

НОВА РОЛЬ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено проблемні питання функціонування сучасних служб персоналу, аналізується організаційна структура та статус служб, розглянуто напрями вдосконалення їх діяльності.

В статье исследуются проблемные вопросы функционирования современных служб персонала, проводится анализ организационных структур и статуса служб, рассматриваются пути усовершенствования их работы.

The problem questions of functioning of modern services of personnel are investigated in the article, the analysis of organizational structures and status of services is conducted, the ways of improvement are examined their robots.

Ключові слова. Служба персоналу, назви служб персоналу, структура служб персоналу, проблемні аспекти діяльності служб персоналу, рейтинг функцій служб персоналу.

Ключевые слова. Служба персонала, названия служб персонала, структура служб персонала, проблемные аспекты в работе служб персонала, рейтинг функций служб персонала.

Keywords. Service of personnel, name of services of personnel, structure of services of personnel, problem aspects, is in the robot of services of personnel, rating of functions of services of personnel.

Вступ. За умов сучасної ринкової економіки персоналу організацій притаманний високий динамізм розвитку. Він виявляється не лише у прискоренні процесу оновлення професійних знань і навичок, а й у постійному зростанні ролі професійно важливих ділових якостей і компетенцій працівників. *Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей* виступають сьогодні основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам і вимогам виробництва, тому сучасні служби персоналу мають бути налаштовані на постійне вдосконалення роботи з формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, розроблення заходів поліпшення кадрової політики, створення умов для ефективної та продуктивної діяльності працівників усіх категорій.

Постановка завдання. Сучасна економіка характеризується широким спектром різноманітних за напрями діяльності, обсягами виробництва, формою власності, національною належністю та іншими ознаками суб'єктів господарювання. За ринкових умов кожна організація, підприємство, компанія мають право самостійно розробляти організаційну структуру із визначенням специфіки діяльності окремих структурних підрозділів і кількості введених штатних одиниць. У зв'язку з цим на практиці існують різні за назвою та обсягами визначених повноважень функціональні підрозділи з управління персоналом. Наприклад, деякі організації створюють департаменти управління персоналом, інші називають ці структури кадровою службою або службою по роботі з персоналом, дехто, ще з колишніх часів, зберігає назву «відділ кадрів».

Результати дослідження. Різноманіття назв кадрових служб зумовлене не тільки бажанням роботодавців мати певну організаційну структуру служби, а й

продуманим економічним підходом. Структура та чисельність персоналу таких підрозділів залежить від специфіки та масштабів діяльності організації і визначається переліком наданих функціональних прав та обов'язків. Великі організації, як правило, створюють потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром кадрових питань. Так, до служби персоналу великого підприємства можуть входити відділи (відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, відділ соціального розвитку, відділ охорони праці); різні лабораторії та сектори (лабораторія наукової організації праці та управління виробництвом, лабораторія соціології та психофізіології праці, сектор раціоналізації праці), а також окремі фахівці (економіст з праці, інженер з нормування праці, інженер з підготовки кадрів, соціолог, психолог, юрисконсульт).

Поряд із потужними компаніями в Україні існує чимало невеликих підприємств або фірм, які працюють у приватному секторі економіки. У таких організаціях підрозділи з управління персоналом, як правило, взагалі не створюються, а питаннями роботи з кадрами опікується або особисто перший керівник (власник підприємства), або уповноважена ним особа. Такий підхід виправдовує себе, якщо підприємство справді невелике, має просту організаційну структуру, здійснює один напрям діяльності, утримує невелику чисельність персоналу. У таких випадках діяльність з оформлення та ведення кадрової документації можна доручати конкретному фахівцю, наприклад менеджеру з персоналу, при цьому бажано щоб це був кваліфікований фахівець саме з питань управління персоналом.

Проте нерідко трапляються ситуації, коли керівники, особливо приватних фірм, відмовляються від створення служб управління персоналом. Пояснюються такі випадки не об'єктивними передумовами, а намаганням керівництва заощадити на витратах. У таких організаціях кадрова робота зазвичай зводиться до документального оформлення прийняття або звільнення працівників і доручається, як додаткові обов'язки, фахівцям інших професій: юристам, бухгалтерам, офіс-менеджерам, секретарям.

Названі працівники, як правило, не мають спеціальної освіти у сфері управління персоналом і до того ж повинні виконувати ці функції додатково до своїх професійних обов'язків. Тому зрештою на практиці питаннями формування та розвитку персоналу серйозно ніхто не займається. Такі тенденції навряд чи є позитивними, оскільки не забезпечують створення в організації високопрофесійного й стабільного колективу.

На думку автора, ще однією проблемою є поширене ставлення керівників до кадрових служб як до підрозділів, які прямо не забезпечують прибутковості діяльності організації, а отже, мають, так би мовити, другорядне значення. Їх часто розглядають як відділ, що відповідає за приймання та звільнення працівників та оформлення відповідної кадрової документації. Питаннями ж управління персоналом, розробленням кадрової політики та стратегії розвитку організації мають опікуватися лише власники чи уповноважені ними керівники. Служби персоналу нерідко називають своєрідною «подушкою» між вищим керівництвом і найманими працівниками, оскільки вони забезпечують доведення до персоналу розпоряджень керівництва та вирішують можливі конфліктні ситуації у колективі.

Враховуючи наведенні факти, а також з метою структурування проблемних питань функціонування служб персоналу у сучасних умовах господарювання автором розроблено причинно-наслідкову діаграму, в якій проілюстровано зазначені проблеми (рис. 1).

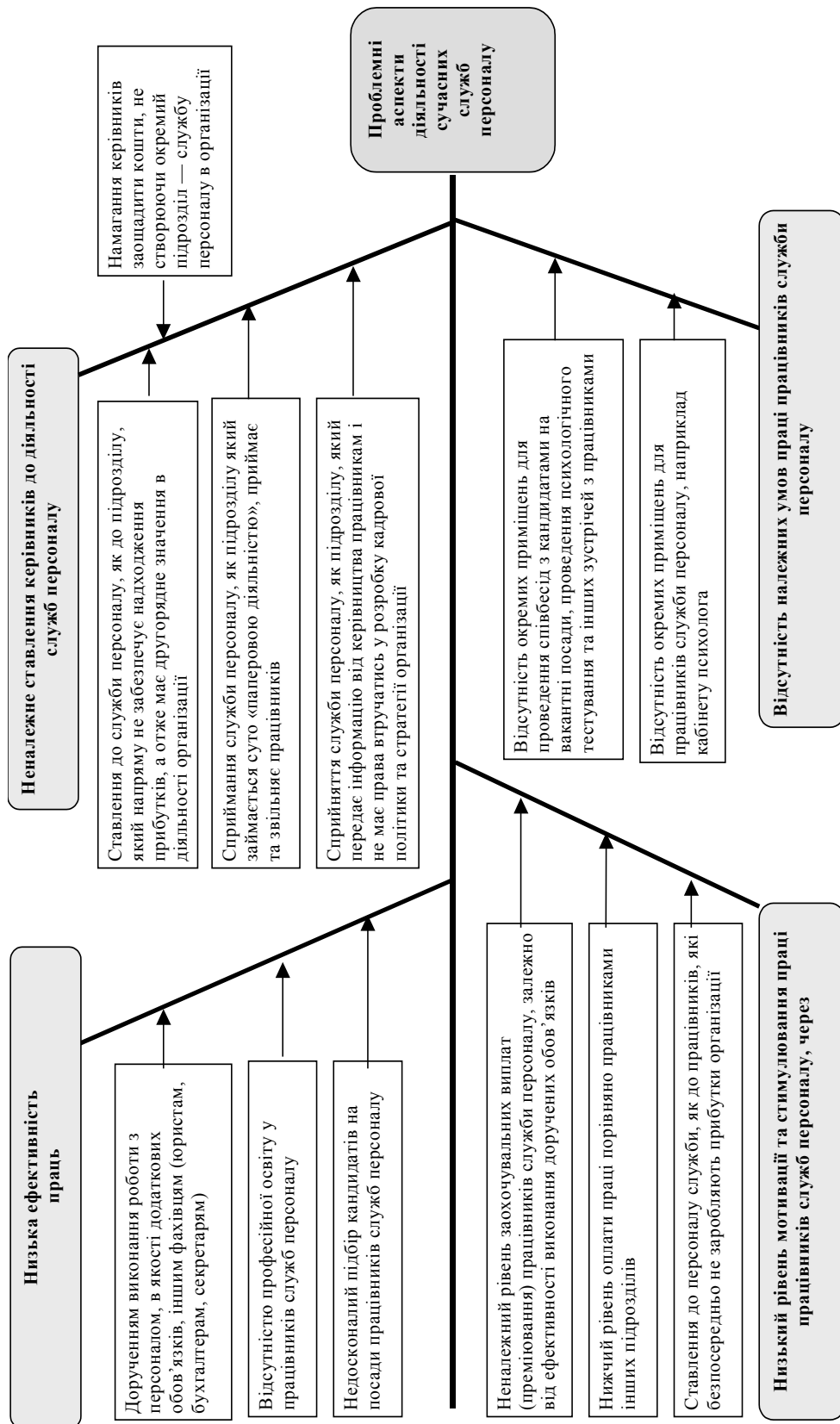


Рис. 1 Причинно-наслідкова діаграма щодо проблем діяльності сучасних служб персоналу

У практиці діяльності більшості українських організацій структура, розміри та назви підрозділів з управління персоналом вельми різноманітні: від великих департаментів, служб, відділів до окремих посад менеджерів з персоналу. Чинне законодавство дозволяє кожній організації самостійно вирішувати питання створення кадрових служб з огляду на власні виробничі, матеріально-технічні та фінансові ресурси.

Досвід роботи провідних вітчизняних компаній засвідчує, що саме принципи економічної доцільності та перспективи стратегічного розвитку враховують при формуванні структури та чисельності служб персоналу. За приклад можна навести розповідь директора департаменту роботи з персоналом і соціальних питань компанії «ТНК—British Petroleum—Україна» Петрук Тетяни: «Коли у 2003 році я прийшла у компанію, то у HR-відділі була невелика команда співробітників, яка займалася кадровим діловодством, обліком та звітністю. Поступово ми разом починали вибудовувати всі необхідні компанії HR-процеси, такі як підбір і навчання персоналу. Пізніше пішли масштабніші проекти: розроблення системи оплати праці і стимулювання співробітників, грейдювання посад.

На сучасному етапі до HR-підрозділу нашої компанії входить група з компенсацій і пільг, група з навчання та розвитку персоналу, група з адміністрування персоналу (кадрове діловодство, звітність) і менеджер з підбору персоналу. Загалом у HR-департаменті головного офісу працюють дев'ять осіб, включно з HR-директором. У мене є двоє функціональних підлеглих у «Розниці», і повноцінна служба на заводі (17 осіб).

Таким чином, у *hr*-функції є цілому по Україні працюють приблизно тридцять осіб і ще є дві вакантні посади. Загальна чисельність працівників компанії — близько п'яти тисяч». [7, с.34—39]

Можна погодитись з думкою керівника відділу управління персоналом ТОВ «Агрохолдінг Авангард» Т. Белущенко, який вважає, що місце і роль служб персоналу в діяльності організацій змінювалися відповідно до змін в економічному розвитку країни. «Якщо на початку ХХ ст. служби персоналу були допоміжними підрозділами, основні функції яких полягали в обліку і документуванні руху персоналу (відділи кадрів), то нині вони є потужними структурними підрозділами, центрами, в яких концентрується вирішення комплексу економічних і соціальних питань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами організацій. Місце служб персоналу в сучасних організаціях обумовлене характером завдань, які вони виконують. Найважливішими клієнтами служб персоналу є працівники, менеджери, акціонери (власники) організації і зовнішні споживачі їхніх послуг (клієнти). Надаючи їх, служба персоналу бере пряму й безпосередню участь у створенні організацією цінностей, завдяки яким вона досягає мети, реалізує свою місію» [2, с. 12—15].

Зростає роль і призначення служб персоналу у контексті розвитку стратегії соціальної відповідальності бізнесу, яка останнім часом є досить популярною в українському суспільстві. На думку автора, соціальна відповідальність бізнесу щодо власного персоналу передбачає створення якісних і безпечних умов праці, гідний рівень оплати праці, адекватну систему мотивів і стимулів до продуктивної творчої праці, формування корпоративної культури та корпоративного патріотизму у співробітників.

Як правило, питаннями розробки соціальної політики, а отже і соціальної відповідальності, разом з керівниками або власниками компаній займаються служби персоналу. Досвід провідних іноземних і вітчизняних компаній засвідчує, що діяльність сучасних служб управління персоналом не обмежується вирішенням суто адміністративних питань прийому, звільнення та обліку працівників. До їхніх функціональних обов'язків входить робота з визначення якісної потреби у персоналі, пошук і підбір працівників із відповідним рівнем кваліфікації та досвідом роботи, організація навчання та підвищення кваліфікації, проведення професійного оці-

нювання, планування кар'єрного просування, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та інші.

На мою думку, *корпоративну відповідальність служб персоналу* можна визначити як відповідальність названих служб за управлінські рішення, проекти, програми, які вони розробляють і реалізують щодо власного персоналу. Служби персоналу стають своєрідним провідником між керівництвом або власниками організації, з однієї сторони, та найманими працівниками, з іншої, у механізмі реалізації соціальної політики.

З точки зору концепції соціальної відповідальності вони мають приймати активну участь у розробленні стратегії розвитку персоналу, формуванні принципів корпоративної культури, проведенні різних соціологічних досліджень з приводу визначення рівня задоволення працівників роботою, умовами праці та відпочинку, матеріальним стимулюванням, соціальним забезпеченням тощо. Через постійне зростання за умов конкурентної боротьби вимог щодо професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, діяльність фахівців служб персоналу має спрямовуватися на пошук нових креативних методів підбору, відбору, адаптації, оцінювання, навчання та розвитку персоналу.

Зокрема, керівництво компанії «Вінер Імпорте Україна» бачить корпоративну відповідальність перед власними працівниками у такому:

- надання робочих місць з конкурентноздатним рівнем заробітної плати та соціальним пакетом;
- дотримання законодавства у сфері соціально-трудових відносин;
- сприяння всебічному професійному та культурному розвитку співробітників [5].

Соціальна відповідальність керівництва компанії Platinum Bank проявляється в усвідомленні того, що можливості максимально використовувати трудовий потенціал безпосередньо залежать від духу і настрою її співробітників. Розуміючи роль і відповідальність усіх менеджерів компанії за створення та підтримку належної робочої атмосфери в колективах, керівництво компанії вимагає:

- залучати співробітників до відповідальної та змістовної праці, яка відповідає їх здібностям і підвищує їх професіоналізм;
- заохочувати підлеглих до пошуку кращих шляхів виконання поставлених завдань і покращення якості продуктів і послуг банку;
- справедливо оцінювати своїх підлеглих згідно їхнього внеску та досягнень, з відповідною винагородою, яка тісно пов'язана з персональними результатами роботи та результатами діяльності компанії;
- надавати співробітникам постійний зворотний зв'язок, сприяти їхньому особистому розвитку та кар'єрному зростанню;
- бути відкритими у спілкуванні з персоналом, чуйними до їх побажань і потреб;
- своєчасно забезпечувати працівників інформацією і знаннями, необхідними для розуміння цілей і завдань компанії;
- реагувати на скарги і претензії співробітників, гарантувати справедливе ставлення до кожного працівника, не допускати погроз і переслідування [6].

Соціальна відповідальність Групи компанії «Фокстрот» перед власним персоналом реалізується шляхом виконання таких заходів:

- гарантування всім працівникам належних умов праці;
- забезпечення гідним рівнем соціальних гарантій;
- надання можливостей підвищувати кваліфікацію через програми корпоративного навчання;
- розробка програм мотивації та залучення до компанії талановитих менеджерів [4].

Важливим напрямом соціальної роботи служб персоналу є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний клімат визначається як психологічний стан колективу, рівень міжособистісних відносин, які сформувались між працівниками в результаті спільної діяльності. Він визначається через індивідуальне самопочуття працівників у колективі, їх ставлення одне до одного, підтримкою спільних інтересів і цілей, дотримання ціннісних орієнтацій і визначених норм поведінки [8].

З метою покращення соціально-психологічного клімату у колективі служби персоналу використовують програми «Кращий працівник компанії», проводять різноманітні тренінги та семінари, організують спортивні змагання між різними структурними підрозділами, проводять корпоративні святкування урочистих подій і свят тощо. Подібні проекти спрямовані на формування у працівників відчуття власної значущості та потреби організації, підвищення рівня їх лояльності та позитивного ставлення до власної роботи.

Про підвищення статусу та ролі служб персоналу у загальній системі управління бізнесу свідчить і світовий досвід. Так, Патрік Райт, професор Корнельського університету, голова Департаменту з питань дослідження людських ресурсів і співдиректор Корнельської управлінської загальноосвітньої програми, вивчав думку менеджерів з персоналу та лінійних менеджерів щодо ефективності роботи HR-служб з приводу надання послуг, виконання функціональних обов'язків і внеску в розвиток компанії.

Команда Райта проаналізувала результати діяльності 14-ти великих компаній, серед яких були банківські установи, фармацевтичні компанії, виробники комп'ютерної техніки та технологій та інші. Чисельність працівників у кожній із цих компаній у середньому становила 42 тис. За рівнем доходу, питомою вагою ринку та рентабельністю ці компанії посідали рейтингові місця у своїх сферах діяльності. Дві з них занесено до списку «100 найкращих компаній», а п'ять — до списку «100 найпривабливіших компаній» за даними часопису «Fortune».

За результатами проведених інтерв'ю з керівниками кадрових служб і менеджерами компаній було зроблено висновки, що «лінійні керівники визнають, що HR-служби мають серйозний вплив на розроблення стратегій розвитку компаній. Керівництво цих компаній усвідомлює, що внесок HR-служб підвищує вартість бізнесу, що сьогодні такі види діяльності менеджерів з персоналу, як розвиток талантів, найм персоналу та збереження ключових співробітників є вирішальними для успіху компанії», — зазначає Патрік Райт. — «Усі керівники компаній високо оцінили такі *hr*-сервіси кадрових служб, як розроблення об'єктивної системи оплати праці та ефективного кадрового навчання» [1, с. 53—54].

Висновки. Отже, нова роль служб персоналу має забезпечити їм статус провідної ланки у розробленні й реалізації ефективної кадрової політики та створенні умов для продуктивної діяльності трудового колективу. Інвестування коштів у персонал має певну специфіку, воно не приносить негайного фінансового прибутку, адже це той вид витрат, який працює на перспективу. Керівники сучасних компаній мають усвідомлювати, що фінансові успіхи їх бізнесу, наряду залежать від роботи служб персоналу у забезпеченні високопрофесійного трудового колективу та створенні належних умов для його ефективної діяльності.

Література

1. Аллан Хелкроу. Служба управління персоналом — «оценка 360°» / Аллан Хелкроу // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 1 — С. 53—54.
2. Белущенко Т. Еволюція завдань та функцій служб управління персоналом / Т. Белущенко // Управління персоналом (Україна) — 2010. — № 9. — С. 12—15.

3. Леонтенко О.М. Служба управління персоналом: Навч. посіб. / О.М. Леонтенко. — К.: КНЕУ, 2011. — 478 с.
 4. Офіційний сайт Групи компаній «Фокстрот» портал. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.foxtrot.com.ua/>
 5. Офіційний сайт Компанії «Вінер Імпортс Україна» портал. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.winner.ua/>
 6. Офіційний сайт Компанії Platinum Bank» портал. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.platinumbank.com.ua/>
 7. Петрук Т. Доказати себе самої! / Т. Петрук // Управление персоналом (Украина). — 2006. — № 4. — С. 34—39.
 8. Родіонов О.В. Формування концепції соціальної відповідальності підприємства / О.В. Родіонов. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/>
- Стаття надійшла до редакції 15.06.2014 р.

УДК 331.101.3:658.87:334.73

Тужилкіна О.В.,

канд. екон. наук., доц.,
кафедра управління персоналом і економіки праці,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

ОПТИМІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ

У статті запропоновано методичні підходи щодо оптимізації забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості життя. Автором розроблено модель оптимізаційного забезпечення ефективної мотивації праці. Результатом використаного методичного підходу є формування ефективних мотиваційних пакетів для різних умовних типів працівників.

В статье предложены методические подходы к оптимизации обеспечения эффективной мотивации труда в контексте повышения качества жизни. Автором разработана модель оптимизационного обеспечения эффективной мотивации труда. Результатом использованного методического подхода является формирование эффективных мотивационных пакетов для различных условных типов работников.

In the article methodical approaches are offered in relation to optimization of providing of effective motivation of labour in the context of upgrading life. By an author the developed model of the optimization providing of effective motivation of labour. The result of the used methodical approach is forming of effective motivational packages for the different conditional types of workers.

Ключові слова. Мотивація, ефективна мотивація праці, мотиваційний пакет, мотиваційний профіль, оптимізація.

Ключевые слова. Мотивация, эффективная мотивация труда, мотивационный пакет, мотивационный профиль, оптимизация.

Keywords. Motivation, effective motivation of labour, motivational package, motivational type, optimization.

Вступ. На підставі сучасного розуміння взаємозв'язку економічного та людського розвитку ефективна мотивація праці займає провідне місце у переліку проблем розвитку економіки та управління, зокрема забезпечення гідного рівня якості життя. Позитивне вирішення даної проблеми неможливе без конструктивного поєднання інтересів працівників, роботодавців і суспільства в цілому, оскільки конкурентоспроможність української економіки, як підґрунтя для забезпечення високого рівня якості життя, формується, перш за все, на мікрорівні.