Логинова А. Ю., Гутгарц Р. Д.

Кадры из жизни менеджера по персоналу

БизнесПРО

Москва

УДК 331.08
ББК 65.240
Л69

Л69 Логинова А. Ю., Гутгарц Р. Д.
Кадры из жизни менеджера по персоналу. — М.: ДМК Пресс. — 240 с.: ил. (БизнесПРО).

ISBN 5-94074-137-1

Книга о текущих каждодневных задачах и проблемах менеджера по персоналу: как правильно позиционировать службу управления персоналом, принимать деятельное участие в создании и развитии организационной структуры компании. Читатель узнает, как разрабатывать и претворять в жизнь кадровую политику, участвовать в становлении корпоративной культуры, планировать деловую карьеру сотрудников, проводить аттестации, внедрять новые мотивационные схемы; где брать нужных специалистов и почему уходят ценные работники.

Кадровое делопроизводство занимает сейчас практически все рабочее время сотрудников службы персонала. В книге представлены технологии, с помощью которых можно высвободить ресурсы для решения стратегических задач и непосредственной работы с кадрами. Читатель познакомится с современными информационными технологиями для поиска, подбора, тестирования, учета и развития человеческих ресурсов.

Книга адресована руководителям предприятий, менеджерам кадровых служб, консультантам и аналитикам, сотрудникам отделов автоматизации. Приведенный здесь материал пригодится и специалистам компаний, представляющих решения и услуги в области управления персоналом, а также студентам профильных специальностей.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

Материал, изложенный в данной книге, многократно проверен. Но, поскольку вероятность технических ошибок все равно остается, издательство не может гарантировать абсолютную точность и правильность приводимых сведений. В связи с этим издательство не несет ответственности за возможный ущерб любого вида, связанный с применением содержащихся здесь сведений.

Все торговые знаки, упомянутые в настоящем издании, зарегистрированы. Случайное неправильное использование или пропуск торгового знака или названия его законного владельца не должно рассматриваться как нарушение прав собственности.

ISBN 5-94074-137-1

© Логинова А. Ю., Гутгарц Р. Д.
© Компания “АйТи”
© Оформление, издание ДМК Пресс

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 6

ГЛАВА 1. ЗАНИМАЕМАЯ ДОЛЖНОСТЬ – МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ 8

От кадрового учета к системе управления персоналом 8
Стереотипы в кадровой работе 11
Инновации в кадровой работе 20
Компенсационный пакет: вчера и сегодня 21
Услуги консультантов 29
Зачем нужен компьютер 34
Новые формы организации труда и обучения 38
Телеработа 39
Электронные биржи труда 45
Дистанционное обучение 46

ГЛАВА 2. СТРУКТУРА, КУЛЬТУРА, КАРЬЕРА 50

Стратегические планы и тактические действия 50
Разработка стратегии 51
Миссия компании 51
Перспективно-стратегический план 55
Организационная структура в новой бизнес-модели 57
“Структурные” проблемы 64
Корпоративная культура: традиции и нововведения 67
Атрибуты корпоративной культуры 70
Имидж компании 71
“Культурные” проблемы 72
“Культурные” советы 73
Управление карьерой 75
Корпоративная карьера 77
Кто займет вакантную должность? 79
Как расставаться по-хорошему 81

ГЛАВА 3. КОМПЕТЕНЦИИ И ТРЕБОВАНИЯ 85

Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах 85
Новый подход к проектированию должностных инструкций 89
Оценка персонала 97
Виды тестирования 101
Дистанционное тестирование 105

ГЛАВА 4. КАК НАЙТИ НУЖНОГО СПЕЦИАЛИСТА 122
Партнеры по поиску сотрудника 122
Критерии оценки кадровых агентств 126
Виды услуг 128
Кто выходит в лидеры 132
Internet-рекрутинг 137
Автоматизация процесса подбора персонала 142
Неудачи при подборе специалистов 145

ГЛАВА 5. ЧЕМУ УЧИТЬСЯ И КАК УЧИТЬ 149
Менеджер по обучению 150
Выбираем тренинг 154
Требования к бизнес-тренеру 157
Специалист со статусом MBA 159
Выбор школы 161
Финансирование MBA 163
Бизнес-образование в России 165
Корпоративный университет 167
Виртуальное корпоративное обучение 170
Наши университеты 171
Управление знаниями 172
Повышаем свою квалификацию 175

ГЛАВА 6. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 179
“БОСС-Кадровик” — полнофункциональная система управления персоналом 181
Штатное расписание 182
Отдел кадров 186
Табельный учет 193
Расчет заработной платы 194
Учет для Пенсионного фонда РФ 200
Функции управления персоналом 202
Администратор 204
Технология внедрения 205
Комплексное решение по управлению персоналом “mySAP Human Resources” 207
Каждое звено должно быть сильным, тогда будет сильной и вся компания 207
Все обо всех 209
Настройся на результат 210

В ногу со временем 211
Документы — на поток 211
Пароль — “mySAP HR”. Ответ — “решение XXI века” 212
Все ходы записаны 213
Точность — вежливость бухгалтера 215
Если завтра в поход 216
Найти и отчитаться 217
Новые ракурсы управления персоналом 218
Карьеру — достойному, прибыль — компании 219
Ученье — свет, а неученых... высветим 221
Прогноз цен на персонал 221
Отбор — естественный и объективный 222
Цель — команда профессионалов 222
База знаний “Управление кадровыми процессами” 223

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 236



Самая главная формула успеха — знание,
как обращаться с людьми.
Т. Рузвельт

Эта книга не случайно выходит в серии "БизнесПРО: Продукты, Процессы, Прогнозы". Современный бизнес характеризуется экспертами как сверхбыстрый, а процесс освоения новых возможностей, предоставляемых постоянно меняющейся бизнес-средой, идет весьма медленно. Технологии изменяют мир, в котором мы живем. Они непрерывно развиваются, совершенствуются и будут меняться все быстрее. Если смотреть на происходящее только сквозь призму устоявшихся догм и академических правил, то в результате вместо радости успехов, понимания и уважения, скорее всего, появятся раздражение и разочарование во взглядах коллег. К сожалению, еще типична ситуация, когда высшие и линейные руководители придерживаются мнения, что менеджеры по персоналу далеки от бизнеса.

Главная ценность любой компании сопряжена именно со сферой деятельности менеджеров по персоналу: продукт, разработку, технологию можно скопировать, повторить, а заимствовать эффективную организационную структуру, корпоративный дух, творческую, свободную атмосферу весьма непросто. Задача менеджера по персоналу — сделать систему управления кадрами простой, понятной и неотъемлемой частью организации, которая должна жить и развиваться в очень динамичном конкурентном мире.

Анализ печатного рынка по вопросам управления персоналом показал, что книг, посвященных практическим аспектам управления персоналом и предназначенных непосредственно для работников кадровых служб далеко не достаточно. Печатную продукцию этого сегмента можно условно разделить на две части. Первая — это периодика. Материалы по различным аспектам управления персоналом представляют, например, такие периодические издания, как "Управление персоналом", "Служба кадров", "Кадры", "Кадры предприятия", "Персонал МИКС", "Справочник кадровика". Кроме того, подборки

на данную тему можно найти в изданиях по экономике, менеджменту, социологии, психологии, информационным технологиям, на различных тематических сайтах в Internet. Главное достоинство этих публикаций — оперативность и широкое привлечение авторов-практиков. Их разработки имеют явную практическую направленность и находят реальное приложение в повседневной деятельности кадровых служб. Но для концентрации, обобщения и анализа данных необходимо время, которого всегда не хватает.

Вторая часть — это монографии, ориентированные, прежде всего, на использование в учебном процессе. Учебная литература традиционно предъявляет определенные требованию к содержанию, методике и стилю изложения. Книги такого рода достаточно популярны, пользуются большим спросом и регулярно переиздаются.

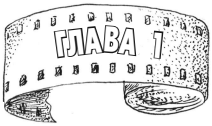
Ни в коем случае не умаляя достоинства как периодики (она просто необходима!), так и академических изданий, мы решили восполнить имеющийся пробел, попытавшись в одной книге обобщить сведения о некоторых традиционных формах и новациях в кадровой деятельности.

Цель книги "Кадры из жизни менеджера по персоналу" — представление конкретных рецептов или рекомендаций по решению проблем, с которыми сталкиваются кадровики в своей каждодневной работе. Чему отдать предпочтение, что принять к сведению, а что проигнорировать — может определить только сам читатель. Универсальных рецептов не бывает. Одному при простуде помогает аспирин, другому — прогревание, а третьему — купание в проруби.

Мы надеемся, что настоящая книга найдет своего читателя, и будем благодарны всем, кто захочет поделиться своими впечатлениями о ней. Присылайте отзывы и пожелания по адресу ALoginova@it.ru.

Выражаем глубокую благодарность Владимиру Авсееву (компания "АйТи") и Дмитрию Варламову (компания "SAP C.I.S.") за предоставленные материалы для главы 6, "Современные системы управления персоналом".

Александра Логинова
Римма Гутгарц



ЗАНИМАЕМАЯ ДОЛЖНОСТЬ – МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ

От кадрового учета к системе управления персоналом

Очевидное – это то, чего никто никогда не видит, пока кто-нибудь не выразит это наипростейшим образом.
Дж. Х. Джебран

В современных исследованиях по управлению людьми в условиях предприятия встречается несколько основных подходов, использующих в качестве базового понятия соответственно "персонал", "кадры", "человеческие ресурсы" или "трудовые ресурсы".

Попытаемся уточнить эти понятия исходя из этимологии слов "персонал", "кадры", "ресурсы". Слово "персонал" (от лат. personalis – личный) имеет собирательное значение и согласно [1] обозначает личный состав какого-либо предприятия, учреждения (или его часть), объединенный по профессиональным признакам. В соответствии с этим же источником "кадры" (от фр. cadre – личный состав) – это основной подготовленный состав работников предприятия, учреждения, партийной или профессиональной организации, то есть состав всех или наиболее квалифицированных работников какой-либо отрасли деятельности. Как видим, оба слова семантически можно считать эквивалентными. Понятие "ресурс", напротив, имеет совершенно другой смысл и означает средства, запасы. Как следствие, понятие "человеческие ресурсы" или "трудовые ресурсы" можно трактовать шире по сравнению с двумя предыдущими терминами (например, "человеческие ресурсы государства или региона"). Впрочем, человеческие ресурсы в частном случае могут представлять собой и человеческие или трудовые ресурсы предприятия.

Задачи управления людьми, работающими на предприятии, можно рассматривать в любой из приведенных трактовок. Главное, что общая для них всех черта – объединение людей в рамках некоей производственной системы

(предприятия, организации, компании, фирмы, корпорации и.т.п.) с целью достижения общего результата. Именно это утверждение примем за базовое.

Однако для упорядочения дальнейшего изложения учтем два условия:

1. Поскольку задачи управления персоналом в рамках предприятия охватывают различные предметные области, как то: организация труда, нормирование, оплата труда, управление конфликтами, обеспечение техники безопасности и т.д., выделим ту из них, которой традиционно занимается кадровая служба предприятия, и именно в этом контексте будем рассматривать управление персоналом предприятия. Таким образом, управление кадрами представляется отдельной подсистемой в общей системе управления персоналом предприятия (СУП).
2. В России в настоящее время представлены самые разнообразные формы существования организаций (в широком смысле этого слова): фирмы, предприятия, компании, холдинги, акционерные общества и т.д. Но в каждой такой организации независимо от формы собственности и количества работников существует служба (отдел, подразделение, департамент), которая занимается решением динамических задач по управлению кадрами. Все наши рекомендации относятся именно к этой службе, какой бы организационный статус ей ни был присвоен.

Новые экономические условия, в которых оказалась Россия в последнее десятилетие, заставили руководство предприятий кардинально пересмотреть принципы управления и все бизнес-функции. Изменения при этом коснулись и производства (имеются в виду новая техника и новые технологии), и персонала (качественные и количественные требования к нему), и управления (новые приоритеты, методы ведения бизнеса, новые инструменты, в том числе информационные технологии).

Таким образом, функции кадровой службы приобрели совершенно иную направленность. При естественном сохранении важности типовых учетных функций как основополагающих (именно в рамках этих функций формируется первичная информация о работниках предприятия, используемая в дальнейшем для решения многих других задач) на долю этого управленческого подразделения выпали и принципиально новые задачи. Называться оно, в принципе, может по-разному: служба управления кадрами, служба управления персоналом, отдел по управлению человеческими ресурсами, отдел по управлению персоналом, отдел по управлению кадрами и т.п., но чаще всего называется *отделом кадров* или *службой управления персоналом*.

В настоящее время на многих отечественных предприятиях создаются службы управления человеческими ресурсами по примеру западных компаний: таким подразделениям делегируется решение различных комплексов вопросов (прием, увольнение, отбор, аттестация, оплата труда, нормирование и т.д.), то есть по существу различные традиционные службы управления

персоналом сводятся воедино. Но каким бы ни было подобное объединение, внутри него логически всегда будет выделено управленческое подразделение, функции которого будут состоять в решении задач, связанных с количественным и качественным изменением персонала предприятия. Такие задачи — определим их как задачи управления кадрами — имеют динамический характер. К ним можно отнести отбор, прием, увольнение, аттестацию, повышение квалификации, продвижение по служебной лестнице, организационные и профессиональные перемещения и т.д. К статическим задачам управления персоналом традиционно относятся нормирование, расчет заработной платы, учет выработки и т.д.

Таким образом, в настоящей книге внимание будет уделено главным образом задачам динамического характера, которые являются прерогативой кадровой службы, какой бы структурно-организационный статус она ни имела.

Принципиальные совокупности задач, которые находятся в ве́дении кадровой службы, могут быть определены так, как показано на рис. 1.1.

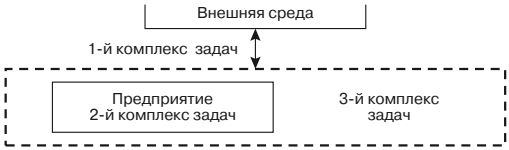


Рис. 1.1. *Принципиальный подход к формированию комплекса задач управления кадрами предприятия*

Первый комплекс задач предназначен для осуществления связи предприятия с внешней средой, которая является поставщиком кадров с целью обеспечения производственной и управленческой сферы необходимым профессионально-квалификационным контингентом сотрудников, и взаимодействия с ней на том этапе, когда кто-либо из работников предприятия покидает его. Второй комплекс задач отвечает за судьбу каждого работника в пределах предприятия. Третий, который действует в рамках предприятия, направлен на решение общих вопросов информационного характера, возникающих в двух других комплексах задач. В представленной концепции могут быть сформулированы комплексы задач, приведенные на рис. 1.2.

Если возникает *задача автоматизации деятельности по управлению кадрами*, необходимо руководствоваться принципом разумной достаточности и помнить, что корпоративная система управления — не автоматическая; в ней *прерогатива принятия решений оставалась и будет оставаться за человеком*. Информационные технологии могут применяться только в качестве инструмента для получения, хранения, обработки и распространения необходимой информации (хотя в отдельных случаях системы способны выдавать