

УДК 331

DOI 10.51691/2541-8327_2023_2_8

***СПРОС НА HR-КОМПЕТЕНТНОСТИ: ИЗМЕНЕНИЯ И ВЫЗОВЫ НА
РЫНКЕ ТРУДА***

Карсакбаева М.Б.

Магистр юридических наук

Ведущий HR менеджер,

ЧУ «Samruk Business Academy»,

Республика Казахстан, г.Астана

Аннотация. Новая социально-экономическая реальность, цифровизация и социализация трансформируют процессы менеджмента персонала, что, в свою очередь, меняет современные требования к HR-компетенциям.

Цель статьи заключается в анализе компетенций менеджера по персоналу на основе имплементации передового международного опыта формирования и развития моделей HR-компетенций в современных реалиях.

Обобщение современного состояния научных исследований и международного опыта моделирования HR-компетенций позволили структурировать актуальные HR-компетентности SHRM, HRCI, CIPD и разработать предложения по их имплементации в казахстанскую HR-практику.

Ключевые слова: менеджмент персонала, управление людьми; профессиональные HR компетентности, модель компетентностей, спрос на HR компетентности

***DEMAND FOR HR COMPETENCIES: CHANGES AND CHALLENGES
IN THE LABOR MARKET***

Karsakbayeva M.B.

Master of Law

Leading HR Manager

«Samruk Business Academy»

Annotation. The new socio-economic reality, digitalization and socialization transform the processes of personnel management, which, in turn, changes the modern requirements for HR competencies. The purpose of the article is to analyze the competencies of a HR manager based on the implementation of international best practices in the formation and development of models of HR competencies in modern realities. Generalization of the current state of scientific research and international experience in modeling HR competencies made it possible to structure the current HR competencies of SHRM, HRCI, CIPD and develop proposals for their implementation in Kazakhstan HR practice.

Keywords: personnel management, people management; professional HR competencies, competence model, demand for HR competencies

Введение

Функционирование современной организации в быстро меняющихся условиях постоянно ставит ее перед необходимостью, с одной стороны, сохранения своих позиций на рынке и выживания в конкурентной борьбе, а с другой - противостояния вызовам и угрозам деятельности. Опыт последних лет подтвердил ошибочность сосредоточения бизнеса исключительно на материальных активах для выживания и развития, а также актуализировал необходимость поиска новых способов и подходов к управлению основным нематериальным активом, интеллектуальным капиталом организации, в частности, новых способов реализации процессов отбора, адаптации, мотивации, обучения и развития персонала. Новая реальность существенно изменяет процессы HR-менеджмента, что в свою очередь трансформирует требования к компетентности современных HR-менеджеров, которые должны быть способны их реализовывать в современных условиях.

Пересмотра требуют имеющиеся в международной практике модели компетенций в сфере HR-менеджмента с точки зрения их способности обеспечивать выполнение процессов HR-менеджмента в современной организации. Кроме этого, нужно адаптировать эти практики к особенностям развития сферы профессиональной деятельности «Менеджмент персонала» в Казахстане, учитывая основные тенденции ее развития для устранения распространенных проблем казахстанских HR-менеджеров при определении функциональной направленности их деятельности, распределения ролей и закрепления за ними соответствующего перечня компетенций и уровней их развития.

Современное состояние исследования данной проблематики характеризуется недостаточным вниманием к теоретико-методическим и прикладным аспектам моделирования компетенций HR-менеджера в Казахстане. Отсутствует единый подход и видение модели компетенций HR-менеджеров, что вызывает проблемы с разработкой профилей должностей, требований общих и профессиональных компетенций. Параллельно нельзя нивелировать тенденции рынка труда в сегменте «Менеджмент персонала» в Казахстане, в частности, спрос на конкретные навыки и их предложение. Именно необходимость определения модели компетенций HR-менеджеров, которые, одновременно, должны отвечать международным HR-стандартам и отражать казахстанские реалии развития этой сферы профессиональной деятельности, обосновывает актуальность исследования.

Роль HR-менеджеров со временем становится все более заметной в организации. Обоснованию их весомого влияния на развитие организации и бизнеса в целом посвящена работа [14]. Возрастающее влияние и тенденции развития компетентности в сфере управления людьми в организации обусловлены рядом факторов, анализ которых проведен в работах [1, 9]. Формирование и развитие потенциала сферы HR сопровождается непрерывным внедрением инновационных подходов к разработке модели

компетентностей HR-менеджеров и комплексного подхода к управлению их компетентностями в целом на уровне организации, которым уделено внимание в работе [5].

В трудах [12, 15] авторы обобщают основные уникальные данные о вызовах и возможностях, с которыми сталкивается практика HR-менеджмента в контексте организационных изменений. В работе [4] концентрируется внимание именно на компетентностной модели HR-менеджмента, где компетентность описывается как ряд атрибутов через основные стратегии, которые содержат в себе организационное сканирование, стратегическое планирование, профилирование компетентностей, анализ разрыва компетентностей и развитие компетентности [10].

Согласно [7] компетентность HR-менеджера определяется как основа его эффективной деятельности и делается вывод об ее решающем значении не только для управления человеческими ресурсами, но и для решения более глобальных проблем на уровне всей организации. В [8] подчеркивается важность разработки современной модели компетенций для HR-менеджера и осуществлен практический анализ рынка пяти стран для разработки собственной модели компетентности, в результате чего получены универсальные шесть компетенций, необходимые HR-аналитикам.

В свою очередь, в работах [2, 16] отмечается, что быстротечность требований к HR-компетенциям, их стремительная трансформация, во многом объясняется цифровизацией HR-менеджмента, модернизацией HR-технологий.

Весомый вклад в формирование модели компетенций HR-менеджера в мировом масштабе сделали международные организации. В частности, Международное общество по управлению человеческими ресурсами (SHRM) разработало методологическую основу для упорядочения модели компетенций для профессии управления персоналом [13]. Несколькою годами ранее команда ученых Королевского института персонала и развития (CIPD), обнародовала собственный подход к формированию современного

концептуального видения оптимального набора компетентностей для процессии HR-менеджера [11]. Постоянную работу по определению актуальных профессиональных компетенций для управления людьми в организации осуществляет и институт сертификации персонала (HRCI) вместе с исследовательской группой RBL Group [3]. Все разработанные указанными выше организациями модели HR компетентностей положены в основу самых известных ныне сертификационных программ в сфере менеджмента персонала.

Однако, несмотря на глубокий уровень исследований теоретико-методических аспектов формирования компетентности HR-менеджеров, систематизацию и разработку профиля отдельных компетентностей в этой сфере, стоит отметить, что комплексный подход к формированию модели HR-компетенций, который бы охватывал как общие, так и профессиональные компетентности и одновременно базировался на анализе международного опыта остался вне непосредственного внимания ученых.

Цель исследования заключается в анализе компетенций менеджера по персоналу на основе имплементации передового международного опыта формирования и развития моделей HR-компетенций в современных реалиях.

Методы исследования

Во время проведения исследования был использован следующий методический инструментарий: абстрактно-логические методы для анализа и обобщения научной литературы; монографический метод для обобщения современного международного опыта формирования моделей HR компетенций; метод аналогии для включения современного международного опыта при формировании модели компетенций HR; метод обобщения для подведения итогов и делания выводов.

Результаты и обсуждение

В современных условиях роль HR-менеджмента в управлении организациями стремительно трансформируется и растет. В настоящее время данная сфера занимает одно из главных мест в управлении организацией,

особенно в крупных по размеру компаниях. Эффективность и производительность персонала, повышение его потенциала напрямую зависят от правильно выбранной политики и стратегии HR-менеджмента, оптимально спроектированных, спланированных и реализуемых программ и мер их реализации. Кроме этого, современные компании вынуждены функционировать в условиях неопределенности и постоянного изменения влияния внешних и внутренних факторов. Система HR-менеджмента должна своевременно и оперативно реагировать на эти вызовы, а потому должна оперативно трансформировать процессы, мероприятия, программы для того, чтобы обеспечивать организацию необходимым персоналом соответствующего качества. Все вышеперечисленное меняет требования к современному HR-менеджеру, трансформирует модель его компетенций, актуализируя новые знания, умения и навыки.

Тенденции развития управленческих компетенций в целом на протяжении последних десятилетий выделяли отдельные аспекты навыков, которые нужны для результативного труда специалисту по управлению персоналом. Однако универсальной модели компетентностей, которая бы определяла знания, умения, навыки и поведение, которые необходимы современному HR-менеджеру, чтобы отвечать всем вызовам и выполнять все задачи, которые ставит перед ним практика деятельности в казахстанских реалиях, не было сформировано.

Однозначным остается тот факт, что специалисты в сфере HR-менеджмента должны быть высоко квалифицированными, поэтому топ-менеджмент современных компаний, заинтересованный в росте эффективности работы с персоналом, требует не только перечень общих компетенций HR-менеджера, но и профессиональных, их детализацию, механизмы оценивания и развития.

Для полного понимания актуальных компетенций HR-менеджера требует анализа и исследования развитие международной практики моделирования HR

компетентностей. Это важно для будущего понимания целесообразности внедрения указанных моделей в практику деятельности казахстанских компаний.

Первой рассмотрим модель HR компетентностей, разработанную SHRM (SHRM BoCK). [13] SHRM BoCK описывает поведенческие компетентности и знания, которые нужны HR-специалистам для эффективной работы, которая объединяет восемь поведенческих компетенций в три кластера: лидерство (лидерство и навигация и этическая практика), межличностные коммуникации (управление отношениями, коммуникация, глобальная и культурная эффективность) и бизнес (бизнес-хватка, консалтинг, критическая оценка). Кроме того, SHRM BoCK организует 15 сфер знаний по HR-менеджменту, которые включены в техническую компетентность (HR-экспертизу) в трех кластерах: люди (стратегическое планирование персонала, получение талантов, привлечение и удержание работников, обучение и развитие, общее вознаграждение), организация (структура HR-функции, организационная эффективность и развитие, управление рабочей силой, социально-трудовые отношения, управление технологиями) и рабочее место (HR в глобальном контексте, разнообразие и инклюзия, управления рисками, корпоративная социальная ответственность, трудовое законодательство).

Следующая модель компетенций - это модель компетентностей от CIPD [11], которая спроектирована на основе выделения следующих кластеров компетентностей: базовых, базовых поведенческих и специальных профессиональных компетентностей. К базовым, или общим компетентностям в Новой профессиональной карте CIPD отнесены шесть ключевых, на основе которых проводятся изменения, создается ценность и оказывается положительное влияние на бизнес в целом и на социально-трудовые отношения, в частности: практика работы с людьми, культура и поведение, бизнес окружение, аналитика и создание ценности, использование цифровых технологий, изменения.

CIPD считает, что базовые компетенции необходимы HR-менеджера независимо от роли, специализации или отрасли, в которой ведет свою деятельность их компания, и включают в себя все необходимое для успешной профессиональной деятельности. Новая модель компетенций CIPD предлагает HR-менеджерам прочную основу для эффективного принятия решений в рамках выполнения должностных обязанностей. Для этого выделено восемь поведенческих компетентностей: практика, основанная на этике; профессиональная смелость и влияние; понимание ценности людей; обеспечение социо-культурного разнообразия; нацеленность на создание ценности; страсть к обучению; фокус на понимании; ситуационное принятие решений. Основные модели поведения описывают в общих чертах, как необходимо действовать, чтобы быть эффективным HR-менеджером в современном мире социально-трудовых отношений.

Новая карта профессий CIPD предоставляет HR-менеджеру фундамент для эффективного принятия решений. Для этого выделено девять специальных компетенций: организационное развитие и дизайн; подбор персонала; управление талантами; обучение и развитие; опыт работников; трудовые отношения; вознаграждение; социо-культурное разнообразие и инклюзия; HR-аналитика.

Следующая модель - модель компетенций HR-менеджера, которая используется HRCI, ведущей организацией по сертификации в сфере управления людьми, которая устанавливает стандарты соответствия, совершенства и опыта для HR-менеджмента [3]. В данной модели выделено девять компетенций HRCI, которые нужны современному HR-менеджеру для достижения успеха, из которых три определены как основные: способность стратегически позиционировать бизнес, чтобы завоевать рынок; способность строить отношения доверия, имея активную точку зрения; способность управлять напряжением, присущим бизнесу. Кроме этого, в модели определены три категории HR-компетенций как возможности организации, помогающие

позиционировать HR для достижения стратегической ценности: способность осуществить изменения и управлять организационной культурой; способность управлять потоком талантов, развивая людей и лидеров, управляя индивидуальными показателями и формируя технический талант; способность управлять благосостоянием работников с помощью финансовых и нефинансовых вознаграждений. Наконец, три HR-компетентности были определены как средства, обеспечивающие предоставление услуг, сосредоточенных на управлении тактическими или основными элементами управления персоналом: способность использовать технологии и социальные медиа для стимулирования и создания высокопроизводительных организаций; способность использовать аналитику для совершенствования процесса принятия решений; способность управлять процессами, связанными с соблюдением требований, придерживаясь нормативных требований. Перечисленные девять компетенций не охватывают весь спектр области управления персоналом, но они являются прочной основой для успеха.

Детализация и сущности дескрипторов каждой компетентности HR-менеджера, их сравнительный анализ на основе сопоставления и проведения аналогии каждой из рассмотренных международных моделей с общепринятым в Казахстане разделением на общие и специальные (профессиональные) компетентности, позволит сделать их адаптивными к отечественной практике.

Результаты проведенного нами исследования показали, что модели HR-компетенций, представлены SHRM, CIPD и HRCI, имеют много похожих признаков, но больше всего представленных компетентностей содержится в модели SHRM и CIPD; в HRCI мы наблюдаем меньший хотя и содержательный набор компетенций для HR-менеджеров. Такие компетентности, как деловая хватка, обучение, управление талантами, развитие персонала, управление рисками - чаще всего наблюдаются, как общие, между указанными моделями компетенций HR-менеджера. Тем не менее сфера HR-менеджмента достаточно широка и многогранна, поэтому стоит понимать, что отдельные из

представленных компетентностей в разной степени будут важны. Кроме того, они будут иметь различный уровень востребованности на рынке труда Казахстана из-за отличной от США и Великобритании структуры спроса на знания, умения и навыки в сегменте «Менеджмент персонала».

Заключение

Результаты проведенного исследования по обобщению достижений современной научной мысли и международного опыта формирования моделей компетенций HR-менеджера, а также современных тенденций развития HR-менеджмента подтверждают необходимость разработки новой модели HR компетенций. Сравнительный анализ международных моделей компетентности, которые используют ведущие мировые сертификационные институты и организации в сфере HR-менеджмента, позволил нам сделать выводы об их некотором несоответствии, но в то же время выявить общие черты.

При этом можно сделать выводы, что в Казахстане действительно требуется разработка унифицированной модели HR-компетенций, в которой бы были адаптированы международные практики в этом направлении, учтены тенденции развития рынка труда и трансформация функции HR-менеджмента в современных условиях. Дальнейшее развитие исследований этой сфере положительно повлияет на качество реализации функции HR-менеджмента и сделает возможным переход на новый уровень качества в подготовке профильных специалистов в системе высшего образования. Перспективой дальнейших исследований может стать анализ спроса на компетентности на рынке труда Казахстана в сегменте «Менеджмента персонала».

Библиографический список

1. Alonso A., Kurtessis J., Schmidt A., Strobel K., Dickson B. A Competency-Based Approach to Advancing HR// People & Strategy. 2015. Vol. 38(4). pp. 38-44.
2. Chán J., Balková M. Digital Transformation in HR // SHS Web of Conferences 135. 2022. 01004. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202213501004>.

3. CIPD (2021). Your professional development a guide to using the Profession Map. https://peopleprofession.cipd.org/Images/how-to-guide-your-professional-development-2-v1_tcm29-50548.pdf
4. Eriksson U.Y. Global Standards for Human Resources: A profession That Governs?// The International Journal of Interdisciplinary Global Studies. 2014. Vol. 8(2), pp. 1-8.
5. Gangani N., McLean G.N., Braden R.A. A competency-based human resource development strategy// Performance Improvement Quarterly. 2006. Vol. 19(1). pp. 127-139.
6. HRCI. Strategic HR Emerges as a Company-Wide Priority. <https://www.hrci.org/docs/default-source/default-document-library/strategic-hr-report.pdf?sfvrsn=2>
7. Mangaleswaran T. Human Resource Competencies for Managing Challenges//Information and Knowledge Management.2015.Vol. 5(9).pp. 109-114.
8. McCartney S., Murphy C., Mccarthy J. 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts// Personnel Review. 2020 <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>
9. Mooney A. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?// Journal of Education for Business. 2007. Vol. 83(2). pp. 110-115.
10. Prabawati I., Oktariyanda T. Competency-based training model for human resource management and development in public sector// Journal of Physics: Conference Series. 2018. Vol. 953. 012157. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>
11. SHRM (2018). The SHRM Body of Competency and Knowledge <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/documents/shrm-bock-final4.pdf>
12. Storey J., Ulrich D., Wright P. Strategic Human Resource Management. - London: Routledge, 2019. 118 p.

13. Ulrich D. HR's ever-emerging contribution// *Strategic HR Review*. 2020. Vol. 19(6). pp. 251-257.
14. Ulrich D., Grochowski J. Building a world class HR department// *Strategic HR Review*. 2018. Vol. 17(4). pp. 181-185.
15. Wright P.M., McMahan G.C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management// *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21(2). pp. 93-104.
16. Zhou Y., Chang X., Liu G., Wang L. The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating threeway interactions // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2021. Vol. 59(1). pp. 20–43.

Оригинальность 92%