

УДК 331,331.1,331.3
JEL: A290,I260,M590

А. Д. Чанько¹, Н. Н. Петракова²

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ HR-МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

¹ Санкт-Петербургский государственный университет,
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9
² Citibank Europe Plc, 00-613, Варшава, ул. Халубинского, 8

Статья посвящена описанию результатов пилотного исследования практики использования моделей оценки и развития компетенций сотрудников HR-подразделений в российских компаниях. Авторами разработана модель профессиональных компетенций HR-менеджеров, направленная на выявление потребностей HR-подразделений в обучении и развитии. На основе теоретического анализа функциональные компетенции HR-менеджеров классифицированы по трем уровням управления — оперативному, тактическому и стратегическому. Описания функциональных компетенций составлялись по каждому из трех уровней в соответствии с HR-циклом и современными концепциями стратегического HR-менеджмента. Данная модель апробирована при опросе руководителей и сотрудников HR-подразделений и может служить основой для дальнейшего анализа. Пилотное эмпирическое исследование позволило выявить актуальные вопросы применения оценки по компетенциям, наиболее востребованные функциональные компетенции, а также проблемы подготовки, обучения и профессионального роста HR-менеджеров.

Ключевые слова: HR-специалисты, HR-менеджеры, компетенции, модель компетенций, стратегические компетенции, обучение и развитие персонала, потребности в обучении.

PROBLEMS OF FUNCTIONAL HR-COMPETENCE ASSESSMENT AND DEVELOPMENT

A. D. Chanko¹, N. N. Petrakova²

¹ St. Petersburg State University,
7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation
² Citibank Europe Plc, 8, Chałubińskiego, Warsaw 00-613

This paper reports on a study of the competency approach use for assessment and development of HR-managers in Russian companies, the most demanded functional competencies of these managers, and relevant problems of their professional growth and development.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2016

In the empirical research the online survey was carried out in 2014–2015 with 74 employees of HR-departments of Russian companies. To identify the needs of the departments in professional growth and development of their managers, the model of professional competences for assessment and development was developed and then used in the questionnaire.

The research showed low level of HR-managers' awareness of possibility to use competency models for professional development. Competency-based assessment of HR-managers is not wide-spread and is implemented only in large companies. In spite of it, the research demonstrated high value of the functional competencies of both strategic and tactical levels as fields of professional development of Russian HR-managers.

The study of competency model use for HR-managers assessment and development in Russian companies was first conducted. Authors were first to propose the three-level model of HR-managers' functional competencies in the context of strategic partnership which helps to reveal distinctly the need and the requested content of professional development courses in the field.

Due to the pilot type of the study, completion and testing of the full version of the model developed as well as verification of the results obtained on the representative sample of Russian companies is recommended.

The competency model may be used for the creation of learning programs designed for Russian HR-managers. Conclusions of the research may help to develop practices of competency-based assessment in HR-departments as well as universities. Exploratory empirical research helped to detect the most essential functional competencies of HR-managers as well as problems of their professional growth and development. Studies conducted on the mentioned issues facilitate the development of HR professional communities, and the proposed model draws attention to raising the quality of professional development in the field.

Keywords: HR-manager, competence, competence model, strategic competence, level of competence, personal development, personal learning, learning needs.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время роль HR-менеджеров в компаниях становится все более заметной. Они призваны быть экспертами и лидерами не только в выполнении своих основных функций, но и в развитии организации и бизнеса в целом [Ульрих, Брокбэнк, 2010]. Возрастающее влияние этой сферы менеджмента обусловлено целым рядом факторов, анализу которых в течение последних лет был посвящен не один десяток зарубежных и отечественных публикаций (см., напр.: [Друкер, 2006; Беккер, Хьюзлид, Ульрих, 2007; Ulrich, 2012] и др.). Профессионализация в данной области в силу ее высокого стратегического значения для экономического развития является предметом пристального внимания большинства стран. Об этом свидетельствуют не только научные публикации, но и разработка, а также регулярное обновление профессиональных стандартов и требований, соответствующих уровню подготовки и учебных программ в сфере HR-менеджмента, включающих описания необходимых компетенций. Постоянное развитие потенциала HR-сотрудников сопровождается внедрением и использованием лучших практик для их оценки, обучения, профессионального и личностного развития,

а модели компетенций HR-специалистов разрабатываются и обновляются наиболее успешными компаниями едва ли не в первоочередном порядке [Беккер, Хьюз-лид, Ульрих, 2007; Burns, Smith, Ulrich, 2012; Cosby, 2014].

Вместе с тем в российских компаниях нередко наблюдается недостаток внимания к этим вопросам. Так, в ходе опроса 2011 г. (среди участников — 89 менеджеров крупных российских компаний), 69 % респондентов ответили, что их компании используют модель компетенций, 21 % — имеют планы по ее созданию и только 10 % не собираются внедрять данный инструмент. В то же время при ответе на вопрос: «Как в вашей компании чаще всего используются модели компетенций?» — 32 % опрошенных сообщили об их применении при ежегодной оценке деятельности, 25 % — о том, что они «никак не используют — лежит на полке», 15 % — об использовании при разработке планов развития сотрудников, 12 % — при подборе персонала, 10 % — при составлении программ обучения в компаниях. Наименее распространенными оказались ответы, указывающие на применение модели компетенций в программах кадрового резерва и при продвижении кандидатов на должность (по 3 %) [Каптилович, 2013].

Внедрение оценки по компетенциям предполагает длительный процесс подготовки. HR-специалисты подробно изучают прикладные аспекты моделей компетенций, учатся разрабатывать модели, расшифровывать и интерпретировать их значение, осваивают приемы выделения ключевых компетенций для компании и индивидуальной работы сотрудников. Отдельно проводится обучение таким методам и инструментам оценки эффективности сотрудников по компетенциям, как составление документации для ее проведения, вовлечение линейных менеджеров в процесс оценивания, анализ данных по результатам оценки и представление корректных заключений об эффективности персонала в компании.

Высокая сложность процесса обуславливает возникновение множества методических проблем. Для выделения компетенций часто используются разнородные критерии, к тому же нередко пересекающиеся, что делает крайне сложными процессы их описания и последующей оценки. Разработанные модели оказываются довольно громоздкими и плохо воспринимаются участниками оценивания, из-за чего оценка по компетенциям часто рассматривается как избыточно трудоемкий и сложный процесс [Каптилович, 2013]. В результате отечественные организации используют модели компетенций реже зарубежных коллег и для решения довольно ограниченного круга задач.

Почему сотрудники HR-подразделений допускают те или иные ошибки, приводящие к девальвации подхода в целом? Насколько хорошо они понимают принципы оценки по компетенциям? Какими моделями компетенций HR-специалисты пользуются для собственного профессионального развития и насколько широко в российских компаниях практикуется оценка по компетенциям для этой категории специалистов? Вероятно, многие проблемы использования оценки по компетенциям обусловлены недостаточным пониманием HR-специалистами сути и возможностей данного подхода.

Занимаясь развитием персонала других подразделений, сотрудники HR-служб зачастую ограничены в возможности последовательно и своевременно развивать собственную компетентность. В программы корпоративного обучения многих компаний по объяснимым причинам чаще включаются вопросы развития общих управленческих и лидерских компетенций, в них обычно участвуют топ-менеджеры и линейные руководители компании. Приоритеты развития профессионального потенциала HR-специалистов не всегда рассматриваются руководителями отечественных компаний как первоочередные и стратегически важные. Следовательно, соответствующие обучающие мероприятия не планируются. Это приводит к снижению эффективности деятельности не только данных служб, но и компании в целом как за счет снижения мотивации HR-сотрудников, не получающих организационной поддержки в профессиональном развитии, так и в силу использования ими устаревших методов работы с кадрами или недостаточной компетентности в отношении применения новых подходов. Кроме того, важно отметить все еще низкую информированность отечественных HR-сотрудников, среди которых многие не имеют профильного образования, о полном спектре функциональных задач и возможных траекториях профессионального (а не только карьерного) роста и, как следствие, сниженную способность к саморазвитию [Кисель, Пахомов, 2008; Лаптев, 2010; Агафонова, 2014; Левичев, 2014].

Таким образом, возникает проблема недостаточной подготовленности HR-менеджеров российских компаний к решению актуальных проблем развития бизнеса, а также дефицита внимания с их стороны к возможностям применения компетентностного подхода для собственного профессионального роста. Представляется важным изучение современной практики использования оценки по компетенциям для развития потенциала сотрудников HR-подразделений российских компаний и их потребностей в обучении и развитии профессиональных компетенций. В этой связи нами поставлены следующие исследовательские вопросы:

- насколько распространена оценка HR-департаментами отечественных фирм своих компетенций;
- имеют ли российские HR-менеджеры, призванные производить оценку сотрудников других подразделений, опыт применения моделей компетенций для собственного профессионального развития;
- какие модели компетенций они преимущественно используют (разработанные государством, профессиональным сообществом или их компаниями);
- в развитии каких именно компетенций они испытывают потребность?

Цель настоящего пилотного исследования — изучение практики оценки по компетенциям HR-менеджеров российских компаний на основе теоретического анализа принципов компетентностного подхода и данных собственного эмпирического анализа.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассматриваются понятие «компетенция» и преимущества компетентностного подхода; во втором —

типы и категории профессиональных компетенций и их применение при формировании государственных образовательных и профессиональных стандартов; в третьем — методология исследования и подходы к определению профильных компетенций современных HR-менеджеров; в четвертом разделе представлены и обсуждаются результаты проведенного исследования. В заключении приведены основные выводы исследования.

ПОНЯТИЕ «КОМПЕТЕНЦИЯ» И ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

Компетентностный подход к обучению получил распространение в 70-е гг. XX в. С тех пор он усиливает свои позиции во многих странах, стремящихся к развитию системы профессионального образования в целом (см., напр.: [McClelland, 1973; Harter, 1978; Gilbert, 1978; Boyatzis, 1982] и др.). Его применение расширяется во многом именно в связи с ростом интереса бизнеса к вопросам эффективности обучения и развития персонала [Haddadj, Besson, 2000; Straka, 2004; Burns, Smith, Ulrich, 2012]. В настоящее время в международном бизнесе практика применения моделей компетенций очень широка. Например, в Великобритании, по данным CIPD [CIPD, 2012], около 60 % работающих специалистов опираются в своей деятельности на модели компетенций и только пятая часть не использует их для своего профессионального развития. При этом более чем в половине случаев используются корпоративные модели, и в оставшейся части — профессиональные стандарты экспертных сообществ и учебные планы профильных учебных заведений. Как показывают исследования, оценка того, насколько релевантной и справедливой, по мнению сотрудника, является используемая модель компетенций, положительно взаимосвязана с эффективностью выполнения им работы [Redmond, 2013].

Анализ исследований теоретиков менеджмента и профессионального образования в отношении интерпретации базового понятия, классификации профессиональных компетенций и выявления их основных типов показал, что наиболее часто в этой связи упоминаются работы Д. К. МакКлелланда, Л. Спенсера, Р. Бояциса, С. Уиддета и С. Холлифорд, которые послужили основой для развития компетентностного подхода (см., напр.: [Спенсер, Спенсер, 2010; Boyatzis, 1982; Cheetham, Chivers, 1996; Whiddet, Hollyforde, 2003; Straka, 2004] и др.).

В рамках изучения принципов компетентностного подхода мы не преследовали цель детального разбора множества суждений и выводов, нередко противоречащих друг другу. Наша задача — выбор определения, характеризующего данное понятие в качестве некоей «единицы измерения» в науке, образовании и бизнесе, — оказалась достаточно сложной. Как справедливо отмечают исследователи, «основная проблема теории компетенций заключена в отсутствии однозначной трактовки понятий, которые используются для ее описания» [Кудрявцева, 2011, с. 142].

Широкая практика использования идеи компетенций в разных странах не привела к терминологической четкости. Как отмечал Д. МакКлеелланд, «договориться о том, кто является лучшим работником, легче, чем достичь согласия по вопросам о тех характеристиках, которые этого работника делают лучшим» [McClelland, 1973]. Так, Р. Бояцис, один из признанных классиков этой сферы, в одной из ранних работ определял компетенции как основные характеристики личности, лежащие в основе эффективного или превосходного выполнения работы (мастерства) [Boyatzis, 1982]. В более позднем исследовании он характеризует компетенции как «набор взаимосвязанных, но различных поведенческих паттернов, организованных вокруг основной конструкции, которые мы называем „намерение“» [Boyatzis, 2008, p. 6].

В современных российских источниках распространено определение компетенции как «совокупности взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним» [Хуторской, 2002]. Оно в существенной мере совпадает с определением Р. Бояциса. В федеральных образовательных стандартах третьего поколения под компетенцией понимается «способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области» [Об утверждении..., 2015].

Каждая из приведенных дефиниций имеет неоспоримые достоинства, но, на наш взгляд, не вполне позволяет понять как причины распространения компетентностного подхода в практике управления человеческими ресурсами, так и то, в чем именно состоит его высокая прагматическая ценность для бизнеса и общества. Очевидно, конструкт «компетенция» не может быть описан в рамках какой-то одной формальной модели. В этой связи значимым представляется определение С. Уиддета и С. Холлифорд, которые, так же как Р. Бояцис [Boyatzis, 2008], характеризуют компетенции в терминах поведенческих проявлений: «Компетенции — это поведенческие модели, которые демонстрируют люди, эффективно выполняя рабочие задачи в организационном контексте» [Whiddett, Hollyforde, 2003, p. 5–6]. Представляется, что именно такое явное указание на возможность и необходимость наблюдать и описывать то поведение специалиста, которое, будучи основано на его желании, знаниях, навыках и умениях, обеспечивает «превосходное выполнение работы» на конкретном рабочем месте, наиболее полно отвечает реалиям сегодняшней деловой среды.

Таким образом, в рамках настоящего исследования, не претендуя на абсолютную терминологическую четкость, мы будем вести речь о компетенциях как о знаниях, умениях, навыках и личностных качествах профессионала, проявляющихся в его поведении и обеспечивающих высокое качество его работы. Данная трактовка учитывает приведенные выше точки зрения различных авторов.

Что касается преимуществ компетентностного подхода, то, принимая во внимание представленные выше определения, можно отметить, что понятие «компе-

тенция» выявляет и акцентирует один из механизмов достижения конкурентных преимуществ за счет развития человеческих ресурсов компании. Оперативное выявление и описание «моделей поведения» наиболее эффективных работников и регулярное обновление таких моделей позволяют проводить их сравнение с деятельностью тех, кто не демонстрирует такую высокую эффективность, а затем создавать и оперативно обновлять учебные и развивающие программы с фокусировкой на трансфер «мастерских приемов» и «способов деятельности». В этой связи важно установить, какие аспекты поведения «мастеров» подлежат наблюдению, описанию и последующей передаче, а также то, какие знания и умения составляют основу такого поведения. Кроме того, необходимо задать критерии качества и эффективности трудовой деятельности, которые могут меняться в зависимости от выбранной стратегии. Соответственно, возможность такой тонкой настройки потенциала организации для успешной конкурентной борьбы во многом определяет прагматическую ценность подхода, обусловившую рост его популярности в бизнесе и образовании.

Преимущества компетентностного подхода достаточно широко признаны и неоднократно подтверждены в процессе отбора, обучения и повышения квалификации по многим специальностям и во многих странах (см., напр.: [Беккер, Хьюзлид, Ульрих, 2007; Спенсер, Спенсер, 2010; Boyatzis, 2008; Burns, Smith, Ulrich, 2012] и др.). В его рамках разрабатываются модели компетенций для разных профессий, представляющие собой «дорожные карты» для выбора траекторий развития профессионализма. Такие модели активно используются для государственного регулирования как рынка труда (при отборе, оценке эффективности, обучении), так и рынка образовательных услуг (при разработке программ, учебных планов, курсов и т.п.). При этом скорость разработки, обновления и внедрения моделей национального масштаба из-за высокой сложности такой работы, требующей множества согласований на государственном уровне, не полностью соответствует нарастающему темпу изменений бизнес-среды. Это особенно заметно в наиболее динамичных отраслях, приводя к отставанию уровня подготовки новых специалистов от требований рынка труда, а также к дефициту квалифицированных кадров.

Повышению реактивности системы образования на меняющиеся требования к квалификации дипломированных специалистов и переподготовке тех сотрудников, которые не имеют специального базового образования, способствует деятельность научных центров и профессиональных ассоциаций, обобщающих опыт практиков бизнеса. Они разрабатывают и регулярно обновляют «эталонные» национальные модели с учетом меняющихся требований и ожиданий рынка, а далее реализуют контроль подготовленности практиков к изменившимся реалиям рынка, а зачастую и их дополнительное обучение и сертификацию (см., напр.: [Данилкина, 2009; Burns, Smith, Ulrich, 2012]). Проблемы координации и учета мнений сотрудников разных отраслей, регионов и организаций и здесь приводят к некоторому запаздыванию в создании и дальнейшей трансляции разработок для профессионального сообщества. И все же, будучи опубликованы в профес-

сиональных изданиях, такие модели успешно используются и провайдерами программ переподготовки, и бизнесом, и отдельными профессионалами для развития собственной конкурентоспособности на рынке.

Помимо названных сфер, модели компетенций все шире распространяются в деятельности компаний разных отраслей и секторов экономики [Burns, Smith, Ulrich, 2012; Ulrich et al., 2012]. Современные компании рассматриваются как неповторимый набор ключевых компетенций, или комплекс ресурсов и внутренних способностей фирмы, являющихся источником конкурентных преимуществ [Прахалад, Хамел, 2003]. Это безусловно, соотносится с уровнем корпоративной стратегии, поэтому в моделях компетенций сотрудников максимально учитываются и отраслевая специфика, и организационный контекст, а также они обретают бóльшие вариативность и гибкость и могут более оперативно меняться в зависимости от изменений стратегии компании и локальных условий. Модели компетенций и здесь служат для оценки и развития профессионального и личностного потенциала сотрудников.

При разработке образовательных стандартов в системе государственного образования компетентностный подход позволяет учебным заведениям учитывать требования к специалистам со стороны работодателей в процессе разработки учебных программ [Баранов, 2010, с. 175; Кибанов, 2013]. При разработке профессиональных стандартов экспертными сообществами компетентностный подход обеспечивает прямую адресацию требований работодателей к работникам, указывая на то, что им следует освоить для сдачи квалификационного экзамена в профессиональном сообществе (по сути, получить от коллег допуск в профессию) [Белков; Зимняя, 2004]. Использование компетенций при оценке персонала в компаниях позволяет менеджерам анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов, что особенно важно при реализации стратегии [Андреева, Данилов, 2014; Зимняя, 2004; Каптилович, 2013]. При том что модели компетенций, используемые в разных секторах для одной профессии, не могут быть полностью унифицированы, тем не менее важны их согласованность и преемственность.

Исследователи подчеркивают, что особую роль в использовании и внедрении данных моделей играют сотрудники HR-подразделений. Они призваны согласовывать разрабатываемые модели с внешними и внутренними клиентами, убеждаться в том, что модель понятна и успешно транслируется лидерам, и следить, чтобы HR-практики, применяемые в организации, способствовали развитию у сотрудников необходимых компетенций. Именно HR-менеджеры по роду службы должны хорошо понимать возможности и механизмы использования моделей компетенций и иметь личный опыт их применения для собственного развития [Burns, Smith, Ulrich, 2012].

Все это обуславливает внимание исследователей к тому, какие группы или типы компетенций могут и должны выделяться при разработке соответствующих моделей.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В МОДЕЛЯХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ HR-МЕНЕДЖЕРОВ

Подход к выявлению и выделению основных групп профессиональных компетенций, впервые описанный Д. МакКлелландом, был развит и многократно реализован исследователями и консультантами (см., напр.: [Спенсер, Спенсер, 2010; Boyatzis, 1982; 2008; Lombardo, Eichinger, 2009; CIPD, 2012] и др.). Многочисленные классификации подразумевают деление компетенций на типы, кластеры, подкластеры и поведенческие индикаторы. В отечественной литературе имеются детальные описания и анализ классификаций, принятых в Германии, Великобритании, Канаде, США и других странах (см., напр.: [Зимняя, 2004] и др.). В многообразии видов компетенций упоминаются лидерские, надпрофессиональные, системные, экологические, метакомпетенции, ресурсные, информационные, культурные, управленческие, этические и др. [Asumeng, 2014]. Вопрос систематизации используемых критериев является отдельной и сложной исследовательской задачей, выходящей за пределы нашего исследования. Тем не менее наиболее часто и устойчиво экспертами выделяются следующие виды профессиональных компетенций:

- функциональные, или специальные, рабочие, технические;
- личностные;
- социальные, или коммуникативные;
- когнитивные, знаниевые или предметные.

Специфика менеджмента в случае разработки модели для управленцев, по мнению ряда специалистов, обуславливает также необходимость последующей сквозной уровневой дифференциации для каждого из видов. В частности, выделяют компетенции оперативного, тактического, стратегического уровней в соответствии с варьируемыми масштабами управленческой деятельности [Ульрих, Брокбэнк, 2010; Cosby, 2014].

Базируясь на данной классификации, включающей четыре вида общих профессиональных компетенций с их возможной последующей трехуровневой градацией, мы изучили публикации международных и отечественных экспертов и практиков управления человеческими ресурсами. Нас интересовало их мнение о профильных компетенциях специалистов данной сферы.

Работы последних лет демонстрируют рост значимости и актуальности стратегических компетенций HR-специалистов [Ульрих, Брокбэнк, 2010; Ulrich, 1997; Bersin, 2007; Alonso, 2015]. В профессиональных стандартах таких стран, как Великобритания, Германия, Канада и США, также все активнее подчеркивается значение компетенций в области стратегического менеджмента [Мацковская, 2006–2016а; 2006–2016б; 2006–2016в; 2006–2016г]. При этом для HR-специалистов особо отмечается не столько значимость общих управленческих компетенций (способностей к разработке и трансляции стратегии фирмы), сколько «выполнение обычных для управления человеческими ресурсами функций и одновременно соотнесение своей деятельности с бизнес-стратегией компании» [Ульрих,

Брокбэнк, 2010, с. 19]. Анализ публикаций зарубежных экспертов в области HR-менеджмента дает возможность раскрыть и содержательно наполнить каждый из названных видов компетенций. При этом функциональные компетенции рассматриваются наиболее детально (см., напр.: [Беккер, Хьюзлид, Ульрих, 2007; Берзин, 2014; Ulrich et al., 2012; Alonso, 2015] и др.). Мнения отечественных практиков позволяют убедиться в том, что ими вполне разделяется этот фокус внимания (см., напр.: [Сырятов, 2002; Гулимова, 2010; Пугачев, 2010; Литвинова, Бескинская, 2011; Шахбазов, 2012; Киреев, Есина, 2013; Агафонова, 2014; Гула, 2014; Левичев, 2014] и др.).

Изучение существующих в России образовательных и профессиональных стандартов [Об утверждении..., 2015; Стандарты профессиональной деятельности...] показало, что в каждом из них ключевыми или профилирующими группами также являются предметные когнитивные и функциональные или «профессиональные» компетенции, описывающие знания, навыки и умения, необходимые для эффективной работы в конкретной HR-функции. В стандартах по «управлению персоналом» функциональные компетенции подразделяются на общепрофессиональные (управление) и профессиональные (управление персоналом). Последние, как правило, структурируются в соответствии с HR-циклом, рассматриваемым более или менее детально. Таким образом, обычно в большинстве моделей в кластере функциональных компетенций выделяются подвиды, связанные с:

- планированием персонала и организационным развитием;
- охраной труда и трудовых отношений;
- кадровым делопроизводством;
- привлечением, комплектацией (подбором, отбором, высвобождением) и адаптацией персонала;
- мотивацией и вознаграждением;
- оценкой, обучением и развитием (включая планирование карьеры);
- внутренними коммуникациями и корпоративной культурой.

Указанные категории функциональных компетенций были использованы нами в качестве основы для диагностического вопросника, поскольку они в наибольшей степени раскрывают специфику деятельности HR-менеджеров. С учетом работ, описывающих наиболее важные HR-компетенции в контексте современного бизнеса, и в соответствии с уровневым делением на операционные, тактические и стратегические нами была осуществлена попытка составления трехуровневой модели функциональных компетенций HR-менеджеров.

Отметим, что в профессиональных и образовательных стандартах [Федеральный государственный образовательный..., 2010; Об утверждении..., 2015; Стандарты профессиональной деятельности...] поуровневая градация компетенций представлена лишь имплицитно. Она отражена в обобщающих формулировках отдельных функций, таких как «умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации». В моделях зарубежных специалистов наиболее часто функциональные

компетенции объединяются в один кластер, например «Выполнение работы HR», без указания на связь со стратегией компании. При этом стратегические компетенции (понимание бизнеса, знание рынка, стратегическое мышление) рассматриваются в рамках отдельного, специфического кластера. Однако в отличие от других он носит сквозной характер по отношению к функциональным, коммуникативным, технологическим, культурным и прочим компетенциям [Ульрих, 2007; Ульрих, Брокбэнк, 2010; CIPD, 2012; Ulrich et al., 2012; Asumeng, 2014; Cosby, 2014; Alonso, 2015].

На этапе планирования исследования необходимо было предусмотреть возможность выявления факта наличия или отсутствия оценки по компетенциям в компаниях и опыта использования моделей HR-компетенций для собственного профессионального роста. Представлялось значимым также изучить потребности HR-менеджеров в профессиональном развитии, понять, насколько осознаны и выражены потребности в развитии операционных или тактических функциональных навыков и в какой мере осознаются возможность и необходимость связывания всех без исключения функциональных задач со стратегическими ориентирами развития бизнеса. В связи с этим была предпринята попытка создания собственной рабочей модели, позволяющей изучить эти вопросы.

Компетенции, вошедшие в рабочую модель, отражают общие современные представления о требованиях, предъявляемых бизнесом к HR-специалистам, занимающим различные по уровню иерархии и функционалу должности. В то же время данный подход отличается от представленных выше более четкой градацией функциональных компетенций по уровням — операционному, тактическому и стратегическому. На наш взгляд, это позволяет по-новому дифференцировать действия HR-специалистов и демонстрирует постепенное усложнение рабочих задач в зависимости от проявления у конкретного сотрудника способности к осмыслению и связыванию их содержания со стратегией компании. Переключаясь в достаточно высокой степени с содержанием профессиональных и образовательных стандартов по специальности, предлагаемая модель более отчетливо выявляет переходы от уровня «простого исполнительства» к «стратегическому партнерству» и в развернутом виде достаточно громоздка, что препятствует описанию ее полной версии в формате статьи. Используемый вопросник был составлен на ее основе, но в силу значительного размера модели последняя использовалась нами в «свернутом» виде. Характеристика фрагмента, используемого в вопроснике, будет приведена далее более детально.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическое исследование проводилось сотрудниками и студентами института «Высшая школа менеджмента СПбГУ» (ВШМ СПбГУ) в 2014–2015 гг. Опрос проводился посредством онлайн-анкетирования на основе добровольности. Характеристики анкеты, процесса анкетирования и особенностей выборки, а также

ключевые моменты, важные для решения задач исследования, представлены далее. Объектом исследования служили HR-подразделения российских компаний. Респондентами являлись руководители подразделений (HR-руководители) и их сотрудники (HR-специалисты). Большинство компаний были зарегистрированы в Москве и Санкт-Петербурге. Предметом эмпирического исследования стало применение оценки по компетенциям для сотрудников HR-подразделений.

Модель компетенций, составившая основную часть анкеты, как было показано выше, создавалась на основе теоретического анализа. Затем в целях предварительной экспертизы она была обсуждена с HR-практиками — участниками программ переподготовки по HR-менеджменту, реализуемых в ВШМ СПбГУ. Экспертиза осуществлялась на предмет корректности формулировок и уровневой градации компетенций. В результате на этом этапе была проведена редакция ряда формулировок и далее — ревизия модели, обусловленная ограничениями объема анкеты. В опрос в развернутом виде были включены только четыре блока модели, касающиеся компетенций в таких функциях, как планирование персонала и организационное развитие; привлечение и комплектация (подбор, отбор) и адаптация персонала; мотивация и вознаграждение; оценка, обучение и развитие (включая планирование карьеры). Остальные блоки — охрана труда, кадровое делопроизводство, внутренние коммуникации и корпоративная культура — вошли в анкету лишь в свернутом варианте. Выбор блоков в обоих случаях определялся экспертным большинством на основе ряда критериев — степень детализации компетенций в рамках блока, значимость функции и ясность формулировок для практиков, не имеющих профильного образования.

Такая процедура формирования анкеты, по нашему мнению, способствовала решению поставленных разведывательных задач. Поскольку пилотное исследование предполагало онлайн-анкетирование, не допускающее комментариев и разъяснений со стороны интервьюера, это ограничивало число задаваемых вопросов и определяло их преимущественно закрытый характер. Апробация и доработка модели при этом не являлась основной задачей, что также допускало ее частичное использование. В итоге вопросник состоял из закрытых (95 %) и открытых (5 %) вопросов. Для большинства закрытых вопросов была применена бинарная шкала оценивания, предполагающая ответы «Да/Нет». Открытые вопросы были направлены на выяснение информированности респондентов о существующих моделях компетенций и их использовании ими для профессионального развития, а также спонтанного выбора направлений, желательных для обучения. Для вопросов, основанных на разработанной модели и касающихся потребностей в развитии функциональных компетенций, предполагались ранжированные ответы по шкале Лайкерта со значениями от 1 до 5 (соответственно «Не применимо к нашей компании», «Не требуется», «Затрудняюсь ответить», «Требуется, но не срочно», «Срочно требуется»). Из семи блоков разработанной модели компетенций HR-менеджера для включения в анкету и последующего анализа были выбраны четыре наиболее проработанные. Формулировки операционных, тактических

и стратегических компетенций для оценивания респондентами потребностей в их развитии в рамках каждой функциональной категории смешивались в случайном порядке. При обработке результатов ответы вновь группировались в соответствии с моделью.

Таким образом, в окончательном варианте анкета включала несколько блоков вопросов, которые касались следующих аспектов практики применения оценки по компетенциям в деятельности HR-менеджеров российских компаний:

- использование моделей HR-компетенций для личного профессионального развития (открытые вопросы);
- оценка уровня подготовленности к профессиональной деятельности по итогам полученного образования (модель функциональных компетенций);
- опыт участия и представления о предложениях на рынке программ обучения и переподготовки HR-специалистов;
- практика оценки компетенций, обучения и планирования профессионального и карьерного развития HR-менеджеров в компании;
- предпочтительные направления профессионального развития и оценка потребностей в развитии функциональных HR-компетенций (модель функциональных компетенций).

Кроме того, в анкету вошли социально-демографические вопросы (сведения о респонденте: пол, возраст, стаж, образование) и вопросы, касающиеся размера HR-подразделения, возраста, размера и отраслевой принадлежности компаний.

Таблица 1. Характеристики выборки

Характеристика	HR-руководители	HR-специалисты
Количество респондентов (74 человека)	23 (31%)	51 (69%)
Пол	Женщины — 69%, мужчины — 31%	
Возраст	18–25 лет — 12,4%, 26–35 лет — 45,9%, 36–45 лет — 32,2%, 46–55 лет — 5,4%, старше 55 лет — 4,1%	
Высшее образование	Профильное — 43,5%, непрофильное — 56,5%	Профильное — 9,8%, непрофильное — 90,2%
Стаж работы по специальности	До 2 лет — 8,7% От 2 до 5 лет — 8,7% От 5 до 10 лет — 47,83% Более 10 лет — 34,77%	До 2 лет — 25,49% От 2 до 5 лет — 19,5% От 5 до 10 лет — 25,49% Более 10 лет — 29,52%
Количество компаний	31	
Размер компании	Менее 1 тыс. человек — 25,8%, от 1 до 5 тыс. — 48,4%, более 5 тыс. человек — 25,8%	
Численность HR-подразделения	До 10 человек — 67,7%, от 11 до 50 человек — 19,4%, более 50 человек — 12,9%	
Возраст компании	До 10 лет — 41,9%, 11–20 лет — 25,8%, более 20 лет — 32,3%	
Сфера деятельности	Торговля, производство, сфера услуг, информационные технологии	

Респондентам предлагалось выбрать один или несколько ответов, которые в полной мере соответствовали их мнению. По каждому вопросу предусматривалось также добавление комментариев и/или формулирование иных ответов. Характеристика выборки представлена в табл. 1.

Таким образом, в онлайн-анкетировании приняли участие 74 респондента из 31 компании Российской Федерации, зарегистрированной в Москве и Санкт-Петербурге. В связи с пилотным характером исследования репрезентативность выборки не являлась необходимым условием.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

По итогам опроса практика применения оценки по компетенциям в отечественных HR-подразделениях изучалась в трех взаимосвязанных аспектах, порядок рассмотрения которых определяется логикой построения анкеты и исследовательскими задачами.

I. Самостоятельное использование HR-менеджерами моделей компетенций и их планы личного профессионального развития.

Использование моделей HR-компетенций для личного профессионального развития. Как отмечалось, модели компетенций достаточно часто используются профессионалами разных стран для самооценки и самостоятельного определения потенциала и зон своего развития. Соответственно, представлялось значимым выяснение того, какие ориентиры используют для этого российские HR-менеджеры (табл. 2).

Таблица 2. Распределение ответов на открытый вопрос:
«Что является для Вас ориентиром в определении направлений
Вашего профессионального развития?»

Варианты ответов	% респондентов
Собственный опыт и представления	40,54
Рекомендации руководителя	29,73
Рекомендации коллег или учителей	35,14
Профессиональная литература	29,73
Должностная инструкция	20,27
Модели компетенций	14,86
Профессиональные стандарты	9,46

Итак, при ответах на поставленный открытый вопрос респондентами были названы различные источники. Ссылки на использование каких-либо государственных образовательных или профессиональных стандартов являлись единичными, и все они принадлежали наиболее опытным HR-руководителям (стаж работы на позиции более 5 лет). Более популярными оказались корпоративные модели компетенций. Среди них, помимо моделей собственных компаний, упо-

минались корпоративные модели западных компаний, где ранее работали или с которыми общались респонденты (например, Shell, Mars), профессиональные стандарты Национального союза кадровиков, а также доступные в открытых источниках модель HR-компетенций, разработанная Лицензированным институтом персонала и кадрового развития (CIPD) в Великобритании, и модель Д. Ульриха [Ульрих, Брокбэнк, 2010; CIPD, 2012].

Наиболее значимыми источниками оказались рекомендации учителей и коллег (35,17%), а также рекомендации руководителя и профессиональная литература (по 29,73%). Наименее значимым источником признаны должностные инструкции. Таким образом, существующие модели HR-компетенций недостаточно известны российским практикам и редко используются ими в качестве ориентиров профессионального развития, уступая первенство неформализованным мнениям ближайшего окружения.

Актуальные темы профессионального развития (свободный выбор). Интересно, что почти половина опрошенных HR-специалистов (41,2%), говоря о планах на будущее без учета модели (она использовалась только в следующих вопросах анкеты), при низкой осведомленности о возможностях использования моделей компетенций для выбора направлений профессионального развития заявили о желании в будущем работать в стратегическом HR. Лишь более четверти респондентов (25,5%) не хотят менять сферу деятельности или позицию, некоторые из них настроены на освоение смежных функций (15,7%) или намерены прекратить профессиональную деятельность в сфере управления персоналом (17,6%), а потому не имеют соответствующих планов.

При ответе респондентов на вопрос о том, в какой области им видится необходимость обучения и развития, разброс мнений оказался достаточно широким, поскольку этот вопрос был открытым и допускались любые суждения. Далее приводятся сводные данные о наиболее популярных направлениях профессионального развития, определяемых произвольно без учета модели. При обработке полученные ответы сортировались по функциям в соответствии с диагностической моделью, градация по уровням не проводилась, так как лишь очень небольшая часть суждений могла быть с уверенностью отнесена к какому-либо из них (табл. 3).

Как следует из табл. 3, респонденты обеих подгрупп достаточно часто упоминали темы обучения, связанные с развитием как функциональных и управленческих, так и личностных и коммуникативных компетенций. Среди тем, равно значимых для всех HR-менеджеров, часто отмечались популярные в последние годы коучинг и командообразование, тренинги (методика проведения), а также стратегический менеджмент, понимание бизнеса, проектный менеджмент и управление изменениями. Такая разносторонность может свидетельствовать об активном интересе к профессии и готовности расти в ней. Вместе с тем внутренняя логика предпочтений респондентов не всегда понятна. Например, финансовый менеджмент и маркетинг оказались малопопулярными и у сотрудников, и у ру-

Таблица 3. Актуальные области и темы профессионального развития сотрудников HR-подразделений, %

Области развития	Варианты ответа	HR-специалисты	HR-руководители
HR-функции	Стратегический HR, построение и внедрение системы управления персоналом	36,8	100
	Построение и внедрение кадровой политики; планирование персонала и организационное развитие	33,3	83,3
	Оценка персонала, оценка по компетенциям и грейдинг	43,12	75
	Обучение и развитие персонала (тренинги, система оценки эффективности)	75,4	27,1
	Рекрутинг, отбор	13,7	
	Внутренние коммуникации и корпоративная культура	33,3	45,3
	Организационный дизайн	16,7	54,2
	Системы оплаты труда	66,7	
Управленческие компетенции	Оценка эффективности HR-функций	33,3	71,2
	Стратегический менеджмент	49,98	87,5
	Финансовый менеджмент	33,3	2,8
	Понимание бизнеса	52,94	83,3
	Управление изменениями	49,98	75
	Маркетинг	27,7	3,4
Личностные и коммуникативные компетенции	Управление проектами	60,8	83,3
	Коммуникативные навыки (презентации, переговоры, фасилитация, модерация)	33,3	12,2
	Лидерство и коучинг	72,55	27,4
	Личная эффективность	33,3	—
	Командообразование	46,7	45,3

ководителей, несмотря на очевидную связь этих общеуправленческих тем с функциональными компетенциями в сфере оплаты труда и оценки эффективности, к которым обе группы проявили достаточно высокий интерес.

Изучение приоритетов руководителей предсказуемо демонстрирует их более выраженное стремление заниматься стратегическими вопросами (и функциональными, и общеуправленческими). Так, они значительно чаще стремятся к совершенствованию знаний и навыков в области развития системы управления персоналом (100 по сравнению с 36,8%), стратегическому (87,5 по сравнению с 49,98 %) и проектному менеджменту (83,3 по сравнению с 60,8%), планированию персонала и организационному развитию (83,3 по сравнению с 33,3%). Для сотрудников же характерен более высокий, чем у руководителей, запрос на личностные и коммуникативные компетенции — коучинг (72,5 по сравнению

с 27,4%), тренинги по повышению личной эффективности и коммуникативные навыки (33,3 по сравнению с 0 и 12,2 % соответственно).

Анализ намерений повысить профессионализм в реализации тех или иных HR-функций выявляет особую популярность тем, связанных с построением HR-системы, организационным развитием и планированием персонала, оценкой персонала и эффективностью HR-функций. Интерес к этим темам у руководителей значительно выше. Сотрудники же более заинтересованы в таких функциональных направлениях, как обучение (как правило, методика тренингов) и оплата труда, а также рекрутинг (отбор, диагностика). Функция внутренних коммуникаций и развития корпоративной культуры вызывает приблизительно равный интерес у обеих групп.

Подобные предпочтения позволяют вести речь о том, что в целом отечественные HR-менеджеры ориентированы на обучение в областях, признаваемых значимыми во всем мире. Судя по всему, выход на рынок с предложениями программ переподготовки по проблематике стратегического HR-менеджмента, оценке эффективности деятельности HR-службы, развитию коммуникативных навыков и т.п. найдет благодарный отклик в этой целевой аудитории. В то же время информация такого рода не позволяет точнее определить содержание учебных или развивающих мероприятий, а также понять уровень подготовленности каждого специалиста и группы в целом в названных ими приоритетах обучения.

Оценка полученного образования дипломированными HR-менеджерами. При ответах на вопрос о применимости знаний, приобретенных в вузе, обращает на себя внимание низкая доля респондентов, полагающих, что все эти знания применимы в их трудовой деятельности (11,76 %). Одни респонденты считают их «в большей степени применимыми» (31,37%), другие — «применимыми отчасти» (52,94 %). В целом дипломированные HR-менеджеры удовлетворены качеством полученного образования, однако есть и те, кто настроен негативно и считает полученные знания «абсолютно неприменимыми» (5,88 %). Таким образом, общая доля скептицизма достаточно существенна. Оценивая твердость своих позиций на рынке труда, респонденты, менее удовлетворенные качеством полученного образования, как правило, сообщают о своей полной (7,84 %) или частичной (41,18 %) неуверенности. Ответы «скорее уверенно» (31,37%), и «абсолютно уверенно» (19,61 %) были характерны для большей части молодых специалистов, и все же доля «уверенных» лишь незначительно больше половины общего числа опрошенных. Эти данные косвенно подтверждают мнение исследователей о запаздывании профильных вузов с включением наиболее значимых для HR-практики тем в программы обучения.

Следует отметить, что ответы респондентов на вопросы, касающиеся выполняемых функций, также существенно отличаются в зависимости от того, насколько уверенно HR-менеджеры чувствовали себя после окончания учебных заведений. Среди тех респондентов, кто чувствовал себя «абсолютно уверенно» при поиске работы, многими исполняются такие функции, как мотивация и оценка

персонала (70 %) или обучение и планирование карьеры (70 %). При этом в среднем по выборке наиболее часто встречаются такие функции, как подбор и отбор персонала (56,86 %), адаптация (41,18 %), оценка (41,18 %) и обучение персонала (39,22 %).

Опыт участия в программах переподготовки и представления HR-специалистов о предложениях на рынке программ обучения и переподготовки. Почти половина опрошенных HR-специалистов (47,06 %) не имеют опыта дополнительного обучения в сфере HR. Среди выбравших данный вариант ответа есть специалисты с достаточно высоким стажем работы по специальности (25 % из них — со стажем более 5 лет и 12,5 % — более 10 лет), но почти нет руководителей. Большинство прошедших обучение (70,37 %) положительно оценивают этот опыт.

Около половины опрошенных (43,48 %) отметили, что на российском рынке программ дополнительного образования для специалистов в области HR-менеджмента отсутствуют темы, связанные с корпоративной культурой и внутренними коммуникациями, работой с кадровым резервом и управлению карьерой, пониманием бизнеса, управлением бизнес-процессами, построением системы управления персоналом и бюджетированием.

Интересны данные о том, каких тем обучения для HR-профессионалов наиболее остро не хватает на российском рынке образовательных программ. Среди них:

- экономика труда (кадровое планирование, бюджетирование) (47,06 %);
- понимание бизнеса и природы организаций (31,37 %);
- работа с кадровым резервом: управление карьерой, управление талантами (29,41 %);
- оценка и аттестация (21,57 %).

На наш взгляд, совокупно такие результаты опроса об использовании тех или иных ориентиров для профессионального развития, самочувствию на рынке труда и опыте переподготовки могут свидетельствовать о не вполне ясных представлениях HR-менеджеров о перспективах собственного профессионального роста. При этом четкость его планирования, уверенность в своих силах и постоянное обучение в процессе работы, с одной стороны, безусловно, являются следствием хорошей подготовки, а с другой — показателем зрелости профессионала. Таким образом, к моменту выхода из стен вузов такая зрелость, скорее всего, не достигается, возможно, из-за недостаточной фокусировки внимания в процессе подготовки на последовательности и траекториях развития необходимых профессиональных компетенций.

II. Использование практик оценки по компетенциям и планирования профессионального развития в HR-подразделениях.

Существующая практика оценки компетенций, обучения и планирования профессионального и карьерного развития HR-менеджеров в компании. Судя по ответам респондентов (Приложение), в большинстве отечественных компаний оценка сотрудников HR-служб персонала по компетенциям не проводится (74,3 %), а если и проводится (25,7 %), то только как часть общеорганизационной

практики. В тех случаях, когда эта оценка реализуется, в комментариях отмечалось, что она, как и полагается, происходит ежегодно и распространяется на большинство категорий сотрудников, а не только на HR-подразделение. Правда, суммарно более трети респондентов (40,54 %) указали на наличие планов ее проведения, но сроки предполагаемого начала такой работы большинство из них (27,03 %) не смогли определить. Несмотря на случайный характер выборки, можно судить и о том, что оценка HR-специалистов с помощью модели компетенций применяется в основном крупными компаниями, ведущими свою деятельность более десяти, а чаще (62,5 %) — более 20 лет. Во всех этих компаниях HR-подразделение многочисленно (в 62,5 % случаев — более 50 человек, в 37,5 % — более 100 человек). Ее проведение для HR-сотрудников именно в крупных зрелых компаниях, с одной стороны, кажется абсолютно логичным, так как оно требует достаточно серьезных ресурсов и наличия регулярного менеджмента. Первое условие труднее выполнить малым компаниям, второе — молодым. С другой стороны, в небольших компаниях практика оценки по компетенциям могла бы быть адаптирована с учетом их специфики и имеющихся ресурсов, что вряд ли происходит, судя по ответам респондентов.

Еще менее распространенной является практика планирования карьеры — в подавляющем большинстве случаев она отсутствует (90,54 %). Несколько лучше выглядит ситуация с планированием развития, оно оказалось наиболее распространенным инструментом — 43,24 % опрошенных сообщили о ее наличии в своих компаниях. Такие результаты позволяют судить о том, что организационная поддержка профессионального развития HR-специалистов в исследуемых компаниях, скорее всего, не имеет систематического характера и не увязана или слабо увязана со стратегией развития HR-службы, а значит, и компании в целом (если эти стратегии в них вообще существуют).

Обращает на себя внимание тот факт, что HR-специалисты и HR-руководители крупных компаний дают почти противоположную оценку применения методов планирования и развития сотрудников служб персонала в своих компаниях. В частности, 57,14 % HR-руководителей заявляют, что занимаются оценкой своих сотрудников по компетенциям, 71,43 % — планированием их карьеры и 85,71 % — составлением планов их развития. Судя же по ответам HR-специалистов, планирование развития и оценка по компетенциям проводятся значительно реже. Большинство HR-специалистов крупных компаний говорят об отсутствии этих практик в своих компаниях (64,71 %). В малых и средних компаниях эти практики применяются еще реже (оценка — 17,14 %; планирование карьеры — 14,29 %), и только планы развития признаются как достаточно часто применяемые (57,14 %). Эти данные заставляют задуматься о том, что организационная поддержка профессионального развития сотрудников HR-служб с использованием интересующих нас практик не настолько распространена, как это следует из ответов их руководителей, и траектории профессионального роста остаются неочевидными для большинства сотрудников.

Оценка актуального уровня развития компетенций сотрудников HR-подразделений. В первую очередь нас интересовало мнение HR-руководителей по поводу компетенций, наиболее значимых для их компаний, компетенций, недостающих сотрудникам их подразделений, и компетенций, недостающих выпускникам профильных вузов, если у респондентов имелся опыт взаимодействия с ними. Во всех трех случаях респонденты делали выбор из предоставленного им списка функций (без указания уровня компетенций), имея возможность добавить свои собственные варианты ответа, при этом число выборов не ограничивалось. При обработке полученные ответы сортировались в соответствии с диагностической моделью по уровням (оперативные, тактические и стратегические). Обобщенные результаты такого анализа представлены в табл. 4.

Таблица 4. Оценка компетенций сотрудников HR-службы
(ответы руководителей HR-подразделений)

Категория оценок	Компетенции	Уровни компетенций		
		Оперативные	Тактические	Стратегические
Наиболее значимые компетенции	Планирование персонала и организационное развитие			+
	Подбор, отбор и адаптация персонала	+		
	Мотивация и вознаграждение		+	+
Недостающие компетенции у выпускников профильных вузов	Планирование персонала и организационное развитие	+	+	+
	Охрана труда и трудовых отношений	+		
	Мотивация и вознаграждение	+	+	
	Оценка, обучение и развитие (включая планирование карьеры)	+	(оценка, карьера)	
	Внутренние коммуникации и корпоративная культура	+	+	+
	Планирование персонала и организационное развитие	+		
	Подбор, отбор и адаптация персонала		+	
	Мотивация и вознаграждение	+		
	Оценка, обучение и развитие (включая планирование карьеры)	+		

При ответах на данный вопрос с приблизительно равной частотой упоминались компетенции всех уровней. Вне зависимости от размеров компаний наиболее часто среди значимых и недостающих тактических отмечались компетенции, связанные с мотивацией и вознаграждением. Среди компетенций, часто отсутствующих у сотрудников HR-подразделений, в основном указывались те, которые относятся к недостатку операционных умений в поиске и подборе, расчетах зара-

ботной платы, методов и средств обучения. Заслуживает внимания ощущаемый дефицит навыков стратегического и финансового менеджмента, маркетингового анализа, теории бизнеса, управления изменениями и проектами, а также навыков в вопросах оптимизации расходов на персонал. Среди стратегических компетенций значимыми и одновременно недостающими чаще признавались компетенции в области планирования персонала и организационного развития, а также мотивации и вознаграждения.

Не удивительно, что, говоря о дефиците компетенций у выпускников профильных вузов, большинство руководителей упоминают те, которые относятся к оперативным — молодые специалисты часто начинают с выполнения работ этого уровня. Важной информацией для профильных вузов является и частый выбор в качестве дефицитных функциональных компетенций в отношении расчетов заработной платы и порядка ее начисления, методов работы с кадровым резервом и планирования карьеры, навыков в области оценочных технологий и оптимизации расходов на персонал. Среди компетенций тактического уровня, недостающих выпускникам, было отмечено отсутствие навыков подбора, отбора и адаптации персонала, причем эти же компетенции оперативного уровня, видимо, можно считать достаточно развитыми, так как они не были упомянуты ни разу. Стратегические же компетенции выпускников практически не упоминаются в качестве недостающих, что может свидетельствовать о том, что они либо достаточно развиты, либо их наличие у начинающих HR-специалистов даже не предполагается.

Очевидно, что, по мнению руководителей HR-подразделений, выпускники профильных вузов оказываются не вполне готовыми к погружению в работу и дефицит их компетенций особенно ощутим на операционном уровне. Это может обуславливаться и теоретическим характером профессиональной подготовки, и тем, что более сложные проблемы на начальных этапах карьеры не входят в зону ответственности молодых специалистов, при этом к решению более простых они оказываются не совсем готовы, что, возможно, и служит препятствием для расширения круга их обязанностей.

Следует подчеркнуть, что в ответах руководителей на все три вопроса почти не упоминались компетенции, относящиеся к таким функциям, как обучение и развитие, охрана труда, планирование персонала, подбор и адаптация. Возможно, с этими задачами HR-службы отечественных компаний справляются настолько успешно, что не ощущают дефицита соответствующих компетенций, либо данные функции не осознаются как стратегически важные в связи с недостатком стратегического планирования в компании в целом, что довольно характерно для российского бизнеса.

Как свидетельствуют данные этой части опроса, отечественные HR-менеджеры недостаточно знакомы с моделями HR-компетенций, что подтверждается большим разбросом мнений и низкой востребованностью компетенций в области внутренних коммуникаций, обучения и развития. Очевидно, что такое пред-

положение требует дополнительной проверки. Тем не менее, учитывая низкую распространенность оценки по компетенциям в HR-подразделениях, отсутствие подобной практики в большинстве исследуемых компаний, даже в адаптированном или усеченном варианте, вряд ли может служить достаточной предпосылкой для ее успешного внедрения HR-менеджерами при оценке и развитии человеческого потенциала компании в целом. Кроме того, это может препятствовать качественному отбору претендентов на вакансии HR-подразделения, формированию стратегии развития службы и т. п. Иными словами, недостаток личного опыта применения моделей компетенций для оценки собственного профессионализма может косвенно свидетельствовать о непонимании смысла и значения компетентностного подхода для усиления конкурентоспособности компании в целом, HR-подразделения и каждого его сотрудника в отдельности.

III. Потребности HR-менеджеров российских компаний в развитии функциональных компетенций (с учетом разработанной модели).

В ходе опроса HR-руководителей предлагалась оценка уровня подготовленности имеющихся кандидатов на вакантные должности требованиям работодателей (табл. 5).

Таблица 5. Оценка уровня подготовленности соискателей на различные должности в HR-подразделении

Уровень подготовленности соискателей	Варианты ответа	HR-руководители, %	Средняя оценка
Должности оперативного уровня	1 (очень низкий)	—	3,13
	2 (низкий)	13,04	
	3 (средний)	60,87	
	4 (высокий)	26,09	
	5 (очень высокий)	—	
Должности тактического уровня	1 (очень низкий)	—	3,34
	2 (низкий)	4,35	
	3 (средний)	56,52	
	4 (высокий)	39,13	
	5 (очень высокий)	—	
Должности стратегического уровня	1 (очень низкий)	4,35	3,65
	2 (низкий)	—	
	3 (средний)	34,78	
	4 (высокий)	47,83	
	5 (очень высокий)	13,04	

Интересны различия между оценками подготовленности соискателей на позиции разных уровней. Подготовленность рядовых специалистов в целом оценивается несколько ниже, чем подготовленность тех, кто претендует на должности тактического и стратегического уровней. Это может свидетельствовать о реаль-

ном дефиците функциональных компетенций у молодых специалистов, а также объясняться и тем, что ряд претендентов на эти позиции не имеют специального образования.

Предпочтительные направления профессионального развития и оценка потребностей в развитии функциональных HR-компетенций (модель функциональных компетенций). Данный блок вопросов — заключительный раздел анкеты. Он вызывает особый интерес в связи с тем, что компетенции, включенные в модель, достаточно часто назывались дефицитными либо нуждающимися в развитии. При этом респонденты спонтанно называли компетенции, относящиеся к разным уровням и функциям HR-менеджмента, однако их ответы нередко носили бессистемный характер, вызывая впечатление скорее сиюминутного решения, чем осознанного выбора. Было важно понять, как будут и будут ли меняться потребности в развитии тех или иных функциональных компетенций при наличии подсказок в виде формулировок модели. Выяснилось, что различия действительно проявились (Приложение).

В Приложении представлены полные данные о распределении ответов респондентов на вопросы данного блока анкеты. Особый интерес вызывает сравнение ответов сотрудников и руководителей HR-подразделений, позволяющее судить о потребностях в развитии компетенций как по каждой из функций, так и каждого из трех уровней — операционного, тактического, стратегического. При анализе данных в среднем по выборке (Приложение) важно обратить внимание на достаточно равномерные оценки потребностей в развитии функциональных компетенций. Указанные потребности достаточно сильны и разнообразны и затрагивают не только стратегические компетенции, значение которых так ярко проявилось при спонтанных ответах без использования модели. При этом потребности в развитии стратегических компетенций у HR-менеджеров все же действительно несколько выше, также наблюдается некоторое нарастание их значимости от операционного уровня (3,2) к тактическому (3,65) и стратегическому (3,85). Однако значимость этих различий нуждается в дальнейшем исследовании.

Среди HR-функций незначительно выше по сравнению с другими оценивается потребность в повышении компетентности в вопросах обучения, оценки и развития персонала (3,65), самые низкие оценки — в функционале подбора, найма и адаптации (3,37). Однако для того чтобы судить о выраженности различий, следует провести более массовый опрос, а также, возможно, уравнивать число формулировок в функциональных категориях.

В целом потребности в развитии функциональных компетенций у обеих групп достаточно высоки и довольно равномерно затрагивают весь HR-цикл. Это обстоятельство несколько противоречит данным первой части опроса, в которой функциональные компетенции упоминались реже, уступая управленческим, личностным и коммуникативным, и может свидетельствовать о недостаточном осознании HR-менеджерами собственных потребностей в обучении и развитии. Эти данные заслуживают дальнейшей проверки и осмысления, поскольку для

формирования более уверенных выводов требуется провести подобную оценку с использованием модели и по другим кластерам, а не только по кластеру функциональных компетенций.

Как показал опрос, все российские специалисты более ориентированы на развитие операционных и тактических компетенций в рамках функции «мотивация и вознаграждение». Это может объясняться несколькими причинами. С одной стороны, традиции кадрового менеджмента в России предполагают, что эти функции являются основными для соответствующих функциональных подразделений, а постоянно меняющиеся условия бизнеса детерминируют нестабильность применяемых схем мотивации. Последняя требует особой виртуозности специалистов при выполнении данных задач. С другой стороны, выбор этой компетенции в качестве наиболее нуждающейся в развитии может быть обусловлен профессиональными стереотипами, мешающими оценить необходимость развития этих же компетенций, но на стратегическом уровне, либо компетенций, признаваемых экспертами особо актуальными.

Ведя речь о различиях между руководителями и сотрудниками, следует отметить, что они более заметны, чем различия по функциям и уровням, но важно подчеркнуть, что при таком размере выборки значимость различий как между категориями компетенций, так и между группами респондентов весьма относительна и для уточнения данных требуется более детальное исследование.

Вместе с тем можно обратить внимание на близкие по значению оценки, данные руководителями и сотрудниками ряду стратегических компетенций. Например, в функционале планирования и организационного развития и руководители и сотрудники проявили равный интерес к овладению методами дифференциации персонала (3,84 у обеих групп). Кроме того, в этой категории близкие оценки получила компетенция «идентификации направлений развития бизнеса» (4,54 и 4,9 соответственно). В категории «Отбор, наем, адаптация» среди стратегических были близко оценены навыки использования различных каналов продвижения бренда работодателя (3,2 и 3,62); в категории «Мотивация и вознаграждения» приблизительно равными оказались оценки таких компетенций, как грейдирование (3,0 и 3,44) и анализ рыночной конкурентоспособности системы оплаты труда (3,56 и 4,2); а в категории «Оценка, обучение и развитие» равный интерес вызвала компетенция, связанная с разработкой и внедрением политики обучения персонала. Если же вести речь о различиях в оценках компетенций, выраженных в разнице значений более чем в 1,5 балла, то их анализ позволяет выделить интересные нюансы в рамках различных категорий.

Например, в категории «Планирование персонала и организационное развитие» на операционном уровне заметны различия в потребностях развития компетенции, связанной с разработкой организационной структуры и штатного расписания, — для сотрудников эта компетенция не представляет интереса (2,85), а руководители оценивают свою потребность в ее развитии значительно выше (4,25). Разница в потребностях развития тактических компетенций в этой категории не

прослеживается. Зато среди стратегических компетенций проявились небольшие различия в части бюджетирования затрат на персонал (3,58 — у сотрудников и 4,7 — у руководителей) и существенные — в части отношении потребности развития компетенции по поддержке репутации компании-работодателя на рынке труда (3,02 и 4,66).

В категории «Подбор, найм и адаптация» на операционном уровне различия не существенны, а вот среди тактических компетенций разброс мнений присутствует. В частности, он наиболее заметен в отношении освоения методов отбора (3,18 и 1,8), а также разработки программ адаптации (2,9 и 4,18), причем любопытно, что в первом случае компетенция оказалась более значимой для сотрудников, а во втором — для руководителей. Имеются разночтения и при оценке значимости стратегических компетенций этой категории, например, в отношении способности к анализу конкурентоспособности стратегии компании в области маркетинга персонала (2,22 и 4,8), а также разработки характеристик бренда компании-работодателя в соответствии с ее стратегией (2,9 и 3,96).

В категории «Мотивация и вознаграждение» различия проявились на тактическом и стратегическом уровнях. В частности, среди тактических компетенций руководители по-разному оценили потребность в развитии компетенции «разработки и внедрения систем стимулирования» (3,4 и 4,94). На стратегическом уровне наиболее заметные различия прослеживаются при выборе компетенции «инициация применения различных методов оценки эффективности системы мотивации» (2,38 и 4,1) и «разработка системы управления эффективностью сотрудников» (1,9 и 3,72).

Категория «Оценка, обучение и развитие», как отмечалось, вызвала наибольший интерес у обеих групп респондентов, тем не менее и здесь проявились различия. Так, на операционном уровне компетенция «выбор провайдеров обучения» высоко оценена сотрудниками (4,7) и значительно ниже — руководителями (1,6). Похожая ситуация и с анализом эффективности программ обучения в аспектах контроля усвоенных знаний и удовлетворенности участников (3,2 и 1,74 соответственно). Среди тактических компетенций также по-разному была оценена потребность в развитии способностей к разработке критериев оценки персонала (1,8 и 4,2). На стратегическом же уровне различия наблюдаются при оценке таких компетенций, как «определение целей, задач и видов оценки персонала в соответствии со стратегическими планами компании» (2,1 и 4,84), «применение методов оценки эффективности инвестиций в обучение и развитие» (2,5 и 4,06), «оценка вклада HR-специалистов в повышение стоимости организации» (3,3 и 4,5).

Использование модели дало возможность значительной дифференциации потребностей HR-менеджеров в развитии функциональных компетенций и позволило выявить определенные траектории развития профессионализма при переходе от позиции специалиста к позиции руководителя подразделения. Для обеих позиций стратегические компетенции представляют повышенный интерес. В то же время для специалистов более характерно внимание к тем стратегическим

компетенциям, которые напрямую связаны с их актуальными профессиональными задачами. Для руководителей же в большей степени актуальны стратегические компетенции, позволяющие оценивать эффективность решения всех функциональных задач в комплексе. Такие результаты дают возможность кастомизации учебных программ для HR-менеджеров в зависимости от того, планируется ли обучение сотрудников или руководителей HR-подразделений.

Необходимо подчеркнуть, что, несмотря на фрагментарный характер используемой модели, она дает возможность существенно более точной оценки потребностей российских специалистов в развитии функциональных HR-компетенций. Выявленная картина подтверждает мнение о выраженном стремлении к профессиональному росту и дефиците специализированных знаний у большинства HR-менеджеров отечественных компаний. Фокусирование на анализе способностей реализации конкретных HR-функций, стимулируемое использованием модели, позволяет обнаружить зоны роста и развития, недостаточно осознаваемые при ответах на открытые вопросы. Более детальный анализ потребностей российских HR-менеджеров в развитии функциональных компетенций возможен при использовании полного варианта модели. На наш взгляд, здесь допустимы и желательны как проведение дальнейших массовых исследований, так и применение аналогичных моделей локально — на уровне отдельных HR-подразделений в компаниях. Это даст возможность более осознанного выбора приоритетов развития HR-службы. Кроме того, подобные модели могут быть использованы в процессе обучения HR-менеджеров профильным дисциплинам.

Подводя итоги рассмотрения данных заключительного раздела вопросника, можно сделать следующие выводы.

- В настоящее время оценка по компетенциям в HR-департаментах отечественных фирм распространена незначительно. Учитывая тот факт, что в пилотном опросе принимали участие компании Санкт-Петербурга и Москвы, можно предположить, что для регионов характерна та же ситуация и, будучи призванными проводить оценку эффективности персонала компаний, российские HR-менеджеры не имеют собственного опыта применения компетентностного подхода для дальнейшего профессионального развития. Организационная поддержка такого развития для сотрудников HR-департаментов оказывается недостаточной, что может повлечь за собой снижение эффективности внедрения практик оценивания эффективности сотрудников в компании в целом.
- Российские HR-менеджеры редко используют модели профессиональных компетенций, опубликованные в открытых источниках (ФГОС, стандарты, исследовательские модели) для собственного профессионального развития. Это также не способствует внедрению ими аналогичных моделей для оценки потенциала сотрудников компании.
- Потребности в развитии функциональных компетенций у российских HR-менеджеров достаточно высоки. Они отчетливо проявляются в процессе

систематического анализа на основе модели и относятся ко всем функциям HR-подразделений. Российские специалисты, как и их зарубежные коллеги, уделяют особое внимание развитию стратегических компетенций, однако достаточно велик также и дефицит знаний и навыков в решении операционных и тактических HR-задач.

Безусловно, проведенное разведывательное исследование не позволяет считать приведенные выводы окончательными. Это обуславливает необходимость дальнейшего изучения поставленных вопросов и проверки сделанных предположений. Тем не менее полученные данные дают представление о проблемах профессионального роста и развития HR-профессионалов в нашей стране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы в России к факторам, меняющим роль HR-менеджмента, которые являются общими для всего международного бизнеса, добавляются два специфических — сложная демографическая ситуация и ухудшающееся экономическое положение, — что акцентирует внимание на наиболее конкурентоспособном ресурсе страны — человеческом потенциале [Аузан, 2015]. Соответственно, проблемы становления профессионального сообщества отечественных HR-менеджеров, призванного решать задачи развития этого потенциала в части работающего населения, приобретают еще большую значимость.

Вывод о низкой популярности моделей профессиональных компетенций в отечественных компаниях в целом и моделей профессиональных компетенций HR-специалистов в частности можно сделать не только на основании данных о незначительной распространенности этой практики в компании. Более показательным, на наш взгляд, является тот факт, что число HR-менеджеров и HR-подразделений, готовых применять подобные модели для планирования собственного профессионального и личностного развития, крайне незначительно. Результаты опроса подтверждают наблюдения, представленные во вводной части статьи. Оценка по компетенциям в российских компаниях пока еще не настолько известна, чтобы ее уверенно использовали специалисты HR-службы для анализа и развития своего профессионализма.

В начале опроса при ответах о потребностях в обучении и развитии профессиональных навыков проявилась тенденция к определению в качестве желательных тех компетенций, которые часто обсуждаются во внешней среде, а вовсе не тех, которые реально отсутствуют и препятствуют эффективной работе в конкретной организации. Наличие структурированного перечня функциональных компетенций стимулировало выявление задач развития в менее осознаваемых, но не менее значимых для успеха зонах. Таким образом, можно обратить внимание на потенциальную способность моделей компетенций провоцировать профессиональную рефлексию и усиливать мотивацию к росту и развитию. Об этой способности компетентностного подхода часто ведут речь зарубежные исследователи.

Медленное внедрение оценки по компетенциям в практику российских компаний обусловлено рядом причин, часть которых была выявлена в ходе данного исследования. Во-первых, самостоятельная разработка подобных моделей требует дополнительной подготовки и серьезных затрат, а информации о существующих моделях, уже применяемых западными компаниями, в открытых источниках недостаточно. Их публикация осуществляется редко, так как спектр корпоративных компетенций имеет ярко выраженную специфику, многие из них рассматриваются как ноу-хау и интеллектуальная собственность компаний-разработчиков. Во-вторых, имеет значение недостаточное развитие общественного сектора в России — профессиональные ассоциации в этой и в ряде других областей деятельности в нашей стране пока еще не получили достаточного признания в качестве источников экспертной поддержки. В-третьих, свою роль играет неоднородная подготовленность сотрудников HR-подразделений отечественных компаний — вплоть до настоящего времени многие из них не имеют профильного образования и осваивают профессию непосредственно в процессе работы, следовательно, налицо недостаточная информированность таких специалистов о существующих профессиональных стандартах и полном спектре профессиональных задач, требуемых знаниях, умениях и навыках.

Данные, полученные в результате пилотного исследования, позволили взглянуть на проблему применения оценки по компетенциям в отечественных компаниях в новом ракурсе, а именно с учетом взаимосвязи личного опыта HR-менеджера и его профессиональной деятельности. По мнению зарубежных авторов, модели компетенций могут использоваться не только институционально в образовании, в компаниях и профессиональных ассоциациях, но и индивидуально — для самооценки и выбора ориентиров личностного и профессионального — роста. Их применение в разных вариантах — от государственного и полномасштабного корпоративного до локально-личностного — может рассматриваться как свидетельство зрелости профессионального сообщества, поскольку рефлексия такого рода свойственна специалистам, ориентированным на лидерство, служение и постоянный рост своей эффективности. Тот факт, что внедрение оценки по компетенциям в компаниях является трудоемким и дорогостоящим процессом, не отменяет для профессионалов возможности использовать ее принципы самостоятельно для индивидуальной и групповой самооценки.

В связи с тем, что компетентностный подход, как и весь бизнес и HR-менеджмент в России, имеет сравнительно недавнюю историю, в процессе его внедрения закономерно возникает много проблем. Упомянутые выше образовательные и профессиональные стандарты и «готовые» модели компетенций приобретают особое значение. На начальном этапе они могут служить хорошим подспорьем для разработки корпоративных моделей. В дальнейшем внедрение и использование этих моделей будет обеспечивать выявление разрывов между реалиями бизнес-среды и требованиями, зафиксированными в стандартах, что может послужить опорой для обновления последних. Однако в настоящее время

сведения о том, как профессиональное HR-сообщество нашей страны использует такие возможности, пока еще, похоже, отсутствуют.

Современные HR-менеджеры призваны по роду службы использовать те или иные методы оценки эффективности и потенциала персонала организации. В связи с этим в первую очередь они должны осознать их значение, эффекты и смысл применения. Провести самооценку с использованием готовой модели профессиональных компетенций (или какого-то ее фрагмента) можно непосредственно в учебной аудитории вуза в процессе изучения той или иной дисциплины, появление которой в учебном плане обусловлено той же самой моделью. В HR-подразделениях также можно использовать модели из числа опубликованных (например, ФГОС или стандарты) без развертывания всего фронта работ по их разработке и внедрению в компании в целом, в формате рабочих обсуждений и командных встреч. Практика использования имеющихся профессиональных стандартов и моделей компетенций для самооценки или обсуждения и локального применения таких моделей с коллегами и руководителем в порядке обмена знаниями может существенно стимулировать интерес к ним, обеспечив большее понимание механизмов их действия HR-сотрудниками.

Рассматриваемые в качестве корпоративных стандартов качества и основы деятельности корпоративных университетов и учебных центров модели компетенций получают все большее распространение. Их использование может стать более эффективным, если внедряющие их HR-специалисты будут лучше понимать возможности компетентностного подхода в плане повышения мотивации и оценки эффективности деятельности отдельных профессионалов, функциональных подразделений и компании в целом. Очевидно, что координация усилий обеспечивает усиление локальных эффектов и приводит к повышению качества рабочей силы и, как следствие, к росту конкурентоспособности национальной экономики.

Литература

- Агафонова Е.* Компетенции и роль HR-менеджера // Профессиональные сообщества на Rabota.ru. 2014. URL: <http://pro.rabota.ru/hr/document/view/12109> (дата обращения: 26.02.2015).
- Андреева И. С., Данилов И. П.* Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия // Вестн. Чувашского ун-та. 2014. № 1. С. 218–224.
- Аузан А.* Как вывести экономику из комы: Интервью А.Найтник // Harvard Business Review Россия. 2015. Июнь–Июль. URL: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/a15967/> (дата обращения: 06.08.2015).
- Баранов И. Н.* Стандарты третьего поколения и конкуренция в бизнес-образовании // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. № 1. С. 166–183.
- Беккер Б. Е., Хьюзлид М. А., Ульрих Д.* Измерение результативности работы HR-департамента: Люди, стратегия и производительность. М.: Вильямс, 2007.
- Белков Б.* Чем отличается профессиональный стандарт от образовательного стандарта? // Экспертный клуб. URL: <http://www.expertclub.ru/sections/hr/publications/5> (дата обращения: 30.01.2016).
- Берзин Дж.* 9 самых горячих тенденций в HR-технологиях. Эйчар: справка о профессии // Кадровый форум. 2012. URL: <http://forum.9955599.ru/опыт/hr-strategii-hrm-v-biznese-kadrova-ya-politika-t595-240.html#p19375> (дата обращения: 30.11.2014).

- Гулимова А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить // Управление персоналом. 2010. № 9. С. 48–56. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html.2409> (дата обращения: 08.12.2014).
- Гула Е. М. HR-партнер и бизнес: жизнь в симбиозе // Управление развитием персонала. 2014. № 4 (40). С. 284–292.
- Данилкина С. Сертификация подтвердит высокий уровень российских кадровиков // Управление персоналом. 2009. № 15. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html> (дата обращения: 06.12.2014).
- Друкер П. Рождение новой организации // Управление знаниями. М.: Альпина бизнес букс, 2006. С. 9–26.
- Зимняя И. А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании: авторская версия. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
- Каптилович Т. К. Современная российская модель компетенций // Управление развитием персонала. 2013. № 4 (36). С. 268–277.
- Кибанов А. Я. Опыт реализации новой концепции подготовки кадров в области управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 3. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/opyt-realizacii-novoy-koncepcii-podgotovki-kadrov-v-oblasti-upravleniya-personalom> (дата обращения: 12.12.2015).
- Кисель Е., Пахомов Ю. Осторожно: MBA! // Мотивация и оплата труда. 2008. № 1. URL: <http://grebennikon.ru/article-k62z.html> (дата обращения: 12.11.2015).
- Киреев В., Есина Т. и др. Кто такой HR-бизнес-партнер // HR-Portal. 2013. URL: <http://hr-portal.ru/blog/kto-takoy-hr-biznes-partner?page=0> (дата обращения: 09.11.2015).
- Кудрявцева Е. И. Компетенция как ключевое понятие актуальной теории и практики менеджмента // Управленческое консультирование. 2011. № 2. С. 140–148
- Лантев Е. Planeta HR — HR-бизнес-партнер // Antal Russia News. 2010. URL: <http://news.antal-russia.com/2010/04/27/planeta-hr-hr> (дата обращения: 05.11.2014).
- Левичев Ю. Почему HR не может оставаться прежним // Штат. 2014. 21 февраля. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1178> (дата обращения: 05.11.2014).
- Литвинова А., Бескинская Е. Модель компетенции HR бизнес-партнера // Штат. 2011. 28 сентября. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/592> (дата обращения: 04.11.2014).
- Мацковская М. Опыт других стран. Британские стандарты профессии: знать, уметь и думать // Национальный союз кадровиков. 2006–2016а. URL: <http://standards.kadrovik.ru/uk.php> (дата обращения: 31.03.2014).
- Мацковская М. Опыт других стран. Канада: профессионал должен знать все // Национальный союз кадровиков. 2006–2016б. URL: <http://standards.kadrovik.ru/ca.php> (дата обращения: 31.03.2014).
- Мацковская М. Опыт других стран. Стратегический HR-менеджмент по-немецки // Национальный союз кадровиков. 2006–2016в. URL: <http://standards.kadrovik.ru/us.php> (дата обращения: 31.03.2014).
- Мацковская М. Опыт других стран. США: будущее за глобальным управлением персоналом // Национальный союз кадровиков. 2006–2016г. URL: <http://standards.kadrovik.ru/us.php> (дата обращения: 31.03.2014).
- Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры). Приказ Минобрнауки России от 8 апреля 2015 г. № 367.
- Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата). Приказ Минобрнауки России от 14 декабря 2015 г. № 1461.
- Прахлад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. № 3. С. 18–46.

- Пугачев В. П. Планирование персонала: цели и задачи // Справочник кадровика. 2010. № 9. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/415/112446/> (дата обращения: 06.02.2015).
- Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. М.: Гиппо, 2010.
- Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента // Национальный союз кадровиков. URL: http://standards.kadrovik.ru/n_standards.php (дата обращения: 28.05.2014).
- Сырятов Н. Организация функционирования подсистемы оценки персонала на базе внутрифирменных профессиональных стандартов // Менеджмент сегодня. 2002. № 6. URL: <http://grebennikon.ru/article-DWZP.html> (дата обращения: 06.02.2016).
- Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации. М. и др.: Вильямс, 2007.
- Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Претекст, 2010.
- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 080400 Управление персоналом (квалификация (степень) «бакалавр»). Утв. Министерством образования 24 декабря 2010 г. № 2073.
- Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций // «Эйдос». 2005. 12 декабря. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2005/1212.htm> (дата обращения: 20.01.2016).
- Шахбазов А. HR-бизнес-партнер — кто он? // E-xecutive. 2012. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1732357/?page=0> (дата обращения: 06.02.2016).
- Alonso A. Competency-Based Approach to Advancing HR // HR People & Strategy. 2015. Vol. 38, N 4. P. 38–44.
- Asumeng M. Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model // Journal of Management Research. 2014. Vol. 6, N 4.
- Bersin J. High Impact Talent Management: Top-22 High Impact Processes // Bersin by Deloitte. 2007. July, 17. URL: <http://joshbersin.com/2007/07/17/high-impact-talent-management-the-top-22> (дата обращения: 25.04.2014).
- Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New Jersey: John Wiley & Sons, 1982.
- Boyatzis R. E. Competencies in the 21st Century // Journal of Management Development. 2008. Vol. 27, N 1. P. 5–12.
- Burns E., Smith L., Ulrich D. Competency Models with Impact: Research Findings from the Top companies for Leaders // People & Strategy. 2012. Vol. 35, N 3. P. 16–60.
- Cheetham G., Chivers G. The Reflective (and Competent) Practitioner: A Model of Professional Competence which Seeks to Harmonise the Reflective Practitioner and Competence-Based Approaches // Journal of European Industrial Training. 1996. Vol. 22, N 7. P. 267–276.
- CIPD HR Profession Map — Our Professional Standards // Chartered Institute of Personnel and Development. 2012. URL: <http://www.cipd.co.uk/binaries/hrpm-2.3.pdf> (дата обращения: 28.02.2014).
- Cosby B. Sustainability Program Leadership for HR Development Professionals: A Competency Model // Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict. 2014. Vol. 18, N 2. P. 79–86.
- Gilbert T. Human Competence — Engineering Worthy Performance // NSPI Journal. 1978. Vol. 17. November. N 9. P. 19–27.
- Haddadj S., Besson D. Introduction a' la gestion des compe' tences // Revue Francaise de Gestion. 2000. January–February. P. 82–83.
- Harter S. Effectance Motivation Reconsidered: Toward a Developmental Model // Human Development. 1978. N 1. P. 34–64.
- Lombardo M. M., Eichinger R. W. FYI for Your Improvement: A Guide for Development and Coaching. Minneapolis, MN: Korn/Ferry, 2009.
- McClelland D. C. Testing for Competence rather than for Intelligence // American Psychologist. 1973. Vol. 28, N 1. P. 1–14.

- Straka G. A. Measurement and Evaluation of Competence // The Foundations of Evaluation and Impact Research: Third Report on Vocational Training Research in Europe: Background Report / P. Descy, M. Tessaring (Hrsg.). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities (Cedefop Reference Series, 3040), 2004.
- Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- Ulrich D. et al. Hr from the outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources. McGraw-Hill, 2012.
- Whiddet S., Hollyforde S. The Competencies Handbook. London: IPD, 2003.

References

- Agafonova E. Kompetentsii i rol' HR-menedzhera [HR-Manager's Competences and Role]. *Professional'nye soobshchestva na Rabota.ru*, 2014. Available at: <http://pro.rabota.ru/hr/document/view/12109> (accessed 26.02.2015). (In Russian)
- Andreeva I. S., Danilov I. P. Kompetentnostnyi podkhod k upravleniiu personalom kak konkurentnoe preimushchestvo predpriiatiia [The Role of Personnel Management in Improvement of Ogranization Management]. *Vestn. Chuvashskogo un-ta*, 2014, no. 1, pp. 218–224. (In Russian)
- Auzan A. Kak vyvesti ekonomiku iz komy: Interv'iu A. Naitnik [How to Pull the Economy out of a Coma: Interview A. Naitnik]. *Harvard Business Review Rossiia*, 2015, June–July. Available at: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obschestvo/fenomeny/a15967/> (accessed 06.08.2015). (In Russian)
- Baranov I. N. Standarty tret'ego pokoleniia i konkurentsia v biznes-obrazovanii [The Third Generation Standards and Competition in Business Education]. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Series 8. Management*, 2010, no. 1, pp. 166–183. (In Russian)
- Bekker B. E., Kh'iuzlid M. A., Ul'rikh D. *Izmerenie rezul'tativnosti raboty HR-departamenta: Liudi, strategii i proizvoditel'nost'* [The HR-Scorecard: Linking People, Strategy and Performance]. Moscow, Vill'iams Publ., 2007. (In Russian)
- Belkov B. Chem otlichaetsia professional'nyi standart ot obrazovatel'nogo standarta? [What Distinguishes the Professional Standard from the Educational Standard?]. *Ekspertnyi klub*. Available at: <http://www.expertclub.ru/sections/hr/publications/5> (accessed 30.01.2016). (In Russian)
- Berzin Dzh. 9 samykh goriachikh tendentsii v HR-tekhnologiiakh. Eichar: spravka o professii [9 of the Hottest Trends in HR-Technologies. HR: Certificate of Profession]. *Kadrovyy forum*, 2012. Available at: <http://forum.9955599.ru/opyt/hr-strategii-hrm-v-biznese-kadrovaya-politika-t595-240.html#p19375> (accessed 30.11.2014). (In Russian)
- Gulimova A. Korporativnaia kul'tura: sozdat' nel'zia ispravit' [Corporate Culture: To Create Can not Be Corrected]. *Upravlenie personalom*, 2010, no. 9, pp. 48–56. Available at: <http://www.top-personal.ru/issue.html.2409> (accessed 08.12.2014). (In Russian)
- Gula E. M. HR-partner i biznes: zhizn' v simbioze [HR-Partner and Business: Life in Symbiosis]. *Upravlenie razvitiem personala*, 2014, no. 4 (40), pp. 284–292. (In Russian)
- Danilkina S. Sertifikatsiia podtverdit vysokii uroven' rossiiskikh kadrovikov [The Certification Confirms the High Level of Russian HR-Managers]. *Upravlenie personalom*, 2009, no. 15. Available at: <http://www.top-personal.ru/issue.html> (accessed 06.12.2014). (In Russian)
- Druker P. Rozhdenie novoi organizatsii [The Coming of the New Organization]. *Upravlenie znaniiami [On Knowledge Management]*. Moscow, Al'pina biznes buks Publ., 2006, pp. 9–26. (In Russian)
- Zimniia I. A. *Kliuchevye kompetentsii kak rezul'tativno-tselevaia osnova kompetentnostnogo podkhoda v obrazovanii: avtorskaia versia* [Key Competences as an Effectively-Targeted Basis of Competence Approach in Education: The Author's Point of View]. Moscow, Issledovatel'skii tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov Publ., 2004. (In Russian)
- Kaptilovich T. K. Sovremennaia rossiiskaia model' kompetentsii [Modern Russian Competency Model]. *Upravlenie razvitiem personala*, 2013, no. 4 (36), pp. 268–277. (In Russian)

- Kibanov A. Ia. Opyt realizatsii novoi kontseptsii podgotovki kadrov v oblasti upravleniia personalom [Experience in the Implementation of a New Training Concept in the Field of Personnel Management]. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment (upravlenie personalom)*, 2013, no. 3. Available at: <http://www.hr-portal.ru/article/opyt-realizatsii-novoy-koncepcii-podgotovki-kadrov-v-oblasti-upravleniya-personalom> (accessed 12.12.2015). (In Russian)
- Kisel' E., Pakhomov Iu. Ostorozhno: MBA! [Caution: MBA!]. *Motivatsiia i oplata truda*, 2008, no. 1. Available at: <http://grebennikon.ru/article-k62z.html> (accessed 12.11.2015). (In Russian)
- Kireev V., Esina T. i dr. Kto takoi HR-biznes-partner [Who is the HR-Business Partner]. *HR-Portal*, 2013. Available at: <http://hr-portal.ru/blog/kto-takoy-hr-biznes-partner?page=0> (accessed 09.11.2015). (In Russian)
- Kudriavtseva E. I. Kompetentsiia kak kliuchevoe poniatie aktual'noi teorii i praktiki menedzhmenta [Competence as a Key Concept of Current Management Theory and Practice]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, 2011, no. 2, pp. 140–148. (In Russian)
- Lapteva E. Planeta HR — HR-biznes-partner [Planeta HR — HR-Business Partner]. *Antal Russia News*, 2010. Available at: <http://news.antalrussia.com/2010/04/27/planeta-hr-hr> (accessed 05.11.2014). (In Russian)
- Levichev Iu. Pochemu HR ne mozhet ostavat'sia prezhnim [Why the Republic of Kazakhstan Can not Remain the Same]. *Shtat*, 2014, 21 fevralia. Available at: <http://www.hrmedia.ru/node/1178> (accessed 05.11.2014). (In Russian)
- Litvinova A., Beskinskaia E. Model' kompetentsii HR biznes-partnera [Model Competencies HR Business Partner]. *Shtat*, 2011, 28 September. Available at: <http://www.hrmedia.ru/node/592> (accessed 04.11.2014). (In Russian)
- Matskovskaia M. Opyt drugikh stran. Britanskie standarty professii: znat', umet' i dumat' [The Experience of Other Countries. British Standards of the Profession: to Know, to Be Able to Think]. *Natsional'nyi soiuz kadrovikov*, 2006–2016a. Available at: <http://standards.kadrovik.ru/uk.php> (accessed 31.03.2014). (In Russian)
- Matskovskaia M. Opyt drugikh stran. Kanada: professional dolzhen znat' vse [The Experience of Other Countries. Canada: Professional Should Know Everything]. *Natsional'nyi soiuz kadrovikov*, 2006–2016b. Available at: <http://standards.kadrovik.ru/ca.php> (accessed 31.03.2014). (In Russian)
- Matskovskaia M. Opyt drugikh stran. Strategicheskii HR-menedzhment po-nemetski [The Experience of Other Countries. Strategic HR-Management in German]. *Natsional'nyi soiuz kadrovikov*, 2006–2016v. Available at: <http://standards.kadrovik.ru/us.php> (accessed 31.03.2014). (In Russian)
- Matskovskaia M. Opyt drugikh stran. SSHA: budushchee za global'nym upravleniem personalom [The Experience of Other Countries. United States: The Future of the Global HR-Management]. *Natsional'nyi soiuz kadrovikov*, 2006–2016g. Available at: <http://standards.kadrovik.ru/us.php> (accessed 31.03.2014). (In Russian)
- Ob utverzhenii federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta vysshego obrazovaniia po napravleniiu podgotovki 38.04.03 Upravlenie personalom (uroven' magistratury). Prikaz Mino-brnauki Rossii ot 8 apreliia 2015 g., no. 367 [On Approval of the Federal State Educational Standard of Higher Education in the Direction of Training 38.04.03 "Human Resource Management (Master's Level)." Order of the Ministry of Education of Russia on April 8, 2015, no. 367]. (In Russian)
- Ob utverzhenii federal'nogo gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta vysshego obrazovaniia po napravleniiu podgotovki 38.03.03 Upravlenie personalom (uroven' bakalavriata). Prikaz Mino-brnauki Rossii ot 14 dekabria 2015 g., no. 1461 [On Approval of the Federal State Educational Standard of Higher Education in the Direction of Training 38.03.03 Human Resource Management (Bachelor Level). Order of the Ministry of Education of Russia on December 14, 2015, no. 1461]. (In Russian)
- Prakhalad K. K., Khmel G. Kliuchevaia kompetentsiia korporatsii [The Core Competence of the Corporation]. *Vestnik of Saint-Petersburg University. Series 8. Management*, 2003, no. 3, pp. 18–46. (In Russian)

- Pugachev V. P. Planirovanie personala: tseli i zadachi [Personnel Planning: Goals and Objectives]. *Spravochnik kadrovika*, 2010, no. 9. Available at: <http://www.pro-personal.ru/journal/415/112446/> (accessed 06.02.2015). (In Russian)
- Spenser L. M., Spenser S. M. *Kompetentsii na rabote* [Competences at Work]. Moscow, Gippo Publ., 2010. (In Russian)
- Standarty professional'noi deiatel'nosti v oblasti kadrovogo menedzhmenta [Standards of Professional Activity in the Field of Personnel Management]. *Natsional'nyi soiuz kadrovikov*. Available at: http://standards.kadrovik.ru/n_standards.php (accessed 28.05.2014). (In Russian)
- Syriatov N. Organizatsiia funktsionirovaniia podsystemy otsenki personala na baze vnutrifirmennykh professional'nykh standartov [Organization of Operation Personnel Evaluation Subsystem on the Basis of Inter-Firm Professional Standards]. *Menedzhment segodnia*, 2002, no. 6. Available at: <http://grebennikon.ru/article-DWZP.html> (accessed 06.02.2016). (In Russian)
- Ul'rikh D. *Effektivnoe upravlenie personalom. Novaia rol' HR-menedzhera v organizatsii* [Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results]. Moscow et al., Vil'iams Publ., 2007. (In Russian)
- Ul'rikh D., Brokbenk U. *HR v bor'be za konkurentnoe preimushchestvo* [The HR Value Proposition]. Moscow, Pretekst Publ., 2010. (In Russian)
- Federal'nyi gosudarstvennyi obrazovatel'nyi standart vysshego professional'nogo obrazovaniia po napravleniiu podgotovki 080400 Upravlenie personalom (kvalifikatsiia (stepen') «bakalavr»). *Utv. Ministerstvom obrazovaniia 24 dekabria 2010 g., no. 2073* [Federal State Educational Standard of Higher Education in the Direction of Training 080400 Human Resource Management (Qualification (Degree) "Bachelor"). Approved by Ministry of Education of 24 December 2010, no. 2073]. (In Russian)
- Khutorskoi A. V. Tekhnologiia proektirovaniia kliuchevykh i predmetnykh kompetentsii [Technology of Designing Key and Subject Specific Competences]. *Eidos*, 2005, 12 December. Available at: <http://www.eidos.ru/journal/2005/1212.htm> (accessed 20.01.2016). (In Russian)
- Shakhbazov A. HR-biznes-partner — kto on? [HR-Business Partner — Who Is He?]. *E-xecutive*, 2012. Available at: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1732357/?page=0> (accessed 06.02.2016). (In Russian)
- Alonso A. Competency-Based Approach to Advancing HR. *HR People & Strategy*, 2015, vol. 38, no. 4, pp. 38–44.
- Asumeng M. Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, 2014, vol. 6, no. 4.
- Bersin J. High Impact Talent Management: Top-22 High Impact Processes. *Bersin by Deloitte*, 2007, July, 17. Available at: <http://joshbersin.com/2007/07/17/high-impact-talent-management-the-top-22> (accessed 25.04.2014).
- Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New Jersey, John Wiley & Sons, 1982.
- Boyatzis R. E. Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 2008, vol. 27, no. 1, pp. 5–12.
- Burns E., Smith L., Ulrich D. Competency Models with Impact: Research Findings from the Top companies for Leaders. *People & Strategy*, 2012, vol. 35, no. 3, pp. 16–60.
- Cheetham G., Chivers G. The Reflective (and Competent) Practitioner: A Model of Professional Competence which Seeks to Harmonise the Reflective Practitioner and Competence-Based Approaches. *Journal of European Industrial Training*, 1996, vol. 22, no. 7, pp. 267–276.
- CIPD HR Profession Map — Our Professional Standards. *Chartered Institute of Personnel and Development*, 2012. Available at: <http://www.cipd.co.uk/binaries/hrpm-2.3.pdf> (accessed 28.02.2014).
- Cosby B. Sustainability Program Leadership for HR Development Professionals: A Competency Model. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 2014, vol. 18, no. 2, pp. 79–86.
- Gilbert T. Human Competence — Engineering Worthy Performance. *NSPI Journal*, 1978, vol. 17, November, no. 9, pp. 19–27.

- Haddadj S., Besson D. Introduction a' la gestion des compétences. *Revue Francaise de Gestion*, 2000, January–February, pp. 82–83.
- Harter S. Effectance Motivation Reconsidered: Toward a Developmental Model. *Human Development*, 1978, no. 1, pp. 34–64.
- Lombardo M. M., Eichinger R. W. *FYI for Your Improvement: A Guide for Development and Coaching*. Minneapolis, MN, Korn/Ferry, 2009.
- McClelland D. C. Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 1973, vol. 28, no. 1, pp. 1–14.
- Straka G. A. Measurement and Evaluation of Competence. *The Foundations of Evaluation and Impact Research: Third Report on Vocational Training Research in Europe: Background Report*. P. Descy, M. Tessaring (Hrsg.). Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities (Cedefop Reference Series, 3040), 2004.
- Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1997.
- Ulrich D. et al. *Hr from the outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill, 2012.
- Whiddet S., Hollyforde S. *The Competencies Handbook*. London, IPD, 2003.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Самооценка потребностей в развитии компетенций HR-менеджеров

Функция	Компетенции	Оценка значимости для собственного развития		
		Средняя по выборке	Руководители	Сотрудники
1	2	3	4	5
Планирование и организационное развитие	1) разрабатывает и обновляет штатное расписание и организационную структуру в соответствии с запросами топ-менеджмента	3,55	4,25	2,85
	2) организует учет рабочего времени	2,28	2,48	2,1
	3) проводит паспортизацию рабочих мест	2,64	2,66	2,62
	<i>Средняя по группе операционных</i>	2,82	3,13	2,52
	4) определяет потребности в персонале в подразделениях компании	4,12	3,98	4,26
	5) проводит расчет численности и профессионального состава персонала	3,60	3,7	3,5
	6) разрабатывает организационную и функционально-штатную структуры	3,15	3,5	2,8
<i>Средняя по группе тактических</i>	3,62	3,72	3,52	

1	2	3	4	5	
Планирование и организационное развитие	7) применяет методы и инструменты дифференциации персонала	3,84	3,84	3,84	
	8) участвует в бюджетировании затрат на персонал	4,21	4,87	3,55	
	9) анализирует текучесть кадров и другие кадровые показатели	2,91	2,02	3,8	
	10) формирует бюджет затрат на персонал и контролирует его исполнение	4,14	4,7	3,58	
	11) формирует HR-политику, поддерживающую репутацию компании как работодателя и ее международный рост	3,84	4,66	3,02	
	12) идентифицирует направления развития бизнеса, прогнозирует и анализирует тенденции рынка труда и связывает их с тенденциями развития отраслевого рынка	4,72	4,9	4,54	
	13) проявляет инициативу в анализе и построении бизнес-процессов для повышения эффективности деятельности компании в соответствии с ее стратегией	4,13	4,76	3,5	
	14) оценивает кадровый потенциал компании и возможности его развития	4,61	4,92	4,3	
	15) владеет методиками анализа эффективности основных функций управления персоналом и оптимизирует расходы на персонал в соответствии со стратегией компании	4,48	4,94	4,02	
	<i>Средняя по группе стратегических</i>	<i>4,01</i>	<i>4,31</i>	<i>3,71</i>	
	Подбор, найм и адаптация	16) оценивает резюме на предмет соответствия кандидата вакансии	1,81	1,52	2,01
		17) при проведении собеседований целесообразно использует разные методики	4,62	4,34	4,9
		18) учитывает и исполняет законодательные требования и нормы при приеме на работу	2,44	2,36	2,52
		19) осуществляет мониторинг рынка труда	4,11	3,9	4,32
		<i>Средняя по группе операционных</i>	<i>3,22</i>	<i>3,01</i>	<i>3,43</i>
20) разрабатывает и внедряет программы и процедуры подбора и отбора персонала		3,74	3,28	4,2	
21) разрабатывает требования к должностям и критерии подбора персонала		3,61	3,42	3,79	
22) проводит мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала		3,22	3,3	3,14	
23) применяет разные методы и инструменты подбора		4,42	3,99	4,82	
24) формирует и использует разнообразные каналы привлечения персонала		4,57	4,54	4,60	
25) применяет различные методы отбора кандидатов		2,49	1,8	3,18	
26) использует оценку эффективности процедур подбора и найма персонала		1,98	2,0	1,96	
27) разрабатывает и внедряет программы адаптации персонала		3,54	4,18	2,9	
28) оценивает эффективность найма и адаптации	3,12	3,34	2,9		

Продолжение приложения

1	2	3	4	5
Подбор, найм и адаптация	29) своевременно и подробно консультирует работодателя и персонал о правах и обязанностях, возникающих в результате заключения трудового договора, в том числе о возможных конфликтах интересов и соблюдении конфиденциальности	4,25	4,0	4,5
	<i>Средняя по группе тактических</i>	3,45	3,41	3,5
	30) анализирует конкурентоспособность стратегии компании в области маркетинга персонала	3,51	4,8	2,22
	31) способен определить основные характеристики бренда компании как работодателя в соответствии с ее стратегией	3,43	3,96	2,9
	32) использует возможности разных каналов с целью продвижения бренда работодателя	3,41	3,62	3,2
	<i>Средняя по группе стратегических</i>	3,45	4,12	2,77
Мотивация и вознаграждение	33) Осуществляет расчеты и контроль соблюдения нормативных актов при начислении заработной платы и премировании	3,63	3,61	3,64
	34) реализует мероприятия по награждению и поощрению лучших сотрудников	2,68	2,55	2,81
	35) сопровождает существующую в компании систему оценки эффективности сотрудников	3,22	2,84	3,6
	36) разрабатывает и внедряет системы вознаграждений в компании	3,91	4,4	3,42
	<i>Средняя по группе операционных</i>	3,36	3,35	2,61
	37) разрабатывает и внедряет системы нематериального и морального стимулирования в компании	4,17	3,4	4,94
	38) применяет методы диагностики системы мотивации в компании	3,64	3,1	4,18
	39) разрабатывает критерии оценки трудовой деятельности (KPI)	4,27	4,1	4,44
	40) применяет методы выявления мотивов сотрудников	2,81	2,4	3,58
	41) применяет методы оценки эффективности системы нематериального и морального стимулирования в компании	3,12	2,9	3,25
	42) внедряет системы оплаты труда персонала	2,44	1,8	3,08
	43) проводит оценку должностей в рамках существующей системы оплаты труда	4,22	3,8	4,34
	44) разрабатывает и внедряет политики мотивации персонала с учетом внешней и внутренней среды компании	4,32	3,8	4,84
	<i>Средняя по группе тактических</i>	3,63	3,17	4,08
45) анализирует результаты диагностики системы мотивации компании	3,61	3,12	4,1	
46) инициирует применение различных методов оценки эффективности системы мотивации	3,24	2,38	4,1	
47) проводит анализ рыночной конкурентоспособности политики оплаты труда в компании	3,85	3,56	4,2	

1	2	3	4	5
Мотивация и вознаграждение	48) разрабатывает и внедряет политики оплаты труда персонала	3,18	2,6	3,76
	49) разрабатывает систему оценки должностей и грейдинга	3,22	3,0	3,44
	50) разрабатывает систему управления эффективностью сотрудников	2,81	1,9	3,72
	<i>Средняя по группе стратегических</i>	3,25	2,59	3,88
Оценка, обучение и развитие	51) создает корпоративную систему обучения и организует обучение сотрудников компании по запросу менеджеров	4,25	4,2	4,3
	52) выбирает внешних и внутренних провайдеров для реализации обучения	3,15	4,7	1,6
	53) проводит анализ эффективности программ обучения в аспектах контроля усвоенных знаний и удовлетворенности участников	2,47	3,2	1,74
	54) владеет навыками оценки эффективности персонала	4,42	4,19	4,65
	55) владеет навыками оценки компетенций	3,81	3,18	4,44
	56) проводит мониторинг рынка образовательных услуг	3,13	3,1	3,16
	<i>Средняя по группе операционных</i>	3,52	3,76	3,31
	57) применяет различные методы для выявления потребности в обучении и развитии персонала	4,22	4,6	3,84
	58) разрабатывает и организует реализацию программ обучения и развития персонала в компании	4,71	4,9	4,52
	59) разрабатывает, стандартизует и контролирует качество учебных программ	3,23	3,22	3,24
	60) целесообразно применяет разные методы оценки эффективности программ обучения на организационном уровне	4,32	4,54	4,1
	61) разрабатывает и внедряет программы и процедуры оценки потенциала и эффективности персонала	3,61	3,92	3,3
	62) разрабатывает критерии оценки персонала	3,0	4,2	1,8
	63) применяет различные методы и инструменты оценки персонала	4,51	4,51	4,51
	64) анализирует результаты оценки персонала	4,6	4,8	4,4
	65) разрабатывает рекомендации по результатам оценки	4,12	4,44	3,7
	66) оценивает качество проведения и соответствие методов задачам оценки персонала в компании	3,05	3,3	2,8
	67) организует посточеночные мероприятия	3,16	3,82	2,5
	68) определяет приоритеты обучения персонала в зависимости от стратегии компании	4,22	4,63	3,8
<i>Средняя по группе тактических</i>	3,85	4,21	3,52	
69) разрабатывает и внедряет политики обучения и развития персонала в компании	4,51	4,92	4,1	

1	2	3	4	5
Оценка, обучение и развитие	70) применяет методы оценки эффективности инвестиций в обучение и развитие	4,11	4,52	3,7
	71) определяет цели, задачи и виды оценки персонала в соответствии со стратегическими планами компании	3,47	4,84	2,1
	72) применяет методы оценки эффективности инвестиций в обучение и развитие	3,28	4,06	2,5
	73) определяет цели, задачи и виды оценки персонала в соответствии со стратегическими планами компании	3,42	3,94	2,9
	74) оценивает вклад HR-специалистов в повышение стоимости организации (в том числе собственный) и доносит его до всех заинтересованных сторон	3,9	4,5	3,3
	<i>Средняя по группе стратегических</i>	<i>3,78</i>	<i>4,46</i>	<i>3,1</i>
Средняя оценка	<i>Операционные</i>	<i>3,2</i>	<i>3,3</i>	<i>3,08</i>
	<i>Тактические</i>	<i>3,65</i>	<i>3,89</i>	<i>3,39</i>
	<i>Стратегические</i>	<i>3,85</i>	<i>4,19</i>	<i>3,04</i>
	<i>Планирование персонала и организационное развитие</i>	<i>3,48</i>	<i>3,72</i>	<i>3,25</i>
	<i>Подбор, найм и адаптация</i>	<i>3,37</i>	<i>3,51</i>	<i>3,23</i>
	<i>Мотивация и вознаграждение</i>	<i>3,61</i>	<i>3,81</i>	<i>2,73</i>
	<i>Оценка, обучение и развитие</i>	<i>3,65</i>	<i>3,99</i>	<i>3,46</i>

Примечание. Шкала оценивания: 1 — «Не применимо к нашей компании», 2 — «Не требуется», 3 — «Затрудняюсь ответить», 4 — «Требуется, но не срочно», 5 — «Срочно требуется».

Статья поступила в редакцию 19 января 2016 г.

Контактная информация

Чанько Анастасия Дмитриевна — кандидат психологических наук, доцент;
nchanko@gsom.pu.ru

Петракова Наталия Николаевна — старший AML аналитик; petrakova.nn@gmail.com

Chanko Anastasia D. — Candidate of Sciences in Psychology, Associate Professor;
nchanko@gsom.pu.ru

Petrakova Natalia N. — AML Senior Analyst; petrakova.nn@gmail.com