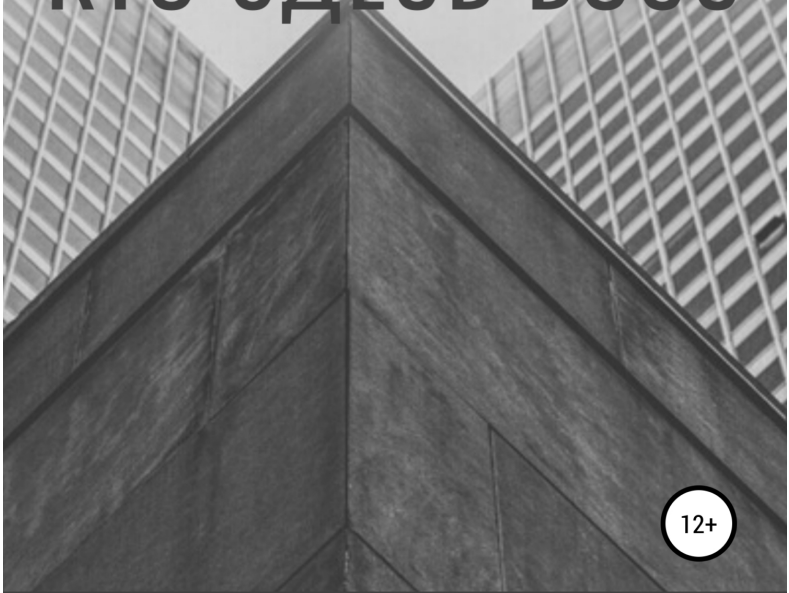
ВИКТОР ЭЛЛАНСКИЙ

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА HR, ИЛИ КТО ЗДЕСЬ БОСС



12+

Виктор Владимирович Элланский

Настольная книга HR, или Кто здесь босс

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66362674
SelfPub; 2021
ISBN 978-5-532-94583-8

Аннотация

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.

Содержание

Предисловие 5
Кто все эти люди и зачем они здесь? 8
Архитектура предприятия и психологические портреты персонала 12
Мотивационный и зарплатный проект, как ваши основные финансовые инструменты 17
Время измеряется не часами, а событиями, темп задаете вы, или маршевое втягивание в процесс 27
Как это работает и нужно ли это вам 32
Карьерный лифт и системная ротация кадров 37
Корпоративный кадровый проект ваш базовый документ 44
Выбор компании и личная стратегия планирования карьеры 53
Конец ознакомительного фрагмента. 56

Виктор Элланский
Настольная книга HR, или Кто здесь босс

Бизнес это деньги и люди.

Предисловие

Эта книга адресована для людей желающих состоятся 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 связки HR-директор + владелец предприятия невозможны долгосрочные проекты в принципе. Так же, понимание процессов описанных в книге поможет вам, состоятся в профессии владе-

лец 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 результативны-

ми 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 сотруд-

ник 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 профессоры 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 голодному 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 пред-

приятия. 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 отношение к сотруднику, как к личности, взявшей на себя обяза-

тельства, очень дисциплинирует. Договор – есть договор.

Архитектура предприятия и психологические портреты персонала

Организационное построение предприятия происходит в строгой необходимости администрирования бизнес процессов, из которых оно состоит. Смотри главу: «Бизнес процессы. Выделяем суть и формулируем задачу для мотивационного или зарплатного проекта. Знание необходимо, но понимание процессов – залог успеха». То есть, порядок действий следующий: сначала появляется коммерческий замысел предприятия (что будем делать), потом прописываются все бизнес процессы для воплощения замысла и лишь, потом создается штатное расписание специалистов, которые будут выполнять эти бизнес процессы. По этому, схожие организационно на первый взгляд предприятия, имеют существенные различия в содержании, в каких-то компаниях есть только один директор, а в других есть коммерческий, технический, генеральный директор и еще несколько заместителей. Все зависит от объема и степени сложности, различных бизнес процессов, из которых состоит предприятие. И когда один директор не может качественно управлять большим количеством бизнес процессов, то применяется разделения должности директора на отдельные составляющие

профессии. Так появляются директоры с приставкой, указывающей на конкретное направление: коммерческий, технический, исполнительный…. А самый опытный, генеральный директор, стоит во главе их. Это специфика крупных компаний. Чем меньше предприятие, тем меньше разделений профессий на составляющие. В мелких компаниях часто функцию коммерческого директора исполняет или сам директор (три в одном) или начальник отдела продаж или даже начальник маркетингового отдела. И они не всегда даже об этом догадываются. Например: если у начальника отдела продаж стоит в задачах увеличение доли в рынке, то это функция коммерческого директора в чистом виде, ведь функционал начальника отдела продаж заключается в администрировании работы своего отдела, согласно должностной инструкции. Его задача общий план продаж, полученный от коммерческого директора и согласованный с ним, опираясь на существующее штатное расписание отдела, объективную отчетную реальность и тенденции. За тем, качественно распределить на торговую команду, согласно технологии загрузки торгового персонала и проконтролировать выполнение в режиме реального времени и отчитаться в установленном порядке. Инструменты для увеличения продаж путем увеличения клиентской базы, увода клиентов от конкурентов, экспансии на новые близлежащие территории, акциями для существующих клиентов, дополнительной мотивации торгового персонала, географического масштабирования бизнеса

путем открытия новых филиалов, это функционал коммерческого директора, прописанного для него именно HR-директором. Но плох тот начальник отдела продаж, который не мечтает стать коммерческим директором. Информационная среда этих двух должностей очень близка по содержанию. Пользуясь моментом, хочу обратить ваше профессиональное внимание на риски коммуникации между коммерческим директором и начальником отдела продаж. Как выше уже я написал, НОП (начальник отдела продаж), стремиться вырасти до КД (коммерческого директора), а КД, соответственно до генерального директора. И если карьерный лифт в компании работает не синхронно и не системно, то конфликт между ними неизбежен. То есть, если НОП уже перерос свою должность и явно готов двигаться дальше, а КД нет, то он для КД угроза и, руководствуясь инстинктом самосохранения, он постарается съесть НОП. Без вариантов. Инструментов и приемов для этого существует много. А если в компании работает, созданный вами и утвержденный владельцем, корпоративный кадровый проект, то в нем есть раздел, с прописанной системой регулярной ротацией кадров. Смотри главу «Карьерный лифт и системная ротация кадров. Зачем это нужно, ведь все хорошо? И как задать правильный темп. Контрактная система найма – наше все». То есть, если КД становиться генеральным, то начальника отдела продаж, он с радостью захочет видеть на должности КД. Так в команде с ним достиг успеха и продвинулся вверх. А это успеш-

ная практика и логично ее продолжить на новой высоте. Как видите, от любви до ненависти между ними всего один шаг. Помните, что конфликты с элементами «поедания» сотрудников друг друга это исключительно ваша ответственность и ваша ошибка. Мало того, что не используется потенциал человеческого ресурса с максимальной пользой для компании, так еще эта энергия направляется на разрушительные процессы. Это гол в свои ворота. Я описал ситуацию, когда одна и та же пара сотрудников создает разнонаправленные действия в строго соответствии от внутрикорпоративной кадровой политики. Только правильно организованные правила игры не позволят направлять человеческий ресурс на разрушение. Помните, что это только ваша зона ответственности и подобные события возможны только по причине, профнепригодности HR-директора. Когда человеческий ресурс направлен не на созидание, а просто нейтрален, уже плохо, а если на разрушение это катастрофа. Но у вас, я уверен, таких ситуаций теперь точно никогда не возникает, потому что у вас есть абсолютное понимание природы этих деструктивных процессов и вы знаете, как их системно не допустить.

Теперь о психологических портретах персонала. В психологии существует очень много различных классификаций поведения людей. Я же хочу обратить ваше внимание на три основных, напрямую связанных с вашей профессией. И так, в корпоративном мире есть три вида людей: это созидатели, пользователи и разрушители. Об этом можно много го-

ворить, но я выделю только полезные для профессии моменты. Созидатели хороши в активных проектах. Это практически все владельцы бизнеса (это тоже профессия), пусковые менеджеры, коммерческие директоры, маркетологи, смм менеджеры. Пользователи это хорошие исполнители, все должности с несложным, но аккуратным функционалом. Это сотрудники логистики, бухгалтерии, офис менеджеры. Разрушители это служба безопасности, коллекторы и.т.д. Как правило, люди тянуться в соответствующие их типажу профессии на уровне подсознания, но иногда в силу разных обстоятельств, они попадают в профессии не соответствующие их внутреннему содержанию и начинаются проблемы. Обращайте на это внимание, учитесь группировать людей по этому принципу и выделять в группах «белых ворон». Может это не сотрудник плохой, а просто вы не там и не так используете его человеческий ресурс? Это ваш рабочий инструмент.

Мотивационный и зарплатный проект, как ваши основные финансовые инструменты

В этой главе детально рассмотрим два основных инструмента финансовой мотивации персонала и технологию их создания. Это мотивационный и зарплатный проект.

– Фиксированная и переменная часть проекта. К чему такие «сложности»?

– Оба проекта (зарплатный и мотивационный), чаще всего имеют фиксированную и переменную часть. Чем они отличаются, где и как их уместно применять.

– Назначение или целевая аудитория проектов.

– Как правильно рассчитывать фиксированную и переменную часть. Технология формулирования задач.

– Что такое временные и показательные границы проектов (горизонт проекта).

– Возрастные рамки применения и тонкие настройки проектов.

– Как правильно наладить коммуникации с руководителями отделов и директором для достижения максимального эффекта проекта.

– Риски и цена ошибки в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

– Элементы «игры». Маршевое втягивание персонала в созданную игровую реальность.

Зачем оплату труда принято делить на фиксированную и переменную часть?

Это делается для достижения максимальной отдачи от сотрудника на протяжении длительного времени. И мотивации личного развития и стремления к карьере и удержании в компании сотрудника.

Фиксированная часть оплаты труда это своего рода финансовая гарантия, которую берет на себя компания независимо от общего результата работы компании. При ее расчете за базу нужно брать реальный, а не официальный прожиточный минимум для сотрудника (не считая, конечно аренды или ипотеки жилья). И сравнение с конкурентами. То есть фиксированная часть с психологической точки зрения создает уверенность в оплате быта и вселяет элемент уверенности в финансовой стабильности. Уровень фиксированной части проекта является элементом престижа, как должности, так и самой компании на рынке труда.

И так, начнем с базового понимания процесса. Представим себе два готовых и работающих проектов. Оба имеют одинаковую фиксированную часть (например, 300 $) и переменную (500$). Но один проект зарплатный, а другой мотивационный. Один и тот же проект, но выполняет разные задачи. Как такое возможно? И в чем различие? Ответ прост. Оба проекта, связывает между собой только время. Любой

мотивационный проект, без изменений или ротации персонала со времени теряет мотивационный эффект и превращается в зарплатный. С течением времени у сотрудника происходит психологическое привыкание к переменной составляющей до восприятия ее, как фиксированной. Другими словами переменная часть перестает «вставлять», воспринимается как само собой разумеющиеся. И проект становится неэффективным. Мало того, в случае не выплаты части переменной части по объективным причинам, воспринимается как незаслуженное наказание. Выхода два: первый – усиление проекта, удорожание которого возможно при увеличении финансовых возможностях компании и оправдано задачами по достижению новых KPI, 2- обновление персонала путем плановой ротации кадров.

Вывод 1. Мотивационный проект это не статичный, а динамичный процесс. С утратой динамики он становиться неоправданно завышенным и контр продуктивным зарплатным проектом. Потому, что деньги тратятся те же, а отдача от сотрудника уже формальная (глава «три формы исполнительской дисциплины»). Так же важно помнить, что общая сумма проекта не должна быть значительно выше рынка. Так как, в этом случае неокрепший ум сотрудника рискует «поймать звезду» со всеми вытекающими последствиями. И есть шанс «сжечь» перспективного сотрудника. Чувство момента или золотой середины достигается путем проб и ошибок, опираясь на глубокое знание и понимание рынка труда в лю-

бой момент времени. Но, не попробовав, не научишься. В общем – держите нос по ветру.

Определим назначения проектов для персонала.

Зарплатный проект направлен для технического персонала (бухгалтерия, логистика, и.т.д.) Он формируется на основе сложившегося рынка труда, как основы. Дальше включаются повышающие и понижающие факторы изменения базовой оплаты. К повышающим факторам относятся элементы соучастия или неразглашение в манипуляциях с оптимизации налогов, владение коммерческой тайной и высокий профессиональный уровень. Понижающий фактор это малая рабочая загрузка и переполненный рынок труда, где предложение значительно превышает спрос.

Мотивационный проект направлен на бизнесообразующей персонал (топ менеджмент, торговый персонал). Это созидающее звено компании. Авангард.

В моей практике кризис менеджера очень часто приходилось слышать от HR- директоров следующую очень твердую позицию: «я не собираюсь каждый квартал переписывать мотивационный проект для персонала»…… На мой вопрос: а существующий проект мотивирует персонал? Глаза «горят»? Есть динамика улучшений KPI? Ответ – нет, но менять так часто не буду и все. В какой-то момент этот разговор начинает напоминать диалог психиатра с "невменяемым пациентом". Проект без сомнений не работает, но HR с упорством идиота ничего не хочет менять. А точнее боит-

ся. Боится неизвестного, боится нарушить привычный уклад и стать причиной или крайним в проблемах предприятия. Все это происходит от полного не знания предмета. Это не HR- директор, а начальник отдела кадров. И пословица: «если мне очень трудно, значит, я делаю что-то не так», явно не их кредо.

Я описал типичную ситуацию, где полное отсутствие понимание сути мотивационного проекта и страх к изменениям приводит к медленной смерти предприятия. Дело в том, что у любого предприятия существует всего два «агрегатных» состояния. Оно или развивается или деградирует. Стабильно нормальное состояние это медицинский термин для больных в реанимации между жизнью и смертью, а в бизнесе или вверх или вниз. Третьего не дано. От настроек работы персонала зависит только скорость движения в этих двух направлениях. И когда HR- директор боится менять неработающий мотивационный проект из-за каких-то внутренних предрассудков, быть беде.

Задаю простой вопрос: если переменная часть проекта ни к чему не мотивирует персонал, то зачем вы тратите на это деньги компании? Чаще всего слышу в ответ, что стабильность, к которой привыкли, для нас важнее. А персонал давно привык к нашим правилам, которым много лет и вопросов не задает. Их все устраивает. Спрашиваю: а владельца тоже все устраивает?

Нет, но ведь кризис и он скоро закончится и все вернется

на круги своя.

Страх и оцепенение перед изменениями это яркий признак профнепригодности HR- директора.

Пожалуйста, никогда так не делайте. Что может быть хуже самообмана? Мало того, что компания начинает буксовать, еще и теряется самое дорогое – это время, которое не вернешь. А компенсация отставания от конкурентов, которое образуется в результате, будет стоить очень дорого (в лучшем случае) или утратой конкурентоспособности (в худшем). Главное не допустить необратимых процессов. Потому, что точка невозврата тоже есть (смотри главу «точка невозврата»).

По этому, мотивационный проект корректируется столько раз, сколько необходимо для желаемого результата. С первого раза качественный мотивационный проект мало кому удавалось построить. С опытом у вас они будут получаться быстрее. Но главное это не прятаться от проблемы. Многие HR-директоры очень боятся показаться некомпетентными из-за частого переделывания мотивационного проекта. Это превращается в комплекс неполноценности. Но это тупиковая позиция. Именно способность к качественному анализу работы проекта, умение увидеть и признать несоответствия в нем и подрегулировать настройки и есть признак профессионализма HR-директора.

А теперь разберем все по порядку для глубокого понимания процесса, умения быстрого анализа состояния предпри-

ятия и создания протокола действий для быстрого выведения компании из мотивационного кризиса персонала.

Мотивационный кризис персонала это явное отсутствие ответной и ожидаемой реакции на выполнение KPI в действиях персонала, при наличии мотивационных проектов.

Почему так происходит? Дело в том, что сам по себе бизнес в странах с переходной экономикой относительно молодой и зарождался в годы экономического бурного роста в мире. Это когда мы все знали, что сегодня мы продадим больше, чем вчера, а завтра больше чем сегодня, только потому, что в спину дует ветер. И все настройки предприятия «затачивались» под вечно растущий рынок. И у всех все было хорошо. Но так будет не всегда потому, что мировая экономика развивается от кризиса к кризису с небольшими перерывами на рост по синусоиде. И вот ветер переменился. Все рухнуло и показатели компании стали сползать вниз. И основная психологическая ошибка заключается в надежде на то, что все пройдет, само рассосется и жирные времена вернуться. Нужно просто подождать, ведь подкопить запас прочности удалось. Мы же такая крутая компания! Вот нам бы только день простоять, да ночь продержаться…. А настройки трогать нельзя. Это святое и проверенное временем. Они же сделали нас успешными в свое время. Вот так тонут даже «непотопляемые на первый взгляд корабли». Мотивационные настройки для персонала компании, рассчитанные на растущий рынок технически проще, чем на падающий. Они

абсолютно не подходят для снижающегося рынка потребления и начинают оказывать разрушительный процесс, вместо созидательного эффекта. Потому, что мотивирует невыполнимые цели на изменившемся рынке. А персонал быстро начинает понимать, что руководство полностью оторвалось от реальности, живет на «другой планете» и от них требуют невозможное для получения максимального. Появляется комплекс неполноценности из-за регулярного невыполнения плановых показателей. Понимание присутствия на тонущем корабле (эффект «ТИТАНИКА»). Потом апатия и поиск другой компании. Умение быстро оценить состояние экономики и умение синхронно изменить мотивационные настройки под новые KPI, и есть признаки профессионализма HR- директора. Конечно, для этого топ менеджмент должен сформировать эти новые KPI. Это очень распространенное явление. И одна из причин это взорвавшиеся мина с часовым механизмом, заложенная HR-директором много лет назад в виде отсутствия системы карьерного лифта и системы ротации кадров (смотри главу Карьерный лифт и системная ротация кадров). Что привело к закостенелости, утраты дееспособности персонала и отсутствии обратной реакции на мотивационные проекты. Ведь первые компании не были системными, а скорее стихийными. Где персонал подбирался по очень субъективным критериям, которые имеют очень малое отношение к грамотному управлению человеческим ресурсом. В общем, мы все учимся. И учимся на самых до-

рогих ошибках, то есть, своих.

И так что же делать, если вы столкнулись с такой ситуацией?

– Для начала нужно признать и озвучить проблему, иначе ее не решить. Откинуть в критериях оценки «былую славу и крутизну» предприятия. Для вас должно быть важно понимание того, что из себя представляет команда предприятия, здесь и сейчас.

– Дальше необходимо дать объективную оценку существующим мотивационным проектам относительно существующего в регионе рынка труда, баланса фиксированной и переменной частью, срока действия и уровня сложности достижения KPI, соответствия с возможностями маркетингового бюджета и здравого смысла.

– Если проект находится в допустимых рамках рынка труда, но качество работы неудовлетворительное, значит проблема: или с большим сроком действия проекта, или с "пересидевшем", без карьерного роста персоналом. А так же, с утратой исполнительской дисциплины в виду отсутствия системного контроля. Все это диагностируется очень быстро.

– Если мотивационный проект ниже рынка, то пришло время создать новый. И сейчас мы это сделаем вместе, пройдя алгоритм действий.

– Определяем краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные KPI для каждой конкретной должности, в сотрудничестве с профильными руководителями отдела по всей вер-

тикали сверху вниз.

– В том же сотрудничестве, приводим в соответствие с конкурентным рынком труда, мотивационные проекты.

– Проводим полную переаттестацию персонала.

–Готовим проект плановой ротации кадров.

–Перезапускаем корпоративный кадровый проект.

Время измеряется не часами, а событиями, темп задаете вы, или маршевое втягивание в процесс

Попробуйте проанализировать годы своей жизни на предмет, что больше всего вам запомнилось. И вы вдруг заметите, что запомнилось в году всего несколько событий. Как хороших мгновений: отпуск у моря, получение диплома или покупка машины, повышение по службе, так и плохих. С оглядкой на прожитые годы, вы заметите, что иногда прожитый год вспоминается всего по одному событию. А прожит целый год. Так вот: умение создавать события это важный инструмент в профессии. Ваш рабочий инструмент, которым вы будете создавать события в жизни нанятых на работу на предприятие людей. Где сотрудники проводят большую часть своей осознанной жизни и продают свой человеческий ресурс. Именно присутствие событий, достойных запоминанию, то есть вошедших в биографию, делают работу в компании частью своей жизни.

В этой главе поговорим о темпе внедрения вашего корпоративного кадрового проекта. Если это новая компания, создающаяся с чистого листа, то все возможные трудности будут касаться с правилами, к которым привыкли ваши новые сотрудники в своих прежних местах работы. Поверьте, ста-

рый опыт давно стал частью жизни этих работников, и любое несоответствие им воспринимается отрицательно по умолчанию. Даже если новые правила, очевидно, лучше. Но это полбеды. Потому, что если вы внедряете свой проект в состоявшуюся компанию, с многолетней историей, даже если и медленно тонущую, то ключевая характеристика это, состоявшаяся. Коллектив за годы работы помнит только успех и стабильность. А «временные» трудности пройдут, по их убеждению, сами по себе и без вашей помощи. Вообще, кто вы здесь такая, чтоб что-то менять? И не нужно все «ломать». Не вы принимали на работу и не вам кого-то увольнять. Ну и так далее. Речь идет о закостенелом коллективе. Единственный ваш союзник это владелец компании, который нанял вас для реформирования предприятия и утвердил ваш (а теперь и его) корпоративный кадровый проект, понимая глубину проблемы и с твердым настроем реформировать компанию. Вам, как профессионалу в своей профессии нужно понимать, что страх к любым переменам это естественная человеческая защитная реакция. А страх порождает реакцию всевозможного сопротивления к переменам, защищая привычный и стабильный образ жизни. Начиная от легкого не принятия перемен и заканчивая открытым саботажем реформ, забастовкам и даже буллингом источника всех «бед». Еще раз повторю, что страх к переменам это естественная защитная реакция человека. Такова наша природа. И чем дольше перемен не было, тем страх сильнее,

со всеми вытекающими последствиями. Ну а страх коллективный это уже стихийное бедствие. Помните, ни что так не объединяет людей, как совместно пережитая опасность. А опасность здесь вы….. А владелец в очередной раз «ошибся» с назначением, но мы поможем ему исправить эту ошибку. Ведь мы все лучше всех здесь знаем. Это и есть базовая психологическая атмосфера коллектива на старте внедрения вашего кадрового проекта. И так мы медленно подошли к понятию «маршевое втягивание в процесс». Что это такое? Маршевое втягивание это расчет темпа внедрения проекта по отдельным фрагментам с геометрической прогрессией. То есть, с начала внедряя незначительные элементы проекта с продолжительной паузой для привыкания. Например: перевод всех на контракты ограниченные по времени календарным годом. Вроде простая формальность и не страшно, но внутренняя тревога возможного не продления контракта уже создает сильнейший стресс, привыкание к которому и притуплению чувства страха, необходимо время. Причем, как правило, стресс выше у тех, кому переживать особо не о чем, потому, что уровень ответственности и само требовательности у хороших сотрудников выше. Потом запускается элемент, посерьезней, (новые должностные инструкции, привязанные к контракту), а паузы «привыкания» становятся меньше. И на конец, внедрение зарплатных и мотивационных проектов. В общем, это можно сравнить с заходом в прохладную воду на пляже. Сначала мочим ноги на при-

бое, а потом медленно заходим по пояс, ну и потом ныряем с головой. Можно конечно и с разбега сразу забежать, но может и сердце от шока остановиться. И чем «старше» коллектив, тем первые шаги медленней. Но как только коллектив увидит реальный позитив, страх исчезнет и на смену ему придет «парад небывалой активности», желание всячески продемонстрировать личную сопричастность к реформам в компании. Это эффект маятника. По закону жанра, те кто, больше всех мешал на старте, превратятся вдруг в самых убежденных реформаторов, и, конечно же, по их убеждению, они с самого начала верили в успех и всегда помогали. Знакомая ситуация? Все потому, что лидерские качества всегда остаются лидерскими (с избыточной энергией), а если не используются компанией с пользой по назначению, то неизбежно превращаются в контр продуктивные. Нет выхода энергии, получите «лидера протеста». Понимание вышесказанного это еще один ваш рабочий инструмент. Пользуйтесь этим. Те, кто на старте вам мешают и баламутят коллектив, часто просто неосознанно демонстрируют нереализованную и невостребованную энергию. Найдите подходящее им место в проекте и минус превратиться в плюс. И вы начнете правильно использовать их человеческий ресурс. Зачем и были наняты владельцем.

И так подведем итог:

– Оценка готовности к принятию корпоративного кадрового проекта.

– Оценка рисков внедрения.

– На основании психологической готовности к внедрению проекта или отсутствия таковой, рассчитываете темп внедрения проекта в виде алгоритма. За тем, согласуется и утверждается владельцем компании. При полном понимании процесса.

– И помните, что время измеряется не часами, а событиями. И события создаете только вы сами

Как это работает и нужно ли это вам

Полное понимание сути профессии поможет определиться нужно это вам или это нет. И позволит сэкономить драгоценное время. А время на старте карьеры дорогого стоит. Потеря которого, на старте карьеры по причине не правильного выбора профессии часто создает фатальное отставание от конкурентов. Буду краток, бизнес это деньги и люди. Всего две составляющих. Деньги это владелец, а вот люди это HR- директор, то есть вы. Управление человеческим ресурсом является фундаментальным и критически необходимым условием для существования бизнеса как такового. Именно качество работы HR- департамента определяет динамику развития предприятия. Я хочу, чтобы вы понимали уровень ответственности, возлагаемой на профессию. Ведь в ваших руках окажутся карьеры людей. И ошибки будут дорого стоить как для компаний, так и для сотрудников. Готовы ли вы к такой психологической нагрузке на протяжении всей своей карьеры? Понимаете ли вы полностью уровень своей ответственности в судьбе компании и каждого его сотрудника? Если – да и вам хочется сделать карьеру HR- директора, то эта книга именно для вас.

Вывод первый – HR-директор это первый по важности

человек в компании после владельца! Не директор, не коммерческий директор, а именно – HR-директор. Потому, как именно вы в итоге будете вместе с владельцем (учредителем) принимать на работу директоров или менять их на более компетентных кандидатов. Именно ваша безоговорочная компетентность в глазах владельца компании определит ваш истинный статус в корпоративной иерархии. HR-департамент это фундамент для существования предприятия. Поговорим об основах. Человеческий ресурс – это материал, который необходимо научиться понимать и правильно использовать для достижений целей компании. Не случайно это именно ресурс. Потому, что имеет строгие временные ограничения в рамках компетентности. Другими словами каждый временной этап карьеры сотрудника определяется ростом его компетенции и готовности двигаться дальше. Ваша задача создать этот процесс и лучше всех определять моменты карьерного перехода для максимального эффекта роста компании.

Умеют ли правильно оценивать сотрудники и кандидаты свой сегодняшний уровень компетенции и реальный потенциал? Конечно же – нет. В силу разных особенностей характера личная оценка может быть, как сильно завышена, так и занижена. Такова человеческая природа и это нормально. Для правильной оценки и существует HR-департамент.

А в вопросе оценки и раскрытия потенциала сотрудника роль HR-департамента вовсе незаменима.

Психология – это ваш инструмент для прогнозирования модели поведения каждого сотрудника в перспективе.

Чувство момента – это понимания точного времени для принятия кадровых карьерных решений. Раньше плохо, поздно еще хуже. Самое эффективное назначение происходит только в правильный момент развития сотрудника и готовности компании. Приходит с опытом.

К сожалению, у многих людей есть свой профессиональный «потолок», в который рано или поздно они упрутся. Для – HR-директора важно уметь прогнозировать поведение сотрудника после плотного контакта с «потолком». Оно может быть вполне адекватным, когда сотрудник сам это понимает и принимает, желая максимально реализоваться в новой реальности (счастье для HR-директора). А бывает, весьма проблемным, с попытками пробить этот «потолок» кувалдой, круша все вокруг. Что со стороны выглядит убого и сильно вредит внутрикорпоративному климату. Это часто называют попыткой прыгнуть выше своего зада. И если у вас в компании уже кто-то «прыгает» или хотя бы начинает «пружинить», значит это результат вашей ошибки в предыдущих периодах планирования его карьеры. А если точнее, это бомба с часовым механизмом была именно вами заложена в моменте составления мотивационного проекта для этого сотрудника. В результате сотрудник с упорством идиота, бьется головой в наглухо закрытую для него карьерную дверь, которую он явно видит в своем мотивационном проекте откры-

той. Конечно, составить правильно мотивационный проект с первого раза практически невозможно, но его можно корректировать по необходимости. Все имеют право на ошибку, но вы не имеете право на непризнании ее и игнорировании исправления.

И так, как же это работает? Для начала перечислим основные операционные термины:

– Рынок труда. Нас интересует средняя заработная плата той или иной профессии. А так же определение возможности фонда заработной платы компании: выше рынка, ниже рынка и в рынке. Ну и динамику фонда З.П. с течением времени и финансовыми результатами в периоде.

– Риски рынка труда. Это работа с дефицитом определенных профессий. И оценка рисков при работе с дефицитом фонда заработной платы. Например: на рынке труда стоимость складских сотрудников 400 У.Е., но ваш бюджет позволяет только 330 У.Е. Рекрутинговый отдел, конечно же, найдет таких сотрудников, но их качество будет кардинально ниже. И стоимость регулярных недостач на складе может кратно превысить «экономию» на фонде заработной платы (проверенно многолетним опытом многократно).

Равно как и выход выше рынка труда может добавить недостающего порядка на складе (в комплексе и других мер, конечно) и перекрыть дополнительные траты. И в этой свете появляется параметр – качество сотрудника. Этот параметр определяет появления критических рисков из-за отклоне-

ний от существующей стоимости рынка труда.

– Временные рамки (срок жизни) проекта. Точнее, на какой срок создается данное предприятие. Например, локальная торговая сеть рано или поздно (за редким исключением) будет поглощена национальной сетью. А национальная – транснациональной. Путь к этим трансформациям и есть завершенные проекты. А трансформация это фактически рождение новой компании с новыми целями, временными рамками и формированием новой команды под новые задачи. В общем, для – HR-директора все с ноля с внешними малозаметными изменениями.

– Карьерные лифты, ротация кадров (отдельная глава).

Коротко пройдем ваш порядок действий.

Предприятие состоит из набора согласованных бизнес процессов. Бизнес процессы выполняют сотрудники, а формулирует коммерческий директор. Ваша задача вникнуть в суть каждого бизнес процесса, его фундаментальные цели в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. И на основании этого создавать зарплатные и мотивационные проекты (отдельная глава).

Карьерный лифт и системная ротация кадров

Карьерный лифт и системная ротация кадров является важнейшим фундаментальным условием для создания успешного и конкурентно способного предприятия. Система ротации кадров создается HR- директором и отображается в одном из разделов корпоративного кадрового проекта, утверждается владельцем или исполнительным директором компании и становиться системным документом долгосрочной перспективы предприятия. Все без исключений бизнес процессы в компании, модели поведения и исполнительской дисциплины персонала, темп развития, конкурентоспособность, это прямая производная от данного документа. Фактически – кадровая конституция компании. Это точка отсчета и ваш первый документ, с которым вы прейдете к владельцу на утверждение, начав работать в компании.

И так, поговорим о системной ротации кадров. Что это такое и зачем это нужно. Давайте обсудим «свежую кровь». Попробуйте сравнить команду предприятия с живым организмом. Человек, у которого есть голова, чтоб думать и управлять, руки, чтоб работать и ноги, чтоб перемещаться. Даже клетки человеческого организма полностью регулярно обновляются. Дело в том, что коллектив предприятия это не

просто живой организм, а организм с постоянной динамикой внутреннего обновления. И любой застой процесса спровоцирует болезнь организма. Все, что не обновляется – стареет и умирает. Это закон. Но зачем же менять сотрудника, если он хорошо работает? Речь, конечно, идет не о техническом персонале. Мы говорим о сотрудниках, находящихся на мотивационных проектах. Для начала хочу уточнить, что карьерный лифт и плановая ротация (обновление) кадров, это разные процессы. Потому, что движение вверх по карьерной лестнице, технически возможно только одному из нескольких претендентов. То есть чем выше вверх, тем меньше там места. И получится подняться не у всех, а только у некоторых. Остальных, увы, ждет плановая ротация кадров и переход в другую компанию в лучшем случае по горизонтали (на равнозначную должность) или, скорее всего с небольшим понижением в виде «приемлемого» компромисса. Но по факту это старт вниз с линейным ускорением с течением времени. Давайте перечислим факторы, которые появляются при наличии прозрачной и не пораженной корпоративной коррупцией системе карьерного лифта и плановой ротацией кадров.

– Фактор выбора компании при поиске работы. Эта компания, где каждый может реализовать свои таланты и сделать карьеру, опираясь только на свои способности, приложенные усилия и результаты. Очень сильный аргумент для выбора компании при прочих равных условиях.

– Фактор самоорганизации внутренней исполнительской

дисциплины. Эта компания, где у всех сотрудников есть точное понимание того, что им на смену обязательно придет молодой сотрудник, который сделает больше работы за меньшие деньги. И чтоб этого не случилось нужно работать над своим развитием, повышать свою профессиональную конкурентоспособность внутри компании и стремиться сделать карьеру. Иначе ротация неизбежна и это всего лишь вопрос времени, (смотри главу «Карьера всем возрастам покорна?).

– Фактор полного отсутствия риска «закостенелости» коллектива. Это когда коллектив принимает третью форму исполнительской дисциплины (смотри главу «три формы исполнительской дисциплины») и компания начинает медленно, но уверенно тонуть с каждым днем почти незаметно и коварно приближаться к точке невозврата.

– Фактор присутствия большого кадрового резерва. При прочих равных условиях на рынке труда, именно к вам захотят перейти как сотрудники других компаний, так и новички. Поверьте, что информационные коммуникации в профессиональной среде в масштабе города или страны (для национальных компаний) на много сильнее, чем вы даже можете себе представить. Обмен информации о качестве компаний среди сотрудников происходит постоянно и в этом обмене очень часто субъективно, и обсуждаемые события сильно преувеличиваются в стиле «народной молвы» как позитивные, так и негативные. То есть это прямое следствие юношеского максимализма «хоронить» компанию с негативной ре-

путацией и идеализировать компанию с позитивными сравнительными характеристиками. Для вас важно это понимать, принимать как инструмент для работы и активно им пользоваться. Так же важно осознавать среднесрочные кадровые риски, возникающие в следствии вытекании информации о негативных событиях, внутри компании.

– Фактор самого рационального использования человеческого ресурса. И как следствие, успех компании и ваш личный успех, как профессионала со всеми вытекающими последствиями и новыми горизонтами возможностями в построении личной карьеры.

– Фактор безусловной возможности максимально эффективно и реализовать себя и сделать карьеру по понятным, прозрачным и честным и справедливым правилам, будет притягивать, как магнит самых талантливых и амбициозных кандидатов. А бизнес это деньги и люди.

В общем честные, прозрачные, справедливые и понятные правила игры (карьерного роста), являются фундаментальным условием кадрового проекта компании. А для создания и контроля соблюдения этих правил вы и нужны. Какие основные риски? Конечно это назначения на должности по всевозможным протекциям. Родственники руководителей, учредителей, назначения за взятку руководителю, кум, сват, брат, и так далее. Ну, все вы это знаете и видите каждый день. Даже если закрыть глаза на единичный случай не стоит думать, что последствий не будет. Информация разойдется

с космической скоростью и удар по репутации компании будет очень сильный. А главное, это мгновенная утрата доверия к корпоративным правилам, что проявится в реальном отношении к работе не в лучшую сторону. Доверие теряется моментально, а восстанавливается годами и очень дорого. Так вот, это на первый взгляд, одно незначительное отступление от правил, как раковая опухоль, наповал убивает всю проделанную работу по созданию корпоративного кадрового проекта. Это тот случай, когда нельзя быть немножко беременной. Чтобы сделать невозможным такие явления в принципе, необходимо аргументировано убедить в важности соблюдения единых правил игры, владельца компании. Или посоветовать прочитать эту книгу. И это неотъемлемая часть вашей работы. Не всегда владельцы полностью понимают все кадровые риски при назначениях на должности по протекции помимо конкурса (смотри главу «профессия владелец бизнеса»). И фраза – ничего личного, это просто бизнес, приобретает очень глубокий смысл и становится рабочим инструментом в общении с кандидатами по протекции. Форпост соблюдения единых корпоративных правил это HR-директор успешной компании.

Хороший пример корпоративной карьерной политике это компания COCA-COLA. Работа в этой системной компании считается что-то вроде получения образования в хорошей бизнес школе, дающею «путевку в жизнь» молодым людям. И выпускники этой школы всегда востребованы на рынке

труда и часто очень успешны в других компаниях.

В общем, в вашем корпоративном кадровом проекте заложите график регулярной ротации кадров. Обязательно привяжите его к срокам действия контрактов, по которым работает весь персонал. В идеале это один календарный год (для очень динамичных профессий с коротким человеческим ресурсом, это 6 месяцев). По итогу, которого принимается решение о продлении, не продлении контракта с сотрудником или предложением контракта с повышением должности по объективным причинам. То есть раз в год компания будет системно качественно обновляться и системно усиливаться по объективным причинам. Ключевые фразы: системно и качественно. А персонал, будет стремиться к этому регулярному карьерному шансу. Равно, как и слабые сотрудники будут стараться в работе, чтоб не попасть в список покинувших компанию работников. В этой системе так же присутствует элемент психологической стимуляции к самодисциплине для всего, без исключения персонала, даже технического. Регулярного продления контракта будут ждать с внутренним психологическим напряжением, как секретари и офис менеджеры, так и директор компании. Все без исключения. И ваша объективность и беспристрастность в этих процессах это залог успеха. При этом ротация кадров это коллегиальное решение с HR-директором, непосредственным начальником сотрудника и утверждается весь список изменений, директором. И непосредственный начальник обсуждаемого сотруд-

ника, сам тоже является, чьим – то подчиненным и так же проходит процедуру продления или нет, контракта. А топ менеджеры проходят эту процедуру непосредственно с владельцем компании по итогу выполнения или планового хода выполнения их KPI (ключевых показателей эффективности).

Так же важно регулярно вливать «свежую кровь» в компанию извне. По этому, все кандидаты на повышение в компании должны конкурировать с кандидатами с рынка труда. И вы получите объективно лучших из лучших сотрудников.

Это ваш инструмент. Пользуйтесь.

Корпоративный кадровый проект ваш базовый документ

Корпоративный кадровый проект это свод внутрикорпоративных правил, регламентирующих условия карьерного роста, мотивационных проектов, плановой ротации кадров, внутренней конкуренции и деловой культуры, как неотъемлемые обязательства компании перед сотрудниками. И так, есть два варианта, зависящих от стартовых условий. Первый это компания с нуля, второй это компания с историей.

Для начала рассмотрим уже действующую компанию с историей. Точкой отсчета для составления корпоративного кадрового проекта, является выявления и фиксация исторически сложившихся алгоритмов кадровой политики компании. То есть, необходимо выяснить существующую текучку кадров на предприятии, психологическую атмосферу в коллективе и вектор экономических показателей предприятия (их всего два: компания растет или падает). Сверить вектор экономического развития предприятия с вектором экономики в государстве. Если экономика страны растет, то и предприятие имеет такие возможности. Если в стране кризис, то и компания находится в режиме выживания и сохранения бизнеса, ведь все кризисы имеют свойство рано или поздно заканчиваться и для того, чтоб в момент начала экономиче-

ского роста начать зарабатывать, до этого счастливого момента нужно постараться дожить. В этом и есть смысл выживания в период кризиса – сохранить бизнес процессы. Ну а кто закроет бизнес во время кризиса, перезапуститься уже не сможет и только «выжившим» достанется их часть пирога, чтоб отбить потери кризисных лет. Вот так правильная долгосрочная стратегия дает преимущество. Бывают и разнонаправленные векторы развития. Это когда компания растет во время кризиса (специфика, прорывные технологии или коррупционная основа) или, что гораздо хуже, когда компания падает на фоне экономического роста в стране. В общем, вам необходимо точно понимать, где вы находитесь относительно этой системы координат и куда движетесь. Это поможет вам выбрать тонкие настройки кадрового проекта. Но начнем с базовых.

Базовые настройки работают в любом, из вышеперечисленных случаев. А предварительная оценка состояния предприятия влияет на «тонкие настройки» кадрового проекта. И так, давайте перечислим базовые настройки.

Первый раздел корпоративного кадрового проекта это переход на контрактную систему найма персонала, принятие и утверждение единых правил карьерного роста. Открытых, честных, справедливых и абсолютно понятных для персонала правил. Фиксация критериев карьерных перспектива сотрудников, зафиксированных в среднесрочных и долгосрочных KPI. Это первый и главный пункт, обеспечивающий дол-

госрочную мотивацию персонала. Если хотите, то этот свод правил карьерного продвижения можно считать конституцией, граничащей с «религией» кадровой политики компании.

Второй раздел, это утверждение внутрикорпоративной технологии принятия и корректировки мотивационных и зарплатных проектов оплаты труда.

И третий раздел включает в себя все социальные, образовательные и консолидирующие проекты компании. А так же правила поведения персонала для поддержания высокой культуры делового общения внутри коллектива и стиля внешнего вида сотрудников.

1. Переход на контрактную систему найма персонала, принятие и утверждение единых правил карьерного роста.

– Карьерный лифт. Анализируем всю «историю болезни» карьерных движений в компании за последние годы (если они были). А так же результаты таких карьерных изменений по конкретным результатам. За тем выясняем критерии назначений на повышение сотрудников. Важно понять, что именно помогло продвигаться сотрудникам по лестнице вверх. Было ли это логичным и объективным назначением, приносящим выгоду компании и одновременно, удовлетворяющим заслуженные амбиции сотрудника или это проявление корпоративной коррупции. Если же это результат некой комбинации коррупции и заслуженного результата (выбор в пользу одного сотрудника из нескольких равных кандидатов на непрозрачной основе), то необходимо выяснить уровень

нанесенного вреда в мотивацию карьерного роста для персонала в среднесрочной перспективе. Возможно, что назначения происходили стихийно или случайно. В общем как угодно, только не по правилам, отвечающим взаимной выгоде компании и сотрудника. С одной стороны это плохо, но с другой такая ситуация дала вам работу и возможность реализовать себя, как специалиста высокого уровня. Читайте главу «Карьерный лифт и системная ротация кадров». Затем выясняем ключевые должности, определяющие вектор развития предприятия, сроки пребывания в должности данных сотрудников, историю карьеры, результат работы и объективные ожидания от продолжения сотрудничества. В общем, это первый эшелон. Потом выясняем, есть ли в компании достойные кандидаты на замещение неэффективных менеджеров (отличная возможность для запуска карьерного лифта). Но если таковых нет, а скорее всего так и есть, так как их выживают из компании «старожилы», то начинаем рекрутинг по новым правилам. Критерии соответствия занимаемой должности выводятся коллегиальным способом с профильными сотрудниками и утверждаются владельцем компании или уполномоченным им управленцем. В общем, квартал без продвижения по пошаговому плану это повод для предупреждения, а год без ощутимых результатов к достижению KPI это основание для замены сотрудника. Но для этого нужен среднесрочный KPI и пошаговый план. Тогда появляется система объективного оперативного контро-

ля. Контрактная система найма вам в помощь. Это облегчит процедуру ротации кадров путем не продления ежегодного контракта на основании ясных, понятных и абсолютно прозрачных причин. Правила это всегда хорошо и всегда порядок. Так же снимает с вас стрессовую нагрузку во время процедуры увольнения сотрудников. Стресс, однозначно, при увольнении сотрудника у вас есть. Внешний или внутренний не важно. Главное, что он есть, и здоровья не добавляет. Именно по этому, все хорошо пока вы сами не нарушаете эти правила. Стоит один раз вам протежировать кого-то на вакансию мимо конкурентной системы отбора и о доверии к компании можно забыть. А мотивационные устремления персонала будут убиты на повал. В общем, правила одни для всех и контракт для кандидата на должность это не только шанс, но и экзамен на профессиональную пригодность одновременно. Где есть показатели и сроки. Если вы непоколебимый форпост контроля соблюдения правил, то искреннее уважение всего персонала, руководителя и владельца компании вам обеспеченно. Это элемент незаменимости HR-директора. А нарушение общих правил топ менеджерами, директором и отсутствие реакции владельца это абсолютный тупик для вашего развития и повод немедленно начать поиск другой компании. Ну и самое важное в этом пункте это убедить владельца компании в важности запуска системного карьерного лифта в компании. Именно убедить, а не уговорить. Только понимание карьерного лифта, как главной кро-

веносной системой компании владельцем, позволит вам выстроить все процессы HR- департамента. Так, что постарайтесь найти правильные слова, чтоб именно убедить владельца, ведь он тоже внутри очень боится что-то менять. Даже если необходимость к переменам более чем очевидна.

2. Утверждение внутрикорпоративной технологии принятия и корректировки мотивационных и зарплатных проектов оплаты труда. Создание зарплатных проектов описано в соответствующей главе. Здесь же речь пойдет о порядке их принятия. Общая практика обычно перекладывает это на руководителей профильных подразделений. Что, в общем-то, логично. Например, мотивационный проект для торговых представителей, составляет начальник отдела продаж. Но вот эффективность выплаченных денег переменной части проекта он в одиночку оценить объективно не может. И психологический настрой сотрудников на результат тоже, ввиду загруженности рутинной работой. Подробный анализ эффективности проекта производится коллегиально профильными специалистами на регулярной основе. То есть регулярно данная тема обсуждается в составе начальника профильного отдела, финансового аналитика и HR-директора. А данный порядок принятия, и коррекции мотивационных и зарплатных проектов, утверждается директором или владельцем компании с вашей подачи, как неотъемлемой части вашего кадрового корпоративного проекта. Например, один раз в квартал проводится совещание профильных спе-

циалистов на тему анализа и коррекции (при необходимости) мотивационных проектов. Очень важно для вас убедить владельца компании или уполномоченного им директора в необходимости и чрезвычайной важности данного порядка. На самом деле установление порядка данной технологии может оказаться труднее эксплуатации. Потому, что это изменение укоренившихся порядков, как и любое изменение это стресс. Подсознательный страх к любым изменениям часто выражается в «тихом саботаже» реформ. Помните, что это всего лишь абсолютно нормальная защитная реакция человека на возможные риски. Да и в принципе вы должны понимать, что запуск своих технологий куда сложнее пользования ими, когда через год никто не сможет даже представить компанию без нового порядка вещей. И никто не вспомнит, как когда-то сопротивлялся, как только мог, чтоб этого не случилось. В общем, вы уже это уже не только знаете, но и понимаете, что инертность к изменениям это нормальное «агрегатное» состояние любого сложившегося коллектива, а саботаж это просто защитная реакция, вызванная страхом перемен. Но вода камень точит, а значит все у вас получиться.

3. Третий раздел включает в себя все социальные, образовательные и консолидирующие проекты компании. А так же правила поведения персонала для поддержания высокой культуры делового общения внутри коллектива и стиля внешнего вида сотрудников.

Помните, что культура поведения и делового общения

персонала в компании это прямая проекция от вашего личного поведения, эрудиции, манеры общения, уверенности в себе и стиля в одежде. Прямая проекция! Конечно не зеркальное отражение, но попытка к подражанию во всем (не всегда изящно выглядящее), точно. Так что ваш личный деловой стиль это важнейшая часть профессии. То, что можно другим, вам категорически нельзя. Это не означает крайности во всем. На оборот это демонстрация тонкого чувства сдержанного стиля. Особенно если вы пришли в коллектив с крайне низкой корпоративной культурой и вам предстоит выстроить все с нуля. А значит стать примером для подражания. Для женщин думаю, будет уместно сравнение со стилями первых леди разных стран.

Образовательные и консолидирующие проекты компании должны выстраиваться соответственно существующим первоочередным задачам. То есть таких программ много и все они нацелены на конкретные задачи. И нет смысла применять их по принципу – что доступно, то и проведем. Речь идет о том, что сначала необходимо выяснить реальную потребность (потребность, которую можно потом конвертировать в прибыль) и составить план только реально необходимых семинаров. Читайте главу «Тренинги ». Ну и team building (упражнения на слаженность коллектива и психологическую разгрузку), необходимо продумывать качественно с учетом возраста сотрудников, чтоб психологическая разгрузка не превратилась в новый стресс.

Очень рекомендую организовать корпоративную библиотеку. Наполнить ее разноплановой литературой. И чтение книг прописать в должностные контракты. Проводить раз в месяц семинар, обсуждая прочитанные книги. Но прежде всего сначала необходимо выяснить существующий уровень чтения в коллективе сейчас. Чтоб не получилось, что книги в компании это их вчерашний день. Помните, что «корпоративная библиотека» это фундаментальный проект повышения качества персонала в среднесрочной и долгосрочной перспективе. И он обязательно конвертируется в прибыль. Причем, по соотношению вложений к прибыли, будет самое выгодное. По этому, прошу отнестись к нему очень серьезно. А с течением времени обращать внимание владельца компании на повышении качества персонала и напоминать ему, почему стали возможны такие перемены.

Подведем краткий итог:

Внедрение карьерного лифта (правила одни для всех).

Системное коллегиальное разработка, принятие и регулярная корректировка зарплатных и мотивационных проектов.

Образование, самообразование (добровольно принудительное) и качественный team building

Выбор компании и личная стратегия планирования карьеры

Осознанный выбор профессии HR- директора, предполагает абсолютное понимание того, что это выбор на период всей вашей трудовой деятельности. А значит планировать карьеру нужно стратегически на долгосрочную перспективу. В этой главе я постараюсь максимально точно описать алгоритмы карьерного планирования с подробным описанием смысловой нагрузки каждого шага. Для разработки долгосрочной стратегии личной карьеры в профессии HR- директор важно понимать возрастные границы. Дело в том, что любой проект имеет временные рамки. И если во многих профессиях возраст 35+ является критическим, где без продвижения вперед по карьерной лестнице наступает очень быстрый закат, то в профессии HR- директор в этот период только наступает рассвет и вхождение на пик формы со всеми вытекающими последствиями. Эта профессия, где возраст только добавляет вам веса и соответственно стоимость ваших услуг. Конечно, при условии безусловного владения профессией и постоянного развития путем самообучения. Это стайерский проект. Для чего это нужно понимать? Мы все живем в социуме и наш круг общения, в основном состоит из ровесников. Свое положение в обществе мы вольно или

невольно сравниваем в рамках нашего круга общения. Конкуренция личных достижений существует в виде комплексов у всех без исключения. С одной лишь разницей – одни зависимы от него, другие почти равнодушны. У зависимых этот комплекс влияет на поведение и даже на принятие импульсных решений, у независимых это дополнительный повод для уважения своих успешных знакомых, понимания правильности выбора «среды обитания» и разносторонней аналитики происходящего вокруг. Те проекты, которые раньше «созревают», раньше и заканчиваются. Например: начальник отдела продаж, как и любой другой менеджер среднего звена, после 35-ти лет попадает в «зону высокой конкурентной турбулентности». На его место уже претендует уже несколько супервайзеров, которые демонстрируют свою готовность делать больше работы за меньшие деньги и если он не освободит им место, продвинувшись вверх по карьерной лестнице, то неизбежно освободит переходом на аналогичную должность, только менее привлекательную компанию. Мотивом принять его на работу в слабую компанию, будет иллюзия получения «багажа полезной информации», принесенной с собой. А движение вверх очень ограничено количеством возможных мест. То есть в 35-45 лет, когда HR- директор только начинает выходить на пик формы и пожинать плоды своего развития, многие другие профессии входят в период выживания и самосохранения. Этот простой пример я привел для лучшего понимания карьерных событий с те-

чением времени и того, что большое лучше видно на расстоянии. Это выгодное отличие профессии HR- директор и основа для личной стратегии планирования карьеры.

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.