



## Профессиональный портрет современного менеджера по персоналу

Аранжин В.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск, Россия

### АННОТАЦИЯ:

В современных нестабильных экономических условиях организации должны научиться не только стабильно функционировать, но и стремиться к постоянному развитию, которое, в свою очередь, невозможно без компетентных менеджеров в области управления человеческими ресурсами. В данной статье на основании анализа статей российских авторов, трендов в области управления организацией и управления человеческими ресурсами определены ключевые профессиональные компетенции и личностные качества, которыми должен обладать современный менеджер по персоналу.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** профессиональные навыки, личностные качества, роль HR – менеджера, тренды в управлении персоналом.

### Professional portrait of a modern personnel manager

Aranzhin V.V.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tomsk State University, Russia

### Введение

Сегодня на деятельность организаций серьёзное влияние оказывают международные тренды. Это процесс глобализации, который в основном поддерживается транснациональными корпорациями, постиндустриализация, характеризующаяся увеличением доли услуг на экономическом рынке, а также это либерализация, которая связана со снижением роли государства в экономике [2] (Bulatov, 2013). В сфере деятельности организаций также происходят серьёзные изменения, которые обусловлены влиянием мировых трендов. Это увеличение роли инноваций в экономике, возрастание нестабильности окружающей среды организаций, изменения в экологии, в обществе приводят к тому, что организации функционируют на основании горизонтальной структуры управления, связи между элементами организации становятся менее жёсткими, для решения проблем создаются проектные группы, линейный персонал получает возможность влиять на деятельность организации, в компаниях наблюдается процесс делегирования полномочий.

В связи с вышеперечисленным трендами, старые способы управления персоналом в новых условиях становятся неэффективными, так как не отвечают требованиям современного управления. Система управления персоналом является стратегически направленной, в компании большое значение уделяется построению сильной корпоративной культуры, созданию эффективной системы мотивации и стимулирования, привлечению сотрудников к управлению организацией.

Проанализировав современные тренды в области управления организацией и управления персоналом, мы пришли к выводу, что сотрудники в области управления персоналом должны обладать определенным набором личностных качеств и профессиональных компетенций для повышения собственной конкурентоспособности, эффективности, и, как результат – для повышения конкурентоспособности организации в целом на экономическом рынке.

## Основная часть

Для составления портрета конкурентоспособного менеджера по персоналу мы проанализировали статьи российских теоретиков и практиков в области управления человеческими ресурсами. Анализ проводился по следующим направлениям:

- роль HR – менеджера в организации;
- профессиональные знания и навыки менеджера по персоналу;
- необходимые личностные качества;
- современные тренды в области управления человеческими ресурсами.

По каждой из вышеупомянутой позиции был проведен анализ рассматриваемых статей.

### ABSTRACT:

In today's unstable economic environment, organizations must learn not only to operate stably, but also to strive for continuous development, which, in turn, is impossible without competent managers in the field of human resource management. In this article, on the basis of the analysis of articles by Russian authors, trends in management organization and human resource management identified the key professional competencies and personal qualities must have a modern personnel manager.

**KEYWORDS:** professional skills, personal qualities, role of HR Manager, trends in personnel management.

JEL Classification: J24, M12, M51

Received: 11.10.2016 / Published: 30.12.2016

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Aranzhin V.V. (slava.mr.slava@mail.ru)

### CITATION:

Aranzhin V.V. (2016) Professionalnyy portret sovremennogo menedzhera po personalu [Professional portrait of a modern personnel manager]. Liderstvo i menedzhment. 3. (4). – 241-250. doi: 10.18334/lim.3.4.36960

Авторами было выделены следующие роли HR – менеджера в организации (в порядке убывания):

- обеспечение эффективного использования человеческих ресурсов в организации (5 авторов);
- управление организационной культуры компании (5 авторов);
- разработка основ кадровой политики (4 автора);
- разработка и реализация стратегии в области управления персоналом (3 автора);
- управленческий консалтинг (3 автора);
- обеспечение организации конкурентоспособными кадрами (3 автора);
- развитие персонала (3 автора);
- HR – аналитик (2 автора);
- представитель интересов сотрудников (1 автор);
- эксперт в администрировании (1 автор);
- формирование у персонала способности эффективно работать в условиях организационных изменений (1 автор).

Как видно по результату анализа, исследователи указывают широкий перечень ролей менеджера по персоналу в организации, что может свидетельствовать о его высоком положении в компании. Однако, на практике далеко не всегда случается. Согласно полученным результатам, самое главное призвание

HR-менеджера – обеспечение эффективного использования человеческих ресурсов организации. В верху рейтинга также отмечены управление организационной культурой, разработка и реализация кадровой политики организации, а также разработка и реализация стратегии в области управления персоналом. Важность данных направлений деятельности с каждым годом только возрастает, так как развивающиеся организации стремятся к раскрытию потенциала сотрудников, к их развитию для повы-

**исследователи указывают широкий перечень ролей менеджера по персоналу в организации, что может свидетельствовать о его высоком положении в компании**

researchers highlight a wide range of roles of personnel manager in organizations, which may indicate its high position in the company

#### ОБ АВТОРЕ:

Аранжин Вячеслав Викторович, магистрант (slava.mr.slava@mail.ru)

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Аранжин В.В. Профессиональный портрет современного менеджера по персоналу // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Том 3. – № 4. – С. 241–250. doi: 10.18334/lim.3.4.36960

**стоит отдельно отметить одну из ролей – формирование у персонала способностей к эффективной работе в условии организационных изменений**

we should also note one of the roles – the formation of personnel ability to work effectively in a condition of organizational change

шения результативности деятельности организации. В связи с этим, роль менеджеров по персоналу в компании становится все более значимой, выходящей за рамки несложных функций, которые были у данных специалистов в недалеком прошлом. Стоит отдельно отметить роль, отмеченную всего одним автором – формирование у персонала способностей к эффективной работе в условии организационных изменений. Сама тема организационных изменений сегодня также становится все актуальнее, так как у компаний возникает все большая потребность в них благодаря нестабильности окружающей среды. Поэтому одна из задач менеджера по персоналу – под-

готовить сотрудников к изменениям и развить навык безболезненной адаптации к постоянно меняющейся среде. Каждая из определенных анализом ролей включает себя большой объем работы и направлений деятельности, в связи с этим, нагрузка на отдел по управлению персоналом начинает возрастать.

Далее был произведен анализ статей на предмет профессиональных навыков менеджера по персоналу, указываемых авторами. Были определены следующие (в порядке убывания):

- разработка и управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации (7 авторов);
- управление организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и ее персоналом (5 авторов);
- управление маркетингом на рынке труда и наймом персонала в организацию (5 авторов);
- управление оценкой персонала организации (4 автора);
- управление профессиональным развитием персонала организации (4 автора);
- управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации (4 автора);
- управление социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала организации (4 автора);
- разработка и реализация корпоративной культуры (3 автора);
- налаживание системы коммуникаций (2 автора);
- навык управления изменениями (2 автора);
- развитие лидерских качеств у сотрудников (2 автора);

- работа с вовлеченностью сотрудников (2 автора);
- управление конфликтами (2 автора);
- решение политических проблем при реализации бизнес-планов (1 автор);
- отслеживание трендов в поведении сотрудников (1 автор);
- снижение рисков, связанных с ключевыми сотрудниками (1 автор);
- наличие навыков принятия управленческих решений (1 автор).

Многие авторы, говоря о профессиональных компетенциях, отсылали к профессиональному стандарту менеджера по персоналу, однако все за исключением отмечали, что данный стандарт несовершенен и его необходимо дорабатывать. В результате анализа был определен большой перечень профессиональных компетенций менеджера по персоналу. Лидирующий навык в данном списке – разработка и управление стратегией кадровой политики и кадровым планированием в организации, что неудивительно ввиду актуализации направлений стратегическое планирование и стратегическое планирование в управлении персоналом. Управление организационным проектированием связано со стратегическим планированием. Отметим, что авторы говорят не только о проектировании системы управления персоналом организации, но и о проектировании организации в целом, в связи с чем менеджеру по персоналу необходимо осваивать знания и навыки не только в области управления человеческими ресурсами, но и в области управления организацией. Также авторы отмечают необходимость наличия профессиональных знаний и навыков в области маркетинга персонала. Были также отмечены традиционно необходимые навыки в области обучения, оценки, развития и мотивации персонала, управления организационной культурой, управления вовлеченностью персонала. Некоторые авторы отметили профессиональные навыки, которые сегодня не применяются повсеместно в области управления персоналом. Это отслеживание трендов в поведении сотрудников, развитие лидерских качеств у сотрудников, управление изменениями, налаживание системы коммуникаций. Несмотря на то, что данные направления в профессиональной деятельности менеджера по персоналу отметило малое число авторов, тема лидерства, управления изменениями и налаживания системы коммуникаций внутри организации и за ее пределами крайне актуальны сегодня. Поэтому предполагаем, что актуальность наличия профессиональных навыков у менеджера по персоналу в данных областях будет только возрастать.

**все исследователи отмечали, что профессиональный стандарт менеджера по персоналу несовершенен и его необходимо дорабатывать**

all the researchers noted that the professional standard of the personnel manager is imperfect and must be improved

В результате анализа статей мы также выделили личностные качества менеджера по персоналу, отмечаемые авторами: лидерство, эффективное руководство, ответственность, стратегическое мышление, системное мышление, трудолюбие, клиентоориентированность, организаторские способности, аналитические способности,

**менеджер должен не только быстро адаптироваться к изменениям, но и быть проводником изменений**

**the manager must not only quickly adapt to changes, but also to be the agent of change**

умение правильно позиционировать себя. Перечень отмеченных личностных качеств небольшой, однако, содержательный. Этот список также отражает современные тренды в области управления организацией. Именно появление данных трендов актуализирует появление у HR – менеджеров этих качеств. Еще одно качество, которое не было отмечено авторами, но также очень часто упоминается в различных работах и выступлениях – это способность бы-

стро адаптироваться к изменяющейся среде. Менеджер должен не только быстро адаптироваться к изменениям, но и быть проводником изменений.

Далее мы проанализировали тенденции в области управления человеческими ресурсами. Тренды следующие:

- необходимость в расширении профессиональных компетенций менеджера по персоналу, повышения уровня компетентности (3 автора);
- возрастание необходимости в эффективном управлении человеческими ресурсами (2 автора);
- возрастание роли управления персоналом как профессии (2 автора);
- возрастание необходимости в профессиональной сертификации специалистов (2 автора);
- возрастание влияния менеджера по персоналу на организационный успех (2 автора);
- увеличение необходимости в приобретении разносторонних знаний и навыков в области управления, экономики, социологии, психологии, конфликтологии, этики деловых отношений, культурологии, педагогики, трудового права, эргономики, психофизиологии профессиональной деятельности, экономики, социологии и психологии труда, статистики (1 автор);
- развитие профессии HR в глобальных масштабах (1 автор);
- увеличение мобильности менеджера по персоналу (1 автор);
- увеличение числа предприятий, создающих непрерывную систему развития персонала (1 автор).

Как видно выше, авторы не сходятся во мнениях в трендах в области управления персоналом. Однако, между вышеперечисленными трендами прослеживается явная

связь. Так как профессия менеджера по персоналу становится все актуальнее, профессия начинает развиваться. В результате развития профессия дополняется новыми направлениями деятельности. В управлении персоналом это можно проследить посредством изучения концепций данной науки – «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами». Тренды также формируются благодаря изменениям в управлении организацией, мировым трендам в экономической сфере.

### Заключение

В результате сравнения всех анализируемых пунктов было выявлено следующее. Сегодня возрастает актуальность стратегического планирования, в том числе стратегического планирования в области управления человеческими ресурсами, в связи с вовлечением менеджера в данный процесс, возникает необходимость появления у менеджера профессиональных навыков в области стратегического планирования, а также стратегического мышления как личностного качества. Также отмечается, что важным становится повышение эффективности деятельности персонала, и это становится задачей HR – менеджера. Возникает необходимость овладения компетенциями в области мотивации, обучения и развития персонала. Все вышеперечисленные личностные качества призваны решать данную задачу. В сферу деятельности менеджера начинают входить функции, которые раньше не считались прерогативой службы по управлению персоналом: управление изменениями, управление конфликтами, участие в стратегическом планировании организации.

Таким образом, из – за расширения сфер деятельности менеджера по персоналу возникает необходимость в расширении его профессиональных навыков. Даже «обычный» специалист по управлению персоналом должен будет знать основы стратегического планирования, основы реализации и внедрения корпоративной культуры, основы управления конфликтами, управления изменениями, развитием и мотивацией персонала и т.д. Это, в свою очередь, актуализирует необходимость в наличии системного мышления, адаптивности к изменениям, стратегического мышления, аналитических способностей.

### ИСТОЧНИКИ:

1. Аранжин В.В. Анализ использования и развития концепции управления человеческими ресурсами на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 7. – url: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/07/12205>.
2. Булатов А. Современные тенденции экономического развития мира // Мировое и национальное хозяйство. – 2013. – № 3. – url: [http://www.mirec.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=62.html](http://www.mirec.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=62.html).
3. Горецкая В.В. Роль и место службы управления персоналом компании // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 2. – с. 122-128.

4. Звонников В.И., Кибанов А.Я. Профессиональный стандарт менеджера по управлению персоналом – от требований работодателей к результатам обучения // Высшее образование сегодня. – 2014. – № 11. – с. 2-8.
5. Коргова М.А. Деятельность кадровых служб в современных организациях и направления ее совершенствования // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2012. – № 1. – с. 191-196.
6. Папкина Л.Л. Экономическая эффективность HR – путь к стратегическому партнерству // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 1. – с. 191-196.
7. Русакова Н.В., Сухорукова Е.В. Требования работодателей к компетенциям HR – менеджера // Материалы Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, проводимой в рамках II Междунар. форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!». – 2014. – с. 124-125.
8. Симонова М.В. Тенденции развития компетенций и квалификаций менеджеров по персоналу // Управление. – 2013. – № 2. – с. 100-103.
9. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И., Леушина Ж.Л. Новые роли менеджера по персоналу: будущее профессии и образовательный стандарт нового поколения // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2011. – № 11. – с. 106-116.

## REFERENCES:

- Aranzhin V.V. (2016). Analiz ispolzovaniya i razvitiya kontseptsii upravleniya chelovecheskimi resursami na rossiyskikh predpriyatiyakh [Analysis of the use and development the concept of human resources management in Russian enterprises]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy*. (7). (in Russian).
- Bulatov A. (2013). Sovremennye tendentsii ekonomicheskogo razvitiya mira [Modern Trends in World Economic Development]. *Mirovye i natsionalnoe khozyaystvo*. (3). (in Russian).
- Esaulova I.A., Nagibina N.I., Leushina Zh.L. (2011). Novye roli menedzhera po personalu: budushee professii i obrazovatelnyy standart novogo pokoleniya [New role of personnel manager: career's future and educational standard of new generation]. *Vestnik Permskogo natsionalnogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsialno-ekonomicheskie nauki*. (11). 106-116. (in Russian).
- Goretskaya V.V. (2009). Rol i mesto sluzhby upravleniya personalom kompanii [The role and place of personnel management service company]. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom*. (2). 122-128. (in Russian).
- Korgova M.A. (2012). Deyatel'nost kadrovyykh sluzhby v sovremennykh organizatsiyakh i napravleniya ee sovershenstvovaniya [The activity of staff services in modern organizations and the directions of its improvement]. *Nauchnye problemy gumanitarnykh issledovaniy*. (1). 191-196. (in Russian).

- Papkova L.L. (2012). Ekonomicheskaya effektivnost HR – put k strategicheskomu partnerstvu [Economic efficiency of HR – the way to strategic partnership]. Upravlenie chelovecheskim potentsialom. (1). 191-196. (in Russian).
- Rusakova N.V., Sukhorukova E.V. (2014). Trebovaniya rabotodateley k kompetentsiyam HR – menedzhera [Requirements of employers to the competencies of the HR manager]. Materialy Mezhdunar. nauch. konf. studentov, aspirantov i molodyh uchenyh, provodimoy v ramkakh II Mezhdunar. foruma studentov, aspirantov i molodyh uchenyh «Upravlyaem buduschim!». 124-125. (in Russian).
- Simonova M.V. (2013). Tendentsii razvitiya kompetentsiy i kvalifikatsiy menedzherov po personalu [Trends in development of competencies of HR managers]. Upravlenie. (2). 100-103. (in Russian).
- Zvonnikov V.I., Kibanov A.Ya. (2014). Professionalnyy standart menedzhera po upravleniyu personalom – ot trebovaniy rabotodateley k rezultatam obucheniya [Professional standards for HR-manager from employers requirements to learning outcomes]. Vysshee obrazovanie segodnya. (11). 2-8. (in Russian).