

Эссе на тему «HR-компетенции линейного менеджера»

Введение	2
Постановка проблемы	2
Анализ ситуации в организации	2
Формулирование обнаруженных на этапе анализа проблем и выявление потенциальных зон роста	3
Перечень возможных путей улучшения ситуации в организации, выбор оптимального решения, обоснование своей позиции	4
Выбор оптимального решения	4
Выводы.....	4
Источники информации	5

WWW.MBA-DIPLOM.COM
(495) 5-043-053

Введение

Краткое описание компании

Компания «ТрансСервис» начала свою деятельность в 1991 году. В настоящее время "ТрансСервис" представляет собой группу компаний, объединяющая четыре предприятия в Москве, отделения в Санкт-Петербурге, Краснодаре, Рязани, городах Подмосковья, и широкую сеть филиалов и представительств.

...

Постановка проблемы

Существует проблема эффективного функционирования системы управления персоналом компании, которая, несмотря на значительный рост организации, по-прежнему формируется стихийно и имеет высокий риск ее несоответствия целям и задачам бизнеса.

Анализ ситуации в организации

В настоящее время компания «ТрансСервис» столкнулась с «проблемами роста» внутри организации. Несмотря на то, что компания развивалась поступательно, перестраивать бизнес-процессы зачастую приходилось «на ходу», поэтому многие подразделения предприятия оказались не готовы к таким переменам.

В особенности, к происходящим изменениям оказалось не готово подразделение HR. Подразделение HR в том виде, в каком пребывает сейчас, сформировалось сравнительно недавно и состоит на сегодня из начальника кадровой службы и двух его подчиненных. При этом в условиях отсутствия HR-стратегии начальник кадровой службы осуществляет, как первичный прием и интервьюирование соискателей, так и размещает заявки с вакансиями по представлениям линейных менеджеров.

Другим следствием рассогласования действий HR-подразделения и линейных менеджеров является желание первого принимать самостоятельные решения, в отрыве от мнения руководителей структурных звеньев – производства, бухгалтерии, оптового отдела и т.д. В результате возникали случаи, когда в объявлениях о вакансиях выставлялась заработная плата выше той, которая предназначалась соискателям по конкретной должности, либо когда соискателям уже на собеседовании делались заведомо необоснованные предложения по заработной плате.

.....

Еще одна проблема HR состоит в несогласованности действий с бухгалтерией организации. Бухгалтерия часто не узнает своевременно о кадровых перестановках, переводах, увольнениях, что постоянно порождает проблемы конфликты.

Кроме того, по причине производственной необходимости технические специалисты компании часто переводятся с одной территории на другую, как в рамках одного предприятия, так и других предприятий группы. Эти переводы могут носить как временный, так и постоянный характер. По этой причине в компании часто наблюдается частая дезориентация персонала компании относительно того, в каком именно предприятии группы они работают и какую официальную заработную плату получают.

Увлечение руководителем HR-подразделения заканчивается в момент принятия соискателя на работу, в дальнейшем все проблемы возникающие в процессе деятельности нового работника ложатся на плечи линейных менеджеров, в подразделение которых был принят новый сотрудник.

Формулирование обнаруженных на этапе анализа проблем и выявление потенциальных зон роста

Таким образом, к настоящему моменту времени в компании назрели следующие основные проблемы в области управления HR.

- 1) Развитие компании привело к спросу на квалифицированных специалистов технического профиля при одновременной невозможности эффективно «встроить» этот процесс в рамках существующих технологий HR;
- 2) Наблюдается большая текучка кадров, управление которой фактически не входит в компетенцию HR-подразделения;
- 3) Низкая стоимость кадрового ресурса компании;
- 4) Значительная рассогласованность действий между HR-подразделением и линейными менеджерами

Причины сложились исторически:

- 1) ...
- 2) ...

Можно утверждать, что проблема с HR в компании носит системный характер и заключается в первую очередь в отсутствии

Наблюдается отсутствие конструктивного взаимного содействие между HR-подразделением компании и линейными менеджерами при принятии кадровых решений.

Перечень возможных путей улучшения ситуации в организации, выбор оптимального решения, обоснование своей позиции

Для компании изменить сложившуюся ситуацию, связанную с отсутствием внятной кадровой политики, можно несколькими способами/вариантами.

1) Существенная передача функций HR линейным менеджерам

....

2) Расширение штата кадровиков в подчинении у руководителя HR-подразделения с одновременным делегированием части полномочий.

.....

3) Необходимо четкая и понятная кадровая политика компании в условиях потребности в квалифицированных кадрах и значительных ротационных изменений внутри компании.

.....

Выбор оптимального решения

Для исправления существующей ситуации с HR-подразделением возможно комбинированное использование всех трех предлагаемых вариантов.

Однако наиболее оптимальным представляется решение №1, связанное с передачей части функций от HR-подразделения компании линейным менеджерам. В значительной степени это решение объясняется тем, что в настоящее время роль функции HR постепенно перемещается от полного администрирования кадровых вопросов в сторону стратегии и практики, заключающихся в частности, в консультационном обеспечении организации по кадрам. Поэтому сегодня роль HR в компании должна быть пересмотрена, поскольку управление людьми — решающая вещь для успеха бизнеса.

1) ...

2) ...

3) ...

Выводы

Для того, чтобы преодолеть кадровую проблему компании, необходим постепенный переход от рутинных операций HR-подразделения, к решению стратегических задач, связанных с управлением персоналом. При этом менеджеры HR начинают, с одной стороны, выступать в качестве квалифицированных консультантов для линейных менеджеров, а с другой, - формировать лояльность персонала. Иначе говоря, HR-подразделению необходима постоянная готовность к возможным изменениям, как внешних, так и внутренних обстоятельств, с тем, чтобы предвидеть перемены, а не просто отвечать на вопросы линейных менеджеров.

...

Источники информации

Брунер Р. Краткий курс МВА. – М.: «Олимп-Бизнес», 2005.

Кинан К. Делегирование полномочий. – М.: «Эксмо», 2007.

Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: «Аспект Пресс», 2006.

Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. – М.: ГроссМедиа, 2008

Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. – М.: «Вершина», 2007.

WWW.MBA-DIPLOM.COM
(495) 5-043-053