

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПОДБОРА HR-МЕНЕДЖЕРА И СОЗДАНИЯ HR-ОТДЕЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. Рассмотрены виды, характеристика разных типов HR-менеджеров, этапы построения отделов менеджмента персонала на предприятии, особенности развития такого явления в Украине.

Анотація. Розглянуто види, характеристику різних типів HR-менеджерів, етапи побудови підрозділів менеджменту персоналу на підприємстві, особливості розвитку такого явища в Україні.

Annotation. In given article kinds, the characteristic of different types of HR-managers, stages of construction of departments of management of the personnel at the enterprise, features of development of such phenomenon in Ukraine are considered.

Ключевые слова: персонал, HR-менеджер, HR-отдел, подбор менеджера.

В организационной структуре предприятия все чаще можно встретить отдел, который занимается не только кадровой службой, но и развитием, обучением и консультированием персонала предприятия. В условиях рыночной экономики все фирмы стараются сформировать высокую конкурентоспособность, положительный имидж среди потребителей и соискателей, а также обеспечить качество выпускаемых товаров и услуг. Этого можно добиться путем рационального использования человеческих ресурсов, мобилизации их на выполнение поставленных задач, правильной мотивации и прочих механизмов, которыми пользуются HR-отделы (от англ. *human resources* – человеческие ресурсы).

Анализ функций, личностных характеристик HR-менеджера, этапов построения HR-отдела и др. в данный момент является очень актуальным. Изучением этих вопросов занимались Е. Богодисов [1], В. Крючков [2; 3], Е. Крамарева [4], Т. Витковская [5], О. Алехина [6] и пр.

Проблематичным остаётся вопрос эффективного подбора менеджера в HR-отдел, так как многие фирмы не анализируют свои позиции на рынке и не могут корректно выбрать методы для подбора нужных людей и рационального создания HR-отдела на предприятии.

Целью данной статьи является изучение типов менеджеров по персоналу, их характеристик, особенностей подбора таких менеджеров в Украине, а также этапов построения HR-отделов на предприятии.

Эффективность работы предприятия зависит от взаимодействия и интеграции трудовой деятельности работников, находящихся в штате. Зачастую люди не могут эффективно сотрудничать вследствие нерационального управления, которое должен обеспечивать отдел, занимающийся персоналом.

В зависимости от того, какие функции, по мнению предприятия, должны выполняться менеджером по персоналу, их принято разделять на типы, представленные в табл. 1 [4].

Таблица 1

Типы менеджеров по персоналу

Тип	Характеристика деятельности
Кадровик	Акцент на учет кадров и кадровое делопроизводство. Может также заниматься подбором персонала рабочих и сервисных специальностей, социальной сферой, пересекаться с профсоюзом и пр.
Функциональный (сервисный) менеджер	Занимается отбором, обучением, оценкой и мотивацией персонала, а также кадровым делопроизводством и социальной сферой. Решают проблемы текучести кадров, кадрового резерва, ротации персонала достаточно эффективно
Менеджер-стратег	Выстраивают кадровую политику, исходя из бизнес-задач и стратегии развития крупных организаций. Очень редко встречается на рынке

Предприятиям стоит уделять должное внимание анализу деятельности отдела, занимающегося персоналом и выявлять резервы, которые появляются как следствие нерационального подбора HR-менеджеров.

Особенностями подбора менеджеров по персоналу в Украине является то, что наиболее простая категория поиска – начинающие специалисты, так как ими переполнен рынок, но отсутствие опыта работы чаще всего не способствует эффективному принятию решений. Также существует сложность в подборе линейных менеджеров, которая обусловлена не только узостью рынка, но и ограниченностью действий специалистов пределами своей функции. Сложность в подборе специалистов высокого уровня, а также топ-менеджеров заключается в том, что их на рынке труда очень мало, а также в том, что их интересуют только крупные предприятия [5].

Принято считать, что менеджерам по персоналу должны быть присущи такие личностные характеристики как:

себя и свои взгляды); стратегическое мышление и лидерский потенциал. Также менеджер должен быть открытым, проактивным, гибким, иметь четкую систему ценностей, ответственным, а также иметь влияние на своих коллег и подчиненных. Но приоритетные личностные характеристики будут зависеть от сферы деятельности предприятия, функциональной роли менеджера по персоналу, уровня развития фирмы и множества экзогенных и эндогенных факторов [3]. Для подбора высококвалифицированного специалиста следует использовать несколько методов, чтобы более точно оценить его способности, навыки и умения, например, использовать в системе структурированные интервью и деловые игры, где кандидат сможет зарекомендовать себя перед фирмой.

Для решения проблемы подбора HR-менеджера предлагается разработать и усовершенствовать систему отбора и найма персонала путем интегрирования зарубежного и отечественного опыта. Так, например, если для подбора молодых специалистов достаточно использовать стандартные методы анкетирования и интервьюирования, то для привлечения в штат фирмы топ-менеджера необходимо будет использование услугами рекрутинговых агентств и head-hunting (дословно "охота за головой"). По мнению автора, такая схема в современных, быстроменяющихся условиях является наиболее эффективной.

Создание HR-отдела на предприятии – одна из самых сложных задач, решаемых при увеличении штата. Такой отдел на предприятии можно называть отделом по управлению персоналом; но грамотнее – отделом по работе с персоналом, так как данный отдел занимается не только управлением, но и обучением, развитием и сплочением коллектива. При создании такого отдела на предприятии следует соблюдать этапы, представленные в табл. 2 [1].

Таблица 2

Этапы создания отдела по работе с персоналом на предприятии

№ п/п	Название	Характеристика
I	Предварительная подготовка	Включает в себя поиск и сбор наработок, которые уже имеются в компании, исследование рынка управленческих услуг, а также уточнение и фиксация задач отдела
II	Исследование наработок	Детализирование первого этапа, определение инструментов и механизмов работы. На этом этапе закладывается качество отдела работы с персоналом, а также имидж компании на рынке человеческих ресурсов
III	Согласование стратегии	Такой отдел создается в компании не как отдельная, независимая единица, а как инструмент, способствующий и облегчающий работу каждого подразделения и каждого сотрудника компании. На этом этапе определяется подход к работе с персоналом
IV	Планирование	На этом этапе необходимо согласовывать со всеми другими подразделениями использование общих ресурсов, подчинение, определить ответственность за выполнение отдельных процессов, распределить права и др.
V	Создание атрибутов отдела	По атрибутам слаживается восприятие отдела сотрудниками. Примером может служить отдельный кабинет и сейф, так как у этого отдела хранятся личные дела, резюме и другие документы всех сотрудников
VI	Структуризация и отладка задач	Налаженность работы, взаимозаменяемость сотрудников, руководство на уровне "администрирования" (более 90 % задач повторяются и имеют типовые решения)
VII	Программное обеспечение	Отдел часто сталкивается с необходимостью приобретения ПО для работы с резюме, личными делами сотрудников и создания отчетов о работе отдела
VIII	Информирование сотрудников об HR	Заключается в ликвидации информационного вакуума и слухов. Определяется объем информации, которая будет выноситься за рамки отдела
IX	Создание отчёта о деятельности отдела	Это сложный этап, так как не существует единой системы оценки деятельности таких отделов (так как раньше были отделы кадров и отделы труда и заработной платы), их нужно оценивать исходя из главных целей его создания, например повышения конкурентоспособности предприятия
X	Закрытие проекта	Проект можно считать закрытым, если 90 % решений – стандартные, отдел имеет четкую схему работы, составлен отчет о проделанной работе

На основании изложенного выше можно сделать вывод, что в Украине отрасль HR-менеджмента недостаточно развита, так как многие предприятия ещё не отошли от постсоветских отделов кадров (ОК) и отделов труда и заработной платы (ОТиЗ), а HR – это новая ступень в развитии эффективной деятельности предприятия, так как спектр работы таких отделов гораздо шире. Именно поэтому при найме сотрудников в такой отдел следует отойти от стандартных методик (тестирование, метод рабочих заданий) и перейти к более современным, таким, как CASES (ситуационное интервью), так как именно они помогают глубже оценить кандидата и его поведение в реальных ситуациях.

Научн. рук. Кожанова Е. Ф.

Литература: 1. Богодисов Е. Этапы построения HR-отдела на предприятии / Е. Богодисов // Управление персоналом : Украина. – 2007. – № 11. – С. 14–20. 2. Крючков В. HR как внутренний консультант по оргразвитию / В. Крючков // Управление персоналом : Украина. – 2007. – № 10. – С. 66–68. 3. Крючков В. HR как консультант по оргразвитию / В. Крючков // Управление персоналом : Украина. – 2007. – № 11. – С. 72–74. 4. Крамарева Е. Какой HR вам нужен? / Е. Крамарева // Управление персоналом: Украина. – 2008. – № 5. – С. 50–52. 5. Витковская Т. Особенности подбора HR-менеджеров в Украине / Т. Витковская // Управление персоналом:

Украина. – 2007. – № 9. – С. 26–28. 6. Алехина О. Служба персонала : мифы и реалии / О. Алехина // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 4. – С. 15–18.