

Виктор Элландский

Настольная книга HR, или Кто здесь босс



ЛитРес: Самиздат
Москва

УДК 331.104
ББК 65.240
Э47

Элланский В. В.

Настольная книга HR, или Кто здесь босс / Элланский В. В. —
Москва: ЛитРес: Самиздат, 2021. — 147 с.

ISBN 978-5-532-94583-8

Эта книга адресована для людей, желающих состояться в профессии HR-директора. Раскрывая весь потенциал этой интереснейшей профессии, позволит сделать Вам не просто карьеру, но и поможет стать очень востребованным и высокооплачиваемым специалистом с правом выбора компании, с которой захотите сотрудничать. Кадровая проблема достаточно острая в странах с переходной экономикой, и все, что связано с этой профессией, очень актуально и востребовано. Литературы на эту тему на рынке крайне мало ввиду сложности темы. В большинстве случаев HR-департаменты образовывались или стихийно, или шаблонно. Как угодно, только не осмысленно. Книга обучает процессам понимания сути профессии и является проводником для построения карьеры успешного HR-директора от стадии знакомства с профессией до пошагового алгоритма построения карьеры в долгосрочной перспективе. Книга будет полезна очень широкой аудитории читателей, как студентам, так и опытным менеджерам. А также владельцам бизнеса.

ISBN 978-5-532-94583-8

© Элланский В. В., текст, 2021
© Omiko Trading LTD., оформление, 2021

Содержание

Предисловие	6
Кто все эти люди и зачем они здесь?	8
Архитектура предприятия и психологические портреты персонала	11
Мотивационный и зарплатный проект, как ваши основные финансовые инструменты	15
Время измеряется не часами, а событиями, темп задаете вы, или маршевое втягивание в процесс	22
Как это работает и нужно ли это вам	25
Карьерный лифт и системная ротация кадров	29
Корпоративный кадровый проект ваш базовый документ . .	34
Выбор компании и личная стратегия планирования карьеры	40
Если директор «идиот»	53
Три вида исполнительской дисциплины	57
Корпоративная коррупция	64
Налоги	70
Ключевые показатели эффективности (KPI) для топ менеджеров	75
Учимся критическому мышлению и борьбе со стереотипами	77
Правило сухого остатка. Что такое современный человеческий ресурс	80
Выделяем суть бизнес процессов и формулируем задачу для мотивационного или зарплатного проекта	82
Ваш стиль. Модель поведения	85
Зона комфорта и управляемого стресса	87
Дресс – код	96

Контрактная система найма	99
Страны с развивающейся экономикой	101
Современная конкуренция	104
Собеседование	109
Служба безопасности	112
Тренинги	114
Управление качеством персонала	116
Карьера всем возрастам покорна?	120
Главный бухгалтер	123
Миссия компании	125
Правда и только, правда, как философия профессии	126
Визуальные маркеры, учимся их читать	131
Работа в кризис - это ваш шанс	134
Велосипед, крутим педали правильно	136
Удаленная работа	137
Высшая степень доверия это контроль	139
Точка невозврата	140
Стихийные и системные компании	142
Автоматизированные системы тестирования персонала	143
Престижность работы в компании	145
Ну и кто здесь босс? Послесловие	147

Бизнес это деньги и люди.

Предисловие

Эта книга адресована для людей желающих состояться в профессии HR-директора. Раскрывая весь потенциал этой интереснейшей профессии, позволит сделать Вам не просто карьеру, но и поможет стать очень востребованным и высокооплачиваемым специалистом с правом выбора компании, с которой захотите сотрудничать. Это скорее, даже образ жизни и состояние души, чем просто профессия. Где совмещение приятного с полезным будет дарить удовольствие и моральное удовлетворение от каждого прожитого дня. А это уже другое качество жизни, ведь в работе мы проводим большую часть активного времени. В равной степени эта книга адресована и владельцам бизнеса. Так как без связи HR-директор + владелец предприятия невозможны долгосрочные проекты в принципе. Так же, понимание процессов описанных в книге поможет вам, состояться в профессии владелец бизнеса. Я использую простые и всем понятные обороты речи, и загружать текст модными терминами для мнимой солидности не стану. Каждая новая глава книги не является прямым логическим продолжением предыдущей. Я подаю информацию, как набор самостоятельных фрагментов общей картины. Картину, из которой, каждый сможет сложить в произвольном порядке сам и создать индивидуальный и хорошо узнаваемый в профессиональном кругу стиль. Читайте главы в произвольном порядке. Начинайте с тех, которые ближе к пониманию по названию. Уверен, что после первого прочтения, вы еще не раз будете возвращаться к книге в моменты сомнений принятия решений. Это книга не о знании процесса (хотя это тоже важно), а о понимании природы человеческого ресурса. Ведь разница между знанием и пониманием это как разница между образованием и интеллектом. На конкретных примерах вы увидите алгоритм грубых и тонких настроек мотивационных и зарплатных проектов. Каждая глава заканчивается подведением резюме. Это и есть набор рабочих инструментов. Важность профессии HR-директор трудно переоценить. Ведь любое предприятие это деньги и люди. На рынке труда достаточно рекрутеров и

многие владельцы бизнесов, не понимая, что это разные профессии, ограничиваются ими. В результате, при прочих равных условиях, предприятие теряет конкурентоспособность. А владельцы системного бизнеса, как крупного и успешного, так и на стадии проекта, просто охотятся за результативными HR-директорами. Так как понимают, что это залог успеха предприятия. У вас в руках настольная книга успешного HR-директора. Давайте вместе сделаем этот мир немного лучше.

С уважением, Виктор Элланский.

Кто все эти люди и зачем они здесь?

Форма и содержание редко совпадают. И так давайте для начала откинем форму и попробуем разобраться с содержанием.

Работать и зарабатывать это разные вещи. Зарабатывает капитал только владелец бизнеса. Но любой процесс получения добавочной стоимости, сопряжен с коммерческим риском. И все риски банкротства, со всеми вытекающими последствиями, то же достаются тоже владельцу.

Кому риски не по душе, а стремление к мнимой и призрачной стабильности важнее, зарабатывает, нанимаясь на работу для осуществления чужой мечты. Работники (персонал) добровольно продают по сходной цене самое дорогое, что у них есть – это свой человеческий ресурс. К сожалению, часто не понимая истинной цены своего безвозвратно потраченного времени и навсегда упущенных возможностей. По факту – расходный материал, как бы это не цинично звучало. Так как с течением времени компания за счет плановой ротации персонала, будет пополняться «молодой кровью», а персонал, добровольно продавший компании свой человеческий ресурс, уйдет на рынок труда продавать свой остаток ресурса уже за бесценок. Потому что, молодой сотрудник всегда сделает больше работы за меньшие деньги. Некоторые, конечно сделают карьеру в рамках компании, но стараться будут многие, а сделают единицы. Потому что руководящих должностей математически многократно меньше, чем количество стремящихся к ним людей. И повезет единицам. Остальные же пойдут на рынок труда продавать свой остаток ресурса уже за бесценок. Именно так появляются таксисты, в прошлом профессеры и завсклады с двумя высшими образованиями. Это цена за «отсутствие» бизнес рисков и долгосрочного планирования своей карьеры. Но кто же об этом думает в молодости, когда весь мир у наших ног?

– Предприятие это не благотворительная организация и занимается созданием добавочной стоимости, путем нещадной эксплуатации человеческого ресурса.

– Нанятый персонал, как правило, понимает это. И позиция персонала ровно противоположна, это получение максимально возможной оплаты с наименьшей нагрузкой. В общем, сытый голодного не товарищ. И классовое неравенство (не путать с несправедливостью) никто не отменял.

– Для максимально эффективного использования человеческого ресурса (больше прибыли, при меньших затратах и рисках) создается HR- департамент. И больше не для чего. С простым наймом справится и рекрутер.

Это содержание. А форма (формальность) это – то поведение персонала (с улыбками и проявленным интересом ко всему вокруг), которое мы видим каждый день в офисе предприятия. То есть внутрикорпоративная среда. И чтоб форма и содержание достигли полной гармонии (это когда все коллеги все понимают и всех все устраивает) нужна системная работа HR- департамента. Что-то вроде социального договора внутри компании близкого к компромиссу гражданского общества. Да, вы помогаете владельцу осуществить его мечту и тратите на это свои лучшие годы с наибольшими силами, но мы платим за это, как договорились. Ведь вы добровольно к нам пришли и сами постучались в дверь. Это философия трудовых отношений, которую вслух непринято обсуждать, но понимать необходимо потому, что это правда. Компания всегда покупает человеческий ресурс только по предложению продавца на конкурентном рынке труда. Человеческий ресурс, увы, не бесценен, а формируется исключительно путем баланса спроса и предложения.

Из моей многолетней практики, вызывая сотрудника для получения объяснений о неудовлетворительных результатах его работы, первый вопрос, который я задаю – это есть ли у него претензии к компании в плане выполнений взятых обязательств перед ним. Это важно потому, что мы же договорились, а компания очень дорожит своим словом и деловой репутацией. Надеюсь также как и вы. И если претензий к компании нет, значит, мы выполняем свою часть договора, не смотря на все существующие трудности. А теперь давайте обсудим вашу часть договора. Поверьте, искрение отноше-

ние к сотруднику, как к личности, взявшей на себя обязательства, очень дисциплинирует. Договор – есть договор.