

ние эффективных решений, которые нацелены, с одной стороны, на внедрение инноваций, создание эффективной системы управления финансами, с другой стороны, на достижение стратегии «лидерства» в производстве новой продукции с высокими потребительскими свойствами.

Список использованных источников

1. Пузанкевич, О. А. Финансовый менеджмент и его роль в управлении деятельностью предприятия / О. А. Пузанкевич // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. ; под общ. ред. И. Л. Акулича. – Минск, 2018. – С. 200–203.
2. Финансовый менеджмент : учебник / Г. Б. Поляк [и др.] ; под ред. Г. Б. Поляка ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 455 с.

УДК 658.29

О. Н. Сарахман

*Львовский институт ГВУЗ «Университет банковского дела»,
Львов, Украина, sarahman88@ukr.net*

HR-МЕНЕДЖМЕНТ: РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ И СПОСОБЫ ОБЪЕКТИВИЗАЦИИ СУБЪЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ РАБОТЫ

Рассмотрены HR-менеджмент как фактор инновационного развития организации, требования к личностным качествам и компетенциям специалистов службы персонала, приводятся наиболее распространенные ошибки в HR-менеджменте и способы объективизации субъективных методов работы в сфере HR.

Ключевые слова: HR-менеджмент, человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, рекрутер

O. Sarakhman

*Lviv Institute of the SHEI «University of Banking»,
Lviv, Ukraine, sarahman88@ukr.net*

HR MANAGEMENT: TOP MISTAKES AND WAYS OF OBJECTIVIZATION OF SUBJECTIVE METHODS OF WORK

HR management is considered as a factor in the innovative development of the organization, the requirements for personal qualities and competencies of personnel service specialists, the most common mistakes in HR management and ways of objectivizing subjective methods of work in the HR area are highlighted.

Keywords: HR management, human resources, human resource management, recruiter

Развитие общества в целом и в частности динамических экономических отношений, которые его сопровождают, обусловили актуализацию наиболее ценного ресурса современности, который со временем только качественно растет, и формирует тем самым самые большие и самые длинные конкурентные преимущества как отдельных субъектов хозяйствования, так и стран в целом, человека.

Человеческие ресурсы стали уникальной категорией в экономике, что способствует сло-
му существующих бизнес – парадигм и формированию новых, созданию научных теорий
и поиску практик, которые б давали возможность наиболее полно использовать и развивать
эти ресурсы.

Актуальность вопроса управления персоналом на современном предприятии невозмож-
но переоценить, т. к. указанная проблема является одной из главных, что требует повышен-
ного внимания со стороны аппарата управления. Ей отводится ведущее место в системе
управления организацией. От выбора того или иного подхода в управлении персоналом,
каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки, зависит эффективность органи-
зации в целом и перспективы ее развития в будущем. В последнее время концепция «управ-
ление человеческими ресурсами» (HR-менеджмент) приобретает по сравнению с другими
подходами управления персоналом все большую популярность среди руководителей орга-
низаций. Поскольку она ставит целью реализацию интересов не только организации, но
и каждого ее работника.

Среди ученых, исследующих вопросы HR-менеджмента, мотивации и оплаты труда,
формирования новой системы компетенций персонала, известны труды таких зарубежных
ученых, как С. Ананд, Д. Аткинсов, Б. Гройсберг, Т. Емебайл, Д. МакКлеланд, С. Паркер,
М. Финни, Д. Хлоуп. Также различным аспектам проблемы управления человеческими ре-
сурсами посвящены работы многих отечественных ученых, среди которых Д. Богиня,
А. Гришнова, Л. Семив, Л. Басовская, И. Герчикова, М. Кабушкин, В. Дикань, В. И. Иль-
ченко, В. Черненко и др. [2].

На данный момент не существует единого всеми принятого значения этого термина, ко-
торое бы удовлетворило все научные интересы и задачи, какие ставятся перед исследовате-
лями. Причиной этого является многовекторность современной научной мысли, она посто-
янно эволюционирует как во времени, так и в пространстве, отражая специфику развития
экономики той или иной страны или даже континента.

Термин HR (от англ. *Human Resources*) переводится как «человеческие ресурсы». Впер-
вые его употребил американский экономист Д. Коммонс в своей книге 1893 г. «Распреде-
ление богатства» (англ. *The Distribution of Wealth*), но дальше его не развил [3]. Этот термин
использовался сначала в совершенно другом смысле, чем он используется сейчас. Понятие
«человеческого ресурса» было в употреблении в течение 1910–20-х гг. в том смысле, что
рабочих воспринимали как вид капитальных активов. Теперь же так называют работников,
разрабатывающих и поддерживающих продукт или сервис, по-другому – менеджеры по
персоналу. В их обязанности входит поиск и подбор кадров, организационная работа с пер-
соналом и повышение эффективности деятельности сотрудников. Представители этой про-
фессии работают в крупных организациях и компаниях с большим штатом сотрудников,
а они востребованы в кадровых и рекрутинговых агентствах.

Эффективность рекрутера строится не только на его профессионализме, но и на личной
харизме сотрудника. Это должен быть коммуникабельный человек, который выдержит ра-
боту в стрессовых условиях, будет беспристрастным и внимательным к собеседнику, с чет-
кой жизненной позицией, креативный, обладающий стратегическим мышлением. HR-спе-
циалист – профессия необычная. Как хороший стратег, он должен поддерживать цело-
стность команды, отбирая наиболее удачных игроков и продумывая долговременную
стратегию их развития, а также уметь подбирать и координировать работников, чтобы те
создали полную команду и взаимодополняли друг друга при решении поставленных компа-
нией задач. В связи с этим для того, чтобы работа HR-менеджера была эффективной, он
должен обладать определенными навыками и знаниями (см. таблицу).

**Требования к личностным качествам
и компетенциям специалистов службы персонала**

Качество	Поведенческие признаки
Ответственность	Самостоятельно принимает обоснованные решения в сфере своей профессиональной ответственности; отвечает за результаты и последствия принятых решений и деятельности
Внимательность	Выясняет детали и подробности задания; точно, до мельчайших деталей, выполняет поставленную задачу; имеет навыки самопроверки и самоконтроля (проверяет работы на аккуратность и завершенность)
Коммуникабельность	Четко и грамотно излагает свои мысли (в устной и письменной форме); выбирает языковые средства в соответствии с уровнем собеседника; использует различные каналы коммуникации (телефон, электронная почта и пр.); применяет развитые навыки активного слушания; дает грамотную обратную связь, воспринимает конструктивную критику; готов делиться информацией
Инициативность	Стремится по личной инициативе сделать больше, чем требуется на должности, не дожидаясь внешнего воздействия; вносит предложения по улучшению результатов работы, созданию новых возможностей
Гибкость	Быстро адаптируется и эффективно работает в различных ситуациях, с отдельными людьми или группами; с пониманием относится к разным точкам зрения на проблему; легко принимает изменения в организации, новые рабочие требования
Стрессоустойчивость	Способен переносить значительные интеллектуальные, волевые, эмоциональные нагрузки
Позитивное мышление	Имеет склонность к поиску решения проблем – в противоположность фиксации на проблеме
Планирование и самоорганизация	Правильно планирует рабочий день, организует свою работу таким образом, чтобы все задачи были завершены успешно и в срок
Скrupулезность	Точен, внимателен к мелочам, тщательно выполняет и проверяет работу
Устойчивость к монотонии	Способен выполнять однообразные повторяющиеся действия в течение длительного времени
Обучаемость	Имеет высокую скорость усвоения новой информации, способен отказываться от непродуктивных стереотипов
Мотивированность к работе	Способен проявлять настойчивость и прилагать волевые усилия для достижения требуемого результата

И с т о ч н и к: [4].

Некоторое смещение акцентов, присущее современному этапу развития управления персоналом, прослеживается в движении за компетентностью. Если раньше основное внимание уделялось в основном профессиональной квалификации, в настоящее время руководителями предприятий осознается значимость и важность также социальной компетентности работников, она обеспечивает возможности его эффективного сотрудничества с другими членами группы или команды, культуру его делового общения и организационного поведения. Она позволяет получать удовольствие от работы, полнее реализовать свой потенциал, налаживать эффективные коммуникации на предприятии и за его пределами, обеспечить карьерный рост [1, с. 166].

Управлять человеческими ресурсами в организации любого размера нелегко. Нормативные акты работодателей как на штатном, так и на федеральном уровне только возрастают, рабочая сила становится все более динамичной, ожидания руководителей и менеджеров более сложными, и большинство предприятий пытаются делать больше с меньшими затратами. Эти причины позволяют легко понять, почему ошибки могут произойти в мире управления персоналом.

Наиболее распространенные ошибки в HR-менеджменте включают в себя:

1. Неправильная практика найма. Принятие подходящего таланта на правильную должность может стать методом проб и ошибок. Реализация процесса по улучшению решений о найме способна оказать положительное влияние на результат.

Для того чтобы избежать этой ошибки, нужно документировать и следовать процессу найма, который включает в себя:

- полное и подробное описание работы;
- идеальный профиль кандидата;
- целевые рекрутинговые источники на должность;
- соответствующие и измеримые вопросы интервью;
- систему для сравнения кандидатов на основе требований к работе.

2. Несоблюдение правил оплаты труда и часов. Избегайте предположений относительно правил оплаты, т. к. они могут быть дорогостоящими, если вы обнаружите, что они нарушаются. Будьте предельно внимательны к рабочему времени, подсчету сверхурочных, неоправданным вычетам из заработной платы наемным работникам, времени округления для почасовых сотрудников и регистрации фактического рабочего времени.

3. Неполное или устаревшее руководство для сотрудников. Ваш справочник сотрудника должен всегда быть актуальным и отражать политику, которая соответствует реальной практике. Нормативная стратегия в отношении занятости по желанию, дискриминации, домогательств, отпусков, наркотиков и алкоголя, а также проверки биографических данных должна отражать самые последние законы страны.

Справочники следует ежегодно пересматривать на предмет изменений в вашей практике, а также обновлений на уровне штата и/или федерального уровня.

4. Недостаток знаний и подготовки. Эффективность вашей руководящей команды напрямую зависит от уровня успеха вашего бизнеса. Потратьте время на обучение ваших менеджеров основным навыкам руководства; управление ожиданиями сотрудников, обеспечение конструктивной обратной связи, написание и предоставление обзоров эффективности, постановка и измерение целей, а также управление повышением или понижением производительности.

Уверенные и способные менеджеры, как правило, ведут более продуктивные и эффективные команды.

5. Недостающая документация. Многие менеджеры спрашивают, что они должны документировать. Ответ – все – и хорошее, и плохое. Запись обсуждений, связанных с эффективностью, последующим электронным письмом сотруднику; документировать примеры проблем с производительностью с письменным консультированием или предупреждениями; примеры хороших результатов работы для последующего использования в официальных оценках эффективности или решениях по продвижению. Документирование действий в режиме реального времени будет намного проще и точнее, чем создание по памяти.

Очень часто в профессии HR-менеджера причиной разногласий и ощущения несправедливого отношения на рабочем месте являются субъективные методы работы, которые

оставляют за собой очень нестабильный фундамент деловой практики и доверия. Субъективность означает, что она открыта для интерпретации.

Планирование работы людей, распределение рабочих мест, оплата труда, продвижение по службе – все это примеры рабочих процессов – шагов, которые мы предпринимаем, чтобы что-то сделать. Каждый раз, когда рабочий процесс субъективен, он вызывает конфликт и другие неприятные проблемы.

Подумайте о конфликтах, которые вы наблюдали на рабочем месте. Например, конфликт из-за того, как задача была или должна быть выполнена. Именно так оценивались результаты работы сотрудника. Или это может быть из-за оплаты, признания или выгоды.

Каким бы ни был конфликт, его нужно детализировать до корня самой проблемы. Высоки шансы, что в основе лежит рабочий процесс, который оставлен открытым для субъективности. Это приглашение к конфликту, будь то словесный или тот, который просто разъедает работника и заставляет его или ее бросить работу и уволиться.

Что же может сделать HR-менеджер в таких случаях? Нужно помнить, что субъективность скрывается в двух ее любимых местах: нечеткое общение и этапы рабочего процесса. Ваша задача – сделать эти коммуникации ясными и объективировать рабочие процессы.

1. «Нечеткие» коммуникации. Это направления, ожидания или результаты, которые открыты для интерпретации. «Будьте более эмпатичны», «будьте командным игроком», «проявите инициативу», «обеспечьте лучшее обслуживание клиентов» – все это примеры нечеткости. На большинстве рабочих мест их полно. Для того чтобы прояснить их, они должны быть переведены в наблюдаемые представления. Как показано, ваши сообщения должны ссылаться на ваши рабочие процессы.

2. Объективировать рабочие процессы. В следующий раз, когда вас попросят разрешить разногласия на работе, определите рабочий процесс, связанный с проблемами.

Итак, можно предложить такие способы объективизации субъективных методов работы в сфере HR-менеджмента:

1. Соблюдение поэтапной, иерархической системы отбора кандидатов.
 2. Обеспечение независимости экспертизы в оценке.
 3. Разработка оценочной формы с вопросами-подсказками, которые диагностируют каждую из компетенций для структурирования интервью и выводов о преимуществах и рисках в отношении кандидата на вакансию или компании.
 4. Введение правил, регулирующих действия оценивающих экспертов в случае нестандартных ситуаций на интервью (возникновение признаков нарушения дистанции).
 5. Проведение анализа рекомендаций по завершению отборочных интервью.
- Когда все рабочие процессы будут полностью объективны на рабочем месте, тогда:
- подотчетность может быть более объективной, тщательной и эффективной;
 - каждый несет ответственность за требования своей должности;
 - общение относительно рабочих процессов станет более однозначным (каждый может знать более конкретно, что от них требуется);
 - каждый оценивается исключительно по тому, что от него требуется;
 - нет никаких «неожиданных» оценок производительности;
 - каждый имеет возможность определить, что необходимо для выполнения всех рабочих функций.

Следовательно, фактом является то, что для процветания в хаотичной и турбулентной деловой среде фирмам необходимо постоянно вводить новинки и быть «на шаг впереди» с точки зрения деловой практики и стратегий.

Именно из-за этой мотивации, чтобы быть на вершине бизнеса, HR-менеджмент становится ценным инструментом для управления с целью обеспечить успех.

Список использованных источников

1. Грідін, О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспектививпровадження / О. В. Грідін // Вісн. Харківського нац. техн. ун-ту сільського господарства імені Петра Василенка. – Харків, 2017. – Вип. 185. – С. 160–172.
2. Ляш, О. І. Майбутнє Нг менеджменту: тенденції, ризики, мотивація / О. І. Ляш, П. В. Блохін // Ефективна економіка. – 2018. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=10&y=2018>. – Дата доступу: 04.02.2020.
3. Лаптев, В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни / В. І. Лаптев // Формування ринкової економіки. – 2017. – № 37. – С. 3–8.
4. HR-менеджер: личные качества специалиста [Электронный ресурс] / «Директор по персоналу». – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menеджер-18-m10>. – Дата доступу: 12.02.2020.

УДК 338

А. С. Сверлов

*Белорусский государственный экономический университет,
Минск, Беларусь, alekseisv@mail.ru*

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ

Рассматриваются проблемы повышения эффективности менеджмента промышленными предприятиями республики на основе организации функционирования и взаимодействия с предприятиями производственной инфраструктуры. Обосновывается необходимость концентрации усилий промышленных предприятий исключительно на тех операциях, непосредственно связанных с производственным процессом. Показано, что выполнение отдельных операций, которые осуществляются промышленными предприятиями республики в настоящее время, целесообразно передать предприятиям производственной инфраструктуры.

Ключевые слова: инфраструктура, промышленность, комплекс, инновации, продвижение товаров

A. Sverlov

Belarus State Economic University, Minsk, Belarus, alekseisv@mail.ru

PRODUCTION INFRASTRUCTURE AND INDUSTRIAL COMPLEX OF THE REPUBLIC OF BELARUS: INTERACTION AND EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE REPUBLIC

The article discusses the problems of improving the efficiency of management of industrial enterprises of the republic on the basis of the organization of functioning and interaction with enterprises of industrial infrastructure. The necessity of concentrating the efforts of industrial enterprises solely on those operations