



**рекадро™**

Экспертные кадровые решения

**2021**

## Компетенции современного HR-специалиста



# Компетенции современного HR-специалиста

**Период проведения исследования:** май-июнь 2021 года.

**Источники исследования:**

- Открытый опрос представителей профессий в сфере управления персоналом (587 человек),
- Анализ размещенных резюме на рабочих сайтах [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru), [www.hh.ru](http://www.hh.ru).

HR сегодня активно вовлечен в управление не только персоналом, но и результатами бизнеса. Современные подходы и задачи требуют в управлении персоналом особых компетенций и навыков. Исследование «Рекадро» отвечает на вопросы, какие навыки и знания важны для современного HR-специалиста и какие компетенции необходимо развивать HR-специалисту уже сейчас, чтобы быть успешным в будущем.

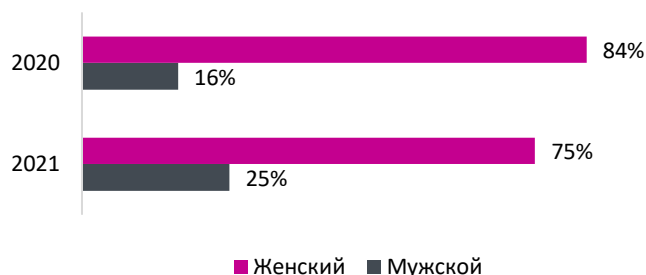
## Оглавление

Портрет современного HR-специалиста .....	3
Оценка работы в сфере управления персоналом .....	5
Компетенции современного HR-специалиста .....	9
Практики развития компетенций в HR .....	15
Будущее профессии HR .....	16
Выводы и комментарии по итогам исследования .....	17
Приложение 1. Информация о респондентах .....	18

# Портрет современного HR-специалиста

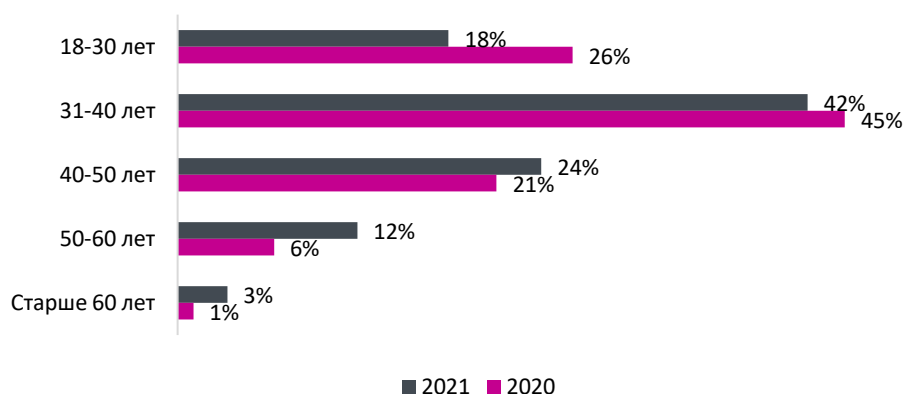
На рабочих сайтах размещено около полумиллиона резюме специалистов в профессиональной сфере «управление персоналом». Традиционно большинство работников этой профессии – женщины, но доля мужчин на открытом рынке немного выросла.

**Диаграмма 1. Распределение кандидатов на вакансии в HR-сфере по половому признаку 2020 – 2021 гг., по выборке с рабочих сайтов, % кандидатов**

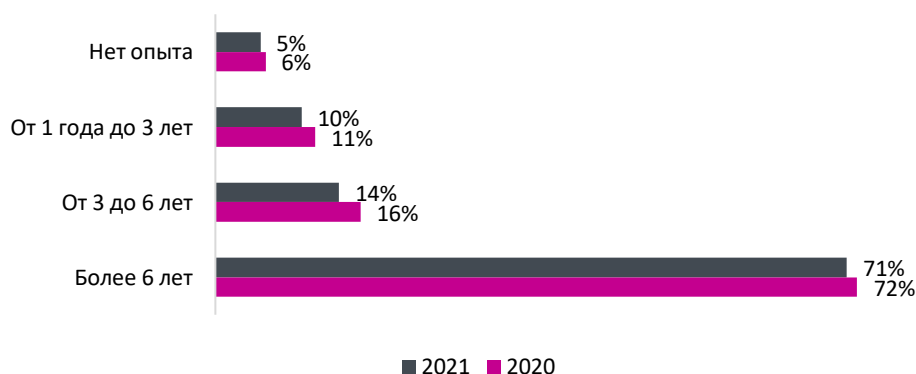


Выросла также доля специалистов старшего возраста, а опыт работы кандидатов в данной сфере, напротив, уменьшился.

**Диаграмма 2. Распределение кандидатов на вакансии в HR-сфере по возрасту 2020 – 2021 гг., по выборке с рабочих сайтов, % кандидатов**



**Диаграмма 3. Распределение кандидатов на вакансии в HR-сфере по опыту работы 2020 – 2021 гг., по выборке с рабочих сайтов, % кандидатов**



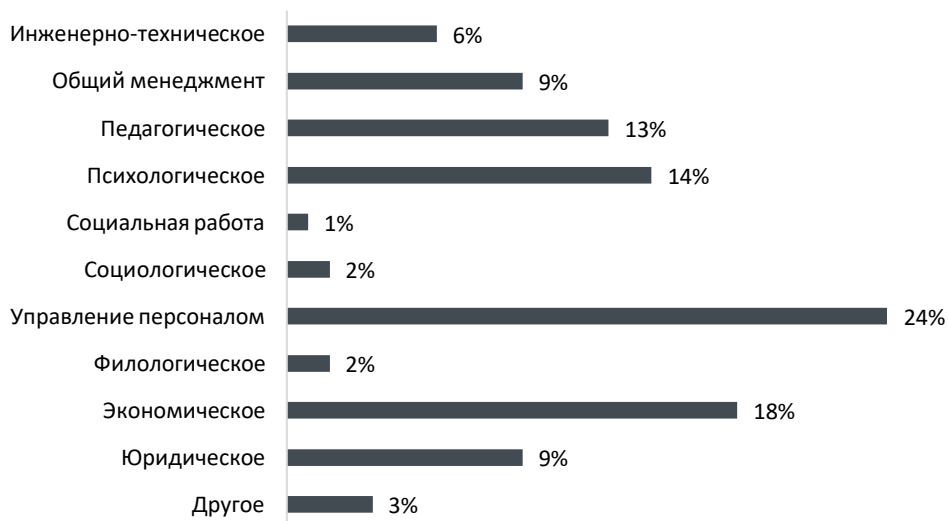
30% кандидатов не имеют специализации внутри сферы управления персоналом, однако, 40% специализируются на кадровом администрировании, чуть более четверти (26%) - на развитии персонала. В рекрутменте работают 19% кандидатов и 15% занимаются обучением персонала.

**Диаграмма 4. Распределение кандидатов на вакансии в HR-сфере по специализации, по выборке с рабочих сайтов, % кандидатов**



Менее четверти опрошенных нами HR-специалистов имеют профильное образование. Популярны у HR также экономическое, психологическое и педагогическое образование.

**Диаграмма 5. Распределение респондентов по образованию, % респондентов**



# Оценка работы в сфере управления персоналом

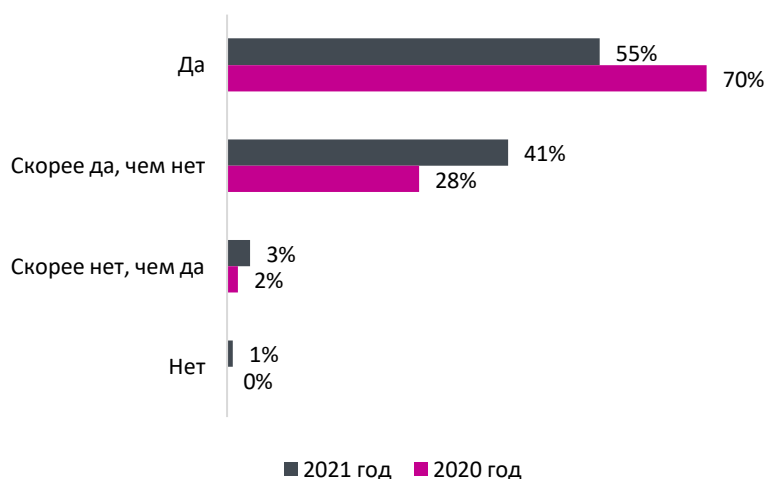
Как и годом ранее, большинство респондентов попали в профессию случайно при поиске работы, причем процент таких специалистов вырос. Значительную роль в выборе профессии по-прежнему играет наличие доступного образования в этой сфере, остальные причины не столь значимы: профессия редко рекомендуется и информация о ней мало распространяется в открытых источниках.

**Диаграмма 6. Причина трудоустройства в сферу управления персоналом, % респондентов**



За прошедший год положительное отношение HR-специалистов к своей работе немного снизилось, хотя большинству опрошенных представителей HR-сферы в разной степени работа нравится.

**Диаграмма 7. Ответ на вопрос «Нравится ли вам ваша работа?», % респондентов**



Можно также отметить, что положительное отношение растет с опытом, хотя в отношении возраста такого сказать нельзя: наиболее довольны своей работой специалисты в возрасте 38-45 лет.

**Таблица 1. Ответ на вопрос «Нравится ли вам ваша работа?» в разрезе опыта работы, % респондентов**

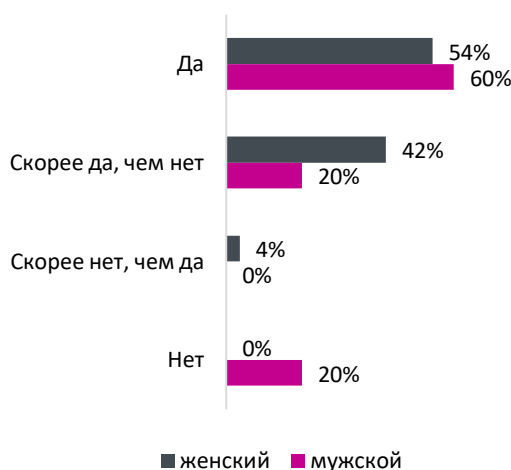
Варианты ответа	До 1 года	От 1 до 5 лет	От 5 до 10 лет	Более 10 лет
Да	11%	57%	59%	58%
Скорее да, чем нет	89%	37%	33%	40%
Скорее нет, чем да	0%	3%	7%	2%
Нет	0%	3%	0%	0%

**Таблица 2. Ответ на вопрос «Нравится ли вам ваша работа?» в разрезе возраста, % респондентов**

Варианты ответа	22-30 лет	31-37 лет	38-45 лет	45-54 лет	Старше 55 лет
Да	48%	54%	59%	50%	80%
Скорее да, чем нет	52%	34%	41%	50%	20%
Скорее нет, чем да	0%	10%	0%	0%	0%
Нет	0%	2%	0%	0%	0%

Женщинам в целом больше нравится их работа в HR, чем мужчинам.

**Диаграмма 8. Ответ на вопрос «Нравится ли вам ваша работа?», % респондентов**



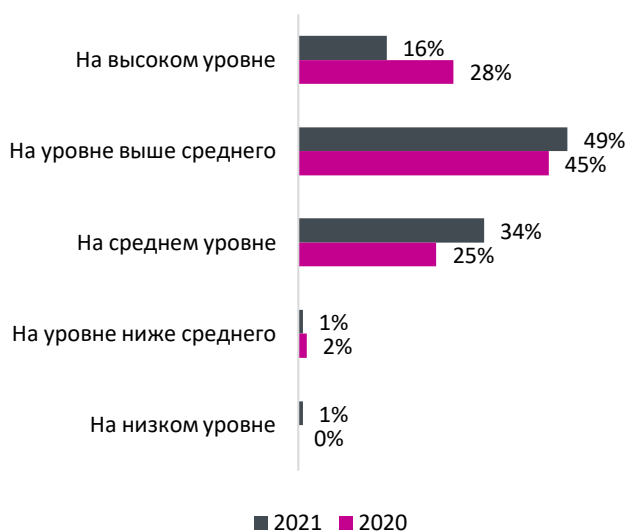
В разрезе категории должности можно отметить, что руководителям в целом больше нравится их работа, чем рядовым специалистам.

**Таблица 3. Ответ на вопрос «Нравится ли вам ваша работа?» в разрезе категории должности, % респондентов**

Категория должности	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
HR-generalist	60%	30%	10%	0%
Директор по персоналу	60%	40%	0%	0%
Руководитель HR-службы/определенной области HR	57%	35%	9%	0%
Специалист в определенной области HR	52%	45%	1%	1%

Оценивая личную эффективность как HR-специалиста, респонденты были немного более самокритичны, чем год назад.

**Диаграмма 9. Оценка личной эффективности, % респондентов**



Женщины выше мужчин оценивают эффективность своей работы.

**Диаграмма 10. Оценка личной эффективности в разрезе гендерного признака, % респондентов**



Оценка личной эффективности также растет с опытом.

**Таблица 4. Оценка личной эффективности в разрезе опыта работы, % респондентов**

Оценка эффективности и результативности	До 1 года	От 1 до 5 лет	От 5 до 10 лет	Более 10 лет
На высоком уровне	0%	11%	7%	27%
На уровне выше среднего	33%	34%	63%	54%
На среднем уровне	56%	54%	26%	19%
На уровне ниже среднего	11%	0%	0%	0%
На низком уровне	0%	0%	4%	0%

Руководители в целом более высоко оценивают свою работу, чем рядовые специалисты.

**Таблица 5. Оценка личной эффективности в разрезе категории должности, % респондентов**

<b>Оценка эффективности и результативности</b>	<b>HR-generalist</b>	<b>Директор по персоналу</b>	<b>Руководитель HR-службы/определенной области HR</b>	<b>Специалист в определенной области HR</b>
На высоком уровне	10%	27%	9%	17%
На уровне выше среднего	80%	67%	65%	35%
На среднем уровне	10%	7%	26%	45%
На уровне ниже среднего	0%	0%	0%	1%
На низком уровне	0%	0%	0%	1%

Оценка эффективности и позитивное отношение к работе, как и ожидалось, также тесно связаны: респонденты, которым нравится их работа, выше оценивают ее эффективность.

**Таблица 6. Оценка личной эффективности в разрезе ответа на вопрос «Нравится ли вам ваша работа?», % респондентов**

<b>Оценка эффективности и результативности</b>	<b>Да</b>	<b>Скорее да, чем нет</b>	<b>Скорее нет, чем да</b>	<b>Нет</b>
На высоком уровне	22%	10%	0%	0%
На уровне выше среднего	55%	41%	50%	0%
На среднем уровне	23%	45%	50%	100%
На уровне ниже среднего	0%	2%	0%	0%
На низком уровне	0%	2%	0%	0%



# Компетенции современного HR-специалиста

Топ-3 ключевых личных качеств в профессии, по мнению самих HR, - стрессоустойчивость, адаптивность, гибкость и развитые коммуникации. Приоритеты в сравнении с прошлым годом изменились: в 2020 году HR выделили прежде всего такие личные компетенции, как развитые коммуникации, аналитические способности, адаптивность, гибкость. Сложный 2020 год повлиял на оценку значимости качеств – так, в частности, стрессоустойчивость вышла на первое место (+22% к прошлому году), значительно выросла ценность внимательности (+28%), ответственности (+24%), добросовестности (+20%).

**Диаграмма 11. Наиболее востребованные личные компетенции в HR, 2020 – 2021 гг., % респондентов**



Категория должности, безусловно, оказывает влияние на выбор наиболее востребованных личных качеств – так, руководители в среднем более важными считают стратегическое мышление, креативность/дизайн-мышление, мультикультурность и открытость, добросовестность, аналитические способности, уверенность в себе, стрессоустойчивость, организаторские способности, менее значимыми – объективность, активность и инициативность, этичность, адаптивность и гибкость, развитые коммуникации, любовь к людям, ответственность.

**Таблица 7. Наиболее востребованные личные компетенции в разрезе категории должности, % респондентов**

<b>Личные компетенции</b>	<b>HR-generalist</b>	<b>Директор по персоналу</b>	<b>Руководитель HR-службы/определенной области HR</b>	<b>Специалист в определенной области HR</b>
Адаптивность, гибкость	80%	33%	52%	56%
Активность и инициативность	50%	27%	26%	39%
Аналитические способности	40%	60%	61%	49%
Внимательность	10%	47%	61%	51%
Добросовестность	20%	33%	26%	23%
Креативность/дизайн-мышление	20%	27%	9%	11%
Любовь к людям	30%	20%	48%	46%
Мультикультурность и открытость	20%	20%	4%	8%
Объективность	40%	33%	26%	39%
Организаторские способности	40%	20%	43%	34%
Ориентация на результат	40%	53%	52%	46%
Ответственность	20%	7%	52%	55%
Презентабельность	0%	13%	13%	15%
Развитые коммуникации	70%	33%	48%	59%
Стратегическое мышление	40%	40%	26%	23%
Стрессоустойчивость	40%	33%	74%	58%
Уверенность в себе	10%	40%	30%	30%
Целеустремленность	10%	27%	13%	24%
Экологическое мышление	0%	0%	0%	1%
Этичность	20%	7%	22%	27%

Топ-3 сферы, в которых должен обладать знаниями современный HR-специалист, чтобы быть успешным в будущем, по мнению наших респондентов, - психология, конфликтология, общий менеджмент, аналитика и статистика. Половина и более опрошенных HR также выделили планирование и прогнозирование, информационные технологии.

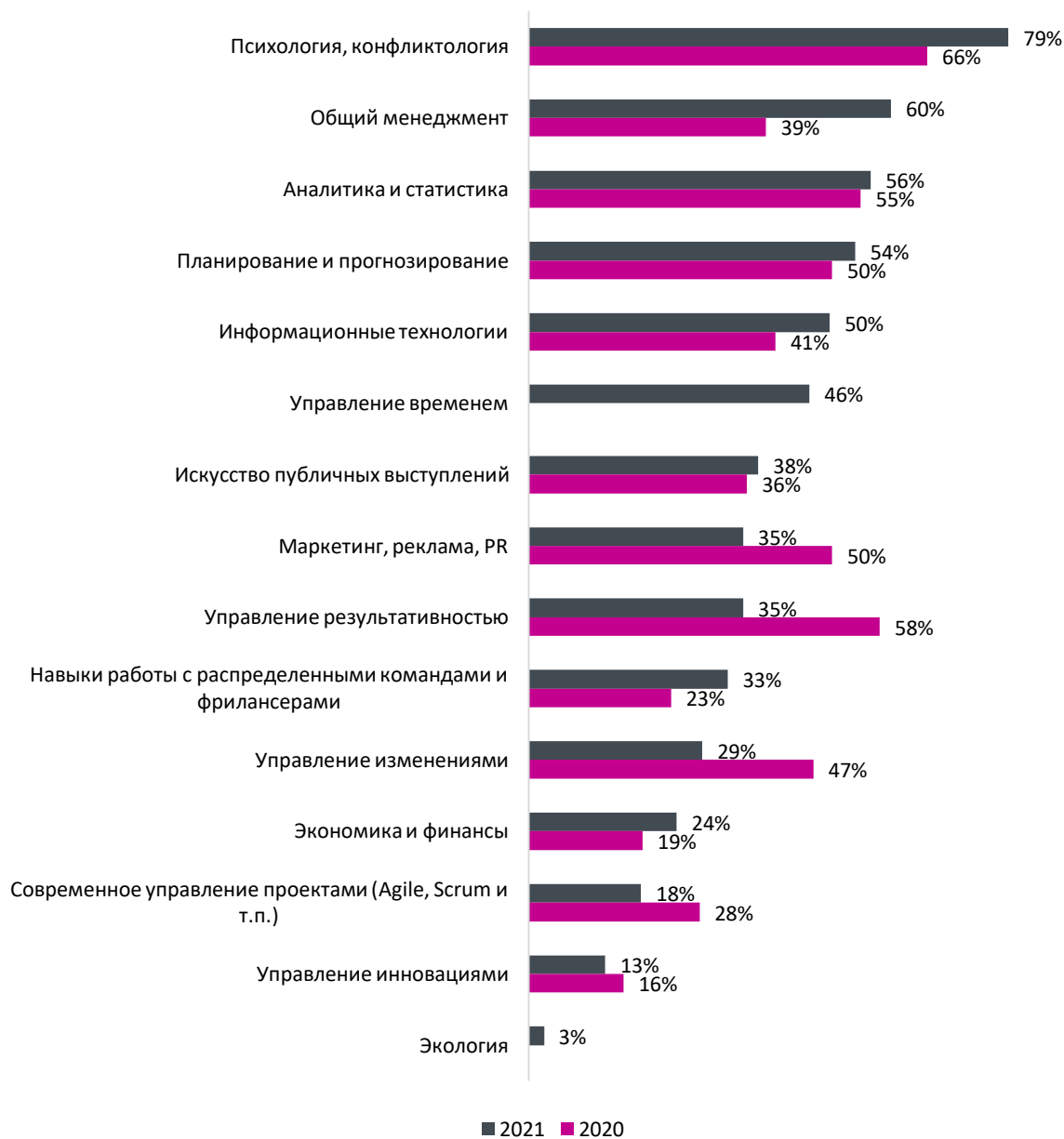
Наименее актуальны для современного HR знания в современном управлении проектами, управлении инновациями и экологии, которая находится на последнем месте: тренд на экологичность пока не находит отклика среди HR-специалистов (экологическое мышление в приоритетные личные качества выбрали лишь 1% респондентов).

В сравнении с 2020 годом, возросла значимость таких сфер, как общий менеджмент, психология, конфликтология, навыки работы с распределенными командами и фрилансерами, информационные технологии; снизилась - современное управление проектами, маркетинг, реклама, PR, управление изменениями, управление результативностью.

Снижение по значимости управления изменениями и управления результативностью вызывает удивление на фоне ситуации, с которой столкнулись предприятия в 2020-2021 году, – эффективная

работа и достижение результата в условиях нестабильной среды являются значимыми навыками современного предприятия, и отсутствие у HR интереса к этим сферам свидетельствует скорее об оторванности HR-специалистов от целей и задач бизнеса.

**Диаграмма 12. Сферы, знаниями и навыками в которых должен обладать современный HR-специалист, чтобы быть успешным в будущем 2020 – 2021 гг., % респондентов**



Для директоров по персоналу наиболее важны знания и навыки в психологии и конфликтологии, информационных технологиях, общем менеджменте, планировании и прогнозировании; для руководителей среднего и начального звена в HR – в психологии и конфликтологии, планировании и прогнозировании, общем менеджменте; для специалистов в определенной области HR – в психологии и конфликтологии, общем менеджменте, аналитике и статистике. HR-дженералисты чаще всего отмечали значимость таких сфер, как психология, конфликтология, аналитика и статистика, общий менеджмент.

**Таблица 8. Сферы, знаниями и навыками в которых должен обладать современный HR-специалист, чтобы быть успешным в будущем в разрезе категории должности, % респондентов**

<b>Сфера</b>	<b>HR-generalist</b>	<b>Директор по персоналу</b>	<b>Руководитель HR-службы/определенной области HR</b>	<b>Специалист в определенной области HR</b>
Аналитика и статистика	80%	53%	52%	55%
Информационные технологии	40%	60%	39%	52%
Искусство публичных выступлений	30%	33%	39%	39%
Маркетинг, реклама, PR	50%	40%	30%	34%
Навыки работы с распределенными командами и фрилансерами	20%	47%	22%	35%
Общий менеджмент	60%	60%	57%	61%
Планирование и прогнозирование	50%	60%	61%	51%
Психология, конфликтология	90%	67%	83%	79%
Современное управление проектами (Agile, Scrum и т.п.)	20%	13%	22%	18%
Управление временем	40%	33%	57%	46%
Управление изменениями	40%	27%	39%	24%
Управление инновациями	30%	13%	13%	10%
Управление результативностью	50%	40%	35%	32%
Экология	0%	7%	0%	3%
Экономика и финансы	10%	20%	52%	18%

На выбор наиболее значимых компетенций влияет и сфера деятельности предприятий, в которых работают HR-специалисты, – так, например, для работников государственной службы наиболее значимы оказались сферы психология, конфликтология, аналитика и статистика, управление временем, маркетинг, реклама, PR; для представителей ИТ-отрасли - психология, конфликтология, аналитика и статистика, общий менеджмент; для HR производственных компаний - психология, конфликтология, общий менеджмент, планирование и прогнозирование.

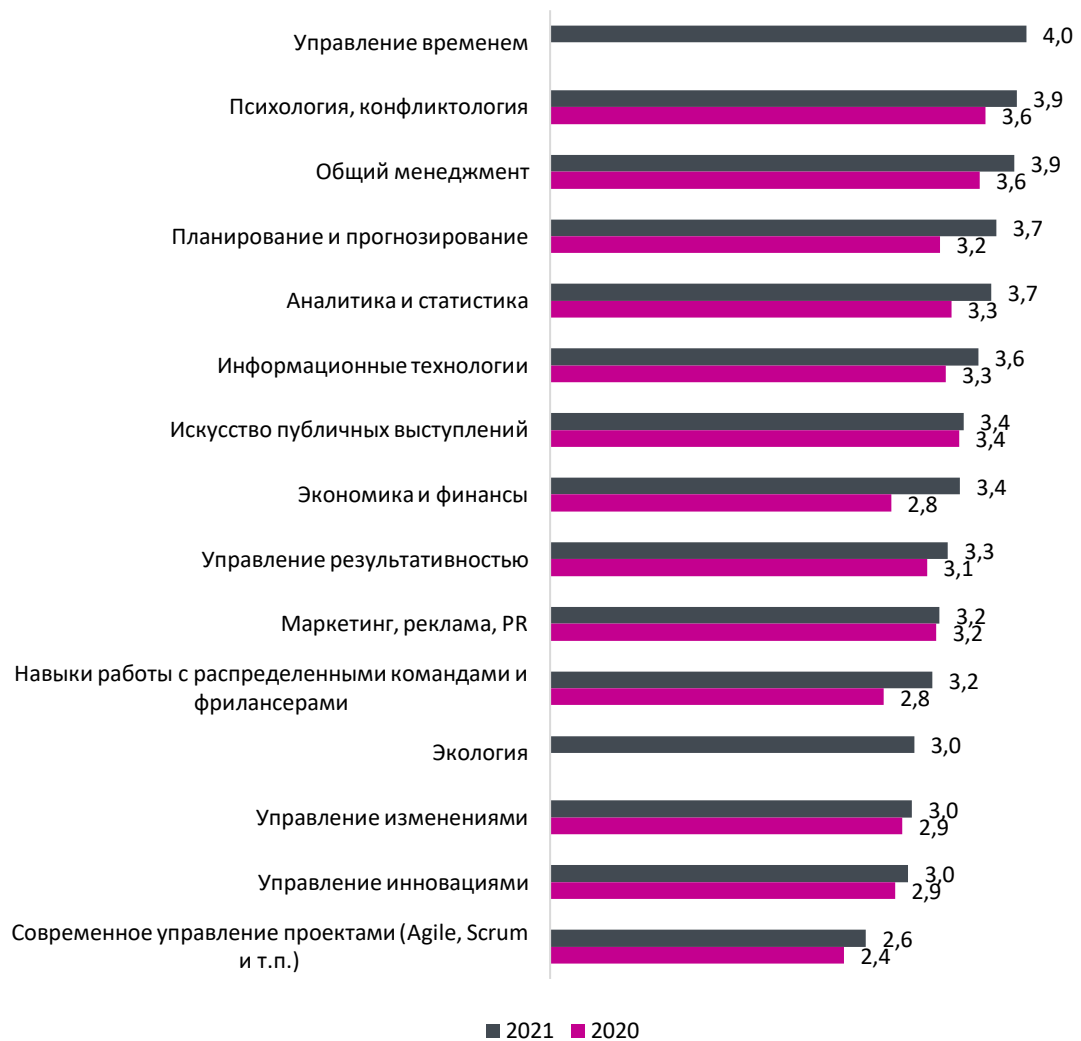
**Таблица 9. Сферы, знаниями и навыками в которых должен обладать современный HR-специалист, чтобы быть успешным в будущем в разрезе сферы деятельности компаний, в которой работают респонденты, % респондентов**

Сфера	Государственная служба	Здравоохранение	ИТ-отрасль	Образование	Оптовая торговля	Производство	Розничная торговля	Услуги для бизнеса	Услуги для населения
Аналитика и статистика	70%	75%	71%	0%	63%	45%	60%	64%	65%
Информационные технологии	40%	50%	57%	43%	38%	55%	60%	57%	35%
Искусство публичных выступлений	30%	0%	0%	43%	25%	30%	50%	64%	53%
Маркетинг, реклама, PR	50%	0%	57%	0%	63%	24%	60%	36%	24%
Навыки работы с распределенными командами и фрилансерами	30%	50%	29%	29%	13%	30%	50%	43%	18%
Общий менеджмент	40%	0%	71%	29%	63%	61%	70%	86%	47%
Планирование и прогнозирование	40%	75%	29%	71%	25%	58%	30%	79%	47%
Психология, конфликтология	80%	100%	71%	71%	63%	73%	80%	100%	76%
Современное управление проектами (Agile, Scrum и т.п.)	30%	0%	0%	0%	13%	12%	30%	29%	6%
Управление временем	50%	50%	57%	57%	0%	36%	30%	79%	53%
Управление изменениями	10%	0%	29%	14%	25%	30%	30%	43%	24%
Управление инновациями	10%	0%	0%	0%	0%	15%	20%	14%	12%
Управление результативностью	10%	25%	29%	29%	25%	33%	40%	64%	24%
Экология	0%	0%	0%	0%	0%	3%	10%	0%	0%
Экономика и финансы	10%	25%	14%	29%	13%	21%	30%	21%	29%

HR-специалисты стали выше оценивать свои знания в различных сферах – практически по всем из них оценка повысилась (больше всего – в экономике и финансах, планировании и прогнозировании, навыках работы с распределенными командами и фрилансерами), по некоторым (искусство публичных выступлений, маркетинг, реклама, PR) осталась на прежнем уровне.

Наиболее высоко HR-специалисты оценивают свои знания и навыки в психологии, конфликтологии, общем менеджменте, планировании и прогнозировании, аналитике и статистике; хуже всего – в экологии, управлении изменениями, управлении инновациями, современном управлении проектами.

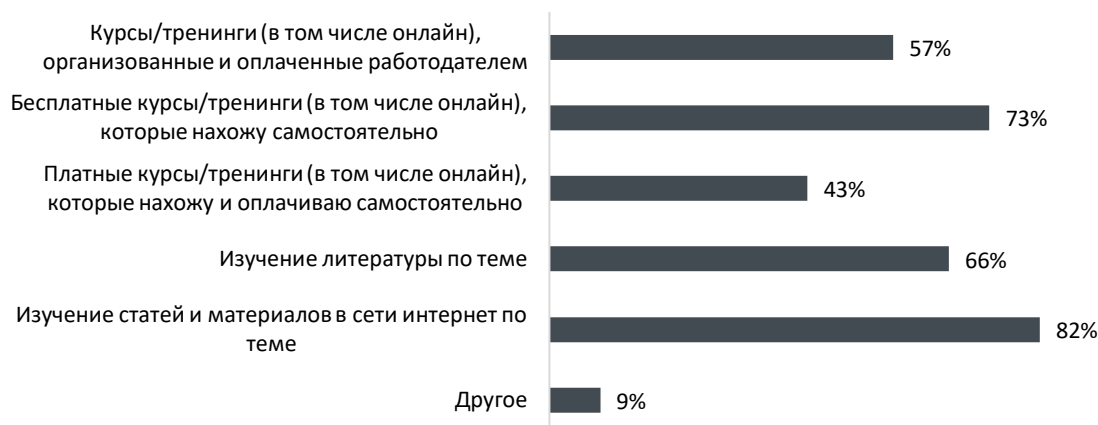
**Диаграмма 13. Оценка владения знаниями и навыками в востребованных сферах по 5-балльной шкале 2020 – 2021 гг., % респондентов**



## Практики развития компетенций в HR

Чаще всего HR-специалисты развивают свои знания и навыки с помощью статей и материалов из сети интернет и бесплатных курсов и тренингов, найденных ими самостоятельно. Показательно, что 43% HR-специалистов не обучают работодатели, работникам приходится повышать квалификацию самостоятельно. Ряд респондентов отметили также значимость нетворкинга и различных конференций и форумов для развития компетенций.

**Диаграмма 14. Ресурсы, с помощью которых HR-специалисты развивают свои компетенции, % респондентов**



Реже всего работодатели обучают рядовых специалистов.

**Таблица 10. Ресурсы, с помощью которых HR-специалисты развивают свои компетенции, в разрезе категории должности, % респондентов**

Ресурсы	HR-generalist	Директор по персоналу	Руководитель HR-службы/определенной области HR	Специалист в определенной области HR
Курсы/тренинги (в том числе онлайн), организованные и оплаченные работодателем	60%	67%	57%	55%
Бесплатные курсы/тренинги (в том числе онлайн), которые нахожу самостоятельно	90%	80%	74%	69%
Платные курсы/тренинги (в том числе онлайн), которые нахожу и оплачиваю самостоятельно	60%	67%	43%	35%
Изучение литературы по теме	80%	80%	70%	61%
Изучение статей и материалов в сети интернет по теме	90%	80%	87%	79%
Другое	8%	10%	8%	7%

## Будущее профессии HR

В сравнении с предыдущим годом выросло число респондентов, которые не прогнозируют значительных изменений в значимости профессии HR в будущем; при этом значительно снизилась доля HR-специалистов, которые считают, что функции HR будут автоматизированы – дискуссия по этому вопросу не является значимой в настоящий момент: отсутствие прорывов в автоматизации HR-сферы не способствует росту интереса к этой теме.

**Диаграмма 15. Оценка будущего профессии HR, 2020 – 2021 гг., % респондентов**



Руководители при этом чаще видят перспективы роста значимости HR в бизнесе.

**Таблица 11. Оценка будущего профессии HR в разрезе категории должности, % респондентов**

Оценка будущего профессии HR	HR-generalist	Директор по персоналу	Руководитель HR-службы/определенной области HR	Специалист в определенной области HR
Большинство функций HR будут заменены современными технологиями	10%	27%	26%	35%
Роль HR в бизнесе значительно вырастет	50%	60%	43%	35%
Роль и значение HR останутся на прежнем уровне	40%	7%	30%	30%
Другое	0%	7%	0%	0%



# Выводы и комментарии по итогам исследования

- Портрет кандидата на специалиста в сфере HR немного изменился в сравнении с предыдущим годом – выросла доля мужчин в профессии, а также кандидатов, которые обладают меньшим опытом в HR или не обладают им вовсе в более старшем возрасте – на вакансии в HR выросло число кандидатов, желающих сменить сферу деятельности.
- В профессию приходят из разных сфер и целенаправленный выбор именно этой сферы по-прежнему не очень распространен. Сферу HR нельзя назвать популярной и престижной – большинство респондентов попали в профессию случайно при поиске работы, профессия редко рекомендуется и информация о ней мало распространяется в открытых источниках.
- Большинству HR-специалистов нравится их работа, и положительное отношение с опытом только растет – возможно, профессиональное выгорание является не столь частым явлением в данной сфере. HR-специалисты в целом скорее удовлетворены эффективностью и результатами своей работы, при этом женщинам в профессии комфортнее, чем мужчинам, а руководители выше оценивают результаты своего труда и положительные эмоции от работы, чем рядовые специалисты.
- 2020 год повлиял на изменение приоритетов в значимых компетенциях для HR-специалиста – стрессоустойчивость вышла на первое место (+22% к прошлому году), значительно выросла ценность внимательности (+28%), ответственности (+24%), добросовестности (+20%). Топ-3 ключевых личных качеств в профессии, по мнению самих HR, – стрессоустойчивость, адаптивность, гибкость и развитые коммуникации.
- Наиболее ценны знания и навыки для современного HR, по мнению представителей профессии, в достаточно традиционных сферах: в топ-3 входят психология, конфликтология, общий менеджмент, аналитика и статистика. Растет значимость и некоторых современных сфер – навыки работы с распределенными командами и фрилансерами, информационные технологии.
- В большинстве своём HR-специалисты (в первую очередь, рядовые сотрудники) по-прежнему оторваны от целей и задач бизнеса – так, например, для них стали менее ценны знания и навыки в областях управления изменениями и управления результативностью при острой потребности бизнеса в эффективной работе и достижении результата в условиях современной нестабильной среды; представители профессии также реже видят перспективы роста ее значимости.
- В свою очередь, бизнес не спешит «вкладываться» в работников сферы управления персоналом – 43% из них не получают поддержку в повышении квалификации от работодателя в виде системного обучения (специализированных курсов и тренингов).

Отношения HR и бизнеса по-прежнему сложны и далеки от идеальных, но несмотря на это HR-специалисты любят свою работу и чувствуют себя в профессии достаточно комфортно.

# Приложение 1. Информация о респондентах

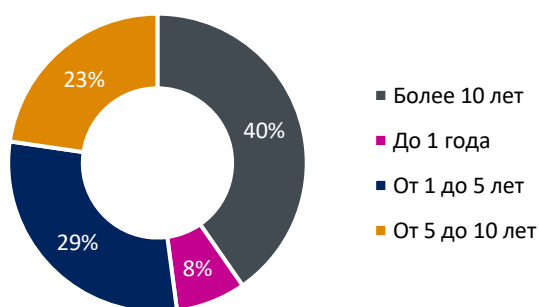
**Диаграмма 16. Распределение респондентов по категории должности, % респондентов**



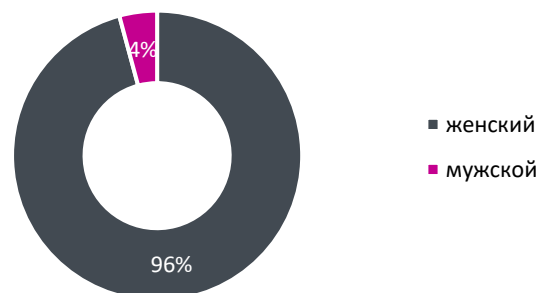
**Диаграмма 17. Распределение респондентов по сфере деятельности предприятия, % респондентов**



**Диаграмма 18. Распределение респондентов по опыту работы в HR, % респондентов**



**Диаграмма 19. Распределение респондентов по полу, % респондентов**



**Диаграмма 20. Распределение респондентов по возрасту, % респондентов**

