

Таким образом, полученные результаты позволили сделать вывод о том, что удовлетворенность трудом находится на уровне среднего, но заметно существенное снижение активности. В целях повышения результативности и удовлетворенности трудом предприятию был предложен комплекс мероприятий, направленный на повышение удовлетворенностью трудом сотрудников.

Список использованных источников

1. Бессокирная, Г. П. Темницкий, А. Л. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью. – СПб.: Питер, 2016.
2. Бурякова, Е. С. Об удовлетворенности трудом, как слагаемом эффективной деятельности рекрутера // Московский психологический журнал. – № 3, 2018.
3. Бюссинг, А. Мотивация и удовлетворенность // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2012.
4. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 2017.
5. Гневко, В. А., Яковлев, И. П. Менеджмент: социально-гуманистическое измерение. – СПб. Ин-т управления и экономики, 2017.
6. Головач, В. Три источника и две части субъективной удовлетворенности [Электронный ресурс] / В. Головач. – Режим доступа: www.gumer.ru.
7. Занюк, С. С. Психология мотивации / С. С. Занюк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001.
8. Интегральная удовлетворенность трудом. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов – М., Изд-во Института Психотерапии, 2012.
9. Камерон, К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: ПИТЕР, 2011.

УДК 331.08

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Якушев А.А., к.э.н., доц.

*Институт экономики и управления (структурное подразделение) ФГАОУ ВО
«Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»,
г. Симферополь, Российская Федерация*

Реферат. В статье рассмотрены роли и ключевые качества HR-менеджера; предпосылки и содержание их изменения и трансформации до роли бизнес-партнера в современных организациях.

Ключевые слова: менеджер по персоналу, HR-менеджер, бизнес-партнер, организация.

Практика предпринимательской деятельности отечественных субъектов хозяйствования подтверждает актуальность изменения подходов к определению роли и функций специалистов служб персонала с учетом новых требований ведения бизнеса, перемещения акцентов на качество их образования, формирования новых умений и навыков, необходимых для осуществления качественно новой деятельности в условиях усиления конкурентной борьбы на внутреннем и зарубежном рынках.

Отделы кадров на предприятиях стали постепенно вытесняться службами персонала или становиться их структурными подразделениями, осуществляя свои традиционные функции. Современные условия ведения бизнеса требуют от менеджмента комплексных подходов и неоднозначных ролей, которые выполняют специалисты кадровой службы. В этом плане научный и практический интерес представляют исследования профессора управления бизнесом Школы бизнеса университета Мичигана Д. Ульриха, который считает, что ключевыми ролями менеджмента персонала в создании конкурентоспособной организации является стратегический менеджмент человеческих ресурсов, менеджмент организационной структуры, управление изменениями компании и оперативное управление персоналом [3].

Реализация традиционных функций управления человеческими ресурсами неразрывно связана с созданием организационной структуры предприятия (подбором персонала, обучением, карьерным продвижением, наймом и увольнением). Выполняя перечисленные задачи, HR-менеджер должен использовать новые методы и подходы для регулирования деятельности по управлению персоналом. Управление изменениями предприятия – это одна из ключевых ролей менеджмента персонала, предопределяющая участие HR-менеджеров в реинжиниринге. Это связано с тем, что качественные изменения, происходящие в бизнес-деятельности, затрагивают не только технико-технологические процессы, но и сферу управления человеческими ресурсами. Менеджер по персоналу как «агент изменений» должен способствовать повышению конкурентоспособности предприятия, обеспечению проведения мероприятий по оптимизации инновационной командной деятельности, принимать активное участие в формировании организационной культуры предприятия.

Обобщая содержание деятельности HR-менеджера в организации в контексте выполняемых им ролей, Д. Ульрих разработал концепцию бизнес-партнерства, представленную следующей формулой [3, с. 56]: Бизнес-партнер = стратегический партнер + административный эксперт + лидер + агент изменений.

Согласно этой концепции, HR-менеджер выступает как бизнес-партнер и сочетает в своей работе множество аспектов деятельности, далеко выходящие за рамки функций отдела кадров. Успешная работа менеджера по персоналу в условиях рыночной экономики требует сбалансированности всех ролей и четкого обозначения приоритетов.

В качестве альтернативы модели «четырёх секторов» Д. Ульриха, которая, по мнению Д. Салливена, не определяет роли стратегического планирования, он предлагает модель «Пять уровней роли HR», включающую описание основных функций HR-службы [2].

В рамках предложенной модели Д. Салливен рассматривает работу HR-менеджеров, распределяя ее на пять уровней:

1. Управление информационными потоками и осуществление базовых операций.
2. Реализация основных функций управления персоналом.
3. Координация усилий, направленных на повышение производительности.
4. Развитие конкурентных преимуществ через таланты.
5. Разработка решений для стратегических бизнес-проблем и поиск новых возможностей.

В соответствии с современными подходами сфера деятельности HR-менеджера – это разработка стратегии предприятия в области человеческих ресурсов и методов ее реализации, детализации стратегии и постановки перед специалистами конкретных задач, формирование команды для достижения поставленных целей» [1]. Современный HR-менеджер должен выполнять следующие роли в работе современных кадровых служб и организации в целом.

1. Кадровый стратег – ответственность за разработку и реализацию кадровой политики и стратегии, обеспечение механизмов их реализации.

2. Руководитель кадровой службы – организатор работы подразделений управления человеческими ресурсами.

3. Кадровый технолог – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности.

4. Кадровый инноватор – лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки в кадровом менеджменте.

5. Исполнитель-специалист, осуществляющий реализацию оперативной кадровой политики.

6. Кадровый консультант – профессионал, который определяет стратегические перспективы развития организации, формулирует пути решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Требования к HR-менеджеру, выполняющему новые роли в организации, постоянно растут, а подбор специалистов на эту должность предусматривает не только их высокий профессионализм, но и наличие соответствующих личных качеств. Практика показывает, что руководители ценят в менеджере по персоналу такие качества, как [5] активную жизненную позицию, лидерский потенциал; самостоятельность, инициативность; обучаемость, мобильность; умение работать в команде; усердие, ответственность; организованность, работоспособность; гибкость.

В современных условиях функционирования организаций, все актуальнее обсуждается проблема трансформации роли HR-менеджера до бизнес-партнера в компании. Бизнес-партнерство может подразумевать реструктуризацию HR-функции с целью предоставления профессиональных HR услуг в организации более высокого качества по более низкой цене. Но термин используется и в неформальном общении, просто для описания директора по персоналу высокого класса, которого окружающие воспринимают как партнера по бизнесу, человека, способствующего выполнению бизнес-целей компании.

По мнению британских консультантов, самой проблемной ролью в бизнес-партнерстве HR становится роль «центра совершенства (centres of excellence)» или «центра экспертности (centres of expertise)», в определении Дэйва Ульриха (Dave Ulrich) [3]. Эта роль подразумевает сохранение экспертности в таких ключевых областях HR, как подбор персонала, взаимоотношения сотрудников, компенсации и вознаграждения, обучение и развитие.

Чтобы стать бизнес-партнером для руководителя компании, HR-менеджер должен развивать собственную поведенческую гибкость, находить и развивать навыки аргументации, уметь отстаивать свои мысли, позиционировать себя как сильную личность. Как подчеркивает М. Хиггс, работодатели, которые подбирают HR-специалиста, хотят видеть в нем способность развивать преданных сотрудников, возможность работать, избегая «собственнических войн» между различными отделами, желание меняться и принимать инновации, использовать новые формы и методы в работе с персоналом [4].

Таким образом, система управления человеческими ресурсами в быстро меняющихся условиях способна серьезно влиять на корпоративную эффективность, достижение высокого уровня профессионализма HR-менеджеров и обеспечения связи HR-менеджмента с потребностями бизнеса. Бизнес-партнерство в управлении персоналом состоит в трансформации способа предоставления бизнесу HR-услуг и изменении организации HR-подразделения в соответствии с этой целью.

Список использованных источников

1. Верна, В. В. Управление компетенциями менеджера по персоналу: учебное пособие [Электронный ресурс] / В. В. Верна. – ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского». – Симферополь, 2018. – 134 с. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35678028>.
2. Салливен, Дж. Стратегическая роль HR-службы. Понимание роли управления человеческими ресурсами в контексте модели «Пять уровней вклада HR» / Дж. Салливен // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm125.html>.
3. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль менеджеров в организации / Д. Ульрих. – М.: Издательство «Вильямс», 2015. – 303 с.
4. Хиггс, М. HR: от администрирования до стратегического управления / М. Хиггс // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mainjob.ru/publications/?view=4990>.
5. Яковлева, Н. Как HR-менеджеру стать консультантом для руководителя / Н. Яковлева // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/article/show/285.htm>.

2.3 Экономика

УДК 658.6

ДИНАМИКА СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ ТОВАРАМИ ТЕКСТИЛЯ И ОДЕЖДЫ В СТРАНАХ ЕАЭС

Быков К.Р., ст. преп.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В рамках настоящей статьи излагаются результаты оценки динамики и структуры изменения товарооборота и внешнеторгового сальдо производства