

Зміст

Вступ.....	6
Розділ 1. HR-и та їхня територія.....	10
Особистий бренд HR	28
Розділ 2. PR та комунікації у роботі HR-ів	56
PR та комунікація в роботі HR-ів	57
PR та комунікація в роботі HR-ів. Бренд роботодавця	63
Корпоративна соціальна відповідальність.....	67
Розділ 3. Організація проєктів.....	74
Організація івентів та проєктів	75
Робота в команді.....	84
Конфлікти	92
Соціальне підприємництво — що в основі? Кармічний менеджмент	106
Управління проєктами (основи IT).....	127
Розділ 4. Рекрутинг	142
Рекрутинг	143
Як спростити прямий пошук?	147
Деякі HR-метрики в процесі рекрутингу.....	191
Секрети хедхантингу	194
Розділ 5. Адаптація	202
Адаптація персоналу в компанії	203
Адаптація HR-а.....	214
Розділ 6. Мотивація	216
Мотивувати не можна звільнити: де поставити кому? Базові поняття	217

Обрахунок зарплат. Матеріальна мотивація.....	237
Практичні інструменти для аналізу мотивації працівників	245
Розділ 7. Оцінка персоналу	248
Оцінювання персоналу	249
Assessment Centre	266
Оцінка 360 та 180 градусів	273
Розділ 8. Навчання.....	278
Навчання персоналу	279
Навчання персоналу. Практичний кейс. Створення системи навчання.....	293
Розділ 9. Бізнес-процеси. Посадові інструкції та положення. Фінансова грамотність.	302
Бізнес-процеси.....	303
Фінансова грамотність	314
Фінанси для HR.....	320
Положення та посадові інструкції	333
Автоматизація HR	341
Менеджмент змін	356
Коучинг	362
Презентація. Простими словами про важливі речі ...	370
Розділ 10. Публічні виступи.....	374
Післямова.....	387
Подяки	391
Рекомендовано ознайомитися	393

Розділ 1

HR-и та їхня територія

У цьому розділі ми окреслимо **територію HR-менеджерів**, зрозуміємо їхні основні функції та усвідомимо результати. Адже важливо знати, що HR — це передусім результат, а не процес.

Тут ми також навчимося користуватися **HR-компасом**, який вкаже куди та як рухатися, щоб забезпечити максимальну ефективність при мінімальних зусиллях, при цьому не вигорівши на роботі.

Також, на цих сторінках ознайомимося з **основними типами оргструктур і керівників**, навчимо їх розпізнавати та використовувати, а ще пізнаємо базові **принципи побудови бренду HRM**.

Автори: Оксана Шахова, Алла Заяць

Хто такі HR-и?

«Що спадає вам на думку, коли чуєте про цю професію?» За десять років існування нашої HR-школи ми безліч разів ставили це запитання нашим студентам, щораз отримуючи інші відповіді. З часом вони дуже трансформувалися: від загальних («мотиватор», «людина, яка створює настрій», «дбає про персонал», «підбирає людей», «впливає на результати компанії») до дуже детальних, які базуються на чіткому функціоналі HR. На нашу думку — це посередник між бізнесом і людьми. Той, хто розуміє, як компанія заробляє гроші та яким чином на цей прибуток впливають люди. Той, хто може бути комунікатором між власником і персоналом, ходити по лезу ножа, але не приймати той чи інший бік.

Як сприймають HR-ів?

1. Власники бізнесу

Для них це посада, яка має приносити компанії прибуток. Але дуже часто власники не уявляють, як саме. Тому хороший спеціаліст повинен сам знати, як це продемонструвати за допомогою аналізу бізнес-процесів та HR-метрик, які ефективні в конкретній компанії.

2. Лінійні керівники

Вони не завжди розуміють, хто такі HR-и і яка їхня додана вартість. Ззовні лінійні працівники бачать HR-відділ як витратну частину компанії, якій постійно необхідний бюджет: корпоративи, навчання, премії тощо. Тому

завданням HR-ів є інтегрувати не лише HR-процеси, а якісно ілюструвати результати цих процесів для діяльності компанії та кожного відділу зокрема. Ну і, звісно, надмірно не розчаровуватися, якщо не з усім лінійним керівництвом вдається досягти порозуміння.

З нашого досвіду, результатом таких непорозумінь може бути сильне емоційне вигорання HR-спеціалістів, які з усіх сил намагаються довести свою користь. Фокусуйтеся на результатах для компанії, а не на бажанні догодити кожному.

3. Працівники:

1. Думки працівників можуть бути дуже амбівалентними. HR-ами захоплюються, боготворять, адже це часто позитивні емоції (корпоративи, навчання, розвиток), можливість отримати роботу, можливість отримати премію. HR-ів не розуміють і зневажають: «дівчинка, яка носить печеньки», «вони нас зовсім не розуміють» «вони придумують повно зайвої роботи» тощо. Тому, як завжди, дотримуємося золотой середини й балансу. Дбаємо про бізнес, його результати та пам'ятаємо: - задоволені працівники працюють значно ефективніше.

А ще часом на нас перекидають усю відповідальність за своє життя, намагаються нас зробити винними у своїх життєвих невдачах, бо це ми не взяли на роботу, а не кандидат виявився слабким, ми не виплатили премію, а не працівник не виконав KPI.

Важливий нюанс: при підборі персоналу, прийнятті рішень про премії керуємося виключно професійними знаннями, а не людськими якостями. Кандидат, який натиснув на жалість (бо йому треба годувати сім'ю, і всю-

ди його виганяли, адже він був дуже чесним, а керівництво погане) точно так само говоритиме про вас на наступних співбесідах, якщо вам вдасться його звільнити. Адже психологія жертви і «мені всі винні» нікуди не дінеться, а почне рости й процвітати й у вашій компанії.

Типи ролей HR-ів

2. **«Захисники співробітників»** орієнтуються та проявляють максимальну лояльність до персоналу, особливо якщо персонал є стратегічним ресурсом. Цінують довіру персоналу та ідентифікують себе з ним.

Приклад

(зразки оголошень подаються із різних job-сайтів):

Любиш спілкування та нові знайомства? Маєш чудову інтуїцію та відчуваєш потенціал у людях? Хочеш працювати у класній команді й робити круті речі? Приєднуйся до нас!

Твої риси:

- комунікабельність, задоволення від своєї роботи та віра в людей;
- успішний досвід у сфері HR та рекрутингу (особливо у сфері IT);
- аналітичні «скіли» та вміння комплексно оцінювати ситуацію;
- грамотність і володіння українською та англійською мовами (знання російської дає + 100 до карми);
- відповідальність та стресостійкість.

Твої обов'язки:

- знаходити справжніх спеціалістів;
- успішно закривати вакансії;
- вести професійні ресурси;
- дарувати класний настрій тим, хто поряд :)

Ми пропонуємо:

- крутий офіс і прекрасну команду;
- гнучкий графік;
- гідну та своєчасну заробітну плату;
- перспективу кар'єрного росту та розвитку;
- комфортне робоче місце;
- корпоративні уроки англійської мови та велику професійну бібліотеку;
- безліміт на офісні радощі: гастрономічні (кава/чай, смаколики і фрукти) та розважальні (Хбох, теніс, настільні ігри, гамак тощо).

3. «**Експерт в адмініструванні**» різних процедур, політик, зарплат, систем стимулювання. Вірить у стандартизацію, розуміючи, що вона, з одного боку, створює проблеми в особистісній взаємодії, але з іншого, — вирішує деякі з них.

Приклад:

Ми оголошуємо конкурс на заміщення посади HR-менеджера ПАТ «Миколаївцемент» з працевлаштуванням у м. Миколаїв Львівської області з частими відрядженнями по території України.

Функціонал:

- Участь у створенні та впровадженні нормативної бази, що регламентує діяльність підприємства (Колек-