

А. Б. Граждан, ассистент кафедры менеджмента,
ГВУЗ «Киевский национальный
экономический университет имени Вадима Гетьмана»

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОТДЕЛОВ КАДРОВ В ОТДЕЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены подходы к названию подразделений по работе с персоналом, выявлены основные проблемы в работе отделов кадров промышленных предприятий, уточнено назначение и место подразделений по управлению персоналом в системе управления предприятием, проанализированы подходы к реорганизации отделов кадров, предложен алгоритм проведения реорганизации этих подразделений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Отдел кадров, отдел человеческих ресурсов, служба управления персоналом, реорганизация, цели отдела человеческих ресурсов, заинтересованные лица, функции службы управления персоналом, структура подразделения по управлению персоналом.

АНОТАЦІЯ. В статті розглянуто підходи до назви підрозділів по роботі з персоналом, виявлено основні проблеми в роботі відділів кадрів промислових підприємств, уточнено призначення і місце підрозділів з управління персоналом в системі управління підприємством, проаналізовано підходи до реорганізації відділів кадрів, запропоновано алгоритм проведення реорганізації даних підрозділів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Відділ кадрів, відділ людських ресурсів, служба управління персоналом, реорганізація, цілі відділу людських ресурсів, зацікавлені особи, функції служби управління персоналом, структура підрозділу по управлінню персоналом.

ANNOTATION. In the article, going is considered near the name of subdivisions on work with a personnel, basic problems are educed in-process human departments of resources of industrial enterprises, setting and place of subdivisions is specified on a management in control system an enterprise, going is analysed near reorganization of human departments of resources, the algorithm of realization of reorganizations of these subdivisions is offered.

KEYWORDS. Human department of resources, department of human capitals, service of management by a personnel, reorganization, aims of department of human capitals, interested persons, functions of service of management by a personnel, structure of subdivision on a management by a personnel.

Постановка проблемы. С переходом к рыночной экономике произошли существенные изменения в системе управления предприятием, однако кадровый менеджмент в ней является довольно новой областью, которая все еще пребывает на этапе становле-

ния. Следует отметить, что на многих предприятиях, зачастую, сохраняются сложившиеся за годы применения административно-командных методов управления стереотипные подходы к решению вопросов в этой области.

Реальную помощь предприятию может предоставить высокоэффективная служба управления персоналом (СУП).

Несовершенство организации работы кадровых служб наряду с потребностью в современных и эффективных подразделениях по работе с персоналом, а так же имеющийся отрыв теории от фактического состояния служб требует пересмотра места и роли СУП в управлении предприятием. Все это обуславливает актуальность выбранной темы.

Современные взгляды на вопросы организации подразделений по работе с персоналом нашли отражение в работах: О. М. Бреева, Г. П. Волгина, В. Р. Веснина, Б. М. Генкина, В. А. Дятлова, А. П. Егоршина, Дж. Иванцевича, П. В. Журавлева, А. Я. Кибанова, А. А. Лобанова, Е. В. Маслова, Ю. Г. Одегова, В. С. Половинко, Г. Г. Руденко, С. И. Сотниковой, В. В. Травина, В. И. Шкатуллы, С. В. Шекшни и др.

Однако большинством авторов исследовались лишь некоторые аспекты функционирования СУП, а целостный подход к разработке и реализации данной проблемы пока не сложился. Авторы большинства публикаций по данной проблеме описывают зарубежный опыт и не уделяют должного внимания анализу реального состояния национальной модели управления персоналом.

Целью данной статьи является рассмотрение теоретических и практических аспектов деятельности службы управления персоналом на промышленных предприятиях, а так же разработка направлений по их реорганизации.

В процессе исследования и обработки материалов использовались анализ и синтез, сравнение, обобщение, системный анализ, социологический опрос, интервьюирование, экспертная оценка и другие научные методы исследования.

Изложение основного материала. В Украине в настоящее время представлены разнообразные формы существования организаций — предприятия, компании, холдинги, акционерные общества и т.д. Но в каждой организации независимо от формы собственности существует структура, которая занимается решением задач по управлению персоналом.

Данное подразделение в организации может называться по-разному: отдел кадров, служба управления персоналом, отдел по

управлению человеческими ресурсами, отдел по управлению персоналом, департамент управления персоналом, отдел человеческих ресурсов и т.п.

Название во многом зависит от структуры, целей, функций и задач данного подразделения. В свою очередь, функции и задачи кадровых подразделений организации во многом зависят от условий, в которых они функционируют.

Существует три основных организационных формы осуществления кадровой работы на любом предприятии:

- самостоятельное структурное подразделение, непосредственно подчиняющееся руководителю предприятия или его заместителю;

- отдельный сотрудник, выполняющий функции кадровой службы;

- сотрудник, имеющий помимо основных дополнительные обязанности по кадровой работе.

Проведенное нами исследование показывает, что на промышленных предприятиях, являющихся наследниками советских заводов данные подразделения называются отделами кадров и продолжают заниматься наймом, увольнением, перемещением персонала и ведением кадрового делопроизводства.

Проведенный автором опрос показал, что высшее руководство деятельности по управлению персоналом считает важной, но играющей второстепенную, подчиненную другим видам деятельности роль. Линейные руководители определяли деятельность по управлению персоналом как в какой-то мере необходимую, но не слишком важную.

Стратегия управления персоналом в виде документа существует только на 5 % исследованных предприятий. Хотя общую стратегию организации разрабатывают 40 % исследуемых предприятий.

Проведенный анализ показал, что не уделяется должное внимание таким функциям работы с персоналом, как управление карьерой сотрудников, регулирование социально-трудовых отношений, анализ эффективности работы с персоналом, формирование и развитие корпоративной культуры.

Практически на всех исследованных предприятиях отсутствует полный комплект документов определяющих порядок реализации функций по управлению персоналом.

Проведенное нами исследование показало, что отделы кадров имеют низкий организационный статус и являются недостаточно профессиональными. В силу этого они не могут выполнять це-

лый комплекс задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

Изменение среды и целей функционирования предприятия, информационных возможностей, отношения к персоналу в условиях становления рыночной экономики приводят к необходимости переориентации практики кадровой работы для украинских предприятий. Открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами. Новые функции выводят отдел человеческих ресурсов или службу человеческих ресурсов в один ряд с другими ведущими подразделениями предприятия.

Если рассмотреть зарубежный опыт реорганизации деятельности подразделений по управлению персоналом, то можно выделить рациональные и «мягкие» подходы к изменению их функционирования. Рациональные подходы заключаются в том, что все программы изменений разрабатываются совместно с высшим руководством предприятия на основе анализа деятельности подразделения, затем эти программы внедряются «сверху-вниз». Рациональные подходы к реорганизации в настоящее время продолжают эффективно развиваться и применяться на практике, однако в последнее время взгляды на управление процессами реорганизации заметно смещаются в сторону «мягких» методов. Консультанты и руководители осознают, что эффективные изменения в деятельности отделов человеческих ресурсов (ОЧР), или СУП не могут быть проведены без поддержки самих работников ОЧР, т.е. тех членов организации, которых эти изменения затрагивают в первую очередь. Из этого следует, что особую значимость приобретают такие факторы, как соответствие работников СУП предъявляемым требованиям, изучение качества выполняемой ими работы, уровень образования, возраст, функции, понимание и одобрение политики управления персоналом, обучение и развитие, структура СУП и другое. Отличительной особенностью использования данного подхода являются такие трудно идентифицируемые факторы, как нерациональное поведение людей, участвующих или являющихся объектом изменений. На наш взгляд, дальнейшим развитием подходов к управлению изменениями должно выступать формирование комплексной системы управления изменениями, органично сочетающей использование рациональных и «мягких» подходов. Отличительная особенность такого сочетания должна заключаться в том, чтобы при определении целей реорганизации, при разработке стратегических и оперативных про-

грамм реорганизации учитывались такие трудноуправляемые факторы, с которыми позволяют иметь дело «мягкие» методы управления.

Реорганизацию СУП, по нашему мнению, следует начинать с определения подхода к управлению людьми (и как следствие, наименования объекта управления: кадры, персонал, человеческий ресурс, человек), структуры СУП, выполняемых функций, трактовки СУП.

Первым шагом при проведении реорганизации подразделения по управлению персоналом является четкое определение цели данного подразделения. Учитывая, что HR-служба любой компании — обслуживающее подразделение, сформулировать цель ее деятельности можно только в том случае, если известна главная задача, стоящая перед самой организацией, для достижения которой и необходимо наладить управление человеческими ресурсами.

Нередко приходится сталкиваться с тем, что собственник (или генеральный директор) не только окончательно формулирует главную цель компании, но и единолично принимает решения по всем ключевым вопросам (в том числе и кадровым), и тогда роль службы управления персоналом сводится к декоративному приложению, затратному и неэффективному.

На наш взгляд цели данной службы должны быть сформулированы исходя из собственного видения ситуации директором по персоналу (руководителем HR-службы).

Прежде чем говорить о целях и задачах отдела человеческих ресурсов его руководитель должен определить, кто в первую очередь заинтересован в деятельности данного подразделения, то есть, кто именно будет клиентом (будет принимать работу).

При создании, или реорганизации подразделения по управлению персоналом необходимо учесть интересы:

Во-первых, законодательства.

Во-вторых, необходимо учитывать интересы собственника, для которого главная цель бизнеса — прибыль. Каким образом отдел человеческих ресурсов будет участвовать в достижении этой цели — снижением издержек на персонал, привлечением высококвалифицированных профессионалов, созданием команды единомышленников, — будет зависеть от многих позиций, но в первую очередь от «заказа» руководителя.

В-третьих, необходимо учитывать интересы персонала компании. Рынок труда изменился, дефицит профессионалов диктует свои правила игры, поэтому кроме обеспечения достойного уро-

вня дохода отделу человеческих ресурсов придется работать и над удовлетворением иных потребностей сотрудников фирмы: стабильностью, уважением, возможностью профессиональной самореализации и т. д.

Важными факторами, влияющими на постановку цели HR-подразделения, является вид деятельности компании, ее первоочередная зависимость от технологического процесса или человеческого фактора, а также стадия развития самой организации. Рассмотрим эти вопросы подробнее.

На стадии организации бизнеса первоочередная задача HR-службы — необходимость формирования рабочего коллектива, планирование численности и качества персонала, создание должностных инструкций, определение источников поиска, формирование кадрового резерва на внешнем рынке, обеспечение притока работников необходимой квалификации.

На стадии развития бизнеса требуется обеспечение в компании среды, в которой профессиональные и личностные особенности ключевых сотрудников могли бы оптимально использоваться и приносить максимальную выгоду, то есть здесь важной задачей становится создание эффективной мотивационной системы, возможность развития персонала.

На стадии стабильного функционирования правильно делать акцент на формировании определенных элементов корпоративной культуры, создающих приверженность и лояльное отношение работников своей организации.

Не меньшее значение имеет масштаб организации. В небольших фирмах, где HR-служба представлена простейшей структурой, а то и вовсе одним менеджером по персоналу, главная задача заключается в грамотном ведении кадрового делопроизводства и закреплении сотрудников с помощью нехитрой мотивации. В крупных компаниях важный показатель хорошей работы — стоимость и качество сотрудников. При этом задачи HR-службы будут заключаться в подборе кадров, оценке профессионального уровня персонала, развитии и обучении, формировании кадрового резерва на выдвижение и т. п.

В кратком изложении цель подразделения по работе с человеческими ресурсами может быть сформулирована следующим образом: увеличение индивидуальной производительности труда каждого работника и повышение благодаря этому эффективности деятельности компании в целом. Для реализации этой цели перед HR-службой стоят следующие задачи:

- помощь компании в достижении ее целей;

- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- стремление к наиболее полному удовлетворению сотрудников своей работой, к их самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
- помощь в сохранении позитивного морального климата;
- управление движением к взаимной выгоде отдельных сотрудников, групп, всей организации в целом [2].

Эти задачи невозможно выполнить при традиционном подходе к работе с персоналом, который был принят в нашей стране десятилетиями и по инерции продолжает существовать во многих организациях.

Под отделом человеческих ресурсов или службой управления персоналом мы будем понимать совокупность подразделений осуществляющих методическую и координирующую деятельность субъектов участвующих в процессе управления персоналом путем реализации определенных функций, направленных на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Исходя из этого, ОЧР или СУП является основным структурным подразделением предприятия по управлению персоналом, на которую возложены функции по организации работ в этой области.

После определения целей и задач подразделения по управлению персоналом необходимо определить принципы работы с персоналом.

Основными принципами управления персоналом в настоящий момент должны быть индивидуализация и демократизация. Индивидуальный подход к каждому сотруднику на всех стадиях его жизни в организации (прием, мотивация, повышение квалификации, планирование карьеры и другие) позволяет учесть потребности каждого работника и сбалансировать их с потребностями предприятия. Принцип демократизации предполагает учет коллективного мнения при решении всех вопросов, демократичный стиль руководства и управления, участие сотрудников организации в осуществлении управленческих функций. Работник должен знать, что его мнение будет услышано. Только тогда цели организации будут восприниматься работниками как собственные цели.

Если резюмировать все вышесказанное, то перечень функций современной HR-службы может выглядеть следующим образом:

1. Анализ рабочих мест.
2. Планирование рабочих мест.
3. Планирование численности персонала.
4. Планирование работы с персоналом.
5. Кадровый документооборот.
6. Набор кандидатов.
7. Отбор и замещение вакансий.
8. Введение и адаптация новых работников,
9. Формирование моделей поведения сотрудников и элементов корпоративной культуры.
10. Обеспечение равных возможностей эффективного труда.
11. Обучение и повышение квалификации персонала.
12. Планирование и реализация карьеры и перемещений работника по службе.
13. Оценка результативности труда работников.
14. Мотивация труда.
15. Оплата труда и формирование компенсационного пакета.
16. Обеспечение трудовой дисциплины.
17. Обеспечение безопасных и здоровых условий труда.
18. Установление режима труда и отдыха персонала.
19. Командообразование.
20. Управление конфликтами.
21. Создание системы информационного обеспечения сотрудников.
22. Аналитическая работа.
23. Правовые вопросы трудовых отношений.
24. Оценка эффективности деятельности подразделения по управлению персоналом на основе качественных и количественных показателей [5].

Следующим шагом при создании ОЧР или СУП является определение численности работников данной службы.

Мы считаем, что количество сотрудников HR-службы зависит не от общего числа сотрудников, а от того, сколько направлений деятельности, должностей и уровней в иерархической структуре организации.

В зависимости от числа сотрудников HR-службы и поставленных задач будет выстраиваться структура данного подразделения.

В отечественной практике большое влияние на построение и структуру ОЧР (СУП) оказывает уровень организационного

и финансового развития предприятия, позиция его руководства, а так же общая организационная структура и размеры предприятия.

В завершении проектирования ОЧР необходимо разработать кадровые технологии, выбрать технические средства, разработать регламентирующие документы и определиться с необходимой информацией.

Каждый работник должен чувствовать внимание к себе со стороны службы управления персоналом, туда он должен идти со своими проблемами. Именно служба управления персоналом выступает посредником между руководителями и рядовыми сотрудниками.

Выводы. Реализация предложенных рекомендаций на практике поможет службам управления персоналом промышленных предприятий перейти на качественно новый уровень работы с персоналом, что позволит усовершенствовать деятельность не только данного подразделения, но и всего предприятия в целом. Требуют дальнейших исследований вопросы разработки кадровых технологий, повышения эффективности взаимодействия субъектов управления персоналом, оценки эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом, постановки стратегического управления персоналом в организации.

Література

1. *Дырин С. П.* Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. — СПб.: Питер, 2006. — 224 с.
2. *Иванцевич, Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 2006. — 264 с.
3. *Кондратьев В. В.* HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. — М.: Эксмо, 2007. — 512 с.
4. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. — М.: Финстат-информ, 1997. — 878 с.
5. *Талицких Е. В.* Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу. — М.: Вершина, 2008. — 232 с.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2010 р.