

Оглавление

Предисловие	5
Часть первая. Кадровая политика и ее принципы	7
Документирование трудовых отношений. Кадровое делопроизводство.....	11
Регламентация. Достаточно ли локальных актов в компании?	13
Контроль работы	14
Часть вторая. Управление персоналом	17
Оценка персонала.....	18
Собеседование.....	19
Испытание при приеме на работу (испытательный срок).....	19
Обучение.....	20
Аттестация сотрудников	20
Интервью по компетенциям.....	23
Сравнение самооценки кандидата и оценки рекрутером	24
Соответствие кандидата корпоративной культуре компании.....	25
Самооценка.....	28
Оцениваем профессионализм сотрудника.....	29
Вопросы мотивации персонала	30
Примеры материальной мотивации	34
Примеры нематериальной мотивации	38
Оцениваем профессионализм сотрудника.....	40
Слабые звенья.....	41
Наставничество	59
Формирование кадрового резерва	64

Часть третья. Психология труда	76
Социальные и психологические аспекты нарушений охраны труда и техники безопасности	77
Если руководитель ставит невыполнимые задачи.....	79
Эффективная команда	82
Роль HR-сотрудника	85
Психологические притеснения на работе.....	87
Часть четвертая. Подбор персонала. Рекрутинг	93
Собеседование при приеме на работу: правила, хитрости, приемы.....	96
Анкеты	114
Рекрутерам необходимо анализировать свои ошибки при собеседовании.....	118
Примерные критерии оценки менеджеров высшего звена.....	121
Примерные критерии оценки менеджеров среднего звена	122
Подбираем личного секретаря/помощника гендиректору	128
Подбор специалиста «Инженер по проектно-сметной работе».....	130
Как определить, у кого из управленцев наиболее сильно развиты аналитические способности?	131
Психодиагностика на собеседовании.....	134
Выводы.....	136
Часть пятая. Начни с себя	154
Литература	161

ПРЕДИСЛОВИЕ

Издание адресовано специалистам службы персонала и кадровых служб, решающие комплексные вопросы кадрового делопроизводства, управления персоналом и рекрутинга. Книга также будет полезна студентам вузов, обучающимся по специальностям «Управление персоналом» и «Юристы».

HR-пособие написано доступным языком с примерами из конкретного опыта. Молодые специалисты смогут извлечь для себя много полезного, а в дальнейшем более глубоко разбираться с проблемами управления персоналом.

Хочу выразить огромную благодарность всем, кто помогал и поддерживал меня:

Бесконечная признательность и любовь моему сыну Новосадову Виктору Викторовичу за неоценимую помощь в подготовке этого издания пособия.

Выражаю глубокую признательность Зельднер Татьяне Николаевне, канд. экон. наук, за конструктивные советы и рекомендации, поддержку при подготовке к печати этого пособия.

Огромная благодарность Истратий Анне Юрьевне, канд. экон. наук, доценту кафедры «Управление персоналом» МГОУ, за помощь, необходимую конструктивную критику и поддержку в написании этого пособия.

В качестве иллюстраций в книге использованы плакаты советского периода. Сейчас эти иллюстрации воспринимаются с юмором, но видно, что проблемы кадров были актуальны во все времена.

Для разделов «HR и бизнес» использованы современные иллюстрации из свободного доступа Интернета.

Часть первая КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ЕЕ ПРИНЦИПЫ



Очень важно видеть основу и перспективу развития персонала и организации в целом. Проникновение во внутренние процессы, происходящие

в организации, невозможно без глубокого понимания кадровой политики.

Кадровая политика — это система правил и норм в области работы с персоналом организации.

Цель кадровой политики — обеспечение равновесия между количественным и качественным составом персонала и потребностями организации (текущими и перспективными).

Достижение этой цели невозможно без знания действующего законодательства РФ.

Основной принцип кадровой политики — совпадение индивидуальных и организационных целей. Чем точнее совпадут ожидания работников и работодателя, тем продуктивнее будет труд всего коллектива.

Для полноценной работы нужны стратегические планы развития организации и эффективная команда.

Главные (базовые) принципы кадровой политики:

1. Персонал — это человеческий ресурс, способный обеспечить рост и развитие организации.

2. Персонал — это капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал — это долгосрочные инвестиции в развитие организации.

3. Персонал является носителем корпоративной культуры и ценностей, и во многом способствует созданию положительного образа организации.

4. Организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником; заинтересована в постоянном профессиональном росте и развитии работников.

Направления реализации кадровой политики:

1. Управление персоналом — целенаправленное организованное воздействие на работников компании.

2. Подбор и расстановка кадров:

- выявление потребности в кадрах;
- поиск кандидатов;
- собеседование;
- психологическая и профессиональная оценка кандидатов;
- адаптация новых сотрудников в коллективе;
- прохождение испытательного срока.

3. Формирование резерва:

- внутренний;
- внешний;
- практика и стажировка учащихся учебных учреждений.

4. Оценка и аттестация персонала:

- разработка соответствующих локальных нормативных актов и программ;
- определение критериев и формы оценки;
- подготовка приказов, аттестационных листов, протоколов и других организационно-распорядительных документов.

5. Развитие персонала, профессионально владеющего современными технологиями, заинтересованного в постоянном повышении своей квалификации и внедрении инноваций.

6. Обучение персонала:

– оценка потребности в повышении квалификации (расширение трудовых функций сотрудников, внедрение новых технологий, открытие новых направлений или подразделений, изменение нормативных документов, выводы по результатам аттестации сотрудников и т. д.);

– организация внутреннего обучения;

– организация внешнего обучения;

– контроль результатов обучения.

7. Мотивация и стимулирование персонала.

Цель — сохранение и стимулирование всех сотрудников на достижение высоких результатов труда, повышение квалификации и развитие инициативы.

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ.
КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО



344. Неизвестный художник
Дай качество! 1931

В организации могут быть разработаны прекрасные и чудесные Положения и Приказы по мотивации, адаптации и т. п. Управленцы могут работать по замечательным Программам, при этом

одна ошибка в кадровом делопроизводстве (КДП) может навлечь огромные штрафы при проверках или разбирательства в судах.

Особенно это актуально сейчас, в кризисное время.

Значение соблюдения Трудового Законодательства и социальной ответственности сотрудников службы персонала/кадровиков трудно переоценить. Много лет отвечаю в организации за ведение КДП, понимаю огромную личную ответственность за правильное оформление документов. Крайне важно системно применять статьи Трудового кодекса. В сложные времена крайне важно соблюдать все требования ТК РФ — это основа антикризисных мер для организации.

Также важно понимать основные правила, схемы ведения этой работы. Удобно представлять материал в таблицах. Например, такая таблица:

п/п	Наименование раздела	Статьи Трудового кодекса РФ
1	Трудовой договор	
1.1.	Понятие трудового договора. Трудовой договор: содержание, его структура и особенности, отличия от договора подряда	
1.2.	Срок трудового договора. Срочный трудовой договор. Возраст, с которого допускается заключение договора	

Разумеется, эту таблицу можно расширить, уточнить, более подробно рассмотреть статьи Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ) и другие законодательные акты. Обязательно рассматриваю комментарии к ТК РФ и судебную практику, т. к. в обществе идут постоянные изменения.

Регламентация. Достаточно ли локальных актов в компании?

Необходимо каждое направление работы оформлять подобающим образом: есть обязательные ПОЛОЖЕНИЯ, есть желательные. Я сторонница большого количества локальных нормативных актов, т. к. они помогают в работе с персоналом:

- Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР).

- Положение об оплате труда и материальном стимулировании сотрудников.

- Положение о коммерческой тайне. Приложения.

- Положение о персональных данных. Инструкция для работающих с персональными данными. Необходимо внимательно следить за изменениями в трудовом законодательстве.

- Положение об обучении сотрудников.

- Положение об аттестации сотрудников.

- Положение о порядке прохождения испытания при приеме на работу.

- Положения об отделах и подразделениях организации.

– При необходимости к Положениям разрабатываются методики, программы, инструкции, приказы, формы.

- Должностные инструкции.
- Инструкции по охране труда.
- Инструкция по гражданской обороне.
- Издаются приказы об утверждении локальных нормативных актах.

Необходимо следить за изменениями в Федеральном, территориальном и отраслевом законодательствах.

Порой могут возникать сложности с каким-нибудь сотрудником. И тогда на помощь приходит напоминание человеку, что он подписал тот или иной локальный нормативный акт организации. Иногда работник понимает, что соблюдение законов ему выгодно.

Контроль работы

Необходимо всегда помнить, что Трудовое законодательство включает в себя не только Трудовой кодекс, но КоАП и другие Федеральные законы, Постановления, Приказы. Без постоянной проработки правовых обзоров невозможно правильно вести КДП.

Для бесперебойной работы организации необходим контроль исполнения поручений сотрудников. Иногда встречаются сотрудники с мощным самоконтролем. Их не надо подстегивать, контро-

ликовать, «стоять над душой» — они сами организуют свою работу, следят за сроками, стараются все выполнить отлично.

Но для компании в целом и для каждого сотрудника должен быть *принцип работы*:

№ п/п	Наименование работы	Ответственный исполнитель	Сроки выполнения работы	Примечание
1	2	3	4	5

При необходимости необходимо иметь планы работы на каждый день, неделю, месяц и т. д. для каждого сотрудника. Это очень важно в качестве антикризисных мер.

Существуют программы контроля, можно их установить на компьютеры сотрудников и руководство будет видеть всю картину работы в целом.

ПЛАН ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТЧЕТА

Ф. И. О., должность

Дата

№ п/п	Наименование работы	Результат работы		Вывод	Предложения по улучшению работы (оптимизация процесса)	План работы на следующий день (неделю, месяц)
		План	Факт			
1	2	3	4	5	6	7

Очень эффективны для структурирования работы еженедельные отчеты о проделанной работе. Эти отчеты собираются в отчеты за месяц и т. д.

Для корректировки работы возможно проведение совещаний в начале рабочей недели — для уточнения планов, а в конце недели — для анализа прошедшего периода. Сейчас имеем возможность дистанционного участия в таких мероприятиях.

Мне приходилось для некоторых сотрудников каждый день создавать такие планы и следить за неукоснительным выполнением намеченной работы. Если человек хочет работать и расти в профессии, то он будет понимать, что анархия и хаос ему мешают. Если человек не хочет менять стиль поведения, то надо с ним расставаться, все равно пользы от такого сотрудника не будет. Кто-то добросовестно выполняет свою работу, но привык выполнять работу «под контролем».

Понятно, что надо подбирать персонал, склонный к самоконтролю или к конструктивному восприятию контроля руководителей всех уровней.

Если руководители сами с высокой степенью самоконтроля, то можно спрашивать и с других. Если руководитель подразделения сам несобранный, неструктурированный, то спрашивать с сотрудников, разумеется, будет сложно.

Надежные, ответственные, инициативные, готовые брать ответственность на себя — для них мелочный контроль не нужен. Такой человек уходит с работы, но работа не уходит от него. Для таких людей интерес, достижение цели на первом месте.

Часть вторая УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Для понимания системы управления персоналом крайне важно общее видение бизнес-процессов и понимание того, в какую сторону движется компания. Работы в направлении hr-аналитики могут обеспечить эффективное достижение бизнес-целей организации.

Сейчас довольно эффективным подходом к формированию системы управления персоналом в компании является HR-маркетинг. Важно использование инструментов маркетинга в системе управления персоналом, т. к. при этом формируется имидж компании на рынке труда — HR-бренд.

Как правило, два потока разделяются — юриспруденция и управление персоналом. А в профессиональной деятельности эти направления не разделены, они связаны, переплетены и невозможны друг без друга. Подчас, кадровикам не хватает знаний по психологии труда, психодиагностики на собеседовании и управленческим вопросам. А сотрудники, занимающиеся управленческими вопросами и подбором персонала, отстают в знании Трудового законодательства.

Оценка персонала

На всех этапах работы с персоналом сотрудники службы персонала проводят оценочные мероприятия.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru