

Рекомендации по подготовке отчета о кадровой работе

В некоторых организациях сложилась практика заслушивания отчетов руководителя кадровой службы о результатах работы по тому или иному направлению кадровой работы. Иногда отчеты о работе требуют и вышестоящие организации. Естественно, отчеты приходится готовить.

Практика свидетельствует, что такие отчеты дают возможность и самой кадровой службе тщательно проанализировать результаты работы, увидеть промахи, недостатки, наметить новые задачи, которые следует решить, и обычно становятся новым импульсом к совершенствованию работы. По моему мнению, стратегической целью любого отчета о кадровой (то есть с человеческим ресурсом) работе является ее совершенствование для достижения главных бизнес - целей организации. Работа над отчетом многое дает руководителю и специалистам кадровой службы. Во – первых, они всесторонне и глубоко анализируют работу кадровой структуры. Во – вторых, работа над отчетом дает возможность осмыслить нерешенные проблемы и продумать пути их решения в будущем. В – третьих, отчет показывает руководителю организации видение кадровых процессов профессионалами, объем работы, проделанной кадровой службой, подсказывает темы для размышления.

Поэтому давайте разберемся, как следует готовить отчет о кадровой работе.

Направленность отчета

Кадровые отчеты могут готовиться не только для организации, но и по запросам в вышестоящие отраслевые организации (концерн, министерство) и внешние организации (к примеру, в районную администрацию).

Кадровые отчеты могут адресоваться:

- руководителю организации;
- руководителю организации и высшему коллегиальному органу организации (совету директоров);
- вышестоящим организациям.

Тематика отчета

Естественно, кадрового работника интересует конкретная тематика, которую можно рассматривать в рамках отчета. Думаю, что ограничений тем для отчетов не существует.

Это, к примеру, могут быть:

- организация адаптации работников;
- работа по подготовке новых рабочих на предприятии;
- практика реализации кадровой политики;
- работа с резервом руководящих кадров предприятия;
- повышение квалификации руководителей и специалистов;
- аттестация персонала и ее результаты и т. д.

Когда готовить отчеты о кадровой работе?

Отчеты о кадровой работе, по моему мнению, следует готовить

- ✓ по итогам года по всем направлениям кадровой работы (по крайней мере, для внутреннего пользования);
- ✓ по требованию руководителя организации по конкретным направлениям кадровой работы, например, по работе с резервом руководящих кадров;
- ✓ по инициативе руководителя кадровой службы для информирования руководителя организации, учредителей, (совета директоров) и использования (учета мнения) при подготовке и принятии тех или иных управленческих решений, затрагивающих личный состав организации (например, при проведении реорганизации).

Информационные и аналитические кадровые отчеты

Отчеты по кадровой тематике можно разделить на информационные и аналитические (исследовательские) отчеты. Особенность информационного отчета состоит в представлении сведений о работе кадровой службы по тому или иному направлению. Приступая к подготовке аналитического (исследовательского) отчета, руководитель кадровой службы должен четко определить для себя его цель, набор методов, при помощи которых он должен быть подготовлен, выводы (заключение).

Требования к кадровому отчету

В некоторых организациях, в которых практикуется написание отчетов, в том числе и кадровых, определены, по крайней мере, негласно, основные требования. Их можно сформулировать следующим образом.

1. Ограниченный объём.

В зависимости от затрагиваемых в отчете тем, объем его составляет от двух – трёх до десяти страниц текста. Следует понимать, что какие бы в нём факты ни приводились и разумные мысли не высказывались, адресат доклада должен быть освобожден от

длительного чтения. Суть можно и нужно изложить кратко, ёмко, убедительно, не растекаясь «водой» по бумаге.

2. Понятность излагаемого материала даже непосвященному в тонкости кадровой проблематики и лексики.

Если вы начнете употреблять такие слова как «коуч», «аутсорсинг», «аутплейсмент» и т. п., то риск непонятности текста для читателя и соответствующей реакции резко возрастет, и вы кадровым отчетом достигнете обратно пропорциональных результатов. В крайнем случае, если без специальных терминов нельзя обойтись, и вы хотите ввести в языковой обиход вашей организации неологизмы или иностранные профессионализмы, то обязательно дайте в отчете разъяснение их значения.

3. Конкретность.

Цифры, факты, примеры – это то, что позволяет руководителю организации лучше понять и осознать, как достижения, так и проблемы в кадровой сфере. В случае необходимости вы можете дополнить отчет приложениями в виде схем, графиков, диаграмм. Не исключено, что руководитель организации и захочет подробно ознакомиться с иллюстративным материалом.

4. Результативность для кадровой службы и организации в целом.

Отчет должен давать определенный результат, работать. Зачастую, а это не секрет, о результативности и эффективности кадровой службы руководитель организации судит на основании представленных отчетов. Важно, чтобы большой труд руководителя кадровой службы по написанию кадрового отчета не прошел бесследно. Весьма желательно, чтобы выводы, предложения, высказанные в отчете, стали основой для дальнейшего роста авторитета кадровой службы, правильного решения проблем, связанных с эффективным управлением персоналом.

План - памятка при подготовке отчета

Для облегчения работы над кадровым отчетом по определенной тематике следует использовать план – памятку, которая позволит логично и последовательно раскрывать тему. К примеру, для подготовки отчета по итогам регулярной аттестации руководителей и специалистов можно набросать такой примерный план – памятку:

Об итогах проведения аттестации руководителей и специалистов

1. Работа по подготовке аттестации.

- *подготовка приказа нанимателя о проведении аттестации;*

- *составление списков работников, подлежащих аттестации, и работников, временно освобожденных от нее;*
- *аттестационная комиссия и ее состав;*
- *подготовка графика проведения аттестации;*
- *подготовка характеристик на аттестуемых работников;*
- *подготовка бланков аттестационных листов, протоколов заседания аттестационных комиссий;*
- *проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.*

2. Оценка аттестуемых работников.

- *методы, которые использовались при оценке*

3. Работа аттестационной комиссии.

4. Решения и рекомендации аттестационной комиссии.

5. Предложения, высказанные работниками в ходе аттестации и их анализ.

6. Проблемы проведения аттестации и предложения по ее совершенствованию.

Порядок работы над отчетом

Работа над кадровым отчетом требует значительных затрат времени, усилий и четкой организации труда. Она может состоять из нескольких последовательных этапов.

1 –й этап

Следует определить цель и потенциальные задачи, которые могут быть решены при помощи данного отчета, его форму (информационный, аналитический), методы, при помощи которых он будет произведен, круг его читателей.

2 –й этап

Подготовка материалов для написания отчета (работа над соответствующими документами, сбор статистических данных и их анализ, наброски отдельных разделов).

3 –й этап

Написание кадрового отчета

4 –й этап

Контроль результатов отчета.

Примеры кадрового отчета приводятся ниже

Пример 1

Кадровая служба

ОТЧЕТ О КАДРОВОЙ РАБОТЕ

20.12. 2009 № 3

г. Минск

Об итогах аттестации руководителей и специалистов в 2009 году и предложениях по совершенствованию их оценки

В соответствии с перспективным планом работы с кадрами на 2009 год на предприятии в период с 01.09.3.2009 по 10.12.2009 была проведена аттестация руководителей и специалистов. Аттестации предшествовала большая подготовительная работа. Во всех структурных подразделениях предприятия проведена широкая разъяснительная работа о целях и задачах аттестации. С беседами выступали руководители подразделений, работники кадровой службы, юристы. В многотиражной газете опубликована статья заместителя директора по кадрам под названием "Аттестация - серьезная проверка". По заводскому радио был организован цикл передач, посвященных предстоящей аттестации. В подготовительный период со специалистами, подлежащими аттестации, проведены занятия (консультации) по изучению основ законодательства о труде, должностных инструкций и положений.

Для всех категорий аттестуемых работников назначили консультантов с целью оказания практической помощи в подготовке их к аттестации. В библиотеке предприятия для них подобрали необходимую специальную, периодическую и экономическую литературу.

Руководители структурных подразделений в установленные сроки подготовили аттестационные характеристики на работников, подлежащих аттестации, согласовали их на собраниях в трудовых коллективах и заблаговременно, не позднее, чем за одну неделю до проведения аттестации, ознакомили с их содержанием аттестуемых работников.

В ходе подготовки аттестации были утверждены: списки работников, подлежащих аттестации, согласованные с профсоюзным комитетом предприятия, план

мероприятий по подготовке и проведению аттестации работников, состав аттестационной комиссии и распорядок работы.

В соответствии с приказом от № ..установлено, что графики проведения аттестации работников ежемесячно после сверки личных дел и предварительной беседы с каждым работником, подлежащим аттестации, составлялись кадровой службой по установленной форме и доводились до сведения аттестуемых не позднее, чем за один месяц. В кадровой службе перед началом работы проведен подробный инструктаж всех членов аттестационной комиссии. В результате работа по аттестации работников прошла организованно и на высоком уровне.

В ходе аттестации использовались различные оценочные методы: «360 градусов», метод оценки по результатам труда по и т. д.

В 2009 году аттестовано 858 человек при запланированных 899, из которых начальников цехов - 18, начальников отделов - 21, заместителей начальников цехов - 36, ведущих инженеров - 186, начальников участков - 65, инженеров-конструкторов - 24, начальников секторов -34, старших инженеров - 173, мастеров -211, инженеров-технологов -187.

Не подлежали аттестации по уважительным причинам 40 человек.

По итогам аттестации 808 человек признаны соответствующими занимаемой должности, 24 работника аттестованы условно с переаттестацией через год и 26 признаны не соответствующими занимаемой должности.

Проведенная аттестация способствовала повышению эффективности работы структурных подразделений предприятия.

По результатам аттестации 730 работников предприятия зачислены в резерв руководящих кадров, 311 - повышены в должности, 294 работникам повышены должностные оклады, 44 инженерам присвоены более высокие категории.

Вместе с тем отдельные работники при аттестации показали слабые знания по вопросам организации производства, экономики и трудовому законодательству.

Например, мастер цеха № 3 Валиев СП., инженер-механик ОГМ Копыльский И.С. и др.

Некоторые характеристики были подготовлены некачественно, т.е. не всегда полно отражали имеющиеся у аттестуемых недостатки в работе. В процессе аттестации выявились случаи, когда должностные обязанности отдельных руководящих работников и специалистов изменились, а соответствующие записи в учетных документах не сделаны. В результате этого аттестационная комиссия не могла более полно дать заключение об уровне знаний и эффективности труда некоторых аттестуемых работников.

Отмеченные недостатки свидетельствуют о том, что еще не все руководители отделов, цехов и служб на должном уровне провели подготовку к аттестации. Допущены ими недоработки и в оформлении документов, не в полную меру использована аттестация как средство повышения требовательности и ответственности к кадрам за порученное дело.....

Начальник кадровой службы

Подпись

К. М. Максютя

Пример 2

Кадровая служба

ОТЧЕТ О КАДРОВОЙ РАБОТЕ

16. 01. 2010

№ 4

г. Минск

*Об организации работы с резервом
руководящих кадров предприятия в 2009 году*

На предприятии сложилась определенная система работы с резервом руководящих кадров (далее – резерв). Ежегодно, традиционно, в декабре кадровая служба анализирует состояние работы с резервом на заседании директората предприятия. Резерв на предприятии формируется на ключевые должности нижнего, среднего и высшего уровней управления из числа специалистов и нижестоящих руководителей предприятия.

На предприятии в резерве руководящих кадров состоит 67 человек. Резерв был сформирован на основе объективной оценки профессиональных, деловых и личностных качеств, результатов практической деятельности в занимаемой должности, последней аттестации, потенциальных способности к руководящей деятельности, коллегиального мнения руководителей высшего звена управления предприятия, отзывов сотрудников,

которые непосредственно работают с ними на различных уровнях управления, возраста и состояния здоровья.

Кадровая служба формирует базу данных и ведет документацию по работе с резервом. Как правило, на каждую руководящую должность (начальник отдела, цеха) имеется два кандидата.

Кадровая служба предприятия в течение прошедшего года планировала и организовывала всю работу по формированию резерва. Она подбирала кандидатов в резерв, составляла предварительный и окончательный списки резервистов, организовывала проведение оценочных процедур, комплектовала характеризующий материал на каждого кандидата в состав резерва. Кадровая служба предприятия вносила предложения о выдвижении кандидатов в состав резерва, а также на вакантные должности. В случае необходимости кадровая служба организовывала обсуждение кандидатур в состав резерв в трудовых коллективах структурных подразделений.

Кадровая служба координировала и контролировала выполнение плана работы с резервом кадров, участвовала в подготовке индивидуальных планов развития резервистов, оказывала методическую и организационную помощь руководителям структурных подразделений в работе с резервом кадров. В сентябре т. г. на заседании директората был заслушан отчет начальника цеха № 4 о состоянии работы с резервом руководящих кадров в этом структурном подразделении.

Кадровая служба стала инициатором проведения социологического исследования, направленного на повышение эффективности работы с резервом. Это позволило выявить серьезные недостатки и обратить, в частности, внимание начальника производственного отдела на необходимость пересмотреть свое отношение к работе с резервом.

В течение года был достигнут определенный прогресс в организации такой перспективной формы обучения резервистов на практике как замещение в проектируемой должности. К примеру, ведущий специалист отдела маркетинга А. С. Сенчуковский на время длительной зарубежной командировки начальника отдела Ярошевича С. Р. проявил себя способным, энергичным и профессиональным руководителем этого подразделения.

В работе кадровой службы с резервом имеются в силу объективных и субъективных причин и нерешенные до конца проблемы. В частности, недостаточным является участие непосредственных руководителей резервистов в подготовке и контроле над реализацией планов их самообразования. В течение года 2 из 6 вакантных

руководящих должностей были замещены работниками, состоящими в резерве, остальные - руководителями, пришедшими из внешних организаций. Имеется возможность и у кадровой службы более эффективно использовать такую форму работы с резервом как стажировка.

Начальник кадровой службы

Подпись

К. М. Максюта

Условия результативности кадрового отчета

Каждый опытный руководитель кадровой службы давно четко усвоил: чтобы его труд был результативен и приносил ощутимые плоды, должен быть соответствующим образом преподан. Это касается и кадровых отчетов. Нельзя допустить, чтобы «титанический» труд по подготовке отчета не произвел никакого впечатления, например, на руководителя организации и не способствовал решению каких – либо кадровых проблем. Поэтому написание кадрового отчета – это не только «наука», но и искусство.

Что следует помнить и учитывать при написании кадрового отчета?

Во – первых, он должен учитывать особенности организации, её традиции, в том числе и формы подачи отчетов.

Во – вторых, кадровый отчет надо умело представить руководителю организации.

В – третьих, следует иметь в виду, что следует осуществлять контроль по реализации предложений, высказанных в аналитическом кадровом отчете.

Полностью статья опубликована:

Кадровая служба.– 2009.– №12.–С. 16–21.