

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ HR-МЕНЕДЖЕРА

Рычихина Н.С., Евдокимова О.В.

Рычихина Наталья Сергеевна
 Евдокимова Ольга Владиславовна
 Ивановский государственный университет,
 г. Иваново, Россия. 153025, Ивановская область, г. Иваново, ул. Ермака, д. 39.
 E-mail: richihina@mail.ru, olya79@gmail.com

Карьера играет важную роль в структуре потребностей современного человека. Она оказывает влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших потребностей: в самореализации, уважении, самоуважении и развитии в целом. Профессия менеджер по управлению персоналом является достаточно молодой на российском рынке труда, при этом она стремительно развивается и требует глубокого изучения. В статье рассмотрены основные подходы к управлению карьерой HR-специалистов. Рассмотрены функции и обязанности рекрутера, бренд-менеджера, коуча, HR-аналитика, HR-менеджера, HR-директора, специалиста по адаптации и мотивации персонала, специалиста по аттестации персонала, карьерного консультанта. Авторами предложена визуальная карьерная лестница для HR-специалистов, которая позволит сотрудникам самостоятельно определять траекторию карьерного развития и управлять своей карьерой.

Ключевые слова: карьера, управление персоналом, HR-специалист, HR-менеджер.

HR MANAGER CAREER MANAGEMENT

Rychikhina N.S., Evdokimova O.V.

Rychikhina Natalya Sergeevna, Evdokimova Olga Vladislavovna
 Ivanovo State University,
 Ivanovo, Russia. 153025, Ivanovo region, Ivanovo, st. Ermak, 39.
 E-mail: richihina@mail.ru, olya79@gmail.com

Career plays an important role in the structure of the needs of modern man. It affects his satisfaction with work and life in general. A successful career provides a person with material well-being, meeting his higher needs: in self-realization, respect, self-respect and development in general. The profession of personnel management manager is quite young in the Russian labor market, while it is rapidly developing and requires deep study. The article discusses the main approaches to career management of HR specialists. The functions and responsibilities of the recruit, brand manager, coach, HR analyst, HR manager, HR director, personnel adaptation and motivation specialist, personnel certification specialist, career consultant are considered. The authors proposed a visual career ladder for HR specialists, which will allow employees to independently determine the trajectory of career development and manage their careers.

Keywords: career, personnel management, HR-specialist, HR-manager.

Большинство молодых талантливых сотрудников, приходя в организации, обращают, прежде всего, внимание на возможность карьерного роста, на готовность компании развивать свой кадровый потенциал, на фактическое количество свободных мест, куда специалист может двигаться в своей карьере. Вопросами карьерного роста сотрудников уделяется значитель-

ное внимание в работах А.О. Минкина, Е.В. Пахомовой, В.К. Потемкина, Ю.В. Синягина и других ученых [1-4]. Профессия Humanresources manager или менеджер по управлению персоналом является достаточно молодой на российском рынке труда, при этом она стремительно развивается, а многие функции таких специалистов имеют достаточно глубокие корни. Из-

начально в СССР появлялись кадровые отделы. Их деятельность постепенно расширялась и помимо кадрового делопроизводства, которое является одной из функций HR, стала появляться необходимость в других видах работы, которые переросла в новые функции HR: подбор и адаптация персонала, обучение персонала, HR-бренд, HR-аналитика и т.д. Если руководство компании не обеспечит соответствующих условий для развития карьерного потенциала HR-специалистов, компания может столкнуться с потерей ключевых компетентных сотрудников, а также получит отрицательный социальный эффект, который скажется на ее финансовой деятельности.

Именно поэтому изучение теоретических основ управления карьерой персонала и обобщения практического опыта создания условий для реализации карьерного потенциала сотрудников является актуальным. К условиям, которые компания может реализовать для развития карьерного потенциала сотрудников, относятся системы адаптации и наставничества для нового сотрудника, обучение персонала и постоянное повышение его квалификации, понятная и прозрачная карьерная лестница, четкие задачи от руководства и участие руководства в процессе управления карьерой HR-специалистов, ротация сотрудников, формирование кадрового резерва и т.д. [5].

Далее мы рассмотрим основные направления развития карьеры HR-специалиста.

Начиная знакомство с профессией с подбора персонала, сотрудник, развиваясь в данной сфере, может стать рекрутером. *Рекрутинг* — это процесс поиска и подбора специалистов на должность в организации, который также является одной из обязанностей HR-менеджеров [6]. Конкретный список должностных обязанностей рекрутера зависит от профиля компании и варьируется в широком диапазоне. Согласно должностной инструкции рекрутер выполняет следующие обязанности:

- принимает заявки на поиск и подбор персонала;
- составляет описание вакансии, формулирует требования к кандидатам (профиль должности);
- работает с поступающими откликами на вакансию;
- ведет базу данных кандидатов;
- отвечает на звонки и сообщения соискателей;
- организует встречу кандидата с руководителем или заказчиком;

- проводит предварительное анкетирование и тестирование кандидатов на должность;
- проводит телефонные интервью и собеседования и т.д.

HR-менеджер может начать знакомство с профессией с должности бренд-менеджера. *Headhunter* определяет HR-бренд как «торговую марку» компании на рынке труда, за которой стоит ее целостный образ как работодателя.

В задачи *HR бренд* менеджера входит:

- Участие от лица компании в мероприятиях и конкурсах в сфере работы с персоналом;
- Администрирование социальных сетей компании;
- Развитие корпоративного волонтерства;
- Привлечение потока соискателей с помощью различных каналов;
- Развитие корпоративной культуры компании и социальной политики;
- Создание информационных рассылок и транслирование новостей компании на сотрудников;
- Организация корпоративных мероприятий;
- Работа с вовлеченностью и лояльностью персонала;
- Повышение узнаваемости бренда в кругу потенциальных работников и т.д.

Еще одно направление в *HR* — это *обучение и развитие персонала*. В данном случае HR компании будет выполнять функции бизнес-тренера или коуча.

Главные должностные обязанности бизнес-тренера [7]:

- Проведение обучающих тренингов для персонала компании или руководства;
- Составление обучающих программ;
- Написание методических пособий и памяток;
- Проведение аттестации сотрудников;
- Составление отчетности о проделанной работе.

Следующее глобальное направление работы, в котором специалист может развиваться — это HR-аналитика. *HR-аналитик* — это сотрудник, собирающий, оценивающий, анализирующий информацию о человеческих ресурсах. Основные задачи, которые решает HR-аналитик:

- бюджетирование расходов, необходимых для планирования, обучения и мотивирования кадровых ресурсов: заработные платы, надбавки, премии, материальное стимулирование;

- проведение анализа использования выделенного бюджета, аналитик может принимать участие в процессе пересмотра зарплат;
- подготовка отчетов по дивизионам. Речь идет о текучести, ФОТ, укомплектованности и т. д.;
- анализ эффективности управленческих решений;
- взаимодействие с руководителями бизнес-подразделений компании;
- работа с HR-статистикой, оформление собранных данных в отчеты, презентации;
- формирование нестандартных отчетов после получения запроса от руководителя;
- внедрение новых систем автоматизации;
- изучение рынка заработных плат, внесение данных в базу, регулярное обновление базы;
- сбор, анализ, обработка данных о человеческих ресурсах;
- оценка эффективности использования рабочего времени.

Специалист по кадрам/кадровому делопроизводству, который также считается HR-менеджером, выполняет следующие основные функции:

- организация системы учета кадров;
- создание локальных нормативных актов;
- документооборот по движению персонала;
- документация по учету рабочего времени;
- ведение документации по охране труда;
- сбор и хранение личных данных сотрудников и т.д.

В организации могут также существовать такие должности, как специалист по адаптации и мотивации персонала, специалист по аттестации персонала, карьерный консультант и т.д. Например, специалист по адаптации в крупных компаниях разрабатывает программу адаптации новых сотрудников, подбирает наиболее эффективные инструменты адаптации, оценивает эффективность вливания сотрудников в командную работу [8].

Помимо этого, данные функции могут не выделяться в отдельную профессию, а делегироваться сотруднику, занимающему схожую должность. В небольших компаниях выделяют единственную должность для HR-специалиста – HR-generalist — должность, которая подразумевает выполнение всех HR-функций в компании. Такой специалист по персоналу разрабатывает и внедряет HR-стратегию, основываясь на целях компании, взаимодействует непосредственно с

владельцем компании и другими руководителями. Большую часть своего рабочего времени такой HR-специалист тратит на поиск и наем новых сотрудников, а после, принимает активное участие в адаптации новых сотрудников, оценке персонала и удержании давно работающих специалистов.

В крупных и конгломератных компаниях особое внимание должно уделяться формированию горизонтальной и вертикальной карьеры сотрудников [9].

Горизонтальная карьера HR-специалиста заключается в смене им должностей и функционала в рамках одной или нескольких компаний. Целью при горизонтальной карьере является формирование личной экспертизы в различных областях работы. Специалист в данном случае может проработать год в подборе персонала, перейти к адаптации новых сотрудников и вовлеченности персонала, а затем через некоторое время перейти в новую функциональную должность и работать, например, с кадровым делопроизводством или обучением персонала. Вариантов горизонтального перемещения HR-менеджера в компании может быть множество вплоть до того, что специалист может познакомиться со всеми участками работы и далее стремиться к вертикальному продвижению.

Вертикальная карьера HR-специалиста зависит от должностного состава организации и от наличия в ней свободных должностей. Традиционный сценарий вертикального роста подразумевает последовательный переход от позиции HR-менеджера, начальника HR-отдела до HR-директора. Вершина вертикальной карьерной лестницы HR-generalist (HRG). На этой должности человеку необходимо разбираться во всех HR процессах, чтобы выстраивать работу подчиненных и давать задания сотрудникам. Дойдя до такой высокой должности, предполагается, что специалист поработал на всех участках работы отдела, и знает специфику каждого направления. Именно данный специалист может эффективно сформировать команду для реализации инновационных проектов [10].

Управление карьерным развитием сотрудников имеет значение, как для работы самой организации, так и для ее работников [11]. Во многих организациях созданы и размещены на корпоративных сайтах карьерограммы, позволяющие сотрудникам ориентироваться в своем продвижении [12].

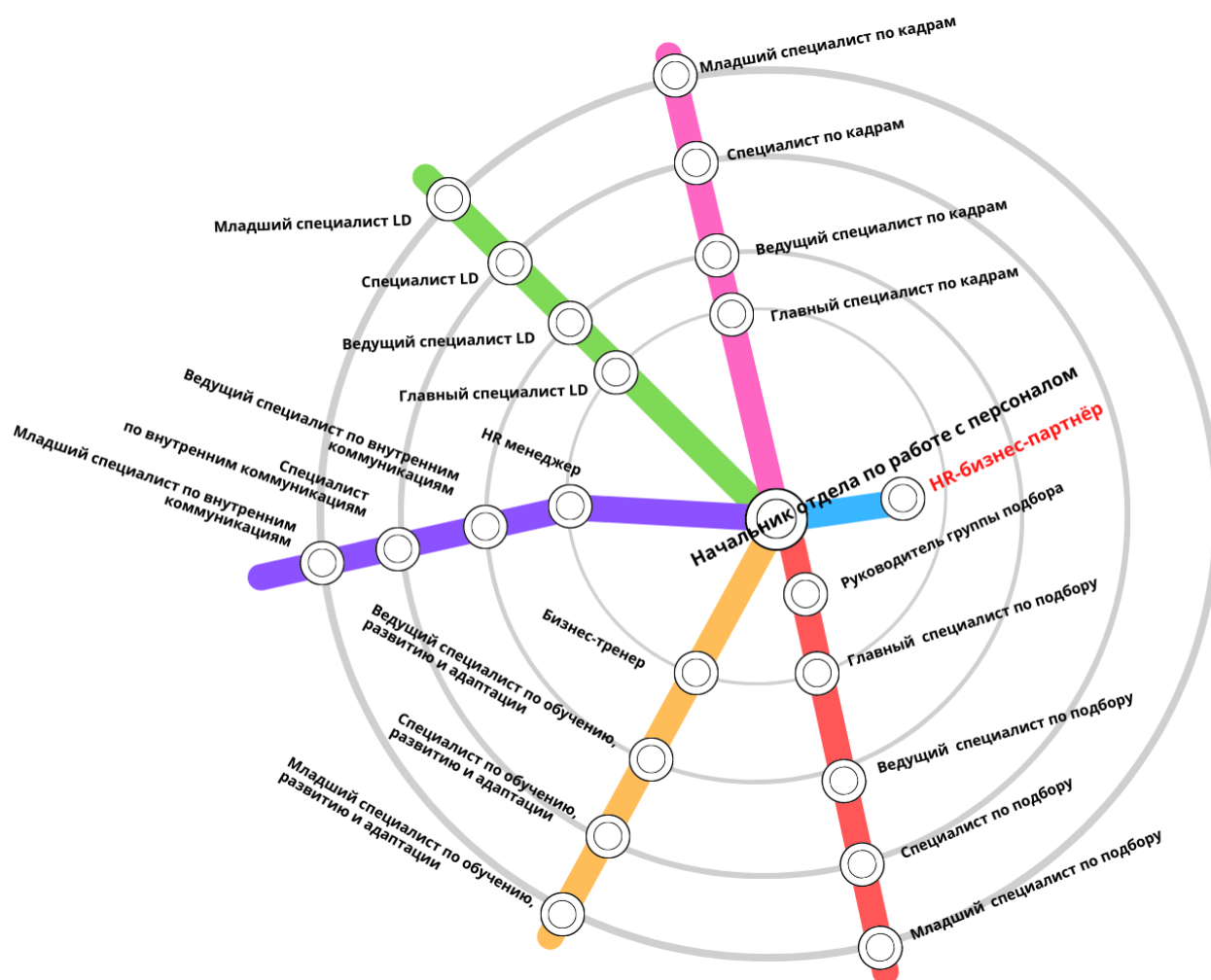


Рис. 1. Карьерная лестница HR-специалиста
 Fig. 1. Career Leste HR-Specialist

Однако, в связи с тем, что HR-специалист, достаточно молодая профессия на рынке труда, для специалистов, посвятивших себя этой сфере, карьерная лестница требует разработки.

Авторами предлагается визуальная карьерная лестница HR-специалиста в виде карты метрополитена, где сотрудник может двигаться как вертикально (вперед и назад), так и горизонтально (по кольцам, «выходя на нужной «станции»») (рис. 1).

Его отрывной точкой будет любая из указанных на карте, смотря на какую должность был принят HR-специалист и где он находится сейчас. Так специалист может начать своей карьерный путь в компании с самой первой ступени

в подборе персонала – младший специалист. Далее он может двигаться вертикально или горизонтально. Отталкиваясь от карты и говоря о вертикальном пути сотрудника, он может быть повышен до уровня специалиста по подбору. Далее он может поднять на ступень выше на должность ведущего специалиста по подбору персонала.

Третье кольцо – ведущий специалист.

Четвертое кольцо – главный специалист. На этом уровне сотрудники обладают самым высоким уровнем экспертизы и являются специалистами в достаточно узкой области, что затрудняет их переход в новую сферу, при этом, их опыт и знания помогают освоить новую профессию, если это необходимо.

Такая карта предполагает движение сотрудника не только вперед, но и назад, т.е. понижение в должности или возвращение на старую позицию. Так, дойдя до ведущего специалиста по внутренним коммуникациям, сотрудник может вернуться на позицию ведущего специалиста по подбору персонала. При негативном исходе он даже может быть понижен в должности. Данная карьерограмма будет очень полезна не только новичкам, только что пришедшим в компанию, но и работающим в ней специалистам, планирующих свое развитие в сфере управления персоналом, а также обучающимся по направлению «управление персоналом» в учебных заведениях.

Понятная карьерная лестница позволит сотрудникам самостоятельно четко определять свою траекторию карьерного развития и самостоятельно управлять своей карьерой. А так как большинство людей воспринимают информацию преимущественно визуально, дополнительная визуализация карты с описанием навыков, позволит создать для HR-специалиста полноценную понятную картину их развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минкина А.О. Карьера и фактор успешности. *Colloquium-journal*. 2020. № 19–3 (71). С. 6–7.
2. Пахомова Е. В. Понятие «карьера»: анализ определений. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология»*. 2013. Т. 6, № 2. С. 111–115.
3. Потёмкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями. *Экономика и управление*. 2020. №2. С.165–176
4. Сinyaгин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы. *Государственная служба*. 2019. № 4 (120). С. 6–21.
5. Рычихина Н.С., Коробова О.О. Инновационные технологии формирования резерва управленческих кадров. *Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством*. 2021. № 1 (47). С. 79–86.
6. Евдокимова О.В., Рычихина Н.С. Воронка подбора как эффективный инструмент маркетинга персонала. *Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством"*. 2020. № 46. С. 176–178.
7. Беломоина Д.Д., Рычихина Н.С. Обучение сотрудников как важный фактор развития малого бизнеса в цифровой экономике. В сборнике: Российский университет в неустойчивом мире: глобальные вызовы и национальные ответы. Материалы национальной научно-практической конференции. В 2-х частях. 2019. С. 268–272.
8. Рычихина Н.С. Особенности формирования эффективных команд реализации инновационных проектов в условиях цифровой экономики. В сборнике: Российский университет в неустойчивом мире: глобальные вызовы и национальные ответы. Материалы национальной научно-практической конференции. В 2-х частях. 2019. С. 464–468.
9. Рычихина Н.С., Элхидер М.М.О. Управление персоналом международной конгломератной компании. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2018. № 2 (54). С. 63–71.
10. Рычихина Н.С. Особенности формирования социальной политики организаций по адаптации персонала в условиях международной трудовой миграции. В книге: Динамика социальной среды как фактор развития потребности в новых профессионалах в сфере социальной работы и организации работы с молодежью. Материалы международной научно-практической конференции. Под общей редакцией З.Х. Саралиевой. 2019. С. 187–190.
11. Рычихина Н.С. Анализ кадровой политики управления внутриорганизационным карьерным ростом сотрудников. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2019. № 1. С. 43.
12. Рычихина Н.С., Зорик Ю.С. Комплексная методика анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников организации. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2019. № 1 (57). С. 68–75.
13. Рычихина Н.С. Проблема кадрового обеспечения цифровой экономики. В сборнике: Интеграция науки и практики как механизм развития цифровой экономики. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией С.В. Шкиотова, В.А. Гордеева. 2018. С. 231–233.

REFERENCES

1. Minkina A.O. Career and success factor. *Colloquium-journal*. 2020. № 19-3 (71). P. 6–7.
2. Pakhomova E.V. The concept of "career": an analysis of definitions. *Bulletin of SUSU. Series "Psychology"*. 2013. Vol. 6, N 2. P. 111–115.
3. Potemkin V.K. Man-oriented management of enterprises and organizations. *Economics and management*. 2020. N 2. P. 165–176.
4. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of successful managerial career in the public civil service system. *Public service*. 2019. N 4 (120). P. 6–21.
5. Rychikhina N.S., Korobova O.O. Innovative technologies for the formation of a pool of managerial personnel. *News of higher educational institutions. Series: Economics, Finance and Production Management*. 2021. N 1 (47). P. 79–86.
6. Evdokimova O.V., Rychikhina N.S. Voronka selection as an effective tool of staff marketing *Collection of scientific works of Russian universities "Problems of economics, finance and production management"*. 2020. № 46. P. 176–178.

[lems of economics, finance and production management.](#)" 2020. N 46. P. 176–178.

7. **Belomoina D.D., Rychikhina N.S.** Employee training as an important factor in the development of small businesses in the digital economy. In the collection: Russian University in an Unstable World: Global Challenges and National Responses. Materials of the national scientific and practical conference. In 2 parts. 2019. P. 268–272.

8. **Rychikhina N.S.** Features of the formation of effective teams for the implementation of innovative projects in the digital economy//In the collection: Russian University in an Unstable World: Global Challenges and National Responses. Materials of the national scientific and practical conference. In 2 parts. 2019. P. 464–468.

9. **Rychikhina N.S., Elkhider M.M.O.** Personnel management of the international conglomerate company. *Modern high technologies. Regional application.* 2018. N 2 (54). P. 63–71.

10. **Rychikhina N.S.** Peculiarities of formation of social policy of organizations on personnel adaptation in conditions of international labor migration. In the book:

Dynamics of social environment as a factor of development of demand for new professionals in the sphere of social work and organization of work with young people. Materials of the international scientific and practical conference. Edited by Z.Kh. Saraliev. 2019. P. 187–190.

11. **Rychikhina N.S.** Analysis of personnel policy for management of internal career development of employees. *Modern high technologies. Regional application.* 2019. N 1. P. 43.

12. **Rychikhina N.S., Zorik Yu.S.** Comprehensive methodology for analyzing career growth and social mobility of employees of the organization. *Modern high technologies. Regional application.* 2019. N 1 (57). P. 68–75.

13. **Rychikhina N.S.** [The problem of staffing the digital economy.](#) In the collection: Integration of science and practice as a mechanism for the development of the digital economy. Collection of works of the International Scientific and Practical Conference. Under the general editorship of S.V. Shkiotov, V.A. Gordeeva. 2018. P. 231–233.