуйста.

Сколько времени вообще занимает такая работа? Определите хронометраж, посмотрите, как принимаете на работу вы и как это делает HR-директор. Сколько времени он тратит на поиск соискателей, проведение интервью и все остальное? Цифры будут интересными.

Представьте, что у вас есть отдел маркетинга, отдел финансов, отдел экономики и производства. Куда вы приводите нанятого специалиста? Конечно, к руководителю отдела маркетинга или финансов. Бухгалтеров вы приводите к главному бухгалтеру – и он сам определяет, соответствует

ли соискатель нужным требованиям, готов ли он взять его в свою команду. Где здесь реализуется функция HR-менеджера? Только при подборе кандидатов? Сейчас существуют роботы, которые способны подобрать кандидатов, и HR-специалист больше не нужен.

Адаптация и испытательный срок точно так же проходят под наблюдением непосредственного руководителя на рабочем месте. Где здесь HR-директор или HR-менеджер? Я их не вижу.

Введение в должность и адаптация

По большому счету, каждое утро сотрудник приходит в офис и работает с коллегами, подчиняясь своему начальнику. Таким образом, введение в должность и адаптация проходят под контролем руководителя подразделения.

Что делает HR и почему он не может вводить в должность и помогать адаптации нового сотрудника? Ответ на этот вопрос узнаем в следующем блоке.

Формирование программы обучения

Мы говорим, что HR-специалист отвечает за обучение. Вы думаете, он способен обучить бухгалтерскому или управленческому учету? Научит вашего сотрудника бюджетированию? Покажет, что такое точка безубыточности, маржи-

нальность, или продемонстрирует, как работать на токарном станке с числовым программным управлением?

Я неплохой специалист в области маркетинга, но за меня маркетингом занимается специально обученный человек (несмотря на то что в стратегическом маркетинге я прекрасно разбираюсь). Где здесь HR-директор? Нужен ли он мне? Нет.

Однажды я совершил ошибку, когда передал программы обучения тренеру – специалисту в области HR-менеджмента. У меня рухнул весь корпоративный университет, потому что программы обучения были оторваны от реальной деятельности и практики. Я работал в корпорации «Домодедово». У них есть большой блок, связанный с обучением. Когда люди приходят на летное поле, они учатся непосредственно у руководителей подразделений, которые отвечают за безопасность наших полетов. Здесь можно не беспокоиться, потому что на летном поле обучение очень хорошее.

Самый лучший способ обучения – в реальных условиях, а не в корпоративном интернет-университете. Важно, чтобы люди обучались непосредственно на рабочем месте, адаптировались под ту компанию, с которой они работают, потому что в каждой фирме свои нюансы.

Кадровый документооборот

Когда возникает завал с документооборотом? При прие-

ме и увольнении сотрудников. При приеме нужно правильно оформить бумаги (составить заявление, подписать трудовой договор, выдать должностную инструкцию). Если данный процесс систематизировать, то окажется, что времени на это нужно не так уж много. С этим справится офисный менеджер. Если подготовлены все шаблоны, можно эту идею передать сразу на аутсорсинг в бухгалтерию (если мы говорим о внутреннем аутсорсинге). Так или иначе, при приеме сотрудника на работу эти документы будут проходить через бухгалтерию (и ничего страшного, что работы у бухгалтеров немного добавится).

В маленькой компании на аутсорсинг можно передать практически все. Поэтому кадровый документооборот у собственника времени практически не занимает: он его отдал на аутсорсинг и забыл.

Увольнение сотрудников

Если сотрудник нашел другую работу, он пишет заявление – и вы передаете дела специалисту, которого взяли на эту должность. Это делает руководитель подразделения: именно он (не HR-менеджер и не HR-директор) контролирует передачу дел.

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.