

УДК 65.012.32:331.522.4

HR-МЕНЕДЖЕРИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Новоставська О.І.

Львівський інститут економіки і туризму

Розглядається робота HR-менеджера яка може безпосередньо впливати на бізнес-процеси, попереджуючи проблеми, заохочуючи до постійного вдосконалення та генеруючи довготермінові результати підприємства чи корпорації. Представляються функції HR-менеджера, які сприяють ефективній HR-системі управління людськими ресурсами. Розроблені висновки дали можливість виявити, що процес управління персоналом повинен бути розроблений відповідно до загальної стратегії розвитку корпорації. Рекомендовано корпоративні цілі досягати тільки в разі чітко виробленої HR-концепції.

Ключові слова: HR-менеджер, персонал, корпорації, професія, кадрова служба, діловодство, продуктивність праці, людські ресурси.

Постановка проблеми. На успішне та тривале перебування підприємства на ринку, здатність досягати своїх бізнес-цілей впливають багато зовнішніх факторів, проте не менш важливе значення в цьому процесі відіграє і внутрішнє середовище. Внутрішнє середовище формується з системи управління людськими ресурсами з яким має працювати HR-менеджер, реалізуючи функцію бізнес-партнера у стратегічному розвитку підприємства.

В ролі ділового-партнера HR-менеджер може безпосередньо впливати на бізнес, попереджуючи проблеми, заохочуючи до постійного вдосконалення та генеруючи довготермінові результати. HR-менеджер сприяє операційній діяльності підприємства, розробляючи ефективні HR-системи управління людськими ресурсами.

В цьому контексті HR-менеджер формує певні напрями роботи підприємства, які лежать в одній системі «координат» – спрямованій на підвищення продуктивності праці, високих результатів діяльності, що в кінцевому результаті перетворюється на прибуток підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Щодо шляхів удосконалення роботи HR-менеджерів значні зусилля покладено у наукових працях таких авторів як: Л.В. Балабанова, М.Д. Виноградський, В.Я. Гуменюк, В.М. Данюка, Г.М. Захарчин, Л.І. Михайлова, Р.А. Муха, М.Л. Разу, В.А. Савчен-

ко, Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький, С.О. Цимбалюк, Л.М. Черчик, Л.В. Шитікова та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В часи коли світова інтеграція набирає обертів, а глобалізаційні процеси ламають усі кордони, посилюється значення конкурентної боротьби, що вимагає посиленої уваги до ролі та значення управління людськими ресурсами, який безпосередньо впливає на результативність підприємства, корпорації.

Формулювання цілей статті. Основними цілями статті є визначення кола роботи та функцій HR-менеджера, а також формування певних пропозицій, які дадуть можливість підвищити ефективність роботи HR-менеджера підприємства чи корпорації.

Виклад основного матеріалу дослідження. HR-менеджер є фахівцем з управління людськими ресурсами. Ця посада виникла на основі таких спеціальностей, як кадровик і менеджер з персоналу. HR-менеджер на підприємстві виконує функції, пов'язані з підбором персоналу, розробкою програм адаптації, мотивації, комплексної оцінки (атестації) і ін.

Коло обов'язків і функцій HR-менеджера в порівнянні з обов'язками кадровика сьогодні набагато ширше. Це пов'язано з тим, що керівники великих підприємств чи транснаціональних корпорацій (ТНК) розуміють важливість квалі-

фікованого персоналу. В сучасних ринкових умовах співробітники ТНК стають більш значущим людським ресурсом ніж фінансові, інформаційні чи технічні ресурси компанії.

HR (Human Resource) – з англійської – «людські ресурси», що означає кадрова служба – професія порівняно нова [5]. Хоча частина функцій, які виконує «ейчар» (сленгова назва HR-менеджер), перейшла до нього від його радянських попередників – інструктора по кадрам, начальника відділу кадрів. Вони, як правило, вели кадрове діловодство. Менеджер по персоналу робить теж саме, але це менша частина його функцій.

Відтак, в обов'язки HR-менеджера входить:

По-перше, дослідження будь-яких змін на ринку праці, повідомляючи керівництво підприємства про ситуацію, що склалася на ринку з кадрами та заробітною платою.

По-друге, підбір потрібних підприємству робітників, намагаючись робити це настільки можливо оперативніше. Деякі «ейчари» застосовують в своїй роботі елементи кадрового планування.

По-третє, створення системи мотивації праці. Якщо матеріальна мотивація, в більшій мірі, залежить від керівництва корпорації, то систему нематеріальної мотивації повинен створити саме HR-менеджер з персоналу.

По-четверте, HR-менеджер – творець корпоративної культури [3, с. 54].

HR-менеджер може працювати у будь яких установах незалежно від сфери діяльності, однак його праця безпосередньо пов'язана з персоналом та кадровим діловодством.

HR-менеджер формує ключові компетенції для тієї або іншої посади, оцінює і коригує ринок фахівців. У зв'язку з цим вимоги корпорації до кандидатів на ці посади досить високі. Вони повинні уміти вести пошук кандидатів, проводити ефективну оцінку кандидатів, як в ході співбесіди, так і з застосуванням різних оціночних методик. HR-менеджер займається оцінкою кандидатів при прийомі на роботу, плануванням навчання та розвитку персоналу, мотивацією, атестацією, організацією психологічної підтримки та ін. [6].

Сьогодні HR-менеджер повинен бути хорошим психологом, обізнаним у кадровому діловодстві, який має певні обов'язки (рис. 1).

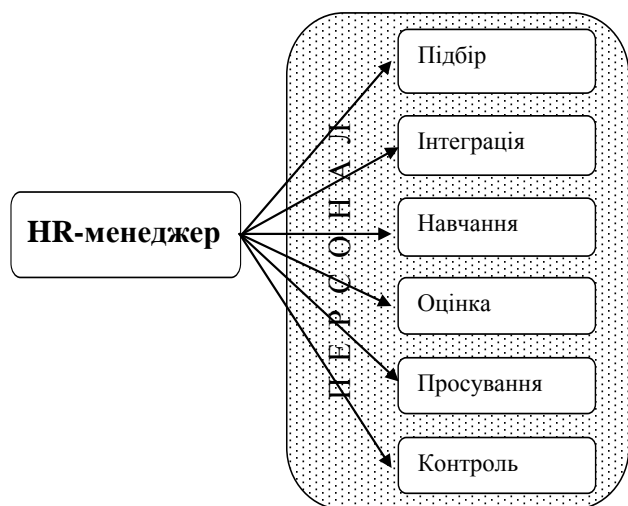


Рис. 1. Основні обов'язки HR-менеджера

HR-менеджер знає як виділити ключові компетенції для тієї чи іншої посади, аналізує ринок спеціалістів та їхніх винагороджень, формує систему мотивації праці, розробляє бюджет оплати праці. Відповідно кваліфіковано побудована робота HR-менеджера забезпечує продуктивність праці, оптимізує затрати, чим безпосередньо впливає на розвиток підприємства.

На рис. 2. подано особистісні якості, якими повинен володіти HR-менеджер в процесі формування ефективної системи управління персоналом.

Нерідко він відповідає за внутрішні комунікації та поширення корпоративної культури підприємства [4]. Звичайно, самостійно HR-менеджер не встановлює корпоративну культуру та не має змоги змінити її самостійно, проте в його силах дослідити і оцінити її, зрозуміти, наскільки вона допомагає чи заважає в досягненні бізнес-цілей, і відповідно до цього, будувати, підтримувати чи змінювати систему управління персоналом. Тобто саме за допомогою створення специфічних систем рекрутингу, адаптації, оцінки, мотивації, розвитку персоналу, роботи з оргструктурою підприємства та внутрішніми комунікаціями і відбувається основний вплив менеджера з персоналу на корпоративну культуру [2, с. 108].

Посада HR-менеджера у більшості випадків формується із працівників адміністративного відділу та відділу з роботи з клієнтами. Отриманий попередній досвід дає змогу добре адаптуватися в новій сфері, оскільки вимагає уміти:

- Визначати стратегічну роль HR-менеджера в динамічних ринкових умовах функціонування бізнесу і реалізовувати її відповідно до поставлених завдань керівництва.

- Виявляти усі можливі внутрішні резерви продуктивності і ефективно використовувати їх в якості додаткових чи резервних джерел доходу підприємства.

- Самостійно розробляти чи коригувати стратегію управління людськими ресурсами підприємства в контексті ділового-партнерства.

- Застосовувати різні інструменти HR для досягнення стратегічних та операційних завдань підприємства.

- Контролювати фінансову складову мотиваційного механізму персоналу підприємства.

У щоденні обов'язки HR-менеджера входить листування електронною поштою, спілкування з підлеглими, колегами чи партнерами. Відповідно заробітна плата залежатиме від того, що входитиме до його обов'язків – він займається тільки кадровим діловодством чи ще й підбором персоналу, навчанням та оцінкою, а також має значення, чи є в нього в підпорядкуванні є люди.

HR-менеджер повинен добре знати, якими особистими якостями і професійними навичками повинен володіти претендент на ту чи іншу посаду. Тобто він повинен вміти скласти професіограму на кожне робоче місце.

Також HR-менеджер повинен професійно володіти навичками спілкування. Прийом персоналу на роботу починається зі співбесіди, успіх проведення якого стає запорукою подальшої ефективної роботи співробітника. Виходячи з цього, важливо вміти зняти з співрозмовника напругу, розташувати його до бесіди, не брати до уваги перше враження про кандидата, дати йому

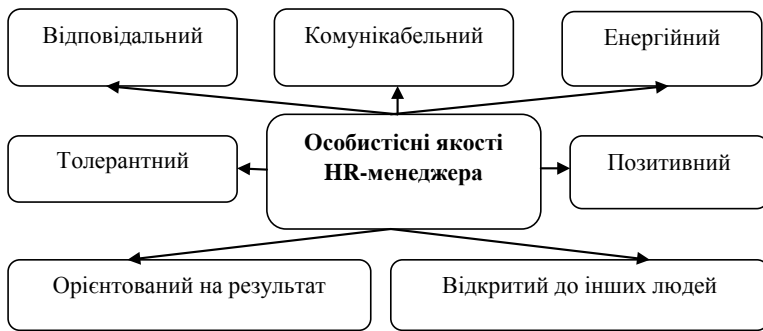


Рис. 2. Основні особистісні якості HR-менеджера

висловитися, не допускати відхилення розмови від основного напрямку і т.д.

В тому числі HR-менеджер повинен володіти спеціальними соціально-психологічними знаннями, щоб створити сприятливий клімат в колективі, допомогти кожному співробітнику максимально розкритися професійно, проявити свої здібності. І, звичайно ж, йому (HR-менеджеру) потрібні знання трудового законодавства та організації діловодства: правила оформлення документів прийому, перекладу звільнення; ведення документації по відпустках і т.п.

Відтак, менеджер в сфері HR повинен не тільки знати всі аспекти стратегії управління людськими ресурсами, бачити те, як її потрібно реалізувати та трансформувати в рамках свого підприємства, але й ефективно розумітися в тому напрямку бізнесу, де веде свою діяльність його підприємство.

В умовах динамічних змін ринкового середовища роль HR-менеджера в корпорації постійно зазнає суттєвих змін. HR-менеджер із персоналу має бути лідером, який приймає активну участь у розвитку корпорації. Керівники прогресивних підприємств бажають бачити у HR-менеджері надійного і компетентного партнера, здатного професійно і якісно розв'язувати задачі корпорації та вчасно відповідати на глобальні виклики. Ще донедавна в багатьох компаніях HR-відділ

забезпечував виконання стандартних функцій: рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток та оцінка персоналу, кадрове діловодство, тобто пріоритетними завданнями HR-менеджерів були – знайти, навчити та утримати персонал. Але, на сучасному етапі, виходячи з постійних змін економічних умов, усе більша кількість корпорацій бажають отримати від HR-менеджера підтримку та ініціативу не тільки на функціональному рівні, але й на рівні стратегічного управління бізнесом. Сучасні HR-менеджери повинні брати участь разом з вищим керівництвом

у створенні внутрішньокорпоративної політики управління персоналом, втіленні в життя інноваційних ідей, розробці мотиваційних систем, вирішенні трудових суперечок і конфліктів. Від їх діяльності залежить оптимізація організаційної структури підприємства, своєчасне розпізнавання основних загроз успішної реалізації організаційних змін, використання нових методів і технологій роботи з персоналом [1, с. 201].

На HR-менеджерові лежить дуже важлива функція – підтримка роботи всієї корпорації. Робота HR-менеджерів знаходиться на перетині інтересів співробітників і потреб самої корпорації, тому вона покликана підтримувати здоровий баланс між цими двома напрямками (рис. 3).

З урахуванням багатогранності вирішуваних завдань, весь процес управління персоналом повинен бути розроблений відповідно до загальної стратегії розвитку корпорації. Корпоративні цілі будуть досягнуті тільки в разі чітко виробленої HR-концепції (довгострокове бачення стратегії розвитку HR-бренду корпорації).

На жаль, роль HR-менеджерів нерідко применшують, вважаючи їх «допоміжною» ланкою в загальній структурі управління, які не приносять гроші в корпорацію, а значить, нездатні допомогти їй в досягненні поставлених цілей. Нерідко так думає і саме керівництво корпорації. Однак це далеко не так.



Рис. 3. Основні функції HR-менеджера

Налагоджена система роботи HR-менеджерів лежить в основі ефективності всієї організаційної структури корпорації. Це включає в себе прописування ролей і обов'язків співробітників відділу, створення корпоративної організаційної структури, створення і контроль дотримання інструкцій і правил, побудова HR-функції і створення HR-стратегії [7].

Висновки. Таким чином основною роллю HR-менеджерів є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу в досягнення спільних цілей корпорації. Раніше інтереси персоналу переважали над інтересами споживачів та постачальників,

які були змушені миритися із цим. Стосунки менеджерів із своїми підлеглими базувалися скоріше на почутті страху перед ними, ніж на почутті поваги до професійних знань чи ноу-хау. У наші дні ситуація змінилася. Акценти змістилися на першочергове врахування потреб споживачів. Аrenoю битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок, а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR-менеджерів: оскільки вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на користь корпорації.

Список літератури:

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. – К.: «Кондор», 2002. – 402 с.
2. Кадровик України : спец. журн. / вид. за підтримки М-ва соц. політ. України; І. Шуляренко. Вплив HR-менеджера на корпоративну культуру через систему управління персоналом. – 2015. – Щомісяч. – № 9.
3. Луньова О. Персонально ответственный: За что получает зарплату менеджер по персоналу и как контролировать его работу // Бизнес. – 2002. – № 19. – С. 52-61.
4. Професія «HR-менеджер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.krok.edu.ua/ua/proektnadiyalnist/spg/proekti/prof-fest-2013/programa-festivalyu/profesiya-hr-menedzher>.
5. HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/HR>.
6. MY HELPER / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://myhelper.com.ua/index.php?newsid=26002>.
7. HR-Міфи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr.lviv.ua/hr-mify/>.

Новоставская О.И.

Львовский институт экономики и туризма

HR-МЕНЕДЖЕРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Аннотация

Рассматривается работа HR-менеджера которая может непосредственно влиять на бизнес-процессы, предупреждая проблемы, поощряя к постоянному совершенствованию и генерируя долгосрочные результаты корпорации. Представляются функции HR-менеджера, которые способствуют эффективной HR-системе управления человеческими ресурсами. Разработанные выводы позволили выявить, что процесс управления персоналом должен быть разработан в соответствии с общей стратегией развития компании. Рекомендовано корпоративные цели достигать только в случае четко выработанной HR-концепции.

Ключевые слова: HR-менеджер, персонал, корпорации, профессия, кадровая служба, делопроизводство, производительность труда, человеческие ресурсы.

Novostavska O.I.

Lviv Institute of Economics and Tourism

HR-MANAGERS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM

Summary

The work of an HR manager is considered that can directly influence business processes preventing problems, encouraging to continuous improvement and generating long-term results of the corporation. The functions of an HR manager are presented that contribute to an effective HR-system of human resources management. The conclusions made it possible to reveal that the personnel management process should be created in accordance with the overall development strategy of the company. It is recommended to achieve corporate goals only in the case of a well-developed HR-concept.

Keywords: HR-manager, personnel, corporations, profession, personnel service, office work, labor productivity, human resources.