

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТА ЧЕРЕЗ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

© 2021 Храмова Юлия Викторовна*
магистрант

Самарский государственный экономический университет
E-mail: hramova-1979@yandex.ru

Ключевые слова: управление персоналом, подбор кадров, отдел кадров, найм, персонал, сотрудники, компетенции, модель компетенций, HR-менеджер.

В статье рассматривается роль HR-менеджера в системе управления персоналом, анализируются основные требования к HR-специалисту. Предложена группировка компетенций, и рассмотрен пример применения модели компетенций для оценки качества работы специалиста.

Динамично изменяющийся рынок и условия, в которых происходит взаимодействие потребителя и продавца товаров или услуг, диктует современным предприятиям необходимость подстраиваться под условия внешней среды⁴. В условиях постоянно ожесточающейся конкуренции на рынке остаются только самые сильные предприятия, способные предлагать потребителям по-настоящему уникальные товары и услуги и высокий уровень сервиса. Информационное агентство NEXTEP Research периодически проводит исследования, направленные на оценку культуры сервиса и качества обслуживания в странах мира, а исследования, проведенные агентством в России, показывают следующие результаты: наиболее значимыми для россиян показателями уровня сервиса являются грамотно поставленная речь и умение сопровождать потребителя в процессе выбора товара или помощь в выборе пакета услуг (93%), доброжелательное отношение и улыбка (48%), умение сотрудников убедительно, но не навязчиво предлагать к приобретаемым товарам или услугам дополнительные предложения (90%), а также россияне считают крайне важным моментом в процессе обслуживания период прощания с покупателем и умение представителей торговли и сферы услуг заинтересовать в повторном возвращении покупателя к конкретному продавцу (82%)⁸.

Информационное агентство NEXTEP Research также представило и следующие результаты исследования российского рынка товаров и услуг:

– при покупке услуги для потребителя наибольшую ценность представляет качество оказываемого сервиса (77%), для 38% респондентов при получении услуги решающим фактором является цена – т. е. зафиксирована разница по критерию важности почти в два раза;

* Научный руководитель – **Симонова Марина Викторовна**, доктор экономических наук, доцент.

– при покупке товара более 80% респондентов в первую очередь обращают внимание на качество самого товара, однако, при этом же порядка 66% респондентов отмечают, что сервис является не менее важным критерием, по которому потребитель определяет свое желание купить конкретный товар у определенного продавца, оказываемого более высокий уровень сервиса, чем его конкуренты⁸.

Стоит отметить, что все перечисленные составляющие культуры сервиса – это последствия реализуемой на предприятии системы управления персоналом. Это позволяет сделать следующий вывод: от того, насколько качественно и эффективно на предприятии реализуется управление сотрудниками, напрямую зависит уровень продаж, лояльность клиентов, конкурентоспособность предприятия на рынке, а, следовательно, и его экономическая эффективность и устойчивость⁴. В современных условиях даже малые предприятия уделяют вопросам управления своими сотрудниками большое значение, т. к. качественно выстроенная работа сотрудников – это залог успешного развития бизнеса.

Управление персоналом представляет собой целенаправленное и организованное воздействие на сотрудников компании, главной целью которого выступает формирование наиболее эффективного использования трудовых ресурсов для достижения стратегически важных целей предприятия (развития, расширение зоны влияния, захват большей доли рынка и пр.). Управление персоналом включает в себя целый ряд задач: планирование, поиск и подбор, адаптация сотрудников, обучение, оценка, мотивация.

Данный спектр может быть значительно расширен, поскольку управление персоналом включает в себя также работу по совершенствованию социального развития сотрудников, повышению уровня лояльности сотрудников к предприятию и потребителей к бренду (компании). От качества системы управления персоналом также зависит и социально-психологический климат на предприятии, уровень текучести сотрудников и др. Первыми этапами в построении системы управления кадрами являются планирование и поиск (подбор) сотрудников. Храмова Ю. В. и Симонова М. В. утверждают: «Поиск и подбор кандидатов является одним из первых и важных этапов в цикле движения персонала на предприятии...»⁵.

В целом же можно отметить, что вся система управления кадрами на предприятиях обеспечивается специально сформированным отделом – отделом кадров, а для малых и микропредприятий обеспечение системы возможно и одним сотрудником – HR-специалистом (менеджер по работе с персоналом). Именно от качества работы специалиста по персоналу – «эйчара» во многом зависит целостное развитие компании. В современных условиях персонал предприятий является главным ресурсом его развития: ежегодно работодатели обновляют и усложняют перечень требований и компетенций к соискателям, и в первую очередь, это затрагивает тех, кто желает занять должность менеджера по развитию персонала – поскольку именно на плечи HR-специалиста ложится сложнейшая задача – формирование эффективной и амбициозной команды специалистов⁶.

HR-специалист (от human resources – перевод с англ.) – это специалист по работе с персоналом, в задачи которого могут входить различные функции, отличающиеся, прежде всего, в зависимости от размера и области деятельности предприятия. В разных компаниях требования к HR-специалистам разные, однако, можно сформировать обобщенный

перечень требований и обязанностей, предъявляемых к менеджеру по работе с сотрудниками⁷. Основные функциональные обязанности HR-менеджера представлены на рис. 1.

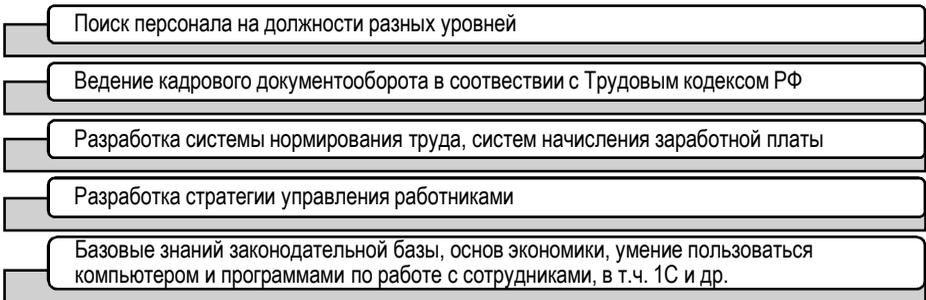


Рис. 1. Основные требования к HR-специалисту и его функциональным обязанностям

Именно от деятельности, уровня компетенций, качества знаний, которыми обладает менеджер по персоналу, во многом зависит успех компании¹. Некоторые предприятия не уделяют большого внимания вопросу важности найма на должность HR соискателя, что в последствии может приводить к таким проблемам, как неорганизованность работы, низкий уровень мотивации сотрудников, постоянная текучесть кадров и др. Аналитическое агентство Oxford Economics приводит следующие результаты своих исследований: «Более 60% фирм признаются в дефиците квалифицированных сотрудников, а 40% руководителей уверены в том, что проблемы предприятия основаны на низком уровне управления персоналом в организациях»⁹. Предприятиям необходимо принять во внимание, что подбору самих кадровиков и HR необходимо уделять большее значение, что позволит в целом наладить систему управления сотрудниками на предприятиях. В данном случае целесообразным видится обязательное внедрение на предприятиях такого метода оценки эффективности работы специалиста HR, как модель компетенций.

Захарова А. С. определяет модель компетенций следующим образом: «Это перечень необходимых практических навыков и личностных качеств, необходимых для качественного выполнения функциональных обязанностей определенной должности»². Яковлева М. А. определяет модель компетенций так: «Модель компетенций представляет собой единый набор компетенций индикаторов поведения (описание стандартов поведения) и может служить гибким инструментом при подготовке HR-менеджеров»⁷.

Как уже говорилось ранее, компетенции, которыми должен обладать HR-менеджер, могут быть различны в зависимости от размера предприятия, масштабов его деятельности, отрасли и прочих факторов³. На основании научной литературы и специализированных профессиональных источников можно выделить основные группы и компетенции, необходимые «эйчару» для качественной работы (рис. 2).

Анализ компетенций может проводиться по разным методикам: к примеру, формируется анкета основных компетенций HR (состав компетенций представлен на рис. 3). Составляется анкета, в которой непосредственно руководителем предприятия проставляются баллы соответствия HR-менеджера предъявляемым к нему требованиям (к примеру, по десятибалльной шкале, где 10 – полностью осуществляет без нареканий и может учить

других специалистов, 5 – может применять самостоятельно, периодически обращаясь за помощью к руководителю, 1 – навык развит слабо или отсутствует). По каждой из функций осуществляется оценка, а затем формируется «лепесток» (профиль компетенций)⁹. Пример такого лепестка приведен на рис. 3.

Основные компетенции

Управление персоналом (дизайн команды, поиск и подбор персонала, адаптация персонала, управление командой)
 Управление мотивацией (мотивация сотрудников, управление вовлеченностью)
 Управление результативностью (целеполагание и методы управления), оценка персонала
 Обучение и развитие (консультирование, карьерное планирование, обучение, кадровый резерв)
 Делопроизводство и документооборот (кадровые документы, учет, издание локальных нормативных актов)

Смежные компетенции

Стратегический менеджмент (HR-брендинг, анализ тенденций на рынке труда, организационное развитие, управление бюджетом на персонал)
 Информационные технологии (информационные системы УП, инструменты поиска и подбора, офисные программы)
 Правовое обеспечение

Компетенции взаимодействия

Коммуникации (влияние и убеждение, деловые коммуникации, управление конфликтами)
 Работа с информацией (поиск и анализ, работа с текстами, разработка регламентов, управление знаниями)

Рис. 2. Типы и состав компетенций HR-специалиста

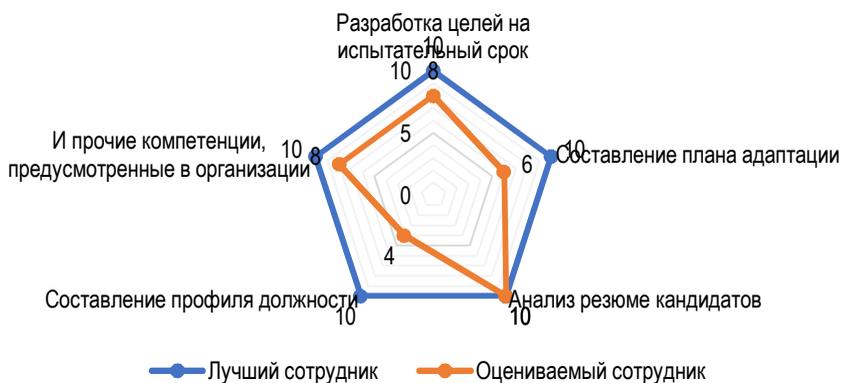


Рис. 3. Результаты оценки компетенций HR-менеджера через метод «модель компетенций»

После оценки соответствия HR-менеджера предъявляемым к нему требованиям формируется подобный лист-лепесток, по которому видно результаты баллов по каждой из оцениваемых компетенций. По итогу можно сделать вывод о приближенности результата к идеальному значению. Чем ближе линия «оцениваемый сотрудник» к линии «лучший сотрудник», тем выше профессиональная компетентность исследуемого сотрудника. По результатам данной оценки руководство компании может принять объективное и взвешенное решение о качестве и эффективности работы специалиста. Необходимо также отметить, что на данном рисунке приведен пример оценки лишь одной группы компетенций (основные-управление персоналом), на практике подобная оценка должна быть проведена по всем критериям и компетенциям.

Резюмируя: HR-специалист, является для предприятий одним из главных сотрудников, от качества работы которого зависит в целом эффективность функционирования предприятия и качество его развития. Своевременная оценка компетенций специалиста по работе с персоналом необходима предприятиям для построения результативной системы управления сотрудниками, а одним из наиболее подходящих методов оценки может выступать применение и разработка модели компетенций. Использование модели компетенций позволяет предприятиям повысить уровень профессионализма своих «эйчар», улучшить эффективность работы не только менеджера по персоналу, но и всего коллектива, позволяет улучшить качество работы, повысить рентабельность вложений в сотрудников, а также обеспечить постоянное и устойчивое развитие предприятия в современных экономических условиях³. Несмотря на то, что модель компетенций уже долгое время используется в зарубежных компаниях, российские предприятия только внедряют практику применения метода модели компетенций, который, однако, уже на текущем этапе зарекомендовал себя, как один из наиболее эффективных.

¹ Дегтерев В. А. Модель компетенций в компании – инструмент управления человеческими ресурсами // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. №6 (37). С. 18–20.

² Захарова А. С. Разработка модели компетенций HR-специалиста как бизнес-партнера для нефтяных компаний // Аллея науки. 2019. №5 (32).

³ Кукин Д. О., Федоров А. М. Повышение эффективности подбора персонала на основе оценки компетенций // Экономика и социум. 2017. №1–1 (32). С. 1028–1038.

⁴ Опарина Н. Н. Модель компетенций управленческих кадров современных российских организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. №75. С. 209–226.

⁵ Симонова М. В., Храмова Ю. В. Тенденции в автоматизации подбора персонала // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2021. №1–2. С. 44–49.

⁶ Храмова Ю. В. Организация подбора и оценки персонала на промышленном предприятии // Трансформация экономической и правовой системы России: проблемы и перспективы, 2021. С. 475–479.

⁷ Яковлева М. А. Модель компетенций HR-менеджеров в индустрии гостеприимства в условиях цифровизации // Современные наука и образование: достижения и перспективы развития, 2021. С. 353–360.

⁸ Культура сервиса и качество обслуживания в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketing.spb.ru/mr/services/service.htm> (дата обращения: 18.09.2021)

⁹ Оценка компетенций сотрудника. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.yva.ai/ru/blog/ocenka-kompetencij-sotrudnikov> (дата обращения: 18.09.2021)

**THE ROLE OF THE HR MANAGER IN HR MANAGEMENT
AND ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE SPECIALIST'S WORK
VIA THE COMPETENCY MODEL**

© 2021 Khamova Yulia Viktorovna
Undergraduate
Samara State University of Economics
E-mail: hramova-1979@yandex.ru

Keywords: personnel management, recruitment, personnel department, hiring, personnel, employees, competencies, competency model, HR manager.

The article examines the role of an HR manager in the personnel management system, analyzing the basic requirements for an HR specialist. A grouping of competencies is proposed and an example of the use of competency models for assessing the quality of a specialist's work is considered.