ТЕМА 6. КАДРОВА СЛУЖБА В СИСТЕМІ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Теоретичні питання робочої програми

1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики
2. Функції та завдання кадрової служби підприємства
3. Права обов’язки і відповідальність керівника кадрової служби
4. Ролі сучасного НR-менеджера.
5. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
6. Кадрові служби у зарубіжних фірмах.

Короткий виклад основного матеріалу теми

Кадрова служба (або відділ персоналу) - це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підпри­ємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), що покликані управляти персоналом в рамках вибраної кадрової політики.

Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов’язані з характером розвитку економіки тими цілями, які стоять перед керівництвом підприємства щодо стратегії розвитку.

Головне завдання кадрової служби полягає в тому, щоб діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, які прийняті як на державному, так і на територіальному рівнях.

Для виконання поставлених завдань кадрова служба на підприємстві виконує такі функції:

1. Складає перспективні та поточні плани потреби у всіх категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу.
2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками усіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно плану з праці.
3. Організовує найм на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.
4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.
5. Формує та готує резерв спеціалістів для висування на керівні посади - номенклатури керівника підприємства.
6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.
7. Вивчає ділові та особисті якості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву висування на посаду.
8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою покращеного використання якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.
9. Складає розрахунки і заявки на потребу підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.
10. Бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.
11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.
12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.
13. Веде облік заохочення та винагород робітників і службовців.
14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.
15. Оформляє, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород).
16. Підготовляє договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.
17. Підготовляє та видає довідники на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців згідно з запитами уповноважених органів.
18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.
19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства щодо питань роботи з персоналом.
20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування на керівні посади, виготовлення бланків трудових книжок, найму на роботу, матеріалів соціальних досліджень.
21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.
22. Веде облік військовозобов’язаних.
23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо під­вищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу.
24. Допомагає у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства, у випадках, передбачених чинним законодавством.

Діє кадрова служба на основі положення про кадрову службу, яке затверджує керівник організації. Типове положення про відділ кадрів подано в додатку В.

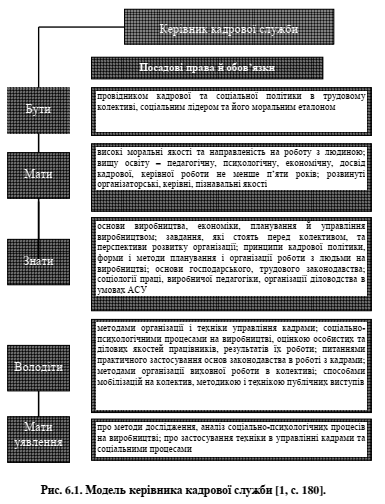


Рис. 6.1. Модель керівника кадрової служби [1, с. 180].

Зміни, які відбуваються в економіці, змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З’являються керівники нового типу, мислення і стилю роботи, які певною мірою відповідають новим завданням та умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які повинні більш активно залучатися в процес підготовки і реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості як: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і уміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і глибока досвідченість, уміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником. Модель керівника кадрової служби подана на рис. 5.1.

Обов’язки, права та відповідальність керівника кадрової служби визначаються посадовою інструкцією начальника відділу кадрів (додаток Г), Посадова інструкція розробляється на основі Довідника квалі­фікаційних характеристик професій працівників.

Функцію управління персоналом чекають кардинальні зміни через максимальну автоматизацію виробництва на основі сучасних технологічних досягнень. Отже, можна передбачити, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників постійно зростатимуть.

Таблиця 6.1

Ролі сучасного HR-менеджера [складено на основі 8, с.99-100]

|  |  |
| --- | --- |
| *Ролі НR-менеджера* | *Зміст роботи* |
| Стратегічний партнер | Менеджер має бути компетентним щодо розроблення й реалізації кадрової стратегії, інтегрованої в загальну стратегію організації. Показником при цьому є план стратегічних робіт у кадровій сфері. Виконання ролі стратегічного партнера може виявлятися у прийнятті відповідальності за створення відповідної організаційної структури, оновлення її елементів, моделювання бізнесових процесів, а також у здійсненні організаційного аудиту, зокрема аудиту зайнятості, зосередженого на виявленні вузьких місць, які негативно впливають на нормальну діяльність організації. |
| Адміністративний  експерт | Ця роль полягає у творчому, інноваційному підході до виконання адміністративної функції на відміну від застарілого способу шляхом виконання рутинних робіт. Вимірюваним ефектом виконання цієї ролі є створення сучасної інфраструктури, яка забезпечує умови для досягнення високої ефективності праці. Йдеться про підвищення ефективності власної діяльності та діяльності інших організаційних ланок. Багато процесів, що впливають на управління персоналом (пошук працівників, управління винагородами, оцінювання, навчання й підвищення кваліфікації, налагодження комунікацій), можуть бути краще організовані й реалізовані за значно менших витрат. Спрямованість адміністративних дій на досягнення корпоративних цілей, а не концентрація зусиль на цих діях, свідчить про нове розуміння ролі HR- менеджера. |
| Інтегратор інтересів різних груп | Ця роль означає, що HR-менеджери повинні уміти створювати умови, що спонукають працівників до співучасті у справах організації, досягнення високих результатів праці. Результатом при цьому буде рівень залучення працівників і рівень їх компетентності під кутом зору існуючих і майбутніх вимог організації. Бути інтегратором в управлінні персоналом означає уміти надавати методичну допомогу лінійним керівникам при вирішенні ними кадрових питань. Особи, що відповідають за управління персоналом, повинні бути здатними задовольняти потреби своїх внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Не менш важливим є уміння діяти одночасно у площині індивідуальних контактів, на рівні колективів, груп працівників, бізнесових підрозділів і організацій загалом, а також у більш складних системах. |
| Внутрішній радник | Компетентні HR-фахівці пропонують послуги для інших підрозділів (суб’єктів), які беруть участь у процесі управління персоналом. Використовуючи свої знання та надаючи методичну послугу для лінійних керівників, HR-фахівці з управління персоналом сприяють успішному досягненню цілей, які визначають кадрову стратегію. Послуги надаються як у формі порад при найманні, переміщенні, оцінюванні, винагороді, навчанні чи звільненні працівників, так і шляхом активної участі у розробленні й реалізації нових проектів, що охоплюють проблеми управління персоналом. Фахівець з управління персоналом повинен за необхідності залучати певні освітні, дорадчі послуги ззовні. |
| Ініціатор змін | Ця роль є новою для HR-фахівців з управління персоналом. Вона передбачає активну участь менеджерів з персоналу у формуванні культури організації. Для цього вони повинні бути компетентними в існуючих концепціях корпоративної культури, постійно аналізувати рівень культури власної організації, досліджувати характер необхідних змін у ній, запроваджувати нові елементи. |
| Експерт із проблем глобалізації | HR-менеджери повинні усвідомлювати сутність глобалізації, адаптовувати стратегію і процеси управління персоналом до вимог глобального ринку та локальних ринків праці, забезпечувати організацію працівниками, які мають глобальні компетенції і можуть ефективно їх застосувати. Наявність в організації компетентних у глобальних процесах менеджерів з персоналу стає одним із важливих чинників її успішного функціонування у глобалізованому світі. |

Завдання до самостійної роботи з теми

«Кадрова служба в системі управління персоналом»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Питання та завдання для самостійної роботи* | *Терміни*  *виконання* | *Форми*  *контролю* |
| 1. | Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)  1. Які особливості розвитку зарубіжних кадрових служб? | Відповідно до розкладу занять | Активна участь у практичних заняттях |
| 2. | Написання завдання (есе) на тему:   1. Роль HR- менеджера в роботі сучасної організації. 2. Комплексні програми «Кадри» і АСУ «Кадри» - інструменти сучасного кадрового управління. 3. Ефективність діяльності HR-служби | Відповідно до розкладу занять | Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР |
| 3. | Завдання аналітичного характеру   1. Культура спілкування HR- менеджера в організації. 2. Лідерські компетенції HR-менеджера в організації | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 4. | Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач   1. Зв’язки кадрової служби з громадськими організаціями та місцевим центром зайнятості. 2. В чому полягають особливості та відмінності в роботі сучасних кадрових та рекрутингових агентств? | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 5. | Критичний огляд наукових публікацій  Опрацювати статті у журналах, проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді:   1. «Роль HR-менеджера у формуванні корпоративної культури організації»; 2. «Необхідність створення HR-служби в організації». | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 6. | Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем   1. Сучасний стан підготовки менеджерських кадрів в Україні. 2. Робота кадрової служби підприємства щодо формування резерву кадрів управління. | Індивіду­ально | Оцінювання якості підготовлених матеріалів |