

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Полоцкий государственный университет»

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей

II Международной научно-практической конференции,
посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета

(Новополоцк, 7–8 июня 2018 г.)

Новополоцк
Полоцкий государственный университет
2018

Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты
[Электронный ресурс] : электронный сборник статей II международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.

Компьютерный дизайн М. С. Мухоморовой
Технический редактор А. Э. Цибульская.
Компьютерная верстка Т. А. Дарьяновой.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь
тел. 8 (0214) 53 05 72, e-mail: a.lavrinenko@psu.by

ИЗМЕНЕНИЕ СТАТУСА И РОЛИ ОТДЕЛА КАДРОВ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*М.В. Гайдова, старший преподаватель, Полоцкий государственный университет,
г. Новополоцк, Республика Беларусь*

В условиях конкурентного рынка традиционная кадровая работа становится менее эффективной. Коммерческая деятельность усложняется, и организации для своего выживания и развития должны искать новые методы организации работ, адаптированные к изменениям внешней среды. Роль управления персоналом перемещается из области социального обеспечения и администрирования в область стратегии и выполняет идеологическую роль [1]. Замена термина «кадры» на понятие «человеческие ресурсы» означает движение к пониманию того, что люди являются ресурсом, помогающим руководителям бизнеса создавать стоимость и прибыль организации (табл.). Эксперты менеджмента считают, что в концепциях управления персоналом и HR-менеджментом нет существенной разницы, потому что HR-менеджмент – это дальнейшее развитие многогранной роли кадровой работы; продолжение процесса управления персоналом со стратегическим подходом [2].

Таблица. – Изменение роли кадровой службы и функции управления персоналом

Кадровая служба (КС) Традиционная кадровая работа	Служба управления персоналом (СУП) Стратегический подход
1. Централизованный подход. Кадровые специалисты отвечают за все технические вопросы, относящиеся к сотрудникам.	Децентрализованный подход. Менеджеры по персоналу выступают внутренними консультантами для линейных менеджеров, а линейные менеджеры полностью берут на себя ответственность за управление людьми.
2. Не имеют полномочий. Слабо вовлечены в процессы принятия решений, не до конца понимают рыночные условия, в которых работают, куда развивается бизнес, каковы его потребности.	Имеют полномочия руководителя, вплоть до ранга бизнес-партнера. Участвуют в обсуждении и принятии решений по стратегическим вопросам вместе с высшим руководством организации, способны видеть целостную картину того, как персонал должен достигать целей организации.
3. Административная функция. Решают функциональные и административные вопросы. Обеспечивают формализованные работы, в основном подбора персонала, регулирования и оплаты труда, оформления кадровой документации.	Стратегическая функция. Участвуют в процессах перемен, владеют инструментами и технологиями преобразований. Обеспечивают качество и профессионализм рабочей силы для достижения стратегических целей.

Источник: составлено автором с использованием [1, 3, 4].

Традиционная модель кадровой работы в современных условиях не справляется с задачами конкурентной борьбы, в том числе в сфере обеспечения качества и профессионализма рабочей силы. Функции работников отделов кадров стали разрастаться и значительно усложняться. Формализованный и соответствующий законодательству кадровый документооборот по-прежнему не потерял значимости. Однако делопроизводство не может полностью заменить обязанности инспектора по кадрам, которые начинают выходить далеко за

пределы ведения кадровой документации. Это и поддержание психологически благоприятного климата в коллективе, и разработка гибких схем стимулирования труда, и организация обучающих мероприятий (семинаров, тренингов и т.д.). Такие перемены не только в функциях, но и в самом названии этой должности (от «инспектора по кадрам» к «менеджеру по персоналу») стали следствием изменений внутренней кадровой политики.

Ключевая роль службы персонала заключается в организации полноценной работы коллектива для достижения основной цели – получения прибыли. Стратегическая задача службы персонала – это создание сплоченной и эффективной команды единомышленников, заинтересованных в конечном результате своего труда и результатах организации. Это формирование адаптивной системы управления, построенной по принципу близкого и доверительного взаимодействия с каждым сотрудником и призванной способствовать наиболее эффективному развитию бизнеса.

Создание подразделения по управлению персоналом необходимо для использования наиболее рациональных отечественных подходов и западных моделей управления персоналом [3].

Если в организации существует только формализованная кадровая работа, обычно этого достаточно до тех пор, пока:

- 1) организация не разрастается;
- 2) не усложняется внешняя рыночная среда;
- 3) не появляются новые сложные задачи, связанные с ростом и развитием.

В этом случае кадровой работы недостаточно и возникают следующие проблемы:

1. Управление персоналом не включено в число приоритетных направлений и стратегических составляющих менеджмента организации.

2. Кадровые процессы реализуются как действия, не связанные в содержательном и процедурном отношении с другими процессами компании. Не определены и нормативно не закреплены форматы взаимодействия кадровых, высших и линейно-функциональных менеджеров.

3. Не проводится анализ эффективности деятельности кадровой службы и деятельности персонала.

4. Уровень квалификации персонала не соответствует требованиям, предъявляемым новыми задачами.

5. Появляется проблема выбора количественных и качественных критериев оценки должностей и деятельности сотрудников, определения их вклада в общий результат организации и вознаграждения – постоянной и переменной части заработной платы.

6. Проблема незаинтересованности сотрудников в изменениях, объективные и субъективные противоречия в интересах организации и сотрудника.

7. Проблемы трудовых отношений, недовольство сотрудников.

8. Возрастающая/неравномерная текучесть кадров, не хватает работников основных специальностей.

9. Неудовлетворенность оплатой и условиями труда.

10. Неясное распределение обязанностей.

11. Нет четких критериев оценки работы.

12. Низкие критерии и плохая практика подбора кадров.

13. Отсутствуют программы повышения квалификации сотрудников, не проводится ознакомительное обучение новых работников.

14. Разногласия, несогласованность действий и взаимоотношений между подразделениями в текущей работе.

15. В некоторых подразделениях слишком большой штат сотрудников, не полностью используется рабочее время. В других подразделениях людей не хватает.

Проблемы управления человеческими ресурсами особенно видны во время кризиса, когда выясняется, кто является балластом, а на кого можно рассчитывать в трудное время.

Реактивные действия руководства на возникшую проблему часто бывают малоэффективны и не создают устойчивого долгосрочного эффекта, так как вместо исправления причин делаются попытки изменить следствие. Необходимые инструменты управления персоналом либо вообще не используются руководителями, либо используются не по назначению и в неправильных сочетаниях. Потратив деньги и время и не получив ожидаемого эффекта, руководитель решает проблемы по мере их поступления в соответствии с собственным здравым смыслом.

Для устойчивого решения проблем целесообразно создавать систему управления персоналом, основными чертами которой являются [1]:

1. Ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу.
2. Непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации.
3. Гибкость организации труда.
4. Делегирование ответственности сверху вниз.
5. Партнерские отношения между участниками функций и процессов.
6. Новая организационная культура, ориентированная на работников.

Новые службы персонала создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела труда и заработной платы, и др. Задачи новых служб заключаются в координации деятельности по управлению персоналом в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций от кадровых вопросов к разработке систем стимулирования труда, управлению профессиональным развитием, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

В зависимости от численности организации, отраслевых особенностей, стратегических целей и наличия ресурсов, функции службы персонала могут выбираться на усмотрение руководства.

1. Кадровое планирование и регулирование численности персонала. Планирование потребности в персонале включает: оценку имеющегося потенциала трудовых ресурсов; оценку будущих потребностей; разработку программ по развития персонала.

2. Поиск, отбор и найм персонала. Обеспечение наличия потенциальных кандидатов по всем должностям. Оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших в ходе набора.

3. Адаптация и профессиональная ориентация. Политика адаптации содержит в себе цели и средства, позволяющие новому работнику в совпадающий с испытательным сроком промежуток времени освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности.

4. Повышение, понижение, перевод, увольнение. Разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, взаимозаменяемости, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

5. Кадровый мониторинг (аттестация и оценка трудовой деятельности). Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

6. Рост производительности труда и учет рабочего времени. Нормирование и охрана труда.

7. Эффективность персонала и развитие мотивационной системы. Определение заработной платы и льгот для найма и удержания персонала. Разработка материальных и нематериальных мотиваций для повышения эффективности труда.

8. Обучение персонала. Разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для квалифицированного выполнения работы.

9. Создание и дальнейшее развитие коллектива как единой команды.

10. Обеспечение взаимосвязи, коммуникаций и обратной связи.

11. Формирование организационного поведения и корпоративной культуры.

12. Кадровый резерв и карьера персонала. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение производительности труда персонала.

Исходя из вышеизложенного, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу [1, 3, 4]:

1. «Кадровый стратег» – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения, системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента.

2. «Руководитель службы управления персоналом» – организатор работы кадровых подразделений.

3. «Кадровый технолог» – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации.

4. «Кадровый инноватор» – руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5. «Исполнитель» – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. «Кадровый консультант» – профессионал, использующий панорамное видение перспектив организации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу [1]. Эти 11 ключевых областей компетентности были объединены в три группы.

Личная порядочность

1. Этичность – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.

2. Добросовестность – высокие требования к результатам своей работы.

3. Рассудительность – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

Целеустремленность и продуктивность

1. Результативность – ориентация на конечный результат.
2. Настойчивость – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.
3. Преданность организации и деловая ориентация – готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.
4. Уверенность в себе – готовность и умение решать неординарные задачи.

Навыки командной работы

1. Командная ориентация – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими.
2. Контактность – умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами.
3. Коммуникабельность – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания.
4. Умение слушать – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Таким образом, если руководство организации полно решимости перейти, либо уже на этом пути, к стратегическому управлению, то нужно иметь в виду, что в рамках стратегического менеджмента возникает потребность изменить функциональную модель управления персоналом. Новая стратегическая модель управления персоналом характеризуется несколькими особенностями, в том числе: управление культурами важнее, чем управление системами и процедурами; при реорганизации организации выделяется особая роль службы персонала.

Список использованных источников

1. Кувина, Г.К. Служба Персонала в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://uprav.org.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=104&Itemid=67.
2. Салливан, Джон. Стратегическая роль HR-службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=393>.
3. Задачи кадровой работы на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bizneshaus.ru/zadachi.html>.
4. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://uprav.org.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=104&Itemid=67.