

УДК 331.1

**Жураховский А.С.***Московский государственный областной университет***УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАРЬЕРЫ HR-СПЕЦИАЛИСТА  
НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА**

*Аннотация.* Как правило, ключевым отделом, реализующим управление карьерой персонала организации, является HR-отдел (кадровый), в функции которого входят: планирование карьеры работников, составление карьерограмм, формирование кадрового резерва, разработка плана обучения резервистов, оценка реализации карьерного плана, сопровождение увольнения. Все это обычно реализуется в отношении других подразделений компании, но зачастую не касается самих работников отдела персонала. В статье рассмотрены особенности управления развитием карьеры самих HR-специалистов на основе системного подхода.

*Ключевые слова:* HR-специалист, системный подход, управление карьерой.

**A. Zhurakhovsky***Moscow State Regional University***THE MANAGEMENT OF HR EXPERT CAREER DEVELOPMENT  
USING SYSTEMIC APPROACH**

*Abstract.* The article considers the features of managing the development of HR expert career on the basis of systemic approach. As a rule, the key department realizing the management of personnel careers is HR department. Its functions include planning careers, drawing up the diagrams of careers, formation of a personnel reserve, designing plans of reservists training, assessing the realization of career plans and dismissal maintenance. The paradox is that all this is fulfilled in reference to any division of a company except the HR department itself.

*Key words:* HR expert, systemic approach, career management, HR position profile, stages of career development management.

Ситуация с развитием персонала в России исторически обусловлена тем, что если в США и Европе институт собственности насчитывает столетия, то в нашей стране основное перераспределение ресурсов началось совсем недавно и результаты его, вполне возможно, еще не окончательны. Для достижения наибольшей эффективности процесс развития персонала должен быть управляемым

и логичным, т. е. соответствовать планам компании.

Развитие персонала до сих пор остается сферой, в которой сталкиваются различные, зачастую противоположные, научные взгляды, а реализуемые на практике подходы отличаются значительным многообразием: в одних случаях речь идет о более или менее организованном обучении сотрудников, а в других – о политике, включающей деятельность по формированию инно-

вационного климата, оценке потенциала работников, разнообразные меры по усилению вовлеченности персонала и другие. Как бы то ни было, вопрос о том, что можно назвать развитием персонала, а что нельзя, не является принципиальным, поскольку с практической точки зрения для компании важно создать такой подход, который позволит ей оказывать положительное влияние на качество персонала как в текущем периоде, так и в перспективе, способствуя повышению эффективности организации и ее долгосрочному развитию [8].

Вершиной карьеры в HR-сфере<sup>1</sup> является должность директора по персоналу. Для того, чтобы стать HR-директором, специалисту нужно изучить все участки работы отдела и приобрести управленческий опыт (например, управляя группой из 2–3 человек). Также кандидат должен обладать следующими личностными качествами: развитыми лидерскими навыками, способностью понимать людей, хорошими коммуникативными навыками, высоким уровнем самоорганизации, про-активностью, умением расставлять приоритеты и распределять нагрузку, аналитическими навыками, устойчивостью к стрессам, высоким темпом деятельности, стремлением к профессиональному и личностному росту. Есть весьма полезная группа вспомогательных навыков, которые HR-специалисту необходимы. Они в значительной мере облегчают профессиональное развитие. Это умение выступать публично, письменная речь и понимание бизнес – процессов [6].

<sup>1</sup> HR – английский термин, обозначающий кадровую службу, дословно от англ. Human Resource (человеческие ресурсы).

Остановимся на навыках более подробно.

Умение выступать перед аудиторией очень важно. От того, насколько раскованно и грамотно умеет говорить HR-специалист, как он чувствует настроение людей и владеет своими эмоциями, зависит его карьера. Некоторые работодатели вообще считают, что это основной навык, которым должен обладать HR. Обучиться этому несложно – нужна постоянная практика и поведенческие тренинги публичных выступлений. Письменная речь в работе HR – специалиста также очень важна. Некоторые, особенно начинающие специалисты, не могут написать положение, инструкцию, регламент только потому, что не понимают, как расположить слова, чтобы выразить свою мысль на бумаге. Собственно искусство правильной письменной речи складывается из нескольких компонентов: правильной орфографии, грамматики и пунктуации; достаточно обширного словарного запаса, общей эрудиции; владения стилем изложения (документальным, художественным и др.). Для приобретения навыков письменной речи крайне полезно вести собственный блог, а также составлять аналитические материалы (справки, обзоры), выстраивая текст в соответствии с предварительно написанным планом.

Знание бизнеса. Многие HR-специалисты замыкаются в своей узкой области. Например, инспекторы по кадрам, которые считают, что они должны знать только требования трудового законодательства, хотя претендуют на карьерный рост и повышение заработной платы. Менеджеру по персоналу нужно разбираться во многих

вопросах. Надо хорошо знать бизнес, понимать механизмы образования прибыли, создания стоимости. И часто HR-специалисты, пообщавшись с сотрудниками различной квалификации, обретают иллюзию, что они знают все об управлении компанией. Это опасное заблуждение. Уметь говорить о каких – либо процессах не значит уметь управлять данными процессами [5]. Безусловно, нужно знать принципы графического представления бизнес-процессов, идеологии IDEF0, DFD и другие<sup>1</sup>.

При разработке программы управления карьерой HR-специалиста можно использовать основы психологии управления. Согласно теории неформальных групп, разработанной М.Е. Литваком, в любом коллективе формируются три неформальных группы [4]: учебно-карьеристская (сотрудники, растущие профессионально и лично), культурно-развлекательная (сотрудники, остановившиеся в развитии, но выполняющие свои обязанности), алкогольно-сексуальная (нарушители дисциплины, не исполняющие своих обязанностей). В целях определения доминирующей неформальной группы может быть проведена диагностика отдела персонала с использованием метода индикаторов неформальных групп, предложенного М.Е. Литваком.

<sup>1</sup> IDEF0 – один из стандартов методологии ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing) для решения задач моделирования сложных систем: отличительной особенностью является акцент на соподчиненность объектов, когда рассматриваются логические отношения между работами, а не их временная последовательность. DFD – диаграмма потоков данных (data flow diagram), один из основных инструментов структурного анализа и проектирования информационных систем.

Опираясь на стратегию развития компании, должна быть сформирована цель управления карьерой работников отдела персонала (например, увеличение вовлеченности). Для достижения поставленной цели должен быть выполнен ряд задач [1] по формированию доминирующей учебно-карьеристской группы среди работников отдела персонала (для достижения максимальной вовлеченности) посредством выявления сферы интересов членов культурно – развлекательной группы и по возможности привлечения их в учебно-карьеристскую группу; по предоставлению работникам возможности почувствовать собственную значимость через получение новых знаний и навыков в интересующих их сферах (расширение зоны ответственности, предоставление возможности самостоятельного принятия решений, руководство людьми).

До начала реализации проекта управления карьерой для выявления потенциала претендентов может быть проведена оценка профессиональных и личностных качеств работников посредством анализа личного дела, оценочное интервью, наблюдение за поведением, высказываниями в течение рабочего дня, оценка со стороны сотрудников отдела, профессиональное тестирование. Эффективность оценки зависит не только от того, какие методы оценки выбирает компания, но и от того, как проводится сама процедура и осуществляется подготовка к ней, так как одни и те же методы в разных условиях демонстрируют различную эффективность [3].

При построении карьеры в HR-сфере сотрудники либо специализируются в одной области (рекрутер ста-

Таблица

**Профиль должности «HR-менеджер направления»**

Должность	HR-дженералист
Подразделение	Отдел персонала
Непосредственный руководитель	Директор по персоналу
Подчиненные	Один помощник
С кем будет осуществлять взаимодействие	Производственные подразделения
Функционал	<p>Актуализация утвержденных политик и процедур в области подбора, оценки и персонала, адаптации, кадрового делопроизводства по своему направлению в рамках общекорпоративных процедур.</p> <p>Актуализация систем материальной и нематериальной мотивации по своему направлению в рамках общекорпоративных процедур.</p> <p>Диагностика и поддержание корпоративной культуры и социально – психологического климата в коллективе по своему направлению.</p> <p>Введение кадрового делопроизводства, подбор персонала, обучение и оценка персонала по своему направлению. Формирование управленческой кадровой отчетности по своему направлению.</p> <p>Предоставление аналитических данных для принятия решений по своему направлению.</p> <p>Консультирование руководителя производственного подразделения по своему направлению – по вопросам, связанным с персоналом.</p>
Профессиональные знания и навыки	<p>Знание всех участков работы по управлению персоналом. Опыт ведения кадрового делопроизводства.</p> <p>Опыт проведения оценки персонала, организации обучения и развития персонала.</p> <p>Опыт проведения оценки персонала, организации обучения и развития персонала.</p> <p>Опыт поддержания эффективной системы поиска и отбора новых сотрудников, их эффективного введения в должность.</p> <p>Навыки поддержания и оптимизации системы материальной и нематериальной мотивации.</p>
Критерии оценки	Отсутствие жалоб сотрудников в госорганы и трудовых споров, поддержание текучести персонала в установленных рамках
Личностные качества	Высокий уровень самоорганизации, проактивность, умение расставлять приоритеты и распределять нагрузку, устойчивость к стрессам, высокий темп деятельности, хорошие коммуникативные навыки
Требования к образованию	Высшее образование (юридическое, техническое, экономическое, психологическое), дополнительное обучение в сфере управления персоналом
Требования к опыту	Опыт работы в сфере управления персоналом от трех лет
Владение ПК	«Консультант Плюс», «Гарант», MsOffice, 1С8 ЗУП

новится начальником отдела подбора и адаптации персонала), либо профильный HR-специалист осваивает смежные участки (кадровое делопроизводство, обучение персонала, оценку персонала и прочее) и становится HR-«дженералистом».

В связи с этим разделение зон ответственности в компании может быть как функциональным (отдел кадров, отдел подбора, отдел обучения, отдел по компенсациям и льготам), так и по бизнес-направлениям (HR-менеджер одного направления, HR-менеджер другого направления – см. табл.). При этом менеджер занимается и кадровым делопроизводством, и подбором, и обучением, и мотивацией, но в рамках направления. В качестве карьерной стратегии развития работников отдела персонала может быть выбрано бизнес-направление.

Суть карьерной стратегии состоит в организации карьеры сотрудника таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование мотивационных механизмов и ослаблял действие сдерживающих факторов [2]. Основные этапы управления развитием карьеры HR-специалиста: определение целей управления карьерой на основе стратегии компании; формирование листа вакансий, создание портрета идеального кандидата, разработка «карьерограммы»; оценка существующего персонала (определение компетенций, знаний и навыков, личностных характеристик); разработка программы управления карьерой; реализация плана управления карьерой; оценка эффективности реализации плана.

В заключение необходимо отметить, что в последнее время перед ка-

дровыми службами все чаще ставятся задачи, связанные с развитием персонала. Появление таких задач является, с одной стороны, следствием того, что руководители организаций осознали необходимость систематизированной подготовки сотрудников для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности организации, а с другой – сигналом о том, что в условиях стратегического управления специалисты в сфере управления персоналом должны быть готовы обеспечить квалифицированную поддержку процессов развития компании [7].

Таким образом, перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации в результате роста производительности и, по крайней мере, временно, сдерживает рост издержек, снижает текучесть кадров. Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием, позволяет действительно осознанно подойти к планированию, развитию и управлению карьерой ключевых сотрудников компании. Сотрудники, не стремящиеся построить карьеру в своей профессии, не рассматриваются в качестве кандидатов на роль ключевых сотрудников в долгосрочной перспективе.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Жижерина Ю. Системное развитие карьеры HR-специалиста: опыт компании // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 11. С. 61–71.
2. Козлова Е.Г. Формирование карьерной стратегии персонала промышленной организации // Вестник Московского

- государственного областного университета (электронный журнал). 2012. № 2. С. 172–176.
3. Котова А. Оценочная процедура: снижаем сопротивление участников // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 9 С. 51–56.
  4. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться?: психология управления 25-е изд. Ростов-н/Д: Феникс, 2014. 380 с.
  5. Мамонов Е. Как HR-менеджеру избежать профессиональной деформации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2012. № 12. С. 60–66.
  6. Мамонов Е. Сапожник с сапогами или как менеджеру по персоналу повышать свою квалификацию // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2013. № 2. С. 76–82.
  7. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы развития персонала организации: анализ практики использования неформального обучения // Вестник ГУУ. 2014. №14. С. 350–355.
  8. Управление персоналом в России: история и современность / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 240 с.