

О НЕКОТОРЫХ ВОПРОСАХ МЕТОДОЛОГИИ СОЗДАНИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ю. КРАМАРЕНКО
Генеральный директор ЗАО «Пси Юр»
<http://www.psy-jur.webzone.ru>
[consulting @mtu-net.ru](mailto:consulting@mtu-net.ru)

1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ.

Основополагающим принципом в деятельности Службы управления персоналом является прием на работу только тех людей, которые по своим деловым качествам могут эффективно участвовать (прямо или косвенно) в продаже выгод от предлагаемых компанией товаров и услуг.

При этом важно указать, что Служба управления персоналом должна действовать в строгом соответствии с выработанной в компании корпоративной стратегией.

Корпоративная стратегия обычно определяется как реакция организации на внешние возможности, требования и опасности в соответствии с ее, организацией, уровнем компетентности и имеющимися средствами.

Однако стратегия – не самоцель, а ряд путей и вариантов достижения основных будущих целей организации. Стратегическое видение должно быть по возможности максимально рациональным, а не результатом принятия желаемого за действительное. При этом полная рациональность недостижима – будущее неизвестно и формируется массой внешне независимых событий. Собственные действия организации – лишь небольшой фрагмент этого будущего.

Таким образом, положение организации в будущем определяют, прежде всего, личные оценки и суждения лиц, ответственных за принятие основных решений. **Именно поэтому становится актуальным возложение задачи на Службу управления персоналом по организации и проведению с определенными категориями руководителей т.н. развивающего консалтинга.** Его суть – развитие навыков оргпроектирования на основе четкого осознания реальных перспективных и текущих целей компании, исключения противоречий между существующей структурой фирмы и системы управления в ней со стратегическими целями развития конкретного бизнеса.

Кроме того, Служба управлением персоналом должна соучаствовать в создании выраженного конкурентного преимущества компании.

Конкурентное преимущество – основной элемент организационного совершенствования в условиях, когда организации должны конкурировать друг с другом. Это преимущество – не трюк на несколько месяцев (например, умная рекламная кампания), а внутренняя органичная способность долго сохранять высокий уровень эффективности работы.

Следовательно, чтобы конкурентное преимущество «заработало» необходимо изучить состояние дел в фирме, выявить т.н. слабые звенья и требующие реформирования участки деятельности, разработать пакет дифференциальных выгод. **Именно поэтому становится актуальным проведение диагностики общей системы управления, организации циркулирования информационных потоков между структурными подразделениями компании.**

2. МЕСТО СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕРА ЕЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

Служба управления персоналом является функциональным подразделением, т. к. по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование организации.

Важно отметить, что во взаимодействии линейных и функциональных руководителей заложен потенциальный конфликт. Для его устранения предполагается введение т. н. совместной ответственности. Суть – и линейные руководители, и специалисты по человеческим ресурсам несут ответственность за реализацию основной задачи управления человеческими ресурсами – повышения эффективности их использования.

Служба управления персоналом решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих более полному использованию деловых качеств сотрудников, и осуществления контроллинговых функций за эффективность использования делового потенциала каждого работника.

Линейные руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т. е. заставляют эти системы работать.

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ.

В целях совершенствования общей системы управления компанией представляется целесообразным в рамках Службы управления персоналом выделить отдельное структурное подразделение: учетно–контрольный орган.

В связи с этим необходимо четко разграничить зоны ответственности и направления работы с персоналом по следующей схеме разделения полномочий.

В рамках учетно - контрольного органа (отдел кадров):

- управление линейными кадровыми подразделениями структурных единиц компании;
- документирование процесса движения кадров (прием, перевод и увольнение работников, предоставление отпусков, командирование);
- документирование оценки труда работников (в рамках т. н. технического сопровождения деятельности аттестационной комиссии);
- оформление и ведение трудовых книжек;
- оформление и ведение личных дел;
- ведение личных карточек;
- учет, хранение и соучастие в разработке организационных документов (Устав организации, структура и штатная численность, штатное расписание, Положения о структурных подразделениях, Положение о персонале, Положение об аттестационной комиссии, должностные инструкции работников).

В рамках собственно Службы управления персоналом:

- Анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника).
Суть – определение, на что работа нацелена, и какие люди должны быть наняты для ее исполнения.
- Планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу.
Суть – определение требований к персоналу и осуществление его поиска.

- Отбор кандидатов.
Суть – комплексное применение методов изучения кандидатов.
- Ориентация и обучение новых сотрудников.
Суть – обеспечение их информацией и навыками, необходимыми для успешного выполнения работы.
- Управление оплатой труда.
Суть – разработка системы оплаты труда на основе определения относительной ценности каждого вида работы.
- Обеспечение мотивации.
Суть - совершенствование эффективной поощрительной системы.
- Оценка исполнения.
Суть – оптимизация процесса аттестации, повышение уровня объективности при оценке персонала.
- Создание у работников чувства ответственности.
Суть – нацеливание персонала на достижение целей организации.
- Работа с жалобами и трудовые отношения.
Суть – организация эффективной работы с лидерами профсоюзов, прогнозирование их действий во время профсоюзных акций с целью разработки мероприятий, снижающих их возможное негативное воздействие на персонал.

3. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ.

Служба управления персоналом имеет **цель:**

- содействие в увеличении индивидуального вклада каждого работника в достижение целей организации на основе постоянного развития и максимально полного использования делового потенциала персонала.

Служба управления персоналом должна решать следующие **задачи:**

- Участие в разработке и реализации целей и стратегии управления персоналом.
- Разработка и реализация комплекса планов и программ по работе с кадрами.
- Формирование и закрепление в организации работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, решения комплекса задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием труда.
- Улучшение качественного состава исполнительских кадров, специалистов и руководителей, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала.
- Формирование и подготовка резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности на основе планирования карьеры, развертывания системы непрерывной подготовки персонала с использованием практики оценок, переподготовки, повышения квалификации и стажировки.
- Достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда и реализации гибкой политики материального стимулирования.
- Выявление причин и поиск путей устранения конфликтов, создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
- Оптимизация форм участия трудящихся в управлении организацией, обеспечение удовлетворительных отношений с профсоюзами и другими формами представительства трудящихся.

- Внедрение научной методологии профотбора и профориентации в целях активизации деятельности вновь принимаемых работников, сокращения сроков их адаптации. Организация взаимодействия с профильными учебными заведениями.
- Обеспечение соблюдения норм трудового права в работе с персоналом.
- Создание условий для утверждения здорового образа жизни персонала с целью повышения его производственной отдачи.
- Совершенствование процессов управления персоналом на основе внедрения научных методов, передовых технологий кадровой работы, стандартизации и унификации кадровой документации.