# 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

# ПРЕДИСЛОВИЕ

*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*

ГЛАВА 1

# 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.

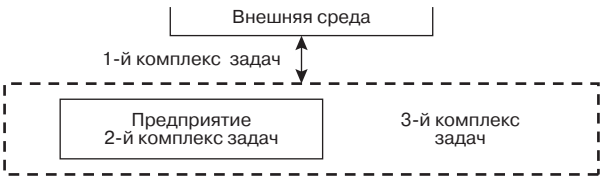


***Рис. 1.1.*** *Принципиальный подход к формированию комплекса задач управления кадрами предприятия*

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

| Первый комплекс задач |
|---|
| 1. Исследование регионального рынка рабочей силы<br>2. Поиск и подбор кадров<br>3. Анализ резюме<br>4. Собеседование<br>5. Отбор претендентов на вакантные рабочие места |
| **Второй комплекс задач** |
| 1. Персональный учет кадров<br>2. Организационно-структурные, временные и квалификационные перемещения кадров на предприятии<br>3. Обучение и переобучение кадров предприятия<br>4. Аттестация кадров<br>5. Продвижение по служебной лестнице<br>6. Трудовая дисциплина<br>7. Поддержание работоспособного климата в коллективе<br>8. Составление должностных инструкций<br>9. Анкетирование (социологические опросы) |
| **Третий комплекс задач** |
| 1. Ведение архива<br>2. Подготовка стандартных форм документов (в том числе составление отчетности) для внутреннего пользования и для внешних инстанций<br>3. Подготовка информации на нерегламентированные запросы<br>4. Информирование персонала предприятия по определенным аспектам деятельности кадровых служб |

***Рис. 1.2.*** *Комплексы задач управления кадрами*

рекомендации для принятия решений). Но в сфере управления персоналом, как ни в какой другой, присутствует очень большой процент неформализуемых задач, поэтому КПД такого использования по отношению ко всем кадровым задачам пока достаточно низок.

Здесь важно отметить, что, хотя задачи информационного характера в целях упорядочения материала выделены особо, в процессе реального проектирования и эксплуатации автоматизированной системы управления кадрами они фактически решаются в рамках любых задач, составляющих первый и второй комплексы.

Результат достигается тогда, когда знаешь, что делаешь. Начиная с базовых определений, мы последовательно попытаемся очертить контуры задач, выполняемых службой управления персоналом. Ведь руководство и коллеги только тогда смогут по достоинству оценить вашу работу, когда вы сами можете четко сформулировать, какие задачи и в каком объеме решает ваше подразделение.

## *Стереотипы в кадровой работе*

*Только глупцы и покойники никогда не меняют своих мнений.*
*Дж. Р. Лоуэлл*

Практически каждому работнику нашей страны, вступившему на трудовой путь в эпоху социализма, известна крылатая фраза “Кадры решают все!”. Несмотря

на неоднозначное отношение к ее автору[1], суть этого высказывания очевидна, поскольку управлять предприятием — значит, по большому счету, управлять людьми, так как именно они несут ответственность за эффективность и безопасность всех без исключения производственных и управленческих процессов.

Во всем мире за последние 20—30 лет вопросы управления персоналом приобрели приоритетное значение. Управление кадрами в России долгие годы представлялось не очень актуальным направлением и сводилось к рутинному учету персонала и выполнению некоторых других регистрационных функций. Хотя и существовало понимание роли кадров во всех сферах деятельности, практически все аспекты управления были ориентированы на командно-административное распределение должностей и постоянный контроль за этим со стороны партийных комитетов. Соответственно, отсутствовала какая-либо специализированная литература по вопросам управления кадрами.

За последние 10 лет данный подход коренным образом изменился в первую очередь благодаря стремительному развитию рыночных отношений и привлечению в страну западных инвестиций. Последний факт содействовал активизации управления в сфере использования кадрового потенциала как основного источника эффективности работы предприятия. Например, Чебоксарский завод электроники и механики выдвинул такой главный лозунг: “Развитие организации — через развитие персонала”.

Однако в нашей стране еще очень велико влияние стереотипов в отношении управления кадрами и формирования команды специалистов, призванной воплощать эти задачи на практике. Среди основных стереотипов можно выделить перечисленные ниже.

*Должность*. Начальником отдела кадров или менеджером по персоналу (часто разницы между этими должностями не видят) может быть любой “управленец”, имеющий достаточный опыт работы с людьми (или даже не обладающий таковым), но без специального образования, руководствующийся в своей деятельности исключительно интуицией или усвоенными ранее понятиями. Между тем сохранить сегодня эффективно работающий бесконфликтный коллектив или привлечь новых сотрудников невозможно без знания основ психологии, экономики труда, управления персоналом, анализа рынка труда, принципов мотивации, использования информационных технологий (ИТ) и т.д. Исследования, проведенные на 26 предприятиях г. Иркутска, показали следующее. Общая численность сотрудников отдела кадров составила 40 человек, из которых только один — психолог по образованию. Среди остальных работников — юрист, экономист, историк, техник-картограф, преподаватель иностранного языка, преподаватель истории и обществоведения, химик-технолог, филолог, зоотехник, бухгалтер и представители других профессий.

[1] И. В. Сталин.

*Специальность.* Невысокий социальный статус специальности “менеджер по персоналу” объясняется в основном двумя причинами. Первая заключается в отсутствии должной “раскрутки” профессии. Вторая состоит в том, что у более старшего поколения, рекомендующего своим детям и внукам выбор профессии, название данной специальности ассоциируется с другим — “экономист по труду”, а эта должность ограничивает будущие профессиональные обязанности арифметическими расчетами трудовых показателей. Какое уж тут творчество или полет фантазии, а тем более карьерный рост! В итоге сложилась парадоксальная ситуация. Молодежь, окончившая вуз и имеющая соответствующее специальное образование, в силу своего возраста и отсутствия опыта редко может быть допущена к управлению людьми. А работники старшего поколения, напротив, не обладают необходимым объемом знаний, хотя и имеют определенный опыт. Именно поэтому достаточно трудно подобрать менеджера по кадрам, успешно сочетающего теорию с практикой, несмотря на то что его зарплата нередко превышает тысячу долларов. В настоящее время совершенно очевидна тенденция изменения профессионально-квалификационных требований к работникам кадровых служб. Эксперты считают, что менеджер по персоналу — это профессия будущего, поскольку повышение уровня российского бизнеса и участвующих в нем людей способствует росту потребности в таких специалистах.

*Карьера.* Основанием для продвижения по служебной лестнице являются либо личные связи с руководством, либо исключительно профессиональные показатели деятельности. Однако при этом не учитываются социальные и психологические особенности человека как личности. Следует помнить, что чем выше уровень управления, тем более обобщенная информация подвергается анализу и тем ответственнее принимаемые решения. Это требует от работника специфических способностей. Часто забывают и тот факт, что у каждого человека существует индивидуальный уровень некомпетентности, естественным образом ограничивающий движение работника по вертикали управления. Так называемый Принцип Питера[1] гласит: “В иерархии каждый индивидуум стремится подняться до своего уровня некомпетентности”. Игнорирование этого обстоятельства приводит к тому, что работник, “перешагнувший” свой личный уровень некомпетентности, неспособен решать стоящие перед ним задачи. Результат — ухудшение (или даже полный развал) деятельности подведомственного участка работы, а иногда еще и смежных.

*Работа.* Деятельность кадровой службы сводится исключительно к выполнению учетно-регистрационных функций и подготовке различного рода отчетностей. Между тем деятельность управленческого подразделения,

[1] Л. Дж. Питер (1919—1989) — канадский педагог, ставший знаменитым писателем.

отвечающего за обеспечение предприятия необходимым контингентом персонала и его профессионально-квалификационные изменения в соответствии с организационными и технологическими требованиями, не замыкается на выполнении данных функций. Специалист по управлению персоналом С. В. Шекшня, например, называет четыре основные качества, которыми должна обладать такая мини-организация в современных условиях:

- знание бизнеса (сферы деятельности организации), которое подразумевает умение “моделировать производственное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность” [2];
- профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;
- лидерство и управление переменами;
- способность к обучению и развитию.

*Оценка.* Использование метода экспертных оценок при решении задач аттестации персонала вряд ли может принципиально оспариваться. Однако здесь немаловажным фактором являются личностные отношения между экспертами и аттестуемыми работниками, что далеко не всегда способствует объективности оценок. Кроме того, нарушение конфиденциальности подобной информации может привести к конфликтным ситуациям. Поэтому столь необходимо строжайшее соблюдение принципа ограничения доступа к данным материалам и неразглашение соответствующих сведений (за исключением рамок задачи аттестации), а также расширение возможностей использования объективных оценок профессиональных и личностных качеств работников путем широкого привлечения методов тестирования, в том числе с применением Internet-технологий.

*Технологии.* Налицо недооценка значимости новых информационных технологий (НИТ) при решении ряда задач управления кадрами. Далеко не везде автоматизировано выполнение четко формализованных учетных задач; практически не задействованы технологии дистанционного обучения и тестирования, телеработы. Это объясняется тремя основными причинами. Первая — недостаточные осведомленность и компетентность работников кадровых служб в вопросах практического использования данных технологий. Вторая — психологическая неготовность людей к работе, обучению, проверке знаний или умений либо анализу своих психофизиологических особенностей и возможностей в новых условиях. Третья причина — недостаточная оснащенность предприятий компьютерной техникой и средствами связи, вследствие чего ограничивается или даже полностью исключается внедрение или развитие применения прикладных систем.

Кроме перечисленных стереотипов, до сих пор имеющих место в управлении кадрами и в различной степени влияющих на его эффективность, при

организации кадровой деятельности необходимо учитывать еще одно обстоятельство. Экономика России в современных условиях пока не может характеризоваться стабильностью, что отражается на структурных преобразованиях и трансформации некоторых экономических понятий. Но рыночные позиции уже достаточно прочны. В связи с этим в сфере наук о труде и персонале возникли принципиально новые проблемы, требующие осмысления. К основным можно отнести следующие:

1. Кризисное состояние экономики, которое иногда трактуется как кризис труда.
2. Наличие реального рынка труда и, как следствие, — возникновение новых отношений между работником и работодателем, существенные различия в оплате труда по отраслям и регионам, маркетинг персонала, конкурсный отбор, обработка принципиально новой для кадровых служб информации в форме резюме, появление новых форм работы с претендентами на вакантные рабочие места (собеседование).
3. Зависимость заработной платы от состояния рынка труда, то есть от качества рабочей силы, уровня востребованности определенных профессионально-квалификационных групп работников в конкретный момент или период времени. Таким образом, подход к понятию и определению заработной платы, существовавший в нашей стране более 70 лет, оказался полностью дискредитированным в связи с невозможностью его сохранения в изменившихся экономических условиях.
4. Изменения в определении дохода. Теперь принимаются во внимание не только заработная плата, но и дополнительные доходы, например проценты по акциям, также подлежащие учету при общем анализе доходов работников.
5. Постоянная потребность предприятия в более квалифицированных работниках. Для обеспечения их высокого профессионального уровня требуются эффективные обучающие программы и усовершенствованные алгоритмы планирования персонала.
6. Более интенсивное развитие персонала, в том числе его карьерный рост. Это обусловливается, во-первых, интенсификацией труда и постоянно обновляющимися производственными технологиями, во-вторых, понижением пенсионного возраста[1], а в-третьих, негативными последствиями демографической ситуации в связи с уменьшением естественного прироста населения. “Область планирования карьеры преобразуется в непрерывный ряд программ управления персоналом, включающих программы раннего выявления работников

[1] На некоторых предприятиях в нашей стране практикуется оформление пенсии работнику на несколько лет раньше срока, предписываемого стандартом: для женщин — до 55 лет, а для мужчин — до 60 лет.

с управленческими наклонностями и потенциалом развития и программу их индивидуальной подготовки” [3].

7. Изменение качественного содержания традиционно решаемых задач управления персоналом.
8. Изменение организационной структуры предприятий, а также принципиально новый подход к понятию рабочего места (в условиях единого информационного пространства работник может решать отдельные производственные задачи у себя дома и “общаться” с необходимыми информационными и программными ресурсами посредством специальных средств связи). Это влечет за собой проблемы контроля и оценки деятельности персонала.
9. Изменение взаимоотношений предприятий, в том числе с учетом участия иностранных компаний.
10. Отсутствие централизованных методических центров, занимающихся подготовкой специальных материалов по проблемам управления персоналом и управления кадрами. Теперь все вопросы методического назначения в этой сфере находятся в ве́дении кадровых служб отдельных предприятий, исключая регламентационные материалы законодательного характера и отдельные материалы отраслевого уровня.

К категории стереотипов можно в полной мере отнести еще один, который звучит так: “Ставить и решать задачи — это просто!”. Притом нередко забывают, что залогом успеха может быть только четко поставленная задача.

Любой руководитель, в подчинении которого находятся сотрудники, рано или поздно сталкивается со следующей проблемой. Задание работнику дано, сроки установлены, но полученный результат отличается от ожидаемого. Попробуем разобраться в истоках подобных явлений на примере заданий по составлению документов.

Пожалуй, главная причина заключается в неумении четко сформулировать задачу. Часто отдаются, например, такие распоряжения:

- составить отчет о затратах на обучение персонала;
- рассчитать показатель текучести кадров, и.т.д.

Подобная форма вполне приемлема только в том случае, когда задание дается не в первый раз. Но если оно формулируется впервые, приведенные примеры явно некорректны. Дело в том, что отчет можно составить за текущий месяц, за предыдущий месяц, в сравнительной форме за несколько месяцев подряд, за разные периоды одного года, за разные годы (тогда необходимо дополнительно указать, какие именно) и т.д. Если сразу не учесть эти ограничения, то у работника, занимающегося подготовкой документа, обязательно возникнут вопросы. Далее события неизбежно развиваются по следующей схеме. Поскольку от работника исходит вопрос, над которым руководитель прежде

не подумал, то и ответ будет непродуманным. Скорее всего, начальник скажет первое, что придет в голову, чтобы не показать подчиненному свое замешательство, неосведомленность или некомпетентность. С большой долей вероятности можно утверждать, что составленный отчет как по форме, так и по содержанию вряд ли удовлетворит руководителя.

Кроме того, следует иметь в виду, что анализ готовой структурированной формы представленного отчета позволяет сразу обнаружить его недостатки, например неупорядоченность по одному или нескольким показателям, наличие ненумерованных строк, отсутствие промежуточных итогов, каких-либо показателей и т.п. Более того, могут возникнуть вопросы относительно содержательной части документа.

Итак, руководитель недоволен полученным результатом и просит подчиненного переделать отчет. Количество подобных процедур никем не регламентировано. Если отчет переделывался только однажды, это практически не вызовет отрицательных эмоций. Если же переработка производится повторно, а итоговая форма документа по-прежнему не удовлетворяет руководителя, может вспыхнуть конфликт, в котором участвуют две стороны. Первая — руководитель ("Неужели так сложно предусмотреть в отчете все, что требуется?!") и вторая — работник ("Надо было сразу сформулировать все требования к документу!). Вполне естественно, что в подобной ситуации позиция работника более справедлива, поскольку руководитель должен по возможности заранее оговорить все особенности формируемого документа. Для предотвращения конфликтных ситуаций можно предложить следующую технологию формирования задания для работников:

1. Определить целесообразность самого задания, то есть решить для себя три вопроса. Во-первых, действительно ли конечный результат настолько ценен, что без него никак нельзя обойтись? Во-вторых, потребуется ли для его получения привлекать других работников? Возможно, документ удобнее сформировать самостоятельно посредством использования действующей на предприятии информационной системы, что к тому же и более оперативно. В-третьих, будут ли результаты не только отражать определенную структурированную информацию (то есть представлять документ информационно-справочного характера), но и влиять на принятие конкретного управленческого решения? Если, отвечая на поставленные вопросы, руководитель приходит к выводам, что документ можно оформить, не прибегая к услугам подчиненных, или наличие такового никак не скажется на решении управленческих задач, вопрос о постановке задания автоматически исключается. Конечно, существует соблазн выдать поручение даже без острой на то необходимости.

Однако прежде подумайте, стоит ли нагружать работников бесполезными делами, отрывая от других, возможно более важных.

2. Четко сформулировать собственно задание, то есть определить его цель, сроки исполнения, форму результата и направления его использования.
3. Сформулировать требования к конечному результату, а именно: какая информация должна быть отражена, в какой форме, какие показатели включаются в документ, каковы особенности размещения показателей в документе (группировка по горизонтали или по вертикали, упорядочение и т.п.).
4. Мысленно представить итоговый документ, а еще лучше — изобразить его эскиз на бумаге. После этого при необходимости скорректировать структуру документа и само задание.
5. Выдать задание работнику.

Несмотря на кажущуюся простоту, все перечисленные элементы технологии требуют тщательной проработки. Пренебрежение этим требованием негативно повлияет на работу как руководителя, так и подчиненных сотрудников.

В качестве эксперимента всем читателям, занимающим руководящие должности, предлагается апробировать предложенную технологию на практике и сравнить полученные результаты с теми, которые имели место без ее применения.

Еще одна причина неудовлетворенности руководителя результатами работы своих подчиненных — явная некомпетентность в отдельных вопросах, обусловленная чаще всего несвоевременным ознакомлением с какой-либо проблемой и/или непониманием ее сути.

Приведем небольшой пример. По заданию руководителя одного из подразделений предприятия специалистами информационного центра была разработана автоматизированная система, предназначенная для решения определенной задачи. Систему продемонстрировали руководству. При этом никаких замечаний не последовало. Через несколько месяцев система стала работать в текущем эксплуатационном режиме, и тут выяснилось, что не все формы выходных документов можно признать удовлетворительными. Потребовались неоднократные переделки. Известно, что эксплуатационный режим имеет свои особенности; главная из них заключается в том, что результаты подлежат анализу (чаще всего оперативному!) и служат основой для принятия конкретных решений. Однако исправление форм выходных документов повлекло за собой увеличение сроков их формирования, что, естественно, вылилось в запоздалое принятие решения и вызвало недовольство руководства. Этого вполне можно было бы избежать, если бы руководитель, выдававший задание, заранее ознакомился с работой системы во всех ее режимах, включая получение и просмотр результатов.

Таким образом, придерживаясь тех простых правил в подготовке заданий, которые изложены выше, удастся предотвратить ряд проблем и гарантировать более высокую эффективность работы соответствующего подразделения и сотрудников.

Новая экономика, нарождающаяся в России, ставит две основные задачи. Первая — это техническое обеспечение, то есть внедрение новых технологий, приобретение более производительного и качественного оборудования, использование новых материалов и т.д. Вторая — формирование новых экономических отношений между людьми. Последняя задача — главная. Именно от того, как решаются вопросы управления кадрами в рамках предприятия — от компетенции, мотивации, профессионализма и т.п., — в конечном счете зависят решения о приобретении технических средств и о разработке новых технологий. Следовательно, должна повышаться роль специалистов по управлению кадрами и кадровой службы в целом.

О. Е. Алехина, консультант фирмы “Павлуцкий & Партнеры”, выявила три основных концепции понимания роли персонала на предприятии:

1. *Персонал — издержки предприятия.* Работники рассматриваются как неизбежный ресурс, затраты на содержание которого необходимо минимизировать. В таком случае главный вопрос на предприятии — его выживание. Руководство не способствует развитию персонала, а кадровая служба выполняет исключительно учетно-регистрационные функции.
2. *Персонал — достояние предприятия.* Персонал считается основным ресурсом, и руководство предпринимает всяческие меры для его развития. Таким образом, обеспечивается и соответствующий рост самого предприятия. При данном подходе существенно изменяется роль кадровой службы, которая наделяется новыми функциями, как то: подбор кадров, разработка систем мотивации, организация обучения.
3. *Развитие предприятия через развитие персонала.* Персонал полагается единственным безусловно ценным ресурсом, и делается все возможное для его максимального развития — как профессионального и карьерного, так и социального. Работники предприятия не просто представляют “один из видов ресурсов”, а становятся непосредственными участниками бизнеса. Появляется чувство ответственности, гордости, которое, в свою очередь, способствует увеличению трудовой отдачи и ведет к еще большему процветанию предприятия. При этом в кадровой службе возникают и принципиально новые задачи: планирование карьеры, формирование кадрового резерва, поддержка имиджа предприятия и т.д., а сама кадровая служба превращается в хранительницу корпоративной компетенции [63].

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru