



Наталья КОРОТАЕВА,
бизнес-психолог

Компетенции идеального HR-а

Профессия менеджера по персоналу в наше время входит в число наиболее популярных. Многие до сих пор считают, что для овладения ею не нужно никакой особой подготовки. В людях разбираешься — уже хорошо. Одно время каждый второй считал возможным претендовать на эту должность, предполагая в себе способности с ней справиться ввиду своих личностных качеств. Личностные качества, конечно, остаются приоритетными при выборе сотрудника в отдел персонала, что, впрочем, не отменяет наличия профильного образования и опыта работы с людьми.

Сотни проведенных собеседований на данную вакансию позволяют мне утверждать, что в той или иной мере рассматривать в качестве реальных кандидатов можно только пятую часть претендентов. И дело совсем не в каких-то особенных, редких компетенциях.

Прошли те времена, когда специально обученного «менопера» днем с огнем было не сыскать. Не говоря уже о десятках обучающих центров и курсов повышения квалификации, наперебой предлагающих всем желающим получить модную специальность. Обучиться на персональщика сейчас можно прямо в вузе. Только диплом, увы, никоим образом не гарантирует ни знаний по специальности, ни должного отношения.

Количество человек с нужными «корочками» просто огромно. Многие до сих пор наивно считают свидетельство об окончании курсов весомым аргументом при поиске работы, тогда как на сегодняшний день наличие минимальной профильной подготовки является практически обязательным минимумом.

Что же на самом деле важно при выборе HR-а?

Спектр вопросов, для решения которых может понадобиться HR-специалист, достаточно широк. Поэтому

и акценты могут быть разные. Вот только именно эта должность предъявляет высокие требования к личностным качествам, отсутствие которых не спасет наличие профессионального диплома.

Уже для многих не секрет, что в новой экономике (в отличие от советской) важнее найти человека с нужным отношением к делу и его научить. Можно, конечно, такое мнение оспорить. И для некоторых специальностей это даже будет правильнее. Только не для «менпопера».

В HR-сфере личностные качества являются основой профессионального соответствия. Так как человеческое поведение в схемы укладывается с огромным скрипом, то передать способности управления персоналом на уровне инструкций никак не получится. И сколько бы ты курсов не закончил, если ты по личностным качествам не дотягиваешь, то поможет тебе только опыт и личное развитие. И то не всегда.



Когда я искала первую работу в качестве менеджера по персоналу, специальность эта была достаточно новая и относительно непонятная. В двух компаниях (из трех) я была фактически первым менеджером по персоналу и выбирали меня, скорее, по принципу «ой, какая умная девочка». Конечно, я немного утрирую, но все же. Также (по принципу «нравится/не нравится») проходил итоговый отбор на любые вакансии компании, хотя формально все было сделано правильно — профессиограммы, анкеты и очень структурированная формулировка.

Шли годы, и мой опыт все больше и больше убеждал меня в том, что ключевое значение для работы имеют все-таки личностные качества, а не знания. Хотя и знания, конечно, не мешают.

Что же это за компетенции?

На самом деле компетенции мало кого волнуют, правда? Главное, чтобы человек выполнял поставленные задачи.

В системе управления персоналом нет мелочей. Каждое действие, инициируемое сотрудниками отдела, становится кирпичиком в общей системе. Недальновидные действия могут подорвать авто-

ритет отдела и привести к игнорированию либо противостоянию в последующем, а это чревато нарушением спокойствия для всего коллектива, а не только для отдела.

Для HR-а важно не только вписаться в корпоративную культуру организации, но и разделять ее идеологию. Если вы со мной не согласитесь, попробуйте представить, что в случае малейшего недовольства действиями руководства компании нелояльный человек может распространить огромное количество негативной информации. А если таким источником информации является HR, то вред может оказаться очень серьезным.

На мой взгляд, ключевая компетенция HR-а — **понимание и разделение целей компании**, которое может быть выражено во взаимопонимании с руководителем и способности гибко подстраиваться под текущие задачи. Работник отдела персонала в любой организации выполняет роль своеобразного буфера между руководством и персоналом. Для руководства он — представитель персонала, для персонала — представитель власти. То есть крутись как хочешь, а задачи выполняй и народную любовь заслужи и сохрани.

Другое важное требование к HR-у любого уровня — способность в своей работе ориентироваться на внутреннего клиента. Практика показывает, что в отдельных случаях договориться с внутренними клиентами сложнее, чем с внешними.

Вот и получается, что HR-у никак не обойтись без **умения чувствовать настроение коллектива и отдельных сотрудников**. Тут уж как никогда кстати вредные привычки. В официальной обстановке реальное настроение коллектива не всегда определишь. Поэтому трудоголиков отдела персонала всегда полезно разбавить человеком общительным. Средоточие информации — курилка. Отсутствие курильщиков в отделе прямо-таки обрезает доступ к информации. И игры в шпионов тут ни при чем. Конечно, я не призываю никого травить свой организм никотином, но общаться с персоналом неформально надо регулярно. Главное — не становиться переносчиком слухов, но использовать информацию для принятия своевременных мер по предотвращению негативных настроений и разрушительных тенденций.

В HR-ы часто идут психологи. Для них особенно важно **научиться сочетать эмпатию с ориентированностью на результат**. Дело в том, что эти качества важны именно в сочетании, потому как по отдельности они могут привести к потере контакта с персоналом. «Менпопер», безусловно, должен быть способен к сопереживанию, но психотерапией заниматься нужно лишь в крайних случаях, ибо организация редко оказывается благотворительным заведением, занимающимся утешением страждущих в то время как ее дела идут на убыль.

Можно сказать, что чрезмерная эмпатия является одним из факторов, почему до сих пор некоторые работодатели недолюбливают психологов в качестве HR-сотрудника.

Конечно, в большинстве случаев задача HR-а — ситуацию обозначить, а проблемы уже



решают линейные руководители. Но, к сожалению, последние как раз часто оказываются компетентны в профильных вопросах и слабы в человеческих. Поэтому **умение разрешать конфликты** повысит ваши акции в качестве ценного сотрудника.

Следующая компетенция — **умение дозировать информацию**. Ввиду приближенности к руководству «менпопер», как правило, осведомлен о каких-то начинающихся процессах раньше всех. Когда, как, кому и что можно рассказать — здесь нужно чутье и прогнозирование возможных последствий. Вред интересам компании может нанести не только утечка информации, но и полное ее отсутствие — все это приводит к слухам. Поэтому в данной ситуации сотруднику отдела персонала обычно достается нелегкая доля, которая требует подготовки и умения быть гибким и чувствовать настроения коллектива.

Если вас еще не испугала сложность предъявляемых требований, то, возможно, вы обладаете важнейшим для самосохранения качеством — **стрессоустойчивостью**. В современном мире вообще без нее невозможно, а в работе с персоналом тем более. Разнообразие задач, постоянное нахождение между молотом и наковальней — поводов выйти из

себя больше чем достаточно. И если нервы сдают, то страдает не только ваше здоровье, но и все ваши коммуникативные цепочки.

Еще одна важная для HR-а способность — **слышать и воспринимать информацию без искажений**. К сожалению, даже самые лучшие сотрудники в этом не идеальны. Наглядную иллюстрацию можно получить на коммуникативных тренингах, где «испорченный телефон» может показаться забавным зрелищем. В жизни все происходит точно также, просто в большинстве случаев у нас нет возможности видеть всю цепочку передачи информации и итоги искажений видны только когда всплывают последствия неправильно понятой информации.

Также искажения имеют место при собеседовании. Поэтому в данном случае важно **умение видеть человека** — компетенция, которую многие поставили бы на первое место. На мой взгляд, «умение читать человека как книгу» на самом деле в большинстве случаев говорит о наличии у оценщика стойких стереотипов и часто наносит вред ситуации вследствие привнесения им собственной интерпретации. С опытом, действительно, определенные моменты заметишь быстрее. Важно обращать внимание на мелочи в поведении человека, фиксировать и принимать во внимание, но не делать преждевременных выводов без достаточных на то оснований.

Компетенции идеального HR-а безграничны ввиду безграничности самих человеческих ресурсов. Видеть связь между целями компании и своими инструментами, выявлять проблемы и потребности других подразделений, принимать в расчет интересы сторон и прогнозировать результаты своих действий... Это значит, что если вас привлекает карьера в HR-сфере, то вам нужно научиться работать в многозадачном режиме, распоряжаться своим временем и расставлять приоритеты. А это уже **аналитические способности и стратегическое мышление**.

Конечно, оптимальный набор компетенций зависит от уровня и профиля занимаемой должности. HR-у пригодятся также **управление талантами и способность позиционировать свое подразделение, креативность и умение принимать нестандартные решения**. ■

