

Рачинський А.П.,

к.держ.упр., докторант кафедри державного управління і менеджменту НАДУ, доцент

СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ

Розглянуто служби управління персоналом як партнер керівництва щодо реалізації стратегії діяльності органу; експерт у питаннях, пов'язаних із організацією та виконанням службових повноважень, ефективний адміністратор щодо зниження витрат на діяльність органу; захисник працівників, представник їх інтересів перед керівництвом; активний учасник реформування та модернізації органу державної влади. Визначено напрями, в яких має здійснюватися становлення і розвиток системи управління персоналом.

Ключові слова: державна кадрова політика, служби управління персоналом, управління персоналом, завдання по управлінню персоналом.

Сучасні підходи щодо реалізації і оптимізації державної кадрової політики вимагають удосконалення функціонування служб управління персоналом, розширення функціональних обов'язків працівників відповідних служб, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом.

Як зазначає у своєму дослідженні професор В. Олуйко, саме державна кадрова політика, її система взаємопов'язаних цілей, пріоритетів, принципів, стандартів може надати системі кадрового забезпечення державної служби цілісність, сутнісну визначеність, більш чітку професійну цілеспрямованість. Державна кадрова політика при цьому повинна стати багаторівневою і охоплювати всі рівні: центральний, регіональний, місцевий (муніципальний) для вираження специфіки потреб і можливостей органів влади цих рівнів. Відповідно, мета і завдання кадрового забезпечення державної служби повинні стати основою для вибору пріоритетних напрямів, нових механізмів і технологій роботи з персоналом державної і муніципальної служби [5].

Саме тому, служби управління персоналом на сьогодні мають стати учасником постійних перетворень, формуючи культуру, що сприяє позитивним організаційним змінам. Висока якість діяльності служб

управління персоналом має досягатися шляхом встановлення партнерських відносин з вищими керівними кадрами і керівниками структурних підрозділів, насамперед в питаннях, що стосується реалізації загальноорганізаційної стратегії, вдосконалення процесів планування діяльності.

Основним структурним підрозділом з управління персоналом на сьогодні є відділи кадрів, на які покладено функції по прийому і звільненню працівників, організації їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки. Проте вказані відділи не виконують методичних, інформаційних, координуючих функцій з управління персоналом; вони структурно роз'єднані з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами і іншими підрозділами, які виконують функції управління персоналом.

Саме тому, служби управлінні персоналом мають стати експертом у питаннях, пов'язаних з організацією виконання функціональних обов'язків, забезпечувати ефективне адміністрування персоналу, що в загальному дозволяє зменшити затрати при збереженні якості діяльності. При цьому, особлива увага має приділятися захисту і представлення персоналу перед вищим керівництвом у напрямі збільшення його вкладу в отримання результату.

На сучасному етапі перед вітчизняними вченими гостро постали питання пошуку результативних методів оптимізації функціонування служб управління персоналом у процесах забезпечення ефективності державного управління. Це, з одного боку, розробка ефективних стратегічних рішень розвитку системи управління персоналом і організації в цілому з додержанням сучасних вимог, з іншого – зміна державної кадрової політики, формування персоналу, що максимально відповідає обраним стратегіям. Проблемам розробки та реалізації стратегії управління персоналом приділяють значну увагу такі вчені, як М. Армстронг [1], С. Крутанін [3], А. Кібанов [6], Н. Чижов [7] та ін. Питанням державної кадрової політики

присвятили велику кількість робіт такі вчені, як Б. Колесніков [2], О. Оболенський [4], В. Олуйко [5] та ін.

Сучасні кадрові служби вже не відповідають новим вимогам державної кадрової політики. Їх діяльність обмежується в основному вирішенням питань прийому і звільнення працівників, оформлення кадрової документації. Відсутня на сьогодні і єдина система роботи з кадрами, перш за все система науково обґрунтованого вивчення здібностей, підстав професійного і посадового просування персоналу відповідно до ділових і особистих якостей. Структура служб управління персоналом, якісний склад і рівень оплати праці їх працівників не відповідають завданням реалізації активної державної кадрової політики, практично не ведеться підготовка фахівців для роботи в службах управління персоналом.

Відповідно, завдання нових служб управління персоналом полягають у реалізації державної кадрової політики по управлінню трудовими ресурсами. У зв'язку з чим необхідно розширювати коло функцій і від суто кадрових питань переходити до розробки систем стимулювання державно-службової діяльності, управління професійним рухом, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів.

Узагальнення досвіду функціонування вітчизняних і зарубіжних служб управління персоналом дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом – забезпечення персоналом, організація його ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

Відповідно, завданням у межах даної статті є визначення основних напрямів, в яких має здійснюватися перебудова кадрових служб щодо вдосконалення функціонування, розширення функціональних обов'язків працівників відповідних служб, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом.

Основу сучасних концепцій управління персоналом складають зростаюча роль особи службовця, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, поставлених

перед організацією. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості, воно дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, урахування особистісного чинника в побудові системи управління персоналом.

Функціонування служб управління персоналом у даному аспекті слід насамперед розглядати як партнера керівників структурних підрозділів та вищих керівних кадрів щодо реалізації стратегії діяльності органу; експерта в питаннях, пов'язаних із організацією та виконанням роботи, ефективного адміністратора щодо зниження витрат на діяльність органу; захисника працівників, представника їх інтересів перед керівництвом; активного учасника реформування та модернізації органу державної влади [1].

Адже на сьогодні спостерігається той факт, що служби управління персоналом мають досить низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через що ними не виконується ціла низка завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормативних умов його роботи. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості: воно дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного чинника в побудові системи управління персоналом організації. У даному аспекті дослідження визначеної проблеми слід виділити основні чинники, що безпосередньо впливають на ефективність процесів управління персоналом.

Перший – ієрархічна структура організації, де основний засіб дії – це відносини влада-підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом соціальних і матеріальних благ. *Другий – культура*, тобто спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, що регламентують відповідну поведінку особи, без видимого примусу. *Третій – ринок*, як мережа рівноправних відносин, заснованих на рівновазі інтересів учасників державно-управлінського процесу [6].

Варто зазначити, що основними завданнями служб управління персоналом у даному напрямі мають стати забезпечення ефективної роботи

керівництва у всіх сферах, пов'язаних із працевлаштуванням, розвитком персоналу і встановленням системи взаємовідносин між керівництвом і персоналом. Важлива функція служб управління персоналом полягає в тому, що їм має належати головна роль в процесі створення середовища, де персоналу надається можливість застосування і реалізації власних здібностей потенціалу як для вигоди організації, так і своєї власної.

Отже, яку ж систему управління персоналом необхідно створити в сучасних умовах? Насамперед, як уже зазначалось вище, це повинні бути не тільки кадрові служби, але і система управління персоналом, що включає:

- оформлення і ведення обліку персоналу;
- формування відповідних умов праці;
- установа нових державно-службових відносин – етики ділової взаємодії;
- розвиток соціальної інфраструктури;
- аналіз і розвиток засобів стимулювання праці;
- юридичні і психологічні консультації, в т.ч. проведення оцінки профорієнтації [4].

Саме тому, виходячи з основ функціонування майбутньої служби управління персоналом, ключові ролі в системі управління персоналом відіграватимуть:

- персонал-стратегії;
- організація роботи служб управління персоналом (розробка структур);
- персонал-технології (спеціальні і професійні знання);
- персонал-інноватори (розробники інвестиційних проектів);
- виконавець-службовець, який здійснюватиме оперативну кадрову політику;
- кадровий консультант – фахівець з панорамним баченням можливостей удосконалення організаційної діяльності.

Таким чином, виходячи з основ поняття кадрової служби, її призначення і тенденції вдосконалення, служба управління персоналом визначається як сукупність спеціалізованих структур, підрозділів разом із зайнятими на них посадовими особами, покликаними управляти персоналом у рамках вибраної кадрової політики. Слід враховувати також, що служба управління персоналом є основним структурним підрозділом, на яку покладено функції з прийому та звільненню працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки.

При визначенні переліку завдань з управління персоналом, фахівцями умовно виділяються основні і додаткові завдання. Серед *основних завдань* можна виділити такі, як соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і міжособових взаємин, відносини керівника і підлеглих; управління конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудової мотивації; регулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології, ергономіки і естетики праці. До *додаткових* слід віднести завдання, які можуть виконуватися спільно з основними, але, як правило, управлінське розпорядництво по ним здійснюють зовнішні (по відношенню до служби персоналу) підрозділи [6].

З урахуванням визначених у межах даної статті особливостей створення і функціонування служб управління персоналом слід виділити такі стійкі тенденції в розвитку служб управління персоналом.

1. Виділення і врахування практично всіх функціональних напрямів, що охоплює комплекс проблем управління персоналом у діяльності приватних організацій. Причому це спостерігається в організаціях різних розмірів і різних фінансових можливостей.

2. Широкий розвиток зовнішніх консультаційних, посередницьких агентств, що працюють з організаціями на договірній, інтеграційній основі, а також достатньо активна інтеграція між організаціями з реалізації завдань управління персоналом.

3. Делегування повноважень і відповідальності з виконання функцій управління персоналом керівникам структурних підрозділів і досвідченим фахівцями з одночасною організацією їх глибокого, безперервного навчання.

4. Інтернаціоналізація управління персоналом, що виражається в розвитку міжнародних контрактів у діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих кадрових підрозділів підприємства, державних органів, інформаційних служб і формування на цій основі єдиної міжнародної служби управління персоналом.

Слід зазначити, що наявність вищезгаданих тенденцій говорить про високий рівень розвитку управління персоналом, загальної культури управління в діяльності організацій. Вітчизняна практика активізувалася щодо становлення ефективної системи управління персоналом і поступового включення даної системи в загальну світову інтеграцію.

Таким чином, перебудова діяльності кадрових служб у напрямі становлення і розвитку системи управління персоналом, розширення функціональних обов'язків працівників служб управління персоналом, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом повинна здійснюватися за такими напрямками:

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

– широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для організації працівників;

– планомірна робота з корпусом вищих керівних кадрів, з резервом для висунення на керівні посади, яка повинна будуватися на таких

організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висунення за індивідуальними планами, ротаційні пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

– активізація діяльності служб управління персоналом зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і етично-психологічних стимулів;

– забезпечення соціальних гарантій службовців у сфері зайнятості, що вимагає від фахівців служб управління персоналом дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання ним установлених пільг і компенсацій;

– перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і розстановки персоналу, широкої гласності в кадровій роботі;

– зміцнення служб управління персоналом кваліфікованими фахівцями, підвищення їх авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для служб управління персоналом, їх перепідготовки і підвищення кваліфікації;

– оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної і інформаційної бази. Доцільно у зв'язку з цим визначити в галузях і регіонах ті наукові організації і консультаційні установи, які розроблятимуть проблеми стратегічного управління персоналом, надаватимуть практичну допомогу службам управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. / Пер. с англ.; Под ред. С.К. Мордвинова. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. Державне управління: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельника, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко. - К.: Знання-Прес, 2003. – 344 с.

3. Колесніков Б.П. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні: Моногр. / Б.П. Колесніков, І.Г. Батраченко; Дон. держ. ун-т упр.; ДРІДУ НАДУ. - Донецьк: Норд-Прес, 2006. – 136 с.

4. Крутанин С.М. Управление персоналом: стратегические ориентиры. - М.: Кондор, 2006. – 294 с.

5. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Моногр. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

6. Проблемы управления персоналом в организациях. Тематический сборник научных трудов / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ГУУ, 2000. – 296 с.

7. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. – СПб.: Питер, 2005. – 352 с.

Rachinskiy A.P. Services of management a personnel: features of creation and functioning.

Services of management a personnel are examined as a partner of guidance in relation to realization of strategy of activity of organ; expert in questions, related to organization and implementation of official plenary powers, effective administrator in relation to cutting of costs on activity of organ; a defender of workers, representative of their interests, is before guidance; active participant of reformation and modernization of public authority. Directions becoming and development of control the system by a personnel must be carried out in which are determined.

Key words: public skilled policy, services of management, personnel management, a personnel management tasks.

Рачинский А.П. Службы управления персоналом: особенности создания и функционирования.

Рассмотрены службы управления персоналом рассатриваются как партнер руководства по реализации стратегии деятельности органа; эксперт по вопросам, связанным с организацией и исполнением служебных полномочий, эффективный администратор по снижению затрат на деятельность органа; защитник работников, представитель их интересов перед руководством; активный участник реформирования и модернизации органа государственной власти. Определены направления, в которых должно осуществляться становление и развитие системы управления персоналом.

Ключевые слова: государственная кадровая политика, службы управления персоналом, управление персоналом, задания по управлению персоналом.