

HR-СЛУЖБА В РЕЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

©

Дяків О. П., Радчук В. В.

Анотація

В статті розглянуто нові завдання HR-служби в реалізації кадрової політики організації. Запропоновано напрямки перебудови вітчизняних кадрових служб.

Anotation

The new tasks of hr-service in realization of skilled policy of organization are considered in the article. Directions of re-erecting of domestic skilled services are offered.

Ключові слова: персонал, кадри, кадрова служба, управління персоналом, кадрова робота, кадрова політика.

Keywords: staff, staffing, personnel services, personnel management, personnel work, personnel policies.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Для досягнення успіху HR-служба, нарівні з іншими бізнес-підрозділами, повинна здійснювати цілий ряд функцій - від забезпечення організації персоналом до стратегічного планування. Питання роботи кадрових служб викликали особливий інтерес ще радянських вчених. Проте, вітчизняний науковий досвід не може забезпечити найефективнішої роботи з кадрами.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності зростання ефективності кадрових служб, а також забезпечення формування нової системи кадрової роботи (у відповідності зі зразками зарубіжних країн) через створення і реалізацію такої кадрової політики, яка б відповідала сучасним економічним реаліям.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років

Серед робіт, які внесли відчутний внесок у розробку наукових основ дієвої кадрової політики, ефективного управління персоналом слід відзначити дослідження таких вітчизняних і зарубіжних науковців як А.Кібанов, А.Колот, А.Маслоу, Ю.Одегов, В. Петюх, І.Попова, М.Семикіна, Н.Тарнавська, С.Шекшня, Г.Щокін та ін. Вирішенню окремих завдань формування кадрової політики присвячені роботи таких авторів, як Н.Гавкалова, О.Громова, Г.Зайцев, Л.Карташова, Д.Мельничук.

Виділення невирішених частин загальної проблеми.

На сьогоднішній день будь-яка кадрова служба організації представлена різними функціями, такими як навчання, розвиток, компенсації, пільги, найм, внутрішні комунікації, кадровий облік, і, власне, відповідальністю в рамках кожної з цих функцій.

Технології, інновації, які існують на ринку сьогодні, вимагають у рамках вище викладених функцій дещо іншого, ніж було прийнято раніше, поведінки, відповідальності та рівня розуміння завдань фахівцями, які займаються управлінням персоналом.

Служба управління персоналом є по суті кінцевою стадією формування структури з управління персоналом в організації. Далі йде тільки укрупнення кількості структурних підрозділів і співробітників. По мірі росту організації і служби персоналу змінюється і її назва. Відділ персоналу поступово переростає в управління, управління в дирекцію. Трансформація відділу кадрів до служби управління персоналом, HR – служби – це шлях еволюції від спецвідділів до сучасних технологій. При трансформації організації служба управління персоналом вимушена вирішувати нетипові для себе завдання, які потребують спеціальної підготовки і значного досвіду і відповідно потребує фахівців з новим мисленням та новими функціями.

Мета статті: визначити чіткі ролі HR-служби, обговорити важливість здатності HR-менеджера брати на себе відповідальність за результати роботи людей.

Виклад основного матеріалу

На сучасному етапі, який пов'язаний з виходом української економіки з кризи, набули актуальності питання підбору, розстановки і підвищення кваліфікації кадрів, роботи кадрових служб. Робота з кадрами є дуже відповідальною ділянкою сфери управління, так як, вона повинна забезпечити розв'язання вище перерахованих питань. Всі питання кадрової роботи повинні бути узагальнені, і їх вирішення має мати комплексний характер. Забезпечити цю комплексність можливо в рамках обраної кадрової політики підприємства. Найбільш об'єктивний вибір кадрової політики, а потім і її найповнішу реалізацію повинна здійснити кадрова служба.

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків кадрових служб. Сучасна організація, щоб забезпечити ефективну діяльність, має визначити принаймні три ключових завдання:

- вибрати сферу діяльності;
- підібрати необхідних фахівців;
- організувати їхню роботу з максимальною ефективністю.

Як бачимо, два перші завдання безпосередньо пов'язані з діяльністю кадрової служби. Отже, можна стверджувати, що остання, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить її доля. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал. Служба управління

персоналом призначена для того, щоб об'єднати інтереси роботодавців і найманих працівників з точки зору максимально ефективної діяльності організації.

Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність кадрових служб не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань найму, обліку та звільнення працівників. Наприклад, кадрова служба наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM, поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної кадрової політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання програма гарантує кожному працівникові корпорації можливість спілкування з її вищим керівництвом.

Підвищення ролі кадрових служб зумовлено об'єктивними обставинами:

- по-перше, сьогодні істотно змінилися умови, у яких розвивається економіка. Ці зміни пов'язані з проявом стійкої в часі несприятливої демографічної ситуації й одночасним вивільненням працівників. Тому внутрішніми резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їх розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена колективу;
- по-друге, зменшення чисельності працівників повинне бути компенсовано їх більш високою кваліфікацією. У зв'язку з цим підвищується відповідальність кадрових служб у виборі напрямків кваліфікаційного росту працівників, в організації ефективних форм навчання і стимулювання їх праці;
- по-третє, реалізація перебудови кадрової політики на підприємстві спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їх самостійності в рішенні кадрових проблем.

В результаті змін в системі управління персоналом змінюється і структура роботи кадрових служб. В даний час кадрові служби на вітчизняних підприємствах переважно мають низький статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи.

Найважливішими з цих завдань є:

- соціально-психологічна діагностика;
- аналіз і регулювання групових і міжособистісних відносин;
- управління виробничими і соціальними конфліктами;
- управління зайнятістю;
- оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу і потреб в персоналі;
- маркетинг кадрів;
- планування і контроль ділової кар'єри;
- професійна і соціальне психологічна адаптація працівників;

Служба персоналу є складовим елементом ціленаправленого керівництва компанією, розрахованого на перспективу. Вона повинна сприяти досягненню таких цілей, як стабілізація колективу, підвищення економічних показників і формування сприятливої корпоративної культури. Виділяються окремі функціональні підрозділи в складі служби персоналу. Ці підрозділи набувають стратегічного значення для організації і стають умовами успішної життєдіяльності компанії в ринковій конкуренції. Запорукою такого успіху є правильний підбір працівників до служби управління персоналом. Менеджер з персоналу - це людина, що володіє творчим складом розуму, стратегічним типом мислення, схильний до інновацій, володіє сучасними методами управління персоналом, вміє формувати концепції, програми, проекти, оптимальні рішення і технології менеджменту.

В сучасних умовах до HR - менеджерів ставляться високі професійні та морально - психологічні вимоги, оскільки саме він є провідником кадрової і соціальної політики, моральним еталоном колективу, має високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, масштабно мислить, забезпечує позитивну самоорганізацію системи управління персоналом, підтримує почуття власної гідності кожного працівника. ініціативу і творчий підхід до справи.

Стратегічне значення менеджера з персоналу полягає також в адаптації індивідуальних методів (набір, винагорода і т. д.) - відповідності корпоративним і конкурентним стратегіям. Вище керівництво формує стратегію організації, а HR - менеджер створює відповідні програми, необхідні для виконання даної стратегії. Крім того, менеджер з персоналу може не тільки пристосувати свою діяльність під стратегію ділової активності організації, він може бути повноправним партнером як в формуванні, так і в реалізації стратегії організації

Результативний кадровий менеджмент в сучасній організації є можливим лише на основі ефективної кадрової політики та продуманої кадрової стратегії.

Висновки і перспективи подальших розробок. Враховуючи необхідність покращення роботи сучасних кадрових служб, нами запропоновані основні складові перебудови їх діяльності за наступними напрямками:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці;

- широке запровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства і галузі працівників. Основною формою залучення потрібних спеціалістів є угоди з навчальними закладами;

- планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для переміщення, висування, повинна базуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування по індивідуальних планах, ротаційне переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація діяльності кадрових служб по стабілізації трудових колективів, підвищенню трудової і соціальної активності працівників;
 - забезпечення соціальних гарантій працівників у галузі зайнятості, що вимагає від працівників кадрових служб дотримання порядку працевлаштування і перенавчання тих хто вивільняється, надання їм компенсаційних пільг;
 - остаточний перехід від адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і розстановки кадрів. Кадрові служби підприємств в сучасних умовах повинні стати органами організаційно-методичного забезпечення виборів і конкурсу, а це вимагає від кадрових працівників вміння застосовувати методи психологічного тестування, а також соціологічні методи вивчення суспільної думки, оцінювати кандидата на посаду його колегами, підлеглими;
 - укріплення кадрових служб кваліфікованими спеціалістами, підвищення їх авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки спеціалістів кадрових служб, їх підготовки і підвищення кваліфікації;
 - оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.
- Створення типових " АСУ-кадри", автоматизація робочих місць спеціалістів кадрових служб, механізація діловодства в кадровій службі.

Література

1. Кушниренко В. Роль HR-директора в современной организации // МенеджеR по персоналу, 2007.- № 5.- С. 14-15.
2. Мансуров Р.Е. HR-директор. Практические решения для начинающих руководителей.- М.: Вершина, 2009. – 240 с.
3. Рудавина Е.Р. Екомасов В.В. Книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.