

УПРАВЛЕНИЕ

УДК 331.08

РОЛЬ SOFT-SKILLS И HARD-SKILLS В СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

© Е.А. Семенов

Аннотация. HR-специалисты неоднократно сталкиваются с ситуацией, где сотрудник – профессионал в своей области, который был успешным на предыдущем месте работы, – не дает компании ожидаемого результата. С учетом современных тенденций можно сказать, что проблема кроется в отсутствии определения группы навыков у подчиненного, а именно soft-skills и hard-skills. Решить существующую проблему помогут специальные методики: «метод 360 градусов», «метод игровой имитации», психологическое тестирование, метод интервьюирования, подробное описание которых представлено в данной статье. Материал также поможет ответить на вопрос, какая из групп навыков принесет большую эффективность в развитие организации.

Ключевые слова: HR-менеджмент; управление персоналом; профессиональные навыки; soft-skills; hard-skills; оценка компетенций

Специалисты по управлению персоналом все чаще сталкиваются с проблемой неэффективности сотрудников, на которых изначально возлагалась достаточная ответственность. Несмотря на высокий уровень их компетенций, успешно выполняемый KPI и положительные рекомендации с предыдущих мест работы, сотрудник не приносит должный вклад в развитие организации. По оценке специалистов в области управления персоналом корень данной проблемы кроется глубоко в личностных навыках, чью роль изначально либо проигнорировали, либо некомпетентно истолковали.

Благодаря современным тенденциям весь персонал принято разделять на две группы: сотрудники с характерно развитыми soft-skills; сотрудники, преобладающей чертой которых выступает hard-skills.

Soft-skills – навыки, проявление которых сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать. К ним относят коммуникационные навыки, умение работать в команде, тайм-менеджмент, ораторское мастерство, предрасположенность к сферам продаж, ярко выраженные лидерские черты, стремление к личностному развитию и росту и т. д. Резюмируя, можно сказать, что это те навыки, которые помогают людям находить оптимальные решения в широком спектре задач, не описанных

ни в пошаговых, ни в должностных инструкциях. Именно эти навыки сотрудник применяет в большей части рабочего времени [1].

Hard-skills – технические навыки или навыки, которые можно наглядно продемонстрировать. К ним относят знание технологий и их практическое использование, умение анализировать и прогнозировать, ГОСТы и другие стандарты, ремонт и профилактику оборудования, составление бухгалтерской отчетности и т. д. Hard-skills также определяют как знание прикладных процессов в рамках определенной должности¹.

Исходя из определений, можно выявить одну из главных ошибок: руководитель, не выявив на ранних стадиях предрасположенность сотрудника, возлагает на его плечи ответственность за процессы, в которых подчиненный не может грамотно разобраться. Второй ошибкой является неинформированность руководства о существующем ранжировании навыков, однако в крупных организациях именно это является решающим моментом в процессе найма сотрудника еще на этапе отбора резюме.

Определить, какой тип навыков наиболее развит у сотрудника, можно следующими методами².

1. «Метод 360 градусов». Позволяет дать точную оценку сотруднику методом наблюдения. Как правило, определяется период от двух месяцев до года, потому что за данный отрезок времени в организации или подразделении могут произойти изменения, которые окажут свое влияние на сотрудника, в ходе чего его манера и стиль поведения могут существенно измениться.

2. «Метод игровой имитации». Данная методика больше направлена на выявление soft-skills. Требуется понаблюдать и оценить сотрудника в ходе выполнения определенного задания. Метод применяется в рамках ассессмента³ или как диагностическая игра. Наибольшую популярность набирает командное решение кейсов. За процессом должны

¹ Soft-skills: учимся распознавать работников с идеальными навыками. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66914-soft-skills-17-m10> (дата обращения: 12.05.2018).

² Там же.

³ Ассессмент или ассессмент-центр – один из методов комплексной оценки персонала, который основан на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций.

наблюдать эксперты, внешние консультанты или заранее проинструктированный персонал⁴.

3. Психологическое тестирование. Используя данный метод, следует грамотно подойти к выбору батареи тестов и корректно ее использовать. Применяя психологические методики необходимо помнить о том, что тесты в первую очередь отражают уровень развития компетенций не напрямую. Наиболее распространенным тестом является тест поведенческих компетенций.

4. Метод интервьюирования. Здесь следует остановиться подробнее. Данный метод является широко применяемым и не требует на реализацию дополнительных затрат или приглашения экспертов со стороны. HR-специалист задает вопросы и получает ответы, однако, тест должен быть составлен лаконично и компактно, объемный тест может вызывать напряжения у кандидата. Алгоритм разработки теста состоит из трех шагов:

1) выбор навыков для оценки. В качестве примера предположим ситуацию, где компании необходим сотрудник с soft-skills компетенциями, для этого выберем четыре навыка для каждой должности, не более, например: самоконтроль, умение работать в команде, ответственность, инициативность;

2) необходимо определить индикаторы для каждого навыка, следует помнить, что они обозначают лишь область исследования при оценке. Индикаторы могут меняться в соответствии с должностью. В табл. 1 представлен пример индикаторов для навыков soft-skills и hard-skills⁵;

3) на каждый индикатор навыка необходимо прописать по два или три вопроса, при этом не рекомендуется использовать открытые вопросы, интервьюер должен отвечать «да» либо «нет». Также следует заранее представить возможные ответы и помогут ли они определить интересующий руководителя навык.

При прохождении теста нужно быть готовым к тому, что некоторым сотрудникам может понадобится время, поэтому не следует их торопить, это может негативно сказаться на ответах.

Если руководитель для оценки навыков решил прибегнуть к «методу игровой имитации», а конкретнее, к кейс-методу, необходимо учитывать следующие нюансы:

⁴ Soft-skills и Hard-skills при поиске работы и их ценность для HR. URL: <https://finassessment.net/blog/soft-skills-hard-skills-poisk-raboty-cennost-dlya-hr> (дата обращения: 14.05.2018).

⁵ Там же.

- универсальность (решение ни в коем случае не должно зависеть от профессиональных навыков hard-skills, если кейс направлен на выявление soft-skills, и наоборот);
- реалистичность (ситуация должна встречаться в опыте сотрудника данной компании);
- проблемность (кейс-задача должна нести в себе определенную проблему, путь решения которой должен предложить сотрудник).

Таблица 1

Индикаторы soft-skills и hard-skills

	Навык	Индикатор	Признак наличия	Признак отсутствия
Soft-skills	Самоконтроль	Реакция волнения сотрудника	В сложной ситуации сохраняет спокойствие, сигналов волнения нет	Присутствуют вегетативные реакции, сопровождающие волнение: покраснение лица, повышенная потливость и т. д.
		Скорость восстановления сотрудника	Быстро восстанавливает спокойствие	Требуется много времени, чтобы прийти в себя и успокоиться
		Умение хранить коммерческую тайну	Может хранить тайну, если это действительно важно компании	Несобран, способен разболтать коллегам
Hard-skills	Аналитический навык	Последовательность действий	Может разбить деятельность на несколько операций, определив эффективность каждой из них	Делает все сразу, из-за чего получает убыточные результаты
		Системность	Понимает иерархию целей, подсистем и задач	Путает ранее указанные понятия
		Оценка информации	Компетентен, оценивает исходя из полученных данных, перепроверяет при необходимости	Некомпетентен, оценивает, основываясь на чужих мнениях

Например, для оценки навыков планирования возможен кейс: «На время представьте, что Вам нужно возвести загородный дом. Напишите

на листе, как Вы будете это делать поэтапно». В табл. 2 приведен пример интерпретации решения кейса для навыка планирования.

На данный момент среди HR-менеджеров существуют два мнения. Одни считают, что важнее hard-skills, так как мягким навыкам вполне можно обучиться в процессе работы. Другие настаивают, что первостепеннее навыки soft-skills, ведь они обеспечивают развитие продуктивности сотрудника и его взаимоотношения с клиентской базой и партнерами. Вопрос достаточно спорный, учитывая современные тенденции и экономические условия, можно сказать, что большую ценность имеют сотрудники, обладающие высокими компетенциями в сфере прогнозирования, аналитики, статистики и ИТ. Более того, для решения проектной командной работы, несмотря на то, что умение работать в команде является мягким навыком, эффективнее будет привлечь сотрудника с hard-skills, так как он будет обладать ключевыми компетенциями: подготовка проекта, его деление на части, планирование, составление бюджета, управление рисками.

Таблица 2

Интерпретация решения кейса для выявления навыка планирования

Индикатор	Наличие навыка	Отсутствие навыка
Последовательность	Присутствует: поиск места под строительство, разработка проекта, наем исполнителей, контроль работ, возведение стен и далее по плану	Отсутствует базис, нет конкретно выстроенной последовательности
Системность	Начинает с целей: для чего нужен дом, кто в нем будет жить, далее переходит к задачам: площадь, место расположения и т. д.	Путает цели и задачи. Первостепенными ставит частные моменты, например, вопросы водопровода
Стремление следовать определенному плану	Увлечен составлением плана, получает удовольствие от процесса	Не проявляет интереса к составлению плана, считает это напрасной тратой времени, полагаясь на личный опыт либо опыт коллег

Однако результаты исследования, проведенного в Гарвардском университете (Harvard University) и Стенфордском исследовательском институте (Stanford Research Institute), говорят о том, что вклад hard-skills в профессиональную успешность сотрудника составляет всего 15 %, тогда как soft-skills определяют оставшиеся 85 %. Возможно, такой результат покажется удивительным, но не следует забывать, что бизнес всегда связан с социумом и включает установление контактов и общение с людьми, а также позиционирование себя и компании в наиболее «выгодном свете» и убедительной форме. А для этого как раз нужны «мягкие» навыки⁶.

С другой стороны, soft-skills является способом выражения hard-skills, поэтому не стоит исключать варианта, в котором один человек может быть развит в двух сферах одновременно. Потому что порой мягкие навыки дополняют жесткие, как и наоборот. И именно такой вариант будет выигрышным для компании.

Обратив вовремя внимание на предрасположенность сотрудника к тем или иным группам навыков, руководитель может избежать рисков, связанных с неэффективным использованием человеческих ресурсов. Для этого достаточно использовать один из предложенных методов выявления. Грамотное применение методики позволит мотивировать сотрудника, развить его преданность как к своей должности, так и к компании в целом. Также следует не забывать о том, что не существует правильного мнения на тему, какая группа навыков лучше или эффективнее. Только в сумме soft-skills и hard-skills позволят полностью реализовать потенциал персонала, а организации выйти на новый уровень.

Список литературы

1. *Ивонина А.И., Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М.* Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard-skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9. № 1. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf> (дата обращения: 29.04.2018).

Поступила в редакцию 06.06.2018 г.

Отрецензирована 05.07.2018 г.

Принята в печать 10.08.2018 г.

⁶ Hard или soft-skills: что важнее для менеджера? URL: <http://www.ludidela.ru/articles/985985/> (дата обращения: 14.05.2018).

Информация об авторе:

Семенов Елизавета Анатольевна – студентка института экономики, управления и сервиса. Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, г. Тамбов, Российская Федерация. E-mail: elizaveta.semenjuk@rambler.ru

THE ROLE OF SOFT-SKILLS AND HARD-SKILLS IN CURRENT TRENDS OF HR-MANAGEMENT

Semeniuk E.A., Student of Economics, Management and Service Institute. Derzhavin Tambov State University, Tambov, Russian Federation. E-mail: elizaveta.semenjuk@rambler.ru

Abstract. HR-specialists are repeatedly faced with a situation where an employee – a professional in his field, who was successful at his previous job – does not give the company the expected result. Taking into account current trends, we can say that the problem lies in the lack of definition of the group of skills of the subordinate, namely soft-skills and hard-skills. Special methods will help to solve the existing problem: “360 degree method”, “game simulation method”, psychological testing, interviewing method, a detailed description of which is presented in this article. The material will also help to answer the question, which of the skill groups will bring greater efficiency in the development of the organization.

Keywords: HR-management; personnel management; professional skills; soft-skills; hard-skills; competency assessment

Received 6 June 2018

Reviewed 5 July 2018

Accepted for press 10 August 2018