

A person in a green jacket stands on a dark, rocky ridge. Below them, a wide valley opens up, featuring a river with white water rapids. The valley is surrounded by steep, rocky mountains, some with patches of snow. The sky is filled with large, white, billowing clouds, suggesting a volcanic or high-altitude environment. The overall scene is dramatic and somewhat desolate.

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Кузнецов Иван Александрович

12+

# Иван Александрович Кузнецов

## Управление персоналом

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56597788](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56597788)*

*SelfPub; 2020*

*ISBN 978-5-532-05050-1*

### **Аннотация**

Данная книга станет настольным пособием для директоров организаций, их заместителей, начальников служб персонала, менеджеров по подбору персонала, а так же для всех, кто хочет добиться карьерного роста и хорошей, высокооплачиваемой работы. В данной книге рассказано об основных моментах работы с персоналом начиная с момента поиска и заканчивая увольнением. Краткие основы поведения на работе. Основные аспекты карьерного роста. Затронуты моменты психологии, психофизиологии и поведения человека в обычной жизни и как всё это влияет на его окружающий мир. Рекомендую данную книгу использовать учащимся высших учебных заведений по специальности управление персоналом, менеджмент организации или психология. Информация, которая дана в книге наработана годами практики.

# Содержание

Введение в теорию управления персоналом	4
Что представляет из себя персонал организации	6
Главные задачи управления персоналом	13
Подбор персонала	14
Должности, связанные с подбором персонала	16
Менеджер по персоналу	17
Специалист колл-центра	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# Введение в теорию управления персоналом

Изучая литературу и практику, касающуюся управления персоналом, я постоянно задавался вопросом, почему в управлении персоналом больше времени уделяют менеджменту организации, порядку функционирования организации и мало времени уделяют персоналу – людям, которые работают на благо организации. Ведь практически всё зависит от персонала, от того как они себя ведут, как работают, какой у них характер. Могут ли они работать в коллективе или нет. И понял – потому что управление персоналом – это очень сложный процесс. Гораздо легче описать как работает организация, как платить налоги, как составить штатное расписание. Потому что все эти действия прописаны на бумаге в виде планов, шаблонов и т.д. Если задать вопрос : Что сложнее составить штатное расписание или урегулировать конфликт между двумя людьми? Ответ для меня однозначен – составить штатное расписание намного легче. Во-первых, есть форма для его составления, во-вторых мы знаем какое количество персонала нам необходимо. Записали всю информацию в графы – и всё, штатное расписание готово. А что необходимо для того, чтобы урегулировать конфликт между двумя людьми? Или ещё хуже между группа-

ми? Где этот шаблон, в который можно записать все данные и погасить с помощью этого конфликт? Его нет. Дело в том, что когда работаешь с персоналом, требуется очень хорошо развитая интуиция, выраженная сила воли, умение находить зачинщика конфликта и справедливо наказывать или поощрять. Какие знания необходимы чтобы управлять персоналом? Ну конечно же это психология, психофизиология, знание основ бизнеса и функционирования организации в целом. Так же необходима практика общения с персоналом. Управление персоналом – это не манипуляции и угнетение. Управление персоналом – это убеждение и поощрение. Как Вы думаете какой человек будет лучше делать свою работу, которого бьют розгами или которого вознаграждают по окончании. Конечно можно сказать, если человек работает на каменоломне, то более эффективно будет бить его розгами, т.к. он будет больше выкладываться. Но тогда подумайте, а на сколько хватит этого человека? А если вы работаете в условиях ограниченных кадровых ресурсов? Это настолько интересное и неизведанное направление, что о нем можно говорить и говорить, писать и писать. В этой книге я расскажу об основных принципах управления персоналом, как сделать работу персонала более эффективной, как сделать так, чтобы персонал был заинтересован в результате своей работы. Всё что я пишу в этой книге основано на моём личном опыте и приобретённых знаниях. Мой сайт: [www.labkad.ru](http://www.labkad.ru)

# Что представляет из себя персонал организации

Персонал организации – рабочая сила организация, предназначенная для достижения целей, заложенных стратегией собственника. Персонал предоставляет услуги, за которые получает определённую плату. Чем выше уровень квалификации персонала, чем выше производительность, тем выше стоимость данного персонала.

Давайте разберём, что же это такое поподробнее. Когда именно обычный человек становится персоналом организации. Мы практически все являемся персоналом какой-либо организации или какого-либо государства. Мы родились, выросли, женились или вышли замуж, сами родили детей, состарились и умерли. В определённый момент нам необходима работа, чтобы прокормить себя или свою семью. Прокормить себя или свою семью можно разными способами, но результат должен быть один – это наличие еды и всего самого необходимого для жизни в квартире или дома, а так же само наличие квартиры или дома. Для этого в наше время необходимы деньги. Т.к. натуральное хозяйство уже не в моде и не в тренде. Мы сами не можем одновременно содержать скотину, строить дом, ловить рыбу, заниматься юриспруденцией и математикой. Для этого нам нужны деньги, чтобы приобретать определённые услуги. Мы должны их зарабатывать.

Зарабатывать мы можем их несколькими способами: 1. Производить и продавать разовые услуги или товар (собственный) 2. Производить и продавать постоянные услуги или товар (чужой) – это называется работать на дядю 3. Организовать продажу своих (чужих) услуг или товара – это называется сделать бизнес. Так вот, когда мы будем находиться в пункте №2 – мы будем называть персоналом.

Вы должны понимать, что персонал лично не производит и не продаёт свои услуги – персонал создаётся для того, чтобы развивать чужие услуги. Если вы работаете в какой-либо организации, то вы являетесь персоналом. Вы развиваете бизнес собственника. Зачем вы это делаете? Для того чтобы заработать деньги и содержать семью. Т.е. у вас нет собственного производства или услуг. Как можно относиться к чужому? Как вы относитесь к бизнесу своего собственника. Я очень много разговаривал с персоналом и открыл для себя страшные вещи. Около 70 процентов персонала мечтают о том, чтобы собственник обанкротился и чтобы у него возникло как можно больше проблем. Персонал ненавидит и собственника и работу, он считает, что ему платят маленькую зарплату, он считает, что его оскорбляют и используют, он считает, что у него забирают свободу.

Вот и смотрите, что представляет из себя 70 процентов персонала, который работает у вас в подчинении. К стати это не зависит от того где работает человек в коммерческой сфере или в государственном аппарате.

В чём же причины такой ситуации? А причина именно в том, что практически никто не владеет навыками управления персоналом. Руководители не могут создать условия для развития персонала, а могут лишь полностью «выжать» и выгнать. Вы возможно заинтересуетесь, а откуда у меня такая информация? Откуда вы её взяли? Я расскажу немного о себе. Я руководитель кадрового агентства «Лаборатория кадров», практикующий полиграфолог, преподаватель, консультант в сфере управления персоналом. Общаясь с моими «подопечными», а это директора предприятий, начальник служб персонала, начальники отделов, линейный персонал (продавцы, плотники, бетонщики, рыбообработчики, фасовщики, водители и т.д) я подчерпнул из бесед очень много информации относительно конфликтов, отношений между людьми. На моём счету уже более 1700 проверок, касающихся самых разных случаев: кражи, грабежи, насильственные действия, побои, поджоги, скрининговые проверки при трудоустройстве, а так же проверки работающего персонала). Одновременно с 2012 года я являюсь управляющим кадрового агентства «Лаборатория кадров», которое ставил на ноги с самого начала и развил до одного из самых престижных кадровых агентств региона. Полностью выучил бизнес-процессы, бухгалтерский учёт, налогообложение. В 2015 году открыл ЧОУ ДПО «Школу профессиональной подготовки», которая так же успешно функционирует. Мы обучаем полиграфологов, менеджеров по персоналу, кадровиков, началь-

ников служб безопасности, бухгалтеров, менеджеров организации. В связи с таким плотным графиком в течение последних девяти лет я набрался очень много опыта из психологии, психофизиологии, сферы бизнеса, управления персоналом, безопасности бизнеса и других сфер. Свои знания сейчас успешно передаю другим, кому это необходимо. Являюсь автором таких книг как «Полиграфолог. Особенности работы на детекторе лжи», «Микробизнес. Как открыть собственное дело». А кем я был раньше? Я уже даже сам не верю, но я был профессиональным военным. Дослужился до звания подполковника и ушёл на пенсию. Что мне повезло – это то, что я служил в кадрах. Был начальником отдела кадров военного комиссариата Хабаровского края и начальником отдела кадров главного управления МЧС Хабаровского края. После службы я занялся саморазвитием и до сих пор не могу остановиться. Когда я стал практиковать с полиграфом, то у меня стало меняться мировоззрение. Я понял, что люди не такие и плохие как кажутся. Даже у самого на первый взгляд откровенного негодяя есть совесть. Когда я беседовал с людьми я стал замечать, что внутри у них что-то меняется, они становятся лучше, появляется ответственность. Я начал изучать этот феномен, и пришёл к выводу, что во время беседы я никогда не поддаюсь спонтанным эмоциям, я никогда не осуждаю и не обвиняю человека ни в чём, пока окончательно не разберусь с причинами. У меня были случаи, когда необходимо было устранить текучку персонала в магазинах.

В результате моей работы через полгода текучка прекращалась, недостатки прекращались, персонал становился добро-совестнее. В принципе ещё много есть о чём рассказывать, но книга не об этом. Это я для того, что бы было понятно откуда у меня познания в сфере управления персоналом.

Давайте определимся, что представляет персонал организации, какой он должен быть и чем обладать:

- должен обладать квалификацией
- должен иметь опыт работы в определённой сфере
- должен поддаваться коррекции в поведении
- должен быть психически устойчив
- должен быть заинтересован в результате своей работы
- должен быть заинтересован в прибыли организации
- должен быть приверженцем деятельности компании
- должен чувствовать себя защищённым в компании
- должен понимать стратегию компании
- должен испытывать чувство гордости за компанию

Где найти такой персонал в наше время? Ответ прост, Вы нигде не найдёте такой персонал. Его нужно воспитывать и выращивать самим. А как Вы вырастите такой отличный персонал, когда Вы сами не обладаете даже 25 процентами указанных качеств? Получается, что дело в управлении, в Вас самих. Только став таким, как мы описали выше, т.е. обладать квалификацией, иметь опыт, поддаваться коррекции в поведении, быть психически устойчивым, быть заинтересованный в результате своей работы, быть заинтересован-

ным в прибыли организации, быть приверженцем деятельности своей компании, поминать стратегию компании, испытывать чувство гордости за компанию. Только в этом случае Вы сможете управлять персоналом и воспитывать или выращивать его. Изучая внутренний мир человека, я понял одну достаточно сложную вещь, просто переделать другого человека, но очень трудно, а иногда даже невозможно переделать себя. Вы наверно замечали как Вас бесят некоторые вещи, это что в семейной жизни, что на работе – без разницы. А в чём проблема? Ведь Вас не бесит, когда наступает лето, зима, вена, осень. Это Вы принимаете как безысходность. Вы не можете на это воздействовать. А откуда Вы это знаете? Откуда Вы знаете, что не можете воздействовать на это? Почему Вы решили, что на одни вещи или людей Вы можете воздействовать, а на другие нет? Так вот, когда мы думаем, что можем воздействовать на какие-либо события, а сами в этом ошибаемся, или наоборот, мы считаем, что не можем воздействовать на событие, и пускаем его на самотёк происходят психические процессы в организме, которые начинают «выжигать» нашу психику. Мы начинаем нервничать, находимся в постоянно возбуждённом состоянии, а иногда наоборот впадаем в депрессию. Мы сожалеем об упущенном времени, мы начинаем погружаться в ностальгию. Начинаем искать ошибки в наших решениях. Надеюсь Вы понимаете о чём я говорю. И чтобы поменять себя нужно научиться уходить от ошибок, которые я указал. Нужно научиться

воздействовать только на те события, на которые Вы имеете воздействие, и принять то, на что Вы не можете воздействовать и научиться с этим жить. Как это сделать – это материал для отдельной книги.

Представляете, если Вы научитесь менять себя, то что произойдёт вокруг Вас? Все будут такими же как Вы. Т.е. Персонал, который будет окружать Вас будет похож на Вас. С другой стороны всегда задумывайтесь, почему Вас окружают тупые люди. Почему вокруг Вас выются только жадные. Почему в Вашем обществе одни алкаши. Поняли направление мысли?

# Главные задачи управления персоналом

В управление персоналом входит три основных направления: комплектование персоналом, кадровое делопроизводство и обучение.

Комплектование персоналом – это весь процесс работы с персоналом, исключая вопросы кадрового делопроизводства: подбор, отбор, инструментальное тестирование, проведение собеседований, адаптация, коррекция.

Кадровое делопроизводство – это весь процесс работы, касающийся юридической фиксации событий, произошедших с персоналом, начиная с факта приёма на работу и заканчивая фактом увольнения.

Обучение – это весь процесс работы, направленный на повышения уровня грамотности персонала, улучшения старых или получения новых навыков работы.

# Подбор персонала

Рассмотрим такой вопрос как подбор персонала. Этому вопросу уже столько же лет, сколько прошло с тех пор, как появилось первое рабочее место. Исписано много книг, написано много научных трудов. Здесь мы рассмотрим из практики как происходит подбор персонала в подробностях. Время меняется, меняются технологии подбора. Но есть классика, и она будет всегда. Меня всегда веселят компании, которые придумывают новые инструменты подбора, называя их современными или иностранными словами, при этом не меняя сути. Придумываю эти технологии компании гонятся только за собственным пиаром и усложнением технологий подбора персонала. Загоняя подбор персонала в шаблоны и рамки весь процесс теряет основную суть – найти самого лучшего кандидата, т.к. идеального кандидата не существует, а лучший кандидат будет обладать серией недостатков, которые не дадут пройти ему рамки и шаблоны. Причём забывают о главном абсолютно все. Ограничения сыпятся со всех сторон: возраст, пол, социальный статус, образование, опыт работы и т.д. В данной главе я расскажу как уйти от шаблонных методов или уметь изменять их в зависимости от ситуации.

Кто занимается подбором персонала – обычно это менеджер по подбору персонала. В большинстве компаний

данная должность ограничивается приёмом звонков и подачей объявлений. Давайте поподробнее рассмотрим данную должность, и вообще должности, которые необходимы в сфере подбора персонала и их обязанности.

# Должности, связанные с подбором персонала

Сразу хочу отметить, что количество и разнообразие должностей персонала будет меняться в зависимости от структуры компании и количества работающих сотрудников, а так же от специфики деятельности, количества вакантных должностей и от потребности в персонале.

– Сперва определяем к какому виду бизнеса относится организация: микробизнесу, малому бизнесу, среднему бизнесу, крупному бизнесу;

– Определяем количество сотрудников в компании: от 1 до 50, от 51 до 100, от 101 до 500, от 500 и выше;

– Определяем специфику деятельности компании: вахтовый метод, подбор для других организаций (агентство), работа по месту нахождения;

– Определяем структуру компании: есть представительства, есть филиалы, есть обособленные подразделения;

– Определяем количество вакантных должностей и потребность в персонале: данный вопрос будет зависеть от того в какой стадии находится сейчас данная организация. Недостаток персонала (дефицит), полная укомплектованность, переизбыток персонала (профицит);

Всего исходя из необходимости существует пять должностей: менеджер по персоналу, специалист колл-центра, спе-

циалист отдела кадров, специалист по обучению, руководитель службы персонала. Количество этих должностей изменяется от вышеописанных условий. В идеальных условиях нужно стремиться к тому, что всё это один человек.

## **Менеджер по персоналу**

Используется я в любом случае. Главная задача менеджера по персоналу создать поток кандидатов. Кандидаты должны идти при любых условиях и вне зависимости от того нужны кадровые ресурсы компании или не нужны. Для начала менеджер по персоналу должен уметь давать объявления. Чтобы давать объявления нужно знать где их нужно давать и что в них писать. К огромному сожалению иногда и с этим возникают трудности. Это только с первого взгляда кажется, что дать объявление – это просто. Необходимо учитывать, что одну вакансию необходимо дать в пяти – десяти источниках. А если вакансий несколько? А ещё эту всю информацию необходимо отслеживать. Ведь бывают разные виды источников, куда мы подаём объявления. Подачу объявлений мы рассмотрим чуть позже и разберём досконально. Какие ошибки совершают менеджеры по персоналу и почему кандидаты перестают идти. При хорошем менеджере по персоналу специалист колл-центра не должен отрывать трубку от уха. Менеджер по персоналу должен быть очень коммуникабельным, уметь разговаривать с людьми и вызывать у них

чувство безопасности и доверия. Кандидаты получают первое впечатление о компании именно от менеджера по персоналу. Он может быть и не молод и не так красив, но он должен обладать очень сильны чувством убеждения. Для того, чтобы кандидаты, которые нам нужны остались у нас в компании. Так же менеджер по персоналу должен обладать хотя бы примитивными навыками маркетинга. При подаче объявлений необходимо знать, что нужно написать в объявлении чтобы на него клюнули именно те кандидаты, которые нам необходимы. Т.е. целевая аудитория. Менеджер по персоналу должен стремиться к золотой формуле – один звонок – один трудоустроенный кандидат. Но как к этому прийти? Только с опытом работы. Вы наверно заметили, что в наше время очень много вакансий менеджеров по персоналу, однако долго продержаться могут там только единицы. Всё из-за отсутствия тех навыков о которых я вам говорил. Так что когда будете себе искать менеджера по персоналу ищите его по навыкам, которые необходимы в работе. Если он убедит вас взять себя на работу и притом ещё на хорошую зарплату – это ваш кандидат. Только смотрите не нарвитесь на мошенников или на личностей, которые могут только рассказывать, какие они профессионалы, но на самом деле ничего не стоят. Я таких видел достаточно много. Мне даже пришлось разработать методику по выявлению таких людей. Сейчас я вам немного о ней расскажу. При трудоустройстве, когда человека принимают на работу, ему назначают испытательный

срок обычно в течение трёх месяцев. Опытные лентяи и жулики в это время очень сильно маскируются и не показывают своего истинного лица, а по истечении испытательного срока, когда их уже нельзя просто так уволить, оказываются никчемными специалистами, а ещё иногда становятся хамовато-грубоватыми. Вся суть руководства в наше время строится на наказательной системе. Т.е. тебя постоянно контролируют, тебя постоянно держат в тонусе, потому что среди руководства бытует мнение, что если персонал не контролировать или не наказывать, то никто и ничего делать не будет. Так вот, когда я принимаю человека на работу, я делаю полностью наоборот – создаю ему самые лучшие условия для работы, практически полное отсутствие контроля. Что я получаю взамен? Я экономлю несколько месяцев времени, которое бы я потратил для выявления лентяев. Я очень сильно экономлю свои нервы и административно-контрольные ресурсы. Исходя из практики через один месяц работы при таких условиях раскрываются все полностью. Конечно, придется попотеть с подбором, т.к. затягивается по времени, но ты найдёшь такого человека, которого не нужно контролировать и он способен самостоятельно работать. В первоначальной стадии развития организации менеджер по подбору персонала исполняет обязанности специалиста колл-центра и специалиста отдела кадров. Как я уже говорил, что мы будем стремиться к уменьшению штата административного ресурса, в том числе не будем раздувать отдел персонала. Об

этом я расскажу немного позже.

## Специалист колл-центра

Используется только тогда, когда есть необходимость в обработке большого потока информации по телефону. Обычно с этим справляется менеджер по персоналу. Допустим вам срочно нужно набрать 300 человек в течение одного месяца. Как вы думаете, справиться ли один человек с такой нагрузкой? Конечно нет. Следовательно мы должны разгрузить человека и привлечь помощника, который будет «сидеть на телефоне». При агрессивной рекламе по подбору персонала телефон не замолкает никогда. Причём всегда надо помнить, что один пропущенный звонок – это один потерянный кандидат. Чем должен обладать специалист колл-центра. Внешность естественно не имеет значения, кто вас видит по телефону. Главное голос, поставленный голос и умение вести диалог, голос не должен быть эротическим, а деловым, не слишком грубым и навязчивым. А у нас как набирают специалистов колл-центра? Связать двух слов не может, иногда даже невозможно разговаривать. Специалист должен обладать усидчивостью и заинтересованностью в работе, ему самому должно быть интересно рассказывать о вакансиях и компании. Он должен знать все вакансии, чем занимается персонал, график работы и т.д. Из моего опыта живое общение намного лучше чем вам будет отвечать робот, поэтому

нужно стремиться к живому общению. Услугу специалиста всегда можно будет заказать в любом колл-центре, но всегда помните, что лучше чем вы никто не расскажет. Звонить будут понятно по каким вопросам – это вопросы трудоустройства, вопросы о компании, вопросы о вакансии, график работы, зарплата, условия и т.д. Специалиста можно заменить на специальные программы, которых сейчас очень много, это виртуальные АТС, это чат боты. Но не стоит перебарщивать. Программы и боты должны давать общую шаблонную информацию. Человек, который заинтересовался вакансией должен обязательно получить обратную связь.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.