

УДК 331.1

<sup>1</sup>*М.А. Федотова, <sup>2</sup>А.А. Чекан*

<sup>1</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, email: fedotova-ma@yandex.ru

<sup>2</sup>Московский государственный областной университет, Московская обл., г. Мытищи, email: anna.chekan@mail.ru

## ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Ключевые слова:** карьера, управление карьерой, управление персоналом, директор по персоналу, HR-специалист.

Авторы статьи сосредоточивают внимание на том, что HR-лидеру полезно разобраться в бизнесе, в котором работает компания и только потом уже можно реализовывать проекты, связанные с работой персонала. Это обязательное условие, чтобы начать влиять на управленческие решения и продвигаться в сторону должности директора по персоналу. Высокая позиция в HR предполагает, что специалист видит общую картину бизнес – персонал – эффективность, а не фокусирует внимание только на отдельных задачах и проблемах сотрудников. Хорошо иметь продвинутое знание в сфере финансового менеджмента, уметь выстроить сильную команду и работать в режиме мультитасковости. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделаны выводы о том, что умение обосновать иную точку зрения, предложить варианты решений исходя из более объективной оценки ситуации – ключевая компетенция директора по персоналу.

<sup>1</sup>*M.A. Fedotova, <sup>2</sup>A.A. Chekan*

<sup>1</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Moscow Aviation Institute (National Research University)”, Moscow, email: fedotova-ma@yandex.ru

<sup>2</sup>Moscow State Regional University, Moscow Region, Mytishchi, email: anna.chekan@mail.ru

## FEATURES OF CAREER PLANNING AND DEVELOPMENT IN THE FIELD OF PERSONNEL MANAGEMENT

**Keywords:** career, career management, human resources, HR director, HR specialist.

The authors of the article focus on the fact that it is useful for the HR leader to understand the business in which the company works and only then you can implement projects related to the work of staff. This is a prerequisite to start influencing management decisions and moving towards the position of HR Director. The high position in HR assumes that the specialist sees the overall picture of business – personnel – efficiency, and does not focus attention only on individual tasks and problems of employees. It is good to have advanced knowledge in the field of financial management, to be able to build a strong team and work in multi-tasking mode. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. Based on the results of the study, the authors concluded that the ability to justify a different point of view, to propose solutions based on a more objective assessment of the situation is the key competence of the director of personnel.

Актуальность исследования заключается в том, что в профессии HR-а есть много возможностей для продвижения и разных специализаций. Например, можно получить высокую позицию в части оплаты труда, состояться как руководитель корпоративного университета или лидер группы аналитиков. Кому-то интересно построить центр экспертиз, стать проектным лидером или выйти из вертикальной карьеры и реализовываться как тренер, коуч или консультант [1].

В работе HRD коммуникация – главный рабочий инструмент. Это и общение с командами – выявление их потребностей и узких мест, и работа с СЕО по выработке решений. Это ответственность не только за свои результаты, но и косвенно – за результат работы сотрудников компании. Чтобы справиться с такой серьезной ответственностью, необходимо расти личностно и профессионально. Наиболее перспективные HR-ы гибки в подходах к людям и мотивированы расширять свои возможности [2].

**Таблица 1**

**Важные зоны развития HR-менеджера в HRD**

Роль директора по персоналу	Зона развития HR-менеджера
Быть ролевой моделью корпоративного лидера и выступать амбассадором HR-бренда внутри и вне компании	Инструменты маркетинга и продвижения Принципы создания контента Инструменты взаимодействия со СМИ Сторителлинг и ораторское искусство Активная жизненная позиция
Работать как агент изменений и трансформаций	Личностная зрелость и понимание причинно-следственных связей Критическое мышление Последовательность действий

Вместе с высоким статусом в компании HRD получит и новые вызовы. Это потребует дополнительных компетенций. Например, потребуются развиваться в качестве комплаенс-менеджера, который способен сбалансировать требования надзорных органов и ожидания менеджмента компании. Или научиться выступать в роли архитектора аналитики – собирать нужные для принятия решений данные и правильно их интерпретировать. Важно будет стать интегратором новых медиа и технологий, агентом перемен и хранителем традиций одновременно.

**Объекты и методы исследования**

В процессе написания статьи были использованы аналитические методы, а также методы сравнительного и системного анализа. Перечисленные методы использовались в различной комбинации на разных этапах написания статьи в зависимости от поставленных целей и задач, что позволило обеспечить обоснованность сделанных выводов.

HRD – это носитель корпоративной культуры. Глава HR-подразделения и его команда транслируют другим сотрудникам стиль взаимоотношений, принципы, правила и нормы корпоративного поведения [3].

Важны и внутрисполитические аспекты в работе HRD – когда-то нужно уступить требованиям работников, а в другом случае – жестко и четко следовать установкам руководства компании. В любом случае HR-директор делает все возможное, чтобы соблюсти интересы бизнеса.

Публичный HR рекламирует компанию, продвигает ее бренд [4]. Важные зоны развития HR-менеджера в HRD представлены в таблице 1.

**Результаты исследования и их обсуждение**

В рамках Академии Рольф был создан и уже несколько лет работает факультет HR для всех уровней HR-специалистов компании. Цель факультета – поддержать высокий стандарт функции в соответствии с профилем компетенций HR. Занятия готовят и проводят в основном сами сотрудники. HRD, HRP, NPO специалисты, эксперты из смежных и бизнес-подразделений делятся своей экспертизой, лучшими опробованными практиками. Для обмена опытом, так же приглашаются эксперты из внешних розничных компаний с успешным опытом реализации проектов. Большинство руководителей российских компаний считают, что навыки сотрудников HR-службы устарели и их недостаточно для развития бизнеса [5].

Главное требование руководителей к HR-ам сегодня – качественно и оперативно работать с информацией. А именно искать, отбирать, использовать, создавать и передавать данные и на их основе строить гипотезы и готовить решения.

Через директора по персоналу проходит много информации – запросы от руководства, обратная связь от сотрудников, изменения законодательства и новости внешнего рынка.

Сотрудникам отдела кадров нужно ежедневно мониторить изменения кадрового законодательства. А также быть в курсе новинок автоматизации кадрового учета. То есть навык работать с информацией развит сегодня у каждого HR-а. Но на разном уровне (таблица 2).

**Таблица 2**

Уровни навыка в области работы с данными

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1.	Способен находить, отбирать и изучать данные	Пользуется данными по запросу сотрудников или руководителя, используя показатели и доступ к дашбордам и другим корпоративным ресурсам	Анализирует данные, когда получает задание замерить HR-показатели и наметить задачи	Использует анализ данных, когда ставит цели, ведет ежедневную операционную деятельность, планирует проекты, готовит обратную связь и анализирует эффективность HR-проектов
2.	Применяет данные в работе	Испытывает трудности с пониманием, как использовать данные	Может по косвенным данным выдвигать гипотезы в части своей специализации	Превращает данные в ценную информацию, используя диагностический анализ отчетов, показателей, динамических дашбордов

**Таблица 3**

Уровни навыка бизнес-мышления и деловой хватки

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1.	Ориентируется на внешнего клиента	Мало знает о конечном потребителе компании	Знает основных клиентов компании. Может рассказать кандидатам и новичкам об основных продуктах и проектах компании	Глубоко понимает потребности конечного потребителя. Выстраивает работу, политику и стратегию таким образом, чтобы помочь бизнесу лучше обслуживать конечных клиентов
2.	Ориентируется на внутреннего клиента	Не стремится продвигать HR-услуги внутренним и внешним потребителям	Знает, как и стремится продвигать HR-проекты внутренним и внешним клиентам	Говорит на языке бизнеса и способен продвигать HR через метрики и ROI внутренним клиентам. А через сообщества – ценностное предложение внешнему рынку

Современный ритм бизнеса требует, чтобы HR-специалист одновременно сочетал деловую хватку и воспринимал свою работу не как отдельную ценность, а как часть общего результата компании. Такой сотрудник ориентирован на интересы внутреннего клиента и учитывает потребности внешнего клиента бизнеса [6].

HR с деловой хваткой обладает четырьмя способностями. Первая – он понимает, как бизнес-процессы связаны друг с другом. Вторая способ-

ность в том, что специалист учитывает внутренний и внешний контекст, когда выдвигает рабочие гипотезы и готовит решения. Третья – в том, чтобы улавливать, как действия и решения руководителей разных уровней влияют на ключевые показатели компании. И четвертая способность – четко и ясно доносить идеи другим сотрудникам, руководителям и во внешнюю среду. И без этой четвертой особенности существенно проигрывают остальные три [7].

**Таблица 4**

Уровни навыка цифровой грамотности

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1.	Обладает цифровой грамотностью	Навыки начальные: работа с традиционными программами	Готов обучаться новым технологиям	Принимает участие в цифровизации HR-работы. Выступает в роли наставника и помощника для коллег
2.	Понимает, что такое цифровизация	Не понимает, как цифровые технологии сокращают издержки и увеличивают продуктивность	Понимает, как цифровые технологии сокращают издержки и увеличивают продуктивность	Глубоко понимает, как цифровые возможности обеспечивают продуктивность, участвует в проектах, способен объяснять преимущества

**Таблица 5**

Уровни навыка оказывать поддержку сотрудникам

№	Проявление навыка	Начальный уровень	Средний уровень	Высокий уровень
1.	Понимает и придерживается этики	Руководствуется в работе только личными интересами, но старается «держать лицо»	В решении рабочих задач с коллегами, руководителями и подчиненными придерживается норм этики и уважения	Способен пресечь нарушения этических норм, случаи дискриминации людей по любому признаку, сам показывает пример соблюдения этических норм
2.	Старается быть в курсе новшеств, учиться и развиваться и мотивирует к этому сотрудников	Не заинтересован в регулярном развитии	Активно приобретает новые знания	Поддерживает актуальный уровень знаний и навыков, применяет их в ежедневной работе для создания ценности

**Выводы**

В современных условиях большинства компаний HR-ы без цифровой грамотности бесполезны. Цифровая грамотность – это не только владеть актуальными программами для работы, но и умение ставить задачу на автоматизацию и тестировать результаты. Это значит, что сотрудник понимает суть новых технологий, где их можно применить и, какие у них достоинства и риски.

Напряженная бизнес-ситуация требует, чтобы HR-ы поддерживали коллег. Да и в спокойное время HR-у важно быть честным и открытым для персонального общения, проводить политику открытых дверей – любой сотрудник, вне зависимости от статуса и уровня позиции, может подойти к любому из HR, задать вопрос и получить на него ответ [8].

В заключение статьи рассмотрим, что обычно мешает HR-менеджеру строить успешную карьеру:

Низкий уровень эмоционального интеллекта. Неумение считывать эмоции и настроения людей сегодня практически накладывают запрет на работу в области управления персоналом [9].

Ограничивающие убеждения. Это вредные установки, которые не дают выйти на проектную мощь, заставляют смиряться с ошибочными решениями других.

Низкий уровень межличностных коммуникаций. Если HR-менеджеру трудно даются дискуссии, работа с отличным мнением, взаимодействие с непохожими людьми-вряд ли он сможет стать директором по персоналу.

Проблемы со здоровьем и недостаток энергии. Болезни и сниженный тонус настроения заставляют сотрудника прятаться в кабинете. Человек избегает общения и не принимает решения.

Низкая самооценка. Мешает действовать, выстраивать линию профессионального поведения из-за того, что человек думает, что недостаточно квалифицирован и есть кто-то, кто обладает лучшими знаниями.

Психологическая нестабильность. Опасен руководитель, у которого фазы эйфории сменяются признаками депрессии. Тогда решения зависят не от объективных, а от настроения.

Зрелый возраст. У молодых больше желания доказать, на что они способны. Зрелый человек уже может понять, что не должность красит человека, и сосредоточится на горизонтальной карьере.

Страхи и тревожность. Человек, который подвержен страхам, не способен принимать ответственные решения и не готов поступать неудобно для большинства. А директору по персоналу приходится это делать.

Семейная нестабильность. Когда в доме проблемы, трудно сосредоточиться на рабочих задачах. Продвинутые компании целенаправленно занимаются вопросами счастья сотрудников.

Низкий уровень потребностей. Высокая должность предполагает высокий уровень доходов и другой уровень жизни [10].

Нежелание играть в политику. В любой управленческой должности придется столкнуться с худшими, но политически продиктованными решениями, и их придется принимать.

#### *Библиографический список*

1. Брага И.В., Шолотонова Е.С Системное развитие карьеры HR-специалистов // Друкеровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 216-222.
2. Федотова М.А., Чекан А.А. Совершенствование системы мотивации с помощью профессиональных стимулов // Управленческий учет. 2021. № 7-2. С. 469-474.
3. Федотова М.А., Козлова Е.Г. Формирование устойчивой деловой репутацией организации с учетом аспектов управления персоналом // Московский экономический журнал. 2021. № 1. С. 37.
4. Истратий А.Ю. Аудит бренда работодателя силами HR-службы // В сборнике: Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VII научно-практической конференции. Редколлегия: Р.А. Ашурбеков [и др.]. М., 2021. С. 89-93.
5. Тихонов А.И. Основные факторы удержания сотрудников в российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 28.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Обучение персонала в условиях дистанционной занятости // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире. Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. М., 2021. С. 109-112.
7. Жураховская И.М., Чекан А.А. Основные способы оптимизации HR-затрат в условиях кризиса // Друкеровский вестник. 2021. № 1 (39). С. 291-299.
8. Тихонов А.И. Современные методы оценки кандидатов при подборе персонала // Московский экономический журнал. 2020. № 5. С. 70.
9. Жураховский А.С., Матюнин Л.В. Особенности оценки персонала на входе в компанию: основные инструменты и способы // Друкеровский вестник. 2021. № 2 (40). С. 216-224.
10. Брага И.В., Шолотонова Е.С Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкеровский вестник. 2021. № 1 (39). С. 165-172.