

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Научная школа кафедры управления человеческими ресурсами (УЧР) была создана в 2004 г. После выделения в 2007 г. из состава кафедры УЧР кафедры экономики труда и занятости произошло определенное перераспределение основного интереса научной школы. Он стал сосредотачиваться на исследовании проблем:

- подготовки менеджеров по персоналу (HR-менеджеров) в рамках специальности 080505;*
- теоретической проработки комплекса вопросов социально-трудовых отношений, возникающих на уровне организаций во взаимосвязи с социальной ответственностью бизнеса за качество трудовой жизни своего персонала.*

Данная подборка статей научно-педагогических работников кафедры посвящена этой проблематике.

Д-р экон. наук **Ю. Г. Одегов**

СПЕЦИАЛИСТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ (HR-МЕНЕДЖЕРЫ): ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ В РОССИИ

Рассматриваются вопросы подготовки специалистов по управлению персоналом в контексте изменения роли и значения служб, занимающихся вопросами работы с кадрами в организации. Акцент делается на увязку стандартов подготовки специалистов по данному направлению с требованиями работодателей и международных ассоциаций по управлению персоналом.

Изменение роли HR (Human Resources – человеческих ресурсов) в структуре бизнеса – тенденция глобальная. Во всем мире спрос на HR-специалистов растет, заработные платы профессионалов увеличиваются.

Профессия менеджера по персоналу (HR-менеджера) очень молодая. Она сильно отличается от той, которая называлась ранее «работник отдела кадров», и не ограничивается только подготовкой приказов, заполнением трудовых книжек и ведением личных дел. Регулирование трудовых отношений по-прежнему остается в поле деятельности HR, но это лишь малая его часть. HR-менеджеры занимаются подбором персонала всех уровней, разработкой программ обучения сотрудников и развитием их потенциала. Необходимо очень хорошо понимать, какие навыки и качества каждого конкретного человека надо развивать, чтобы он мог выполнить свою работу наилучшим образом. Для этого разрабатываются системы оценки и индивидуальные планы развития, основанные на комбинации различных методов обучения. Кроме того, HR-менеджеры отвечают за разработку политики по оплате труда, т. е. определяют подходы по наиболее грамотному сочетанию базовой зарплаты, бонусов и различных льгот, из чего складывается привлекательность для сотрудника конкретного места работы и от чего напрямую зависит эффективность его труда. Впрочем, последние факторы определяются также и корпора-

тивной культурой, и ценностями компании, работа над которыми часто также находится в данной сфере. HR-менеджер должен знать закономерности развития компании, особенности переговорного процесса, ориентироваться в вопросах социальной психологии и педагогики.

Столь широкие функции HR-служб обуславливают необходимость знать не только «свою стихию», но и разбираться в маркетинге, производстве, НИОКР, экономике, теории организации, трудовом праве, организационном поведении и др. Все это приводит к размытости требований к подготовке HR-менеджеров.

Как пишут «Ведомости» со ссылкой на исследования, опубликованные компаниями PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и «Анкор», за последний год в России больше всего выросла зарплата специалистов по управлению персоналом: рост зарплаты у специалистов в области HR за минувший год составил около 18%, на 17% выросла зарплата у бухгалтеров, финансистов и продавцов.

Эксперты связывают «подорожание» этих профессий прежде всего с ростом спроса на соответствующих специалистов на рынке труда. По данным компании «Анкор», с 2003 г. спрос на специалистов по управлению человеческими ресурсами ежегодно растет на 30%. В качестве другого фактора, влияющего на рост зарплаты, эксперты называют привычку компаний перекупать у конкурентов специалистов, предлагая им завышенные суммы, не соответствующие их профессиональному уровню [1].

Большинство участников опроса, проведенного недавно в США среди менеджеров по персоналу и менеджеров по тренингам, заявили, что их заработная плата составляет порядка 80–90 тыс. долларов в год, треть опрошенных получает более 100 тыс. долларов. По статистике, обладатели степени бакалавра зарабатывают в Америке в среднем от 30 до 60 тыс. долларов. При этом абсолютно все HR-менеджеры со степенью доктора имеют годовую зарплату более 50 тыс. долларов, а 61% из тех, кто имеет степень магистра, – от 40 до 70 тыс. долларов [6. С. 5].

В Великобритании количество занятых в HR-сфере также растет. Так, по данным справочника зарплат «Salary Survey of HR/Personnel Staff 2007», количество занятых в сфере управления персоналом увеличилось за 2007 г. на 5,4%. Год назад рост был чуть менее значительным – 4,6%. Открывшиеся вакансии косвенно повлияли на распределение доходов британских коллег. Общие доходы в секторе управления персоналом в Великобритании за последний год увеличились на 6,8%. В 2006 г. рост зарплат в HR составил 5,6% [7. С. 56–57].

Первый набор на специализацию «Управление персоналом» в рамках специальностей «Экономика труда» и «Менеджмент» в России был осуществлен в 1992 г. Сегодня пройден определенный путь развития, уже заложен прочный фундамент, на основе которого формируется национальная «цеховая» культура, происходит становление и организационное оформление профессии.

Институционализация профессии невозможна без разработки стандартов. Здесь можно выделить два направления работы – вузовское и практиче-

ское (в рамках Национального союза кадровиков), которые пока слабо координируются.

Первое направление характеризуется созданием специальности 080505 «Управление персоналом», в рамках которой в настоящее время ведут подготовку специалистов 132 вуза России с числом обучающихся более 26,0 тыс. человек (в 2005/06 учебном году диплом получили 1710 человек, а выпуск осуществили 44 вуза). Модель подготовки специалистов представлена на рис. 1.

В рамках второго направления разработан Стандарт профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента, который вступил в силу с 5 апреля 2007 г.

Разработка профессиональных стандартов – одна из ключевых тем. Многие эксперты HR-сообщества отмечают, что, несмотря на очень высокие темпы становления профессии, до сих пор не существует единого стандарта, который мог бы стать ориентиром не только для работодателей, но и для самих эйчаров.

Сегодня среди людей, связанных с HR-менеджментом (менеджеров, консультантов, директоров, тренеров), обсуждаются критерии (основные требования, профессиональные компетенции и навыки), которыми должны обладать специалисты в области кадрового менеджмента. В их числе можно выделить следующие стратегические вопросы: что должен делать эйчар на уровне корпорации, в рамках стратегии развития компании в целом; какими личными качествами и навыками он должен обладать, чтобы суметь обеспечить эффективность службы персонала и эффективность развития персонала с учетом стратегии развития компании и т. д. Координатором этой работы выступает Всероссийский союз кадровиков (ВСК).

Вузы также ведут разработку третьего поколения образовательных стандартов (в рамках УМО по специальностям), которые до последнего времени разрабатывались и утверждались самим образовательным сообществом. Начиная с 2007 г. эти стандарты по договоренности между Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) и Минобрнауки России будут утверждаться после согласования с представителями работодателей и при их непосредственном участии в разработке.

Для разработки профессиональных стандартов год назад РСПП создал Национальное агентство развития квалификаций, которым был утвержден макет профессионального стандарта, а также Положение о профессиональных стандартах. Эти документы создают методологическое единство для их разработчиков. Кроме того, разрабатываются профессиональные стандарты для различных видов деятельности. В ближайшее время предполагается запустить механизм утверждения профессиональных стандартов и последующего их распространения в компаниях.

Профессиональные стандарты – это сумма компетенций, необходимых для эффективной работы. Они призваны оказать непосредственное влияние на содержание, качество процесса обучения и в конечном счете на результаты образования, выраженные в уровне квалификации работника.

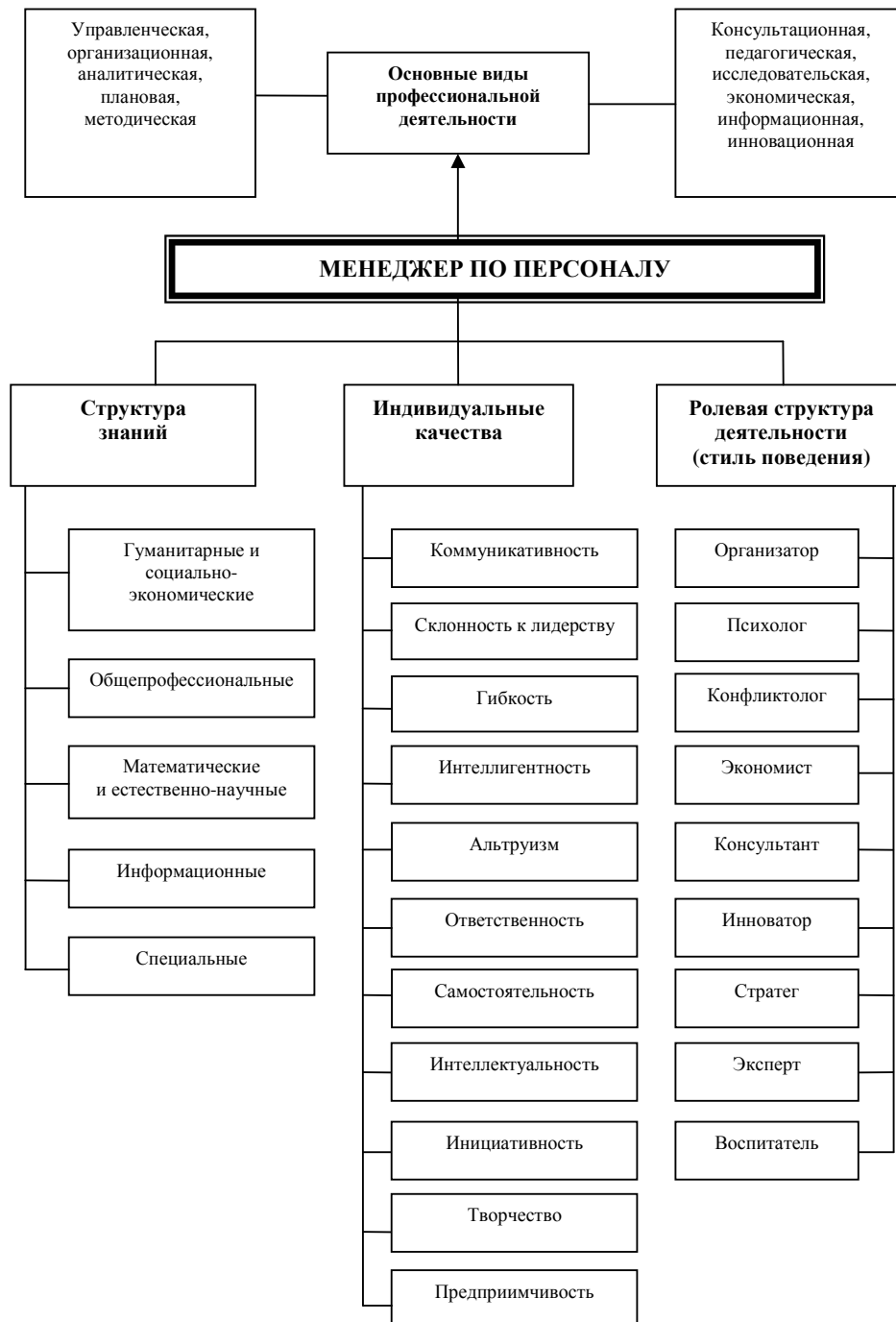


Рис. 1. Модель подготовки менеджера по персоналу

Область практического применения стандартов весьма многообразна. Однако до тех пор, пока они не получают широкого распространения, их использование ограничивается проведением оценки кандидатов и планированием профессионального развития работников службы персонала на отдельных предприятиях. В будущем национальные профессиональные стандарты должны стать основой для создания национальной системы профессиональной сертификации.

В западной практике управления персоналом предусмотрена стандартизированная сертификация специалистов по управлению персоналом. Американская Ассоциация специалистов по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resources Management) проводит сертификацию специалистов по управлению персоналом по двум стандартам соответствия. Первый стандарт (Professional in Human Resources) предусматривает наличие определенного уровня специальных знаний в профессиональной области, прежде всего в сфере операционного управления, тогда как второй стандарт (Senior Professional in Human Resources) делает акцент на стратегическое управление персоналом. Успешная сдача экзамена гарантирует получение сертификата SHRM (Society for Human Resources Management).

Профессиональные стандарты в области кадрового менеджмента существуют во многих странах, однако они сильно отличаются друг от друга. В каждой стране действует своя модель, в наибольшей степени отвечающая ее историческим, экономическим и национальным особенностям.

Так, канадский национальный стандарт профессионала в области кадрового менеджмента (Canadian Human Resource Professional – CHRP) [3. С. 126–128] отличается отсутствием каких бы то ни было уровней. В Канаде считают, что настоящий профессионал должен обладать знаниями во всех областях работы с персоналом. Конкретный набор компетенций зависит от размера и сферы деятельности организации. Этот стандарт предусматривает дифференциацию компетенций по семи функциональным сферам, область пересечения которых характеризует практику управления персоналом в каждой отдельной компании. Эти сферы включают:

- *обеспечение организационной эффективности* – оптимизация вклада сотрудников в результаты деятельности компании, повышение степени их вовлеченности в ее работу и культуру;
- *работу с персоналом* – поиск и подбор персонала, оценка эффективности рекрутинговых программ;
- *управление трудовыми отношениями* – формирование позитивного взаимодействия в процессе труда между наемными работниками, работодателями и их представителями на основе трудового законодательства;
- *управление компенсациями* – приведение пакета компенсаций (оплата труда, льготы, пенсионные программы) в соответствие с целями организации, нормативами и ситуацией на рынке труда;
- *обучение и развитие персонала* – разработка программ внутреннего и внешнего обучения, планирование карьерного роста с целью повышения общей эффективности труда;

– *здравоохранение и обеспечение безопасности на рабочем месте* – охрана труда, выплаты и компенсации работникам, связанные с их нетрудоспособностью;

– *управление информацией* – создание и управление системой сбора и защиты информации в области кадрового менеджмента.

Кроме того, профессионал должен вносить стратегический вклад в успех организации, повышать ценность ее человеческого капитала, выстраивать взаимоотношения между клиентами и организацией на основе четкого соблюдения трудового законодательства, взаимодействовать с линейными менеджерами, соблюдать поведенческие стандарты и постоянно повышать свой профессиональный уровень.

По мнению Сюзен Месингер, президента Общества HR-менеджмента США (SHRM), специалист службы персонала должен быть компетентным, открытым для новой информации, мужественным и отзывчивым. Она называет свою версию моделью «4С» (по начальным буквам английских вариантов этих слов: Competent, Curious, Courageous, Care about people) [5. С. 118–119].

Компетентность необходима, чтобы завоевать доверие руководства компании. Информационная открытость позволяет специалисту по кадровому менеджменту быть в курсе того, что происходит внутри и вне организации, а также в отрасли и в мире в целом. Мужество – важнейшее качество для человека, призванного выполнять свой долг в любых обстоятельствах и обеспечивать соблюдение традиционных этических ценностей компании. Отзывчивость, забота о людях подразумевают, что менеджеру необходимо ценить сотрудников и тот вклад, который они вносят в бизнес. Эти качества помогают принимать стратегические решения с полным пониманием того, как они воздействуют на самый ценный ресурс организации – ее персонал.

Американская модель стандартов в области кадрового менеджмента сориентирована в основном на опыт управления персоналом. Она подразделяется на три уровня [4. С. 130–132]:

– профессионал в области управления человеческими ресурсами (Professional in Human Resources – PHR);

– старший профессионал в области управления человеческими ресурсами (Senior Professional in Human Resources – SPHR);

– профессионал в области управления человеческими ресурсами международного уровня (Global Professional in Human Resources – GPHR).

Стандарты PHR и SPHR различаются лишь глубиной знаний, которые специалисты этих уровней должны проявить в области стратегического менеджмента, планирования и использования кадрового состава, развития человеческих ресурсов, компенсаций и бенефитов, трудовых отношений, здоровья и безопасности на рабочем месте.

Стандарт GPHR пересекается с первыми двумя уровнями в ряде областей, но предполагает более широкую сферу ответственности. Он охватывает стратегический HR-менеджмент, организационную эффективность и развитие человеческих ресурсов, глобальную комплектацию штата, управление международными назначениями, глобальные компенсации и бенефиты, международные трудовые отношения. В область компетенций специалиста междуна-

родной квалификации входят базовые знания в сфере основной деятельности организации, мировой экономике, политике, культуре, законодательстве. Для осуществления практической деятельности специалисты такого уровня должны обладать физической и психической выносливостью, толерантностью к чужому образу жизни и чужим социальным структурам, высокой степенью поведенческой адаптации, умением адекватно реагировать на интерактивность иностранных коллег.

В 2000 г. Всемирной федерацией ассоциаций по управлению персоналом (WFPMA) было проведено исследование, цель которого заключалась в создании всеобщего профессионального стандарта в сфере кадрового менеджмента. Результаты показали, что компетенции специалистов по персоналу сильно отличаются не только в разных странах, но и в разных организациях, поэтому об их унификации в международном масштабе пока говорить преждевременно.

Примером сближения позиций по формулированию компетенций специалиста по управлению персоналом может служить следующий перечень знаний, умений и навыков, предложенный профессором Мичиганского университета Уэйном Брокбэнком:

- знать бизнес организации (стратегию, финансы, продукт, технологию, конкурентов и т. д.). Знание функциональных зон бизнеса, во-первых, позволяет специалисту по управлению персоналом общаться на одном языке со своими коллегами из других подразделений организации, а во-вторых, помогает принимать реальное участие в управлении предприятием в качестве члена совета директоров;
- уметь реализовывать практические процедуры (управления персоналом), основанные на теоретической подготовке специалиста;
- управлять процессом изменений. Профессионалы в области управления человеческими ресурсами должны быть катализаторами происходящих в организации изменений, иметь стратегическое видение, участвовать в планировании процесса изменений, вовлекать персонал в этот процесс;
- управлять формированием определенного типа организационной культуры, способствующей максимальной реализации кадрового потенциала организации. Специалисты по управлению персоналом играют важную роль в создании так называемых *learning organizations*, т. е. обучающих организаций, в которых организационная культура и политика управления направлены на развитие персонала, что является основой развития самой организации;
- уметь завоевывать доверие и уважение окружающих. Данное качество необходимо профессионалу в сфере управления персоналом для лучшего взаимодействия в коллективе и принятия решений, требующих согласования с топ-менеджментом.

На российских предприятиях необходимые HR-специалисту знания и навыки имеют следующую структуру [2. С. 65]:

- знание методов оценки и умелое их использование;
- методы построения и внедрения системы мотивации;
- знания в области законодательства и права;
- знания по психологии и педагогике;

- общие навыки по управлению персоналом;
- знания в области экономики;
- методы обучения персонала;
- компьютерные навыки;
- методы коммуникации;
- методики ведения кадрового делопроизводства;
- методики разработки компетенций по должности;
- методы подбора персонала (в том числе кейс-методики);
- методика управления по целям;
- теория менеджмента качества;
- другие знания и навыки.

Анализируя деятельность менеджеров по персоналу, на многих предприятиях выделяют следующие компетенции:

- опыт работы по специальности;
- настойчивость в достижении цели;
- умение управлять своими эмоциями, стрессоустойчивость;
- отсутствие амбиций (не критикуют руководство и не стремятся занять лидирующее положение в подразделении);
- высокая трудоспособность;
- ориентация на поиск необходимой информации;
- хорошие коммуникативные навыки;
- открытость к контактам;
- высокая адаптивность в новой среде.

Разрабатывая модель компетенций для сотрудников службы персонала, необходимо учитывать, что качества, нужные для эффективного выполнения функций, различаются для разных направлений деятельности по управлению персоналом. Так, если от специалистов по развитию требуются креативность и нестандартное мышление, то для работника отдела кадров, занимающегося документами, такой подход может быть вредным и даже опасным. Пожалуй, единственным объединяющим блоком для сотрудников всех направлений HR-служб выступают коммуникативные компетенции.

Что является слабым местом наших специалистов? Всего лишь отсутствие опыта использования технологий для бизнеса. Они не просто работают с технологиями, а прикладывают их к конкретным проблемам, связанным с решением различного рода задач, возникающих в компаниях, обществе, государстве.

Резюмируя, необходимо отметить, что для стандартизации требований к специалисту по управлению персоналом необходимо использовать единую модель компетенций (рис. 2) и систему уровней профессиональной компетентности (таблица).

Уровни профессиональной компетентности

Уровень	Содержание
Поверхностный	Инструментальные знания и навыки
Промежуточных умений	Социальные, коммуникативные умения
Нормативно-ценностный	Стандарты поведения в профессиональной среде
Базовый	Личностные характеристики, мотивы, самооценка

Если задан четкий алгоритм работы, то оценивается поверхностный уровень компетентности (описываются задачи, которые должен выполнять специалист). Если определен результат работы, но не всегда ясен механизм его достижения, то оценивается уровень промежуточных умений (описываются необходимые качества). Если работа является задачей открытого типа, то оценивается нормативно-ценностный уровень (описываются роли, которые необходимы для поведенческой деятельности: групповые, профессиональные, управленческие). Базовый уровень компетентности оценивается во всех случаях.

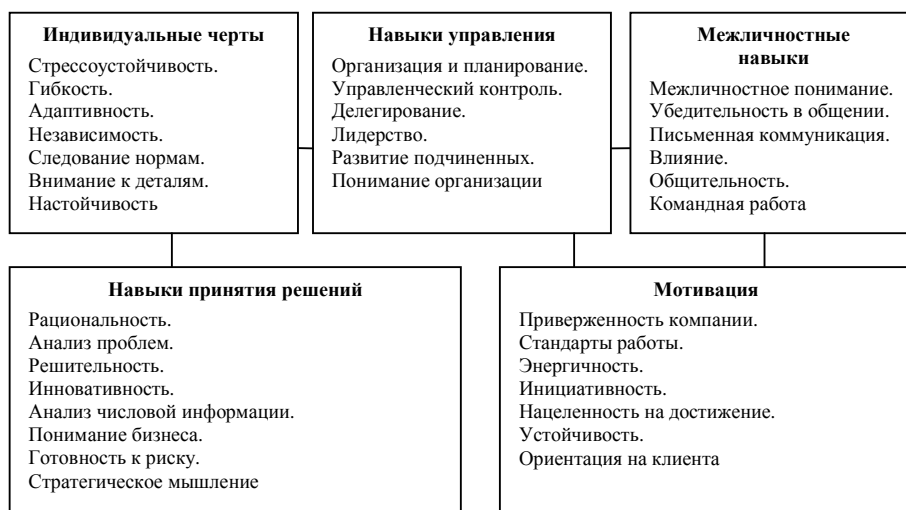


Рис. 2. Западная модель компетенций

Выработка единых критериев оценки квалификационного уровня сотрудников кадровой службы, сокращение отрыва профессионального образования от практики, наличие четко обозначенных границ должностных обязанностей различных специалистов службы будут способствовать повышению качества стандартов профессии.

Список литературы

1. Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 1.
2. Карьера. – 2008. – № 2.
3. Мацковская М. Канада: профессионал должен знать все // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 9.
4. Мацковская М. США: равнение на глобализм // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 10.
5. Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 8.
6. Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 10.
7. Штат. – 2007. – № 12.