

*Гальперина Анастасия Дмитриевна, аспирант*

*Кафедра управления персоналом*

*Санкт-Петербургский Государственный Экономический*

*Университет, г. Санкт-Петербург, Россия*

## **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ЭФФЕКТИВНОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ HR-ДЕПАРТАМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕГОСЯ МИРА**

**Аннотация:** в статье рассматривается компетентностный подход к эффективному HR директору, а также общая роль HR департамента в работе организации. Автор демонстрирует современные HR тенденции, которые касаются оптимизации бизнес-процессов и влияние изменяющегося мира на ключевые навыки руководителя в области управления персоналом.

**Ключевые слова:** кризис, корпоративная культура, HR директор, HR Executive, управление персоналом, организация, HRдепартамент, персонал, антикризисное управление, сотрудники компании, компетенции, навыки, директор по персоналу.

**Abstract:** The article examines the competence approach to an effective HR director, as well as the overall role of the HR department in the work of the organization. The author demonstrates modern HR trends that relate to the optimization of business processes and the impact of a changing world on the key managerial skills in the field of personnel management.

**Keywords:** crisis, corporate culture, HR Executive, HR management, organization, HR department, personnel, crisis management, company employees, competencies, skills, HR director.

В условиях кризиса многие компании и организации обращаются за поддержкой и помощью в службу HR. Именно сотрудники занимающиеся управлением персонала способны помочь руководству компании избежать большинства проблем, которые связаны с нестабильностью внешних и внутренних факторов.

Главная миссия HR-службы, заключается в оказании поддержки бизнесу; обеспечении компании компетентными и достаточно квалифицированными сотрудниками и организации деятельности персонала для достижения общих поставленных бизнес-целей компании.

HR Executive в синергии с HR-департаментом, выступают главными хранителями корпоративной культуры организации, так как именно они, в первую очередь демонстрируют основному коллективу, нормы, правила, традиции и ценности, которые существуют и почитают, в идеале, все сотрудники.

По мнению Гальпериной А.Д., антикризисное управление персоналом организации отличается от обычного и должно отражать общую деловую стратегию вывода ее из кризиса. В таких условиях основная задача HR-службы, является обеспечение условий реализации антикризисной программы путем организации взаимодействия сотрудников всех уровней: руководителей, специалистов и линейного персонала. Справится с этой задачей, сотрудникам подразделения управления персоналом, поможет одно единственное правило клиентоориентированности, а именно: внутренние заказчики компании – это все без исключения ее сотрудники [2].

Для HR Executive немаловажно не только находить общий язык со своими подчиненными, но и с каждым работником компании, в частности. В особенности это касается руководителей организации высшего уровня иерархии. Для этого ему необходимо регулярно повышать уровень своих коммуникационных навыков.

Выделим наиболее значимые качества, которыми должен владеть эффективный HR Executive (рис.1).



Рис. 1 - Качества которыми должен обладать эффективный HR-Executive

На формулирование бизнес-стратегии, способной помочь преодолеть кризисные условия с минимальными потерями или вовсе их избежать, HR-департамент в команде с руководителями высшего звена, в среднем тратят только 10% рабочего времени, все оставшиеся 90% уходят на ее реализацию.

Предлагаем схематичную демонстрацию процесса достижения поставленных целей в компании, изложенную в одной из своих работ Вестеровским Р.(рис.2).

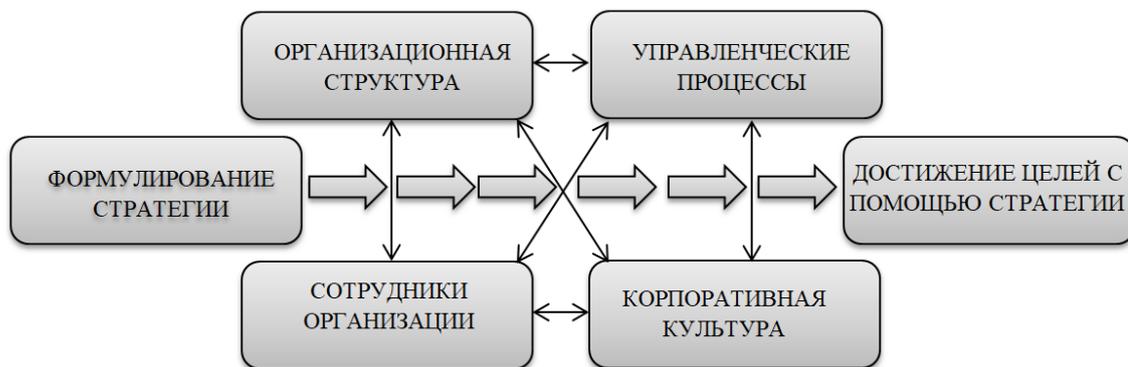


Рис. 2 - Процесс достижения поставленных целей в организации

Данная схема демонстрирует, что для достижения поставленной цели в организации, необходим обоюдный союз между сотрудниками компании,

управленческими процессами, корпоративной культурой и организационной структурой. Как только один из этих элементов дает сбой, все остальные тоже перестают приносить пользу и не способствуют дальнейшему целедостижению. Помимо этого, данная модель указывает на то, что невозможно изменить один элемент, не изменив другой. К примеру, изменяя корпоративную культуру, мы не можем не скорректировать стратегию, и, наоборот, изменяя стратегию, нельзя не вносить поправок в корпоративную культуру [1].

Именно поэтому сотрудникам HR-службы необходимо контролировать все выше перечисленные бизнес-сферы, и уделять им одинаковое количество времени и внимания. Рассмотрим более подробно роль HR-службы в структуре компании (табл.1).

Табл. 1 - Роль HR-службы в структуре компании

<b>НАЗВАНИЕ ЭЛЕМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>РОЛЬ HR-СЛУЖБЫ</b>
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА</b>	HR-департамент вместе с руководством компании определяют, количество подразделений, форму подчиненности и функционал сотрудников, которые необходимы организации
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ</b>	Рекрутинг, хедхантинг, онлайн-рекрутмент, планирование и разработка HR-бюджета, управление проектами и подобные бизнес-процессы. Все эти направления HR-департамент контролирует вместе с другими подразделениями организации.
<b>СОТРУДНИКИ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	Вся деятельность HR-департамента сводится к управлению человеческими ресурсами.
<b>КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА</b>	Корпоративная культура – «это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (и кем) мы имеем дело на работе»[1]. HR-департамент несет ответственность за ее формирование, развитие, изменение, внедрение и реализацию.

Результаты исследования, «Анализ задач внутренних HR-департаментов и проводимых компаниями мер по оптимизации», где принимали участие 310 московских и региональных российских компаний из различных отраслей,

численностью от 10 и свыше 1000 сотрудников, проведённого кадровым агентством «UNITY RECRUTMENT EXPERTS» в первом квартале 2016 года, показало, что направление оптимизации бизнеса, которое ранее было зациклено на увольнениях и сокращениях отклонилось в сторону повышения эффективности и удержания кадрового ядра компании. При этом поиск новых, выдающихся сотрудников неожиданно занял место в тройке главных целей HR-департамента (рис.3)[4].

### Основные задачи HR-департаментов на 2017 год

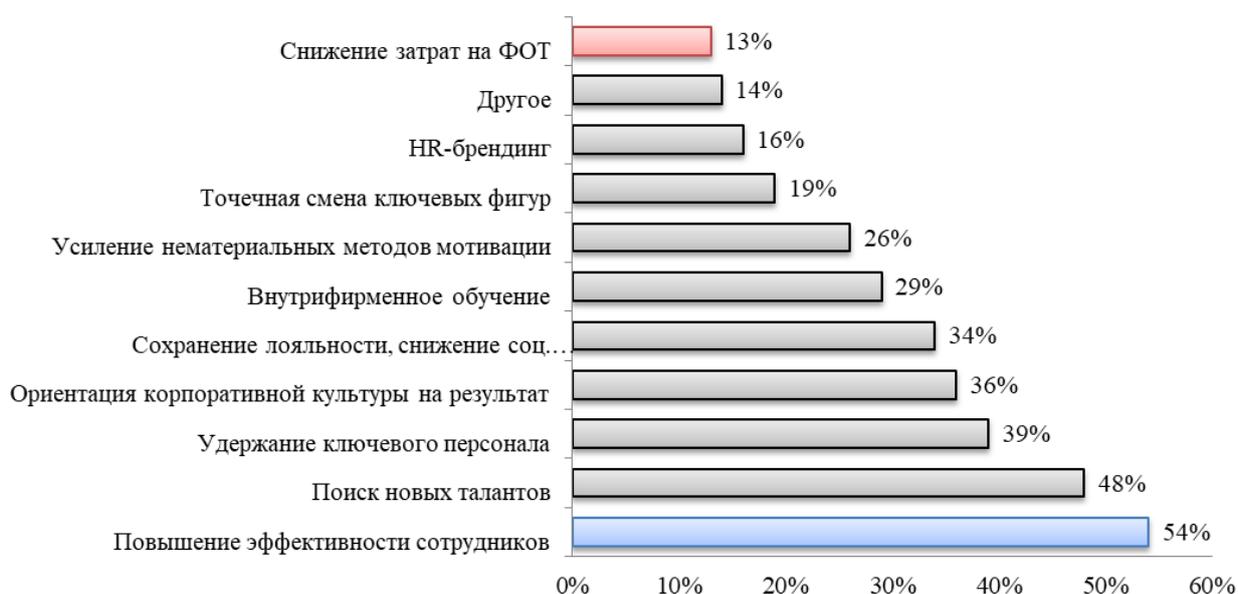


Рис. 3 - Основные задачи HR-департаментов на 2017 год

Анализируя ситуацию в компаниях, эксперты «UNITY RECRUTMENT EXPERTS» отмечают, что ключевой стратегией организаций, в условиях кризиса экономического рынка, становится грамотная и глубокая работа руководителей высшего звена, над эффективностью всех бизнес-процессов. В её основе заложен не столько поиск самого эффективного персонала, сколько усовершенствование системы управления и корректировка Key Performance Indicators.

В организационной структуре компании, Российские организации все чаще стали внедрять HR-Executive наивысший уровень руководства, к примеру, в состав совета директоров компании. Таким образом, повышая мотивацию HR-директора и высказывая ему свое уважение. Директор по управлению

персоналом должен быть инициативным участником формирования и внедрения корпоративной и организационной культур компании. Ведь именно они играют столь значительную роль в успешности и эффективности организации, при воздействии на нее неблагоприятных внешних и внутренних факторов. Помимо всех вышеизложенных задач, выполняемых HR Executive, перечислим направления, в которых он так же принимает непосредственное участие:

- организация системы сбалансированных показателей деятельности предприятия и Key Performance Indicators ;
- создание, совершенствование и пропаганда корпоративного кодекса;
- разработка моделей компетенций;
- развитие социального капитала организации как одного из ключевых ресурсов будущего;
- построение организационных структур на основе ролей в команде и модели profit&loss;
- освоение культурного интеллекта – знание и понимание особенностей разных наций, культур, религий, специфики их трудовых отношений, управления, делового этикета и межличностных отношений [3].

Принимая во внимание все вышеизложенное, мы можем обозначить 5 основных навыков HR-Executive, которые будут характеризовать его как максимально конкурентоспособного профессионала в своей деятельности (рис.4).

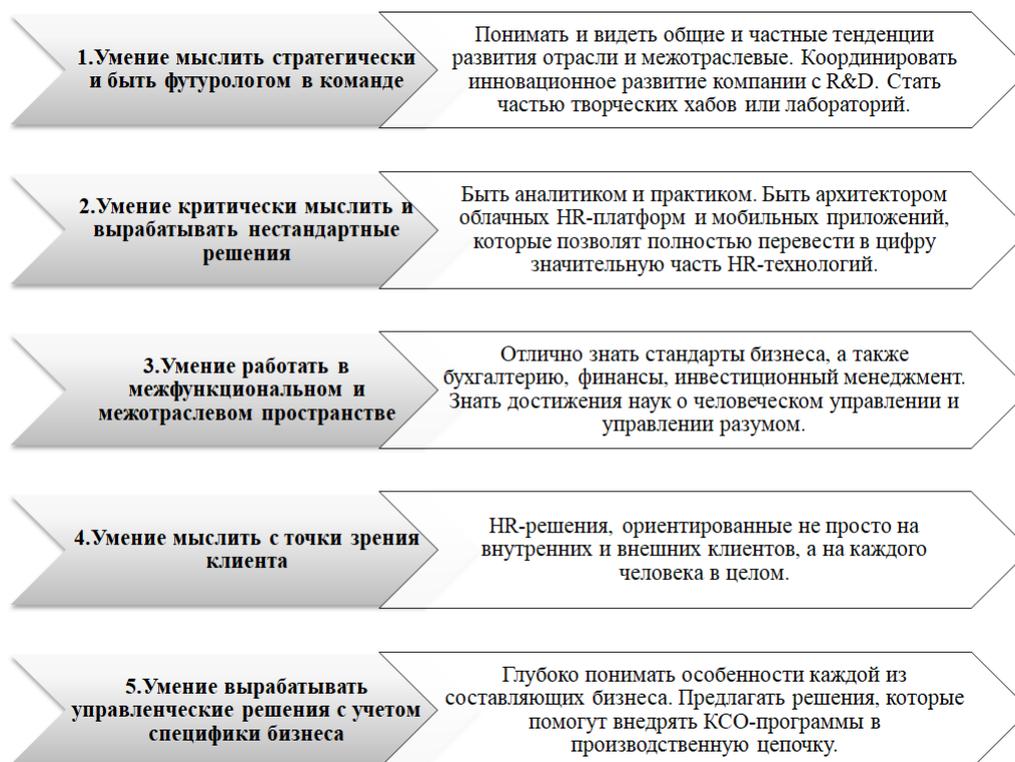


Рис. 4 - Основные навыки Директора по персоналу

Подводя итоги, отметим, что за ближайшие 5-10 лет, в мире могут произойти совершенно непрогнозируемые, кардинальные изменения, научные открытия, способные изменить существующую парадигму и очень сложно представить, как это сможет повлиять на сферу управления персоналом в целом. Именно к этим неизвестным факторам внешней среды должны интуитивно подготовиться HR-директора, HR-службы и руководители организаций, чтобы достойно выдержать все испытания и использовать нестабильность, как возможность перевести компанию на новый, более высокий уровень. При этом, уже точно можно предсказать в каком русле будет развиваться экономика - преобладание инноваций во всех сферах жизни. В том числе и острая необходимость появления социальных инноваций и инноваций управления. HR-департаменты, в том числе HR Executives должны будут предлагать реформаторские решения, которые смогут учесть вызовы и возможности современного прогресса. Будут практичны для руководителей и владельцев организаций, а также будут иметь в виду потребности, цели и желания каждого уже работающего и потенциального сотрудника компании.

### **Библиографический список:**

1. Аверьянова А. А. Корпоративная культура и ее особенности в России [Текст] // Молодой ученый. - 2016. - №29. - С. 345-347.
2. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. [Текст] – СПб.:Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 340 с.
3. Балабанюк Ж. 10 задач, которые будет решать HR в ближайшем будущем. Цифровой журнал - Компетенции. - 23.01.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-media.ru/10-zadach-kotorye-budet-reshat-hr-k-2025-godu/>, свободный. – загл. с экрана. (дата обращения: 18.06.2018).
4. Кадровое агентство «UNITY RECRUTMENT EXPERTS». Публикации в СМИ. Бизнес взял тренд на общую и личную эффективность эйчары ищут новые таланты. - 12.05.2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unity.ru/media/6905/>, свободный. – загл. с экрана. (дата обращения: 16.06.2018).