

# Содержание

<b>Предисловие</b> .....	<b>13</b>
<b>1. «В начале славных дел»: первые шаги директора по персоналу</b> .....	<b>17</b>
1.1. «Пришел, увидел, обомлел»: с чего следует начинать .....	18
1.2. «Труд из обезьяны сделал...»: роль HR в компании .....	22
1.3. Организационная структура компании .....	26
Виды бюрократических структур управления .....	36
Органический тип организации .....	42
1.4. «Директор по уходу за персоналом»: цели и задачи главного HR в компании .....	50
1.5. «Завтрак с учредителем»: взаимодействие директора по персоналу с собственником компании .....	52
<b>2. «Осмотрелись – надо окапываться»: кадровый учет и кадровое делопроизводство</b> .....	<b>55</b>
2.1. «Без бумажки ты букашка»: функции и значение кадрового делопроизводства .....	56
2.2. «Статистика – дело тонкое»: формы и бланки кадрового учета .....	60
Формы по учету кадров .....	61
Формы по учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда .....	67
2.3. «Что можно понять, просматривая формы отчетности»: как организовать и применять кадровые отчеты .....	70
2.4. «Застава! В ружье!»: как организовать воинский учет .....	75
2.5. «Летопись славных дел»: трудовая книжка и особенности ее ведения .....	78
2.6. «Закон и порядок»: с какими законами работает директор по персоналу .....	89
2.7. «Инструкция по составлению инструкций»: как разрабатывать положения и инструкции .....	92
2.8. «Куда нам это всё складывать?»: 10 советов по архивной работе .....	95
Совет 1. Что такое архив? .....	95
Совет 2. Чем руководствоваться при формировании архива? .....	96

## 8 Содержание

Совет 3. Сроки хранения документов . . . . .	97
Совет 4. Порядок хранения документов . . . . .	98
Совет 5. Выдача документов из архива службы персонала . . . . .	98
Совет 6. Уничтожение документов или передача в архив . . . . .	99
Совет 7. Кто может изъять документы из архива организации? . . . . .	100
Совет 8. Закон есть закон . . . . .	100
Совет 9. Избавьтесь от хлопот . . . . .	101
Совет 10. Оцените преимущества . . . . .	101
2.9. «Нажми кнопку – получишь результат»: информационные системы по кадровому учету и пути их интеграции в единую информационную систему компании . . . . .	102
2.10. «Заграница нам поможет!»: как работать с иностранными гражданами на территории РФ . . . . .	104
1. Иностранцы «визовые» и «безвизовые» . . . . .	107
2. Иностранцы, постоянно проживающие в России . . . . .	107
3. Иностранцы, временно проживающие в России . . . . .	108
4. Иностранцы, временно пребывающие в России . . . . .	108
5. Порядок въезда иностранца в Российскую Федерацию . . . . .	109
6. Виды виз . . . . .	110
7. Прием на работу иностранных граждан: общие условия . . . . .	110
8. Особенности приема на работу работника, прибывшего в Россию в порядке, требующем получения визы . . . . .	113
9. Оформление «визовому» иностранному работнику разрешения на работу и приглашения на въезд в Российскую Федерацию . . . . .	118
10. Прием на работу работника, прибывшего в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы . . . . .	122
11. Трудовой договор с иностранным работником . . . . .	124
12. Особенности регулирования рынка труда иностранных работников . . . . .	126
13. Командировки . . . . .	127
<b>3. Создаем службу персонала: система управления персоналом в компании . . . . .</b>	<b>129</b>
3.1. «От простого к сложному»: формирование службы персонала . . . . .	130
3.2. «Зачем все эти люди?»: о ценности человеческого ресурса компании . . . . .	138
3.3. «Менторы и Дементоры»: о наставниках и коучерах . . . . .	140
Стадия 1. Анализ ситуации и сбор необходимой информации . . . . .	143
Стадия 2. Планирование системы ответственности . . . . .	143

Стадия 3. Реализация плана с использованием стилей, техник и навыков . . .	145
Стадия 4. Оценка результатов . . . . .	145
3.4. «Дайте то, подайте это, сделайте наоборот»: функции HR-менеджера . . . . .	153
3.5. «Кто пишет миссию?»: роль службы персонала в разработке миссии компании . . . . .	155
3.6. «Хотите поговорить об этом?»: нужен ли компании штатный психолог? . . . . .	158
3.7. «Я тучи разведу руками»: нужен ли компании штатный бизнес- тренер? . . . . .	160
3.8. «Сама садик я садила»: аутсорсинг и аутстаффинг . . . . .	163
3.9. «Прилетит вдруг волшебник...»: сотрудничество с консалтинговыми компаниями . . . . .	167
<b>4. «Унылая дыра»: бюджет службы персонала . . . . .</b>	<b>173</b>
4.1. «Блеск и нищета службы персонала»: структура HR-бюджета . . . . .	174
4.2. «Составляли — веселились, подсчитали — прослезились»: технология составления HR-бюджета . . . . .	182
1. Подбор, расстановка и адаптация персонала . . . . .	184
2. Обучение и развитие персонала . . . . .	187
3. Оценка, сертификация и аттестация персонала . . . . .	188
4. Мотивация и оплата труда персонала . . . . .	189
5. Анализ различных сторон деятельности персонала . . . . .	199
6. Кадровая статистика и делопроизводство . . . . .	200
7. Разработка процедур и регламентов . . . . .	200
8. Контроль за дисциплиной труда . . . . .	200
9. Работа с молодыми специалистами . . . . .	201
10. Корпоративные и социальные мероприятия . . . . .	206
4.3. Эффективность работы служб персонала в системе сбалансированных показателей . . . . .	208
Основные идеи BSC . . . . .	212
Как закрепляется ответственность в единой системе управления . . . . .	214
Общие требования к системе сбалансированных показателей . . . . .	215
<b>5. Подбор персонала . . . . .</b>	<b>219</b>
5.1. «Где же ты и где искать твои следы?»: разработка системы подбора персонала в компании . . . . .	220
Факторы, влияющие на конфигурацию системы подбора персонала . . . . .	222

## 10 Содержание

5.2. «Нужен такой же, но без крыльев»: практические советы по составлению заявки на подбор персонала . . . . .	224
5.3. «Сам себе рекрутер»: ресурсы по поиску специалистов . . . . .	226
5.4. Кадровые агентства – помощники или? . . . . .	232
5.5. «О специалисте замолвите слово»: как работать с кандидатами по «рекомендации» . . . . .	239
5.6. «В тихом омуте...»: особенности оценки кандидатов . . . . .	242
5.7. «Особенности национальной охоты»: хэджантинг . . . . .	248
5.8. «Ну вот и нашли наконец! А что дальше?»: адаптация персонала . . . . .	250
5.9. «Учение – свет»: система обучения и развития персонала . . . . .	259
5.10. «Через тернии – к звездам»: работа со студентами . . . . .	265
Ситуация первая: целевая подготовка . . . . .	269
Ситуация вторая: студент-«штатник» . . . . .	270
Ситуация третья: практикант . . . . .	271
5.11. Повышение квалификации для HR . . . . .	273
<b>6. Трагическая: оценка и аттестация персонала, сокращение, материальная ответственность . . . . .</b>	<b>279</b>
6.1. «Умных к умным»: аттестация как инструмент . . . . .	280
Ассесмент-центр, или Центр оценки . . . . .	292
6.2. Правила проведения аттестации . . . . .	298
6.3. Документационное обеспечение процедуры аттестации . . . . .	301
6.4. Юридические аспекты аттестации . . . . .	302
6.5. «Подведем неутешительные итоги...»: подведение итогов аттестации . . . . .	304
6.6. «Расстаемся, я не стану злиться, виноваты в этом ты и я»: как работать с увольнениями . . . . .	305
6.7. «Боливар не вынесет двоих»: сокращение штатной численности . . . . .	312
6.8. «Невиноватая я»: лояльность персонала, или Методы борьбы с Расхитителями Социалистической собственности . . . . .	315
Материальная ответственность за разглашение охраняемой законом тайны . . . . .	316
Индивидуальная или коллективная материальная ответственность работников . . . . .	318

<b>7. «Доброе слово, или Не хлебом единым»:</b>	
<b>о мотивации персонала</b> .....	<b>323</b>
7.1. Что такое мотивация .....	324
Термины и определения .....	327
7.2. «Меня вы редко понимали, и редко понимал я вас»:	
о пользе правильной постановки задачи .....	328
7.3. «Учим жить или помогаем материально?»:	
материальная и нематериальная мотивация .....	331
7.4. Бонусы и компенсации .....	334
Что такое мотивационный профиль .....	336
С чего начать изучение мотивационного профиля .....	337
Как и что менять, получив мотивационный портрет группы .....	338
7.5. «Удержать любой ценой?»: о ежедневной и повседневной	
работе с мотивацией персонала .....	339
7.6. «Обучили? Теперь попробуйте удержать»: о системе работы	
с кадровым резервом .....	344
7.7. «Не можешь предотвратить пьянку — надо ее возглавить!»:	
организация и проведение корпоративных праздников .....	353
7.8. «Нет традиций? Давайте создадим!»:	
формирование корпоративной культуры .....	355
7.9. «Делу — время, потехе — час»: об отпусках .....	359
Право на пособие по уходу за ребенком .....	362
<b>Заключение</b> .....	<b>364</b>