УДК 331.1

JEL M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2020-1-216-222

СИСТЕМНОЕ РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

© И.В. Брага, Е.С. Шолотонова 2020

*Московский государственный областной университет,
г. Мытищи, Московская область, Россия*

Авторы статьи сосредоточили внимание на том, как HR-директор может расширить сферу своей деятельности, оставшись на прежней должности в компании; на какие позиции может перейти глава службы персонала и что для этого требуется; какую деятельность HR-специалист может вести вне организации независимо и самостоятельно; какие плюсы и минусы несет для бывшего HR-директора работа в консалтинге, какие новые компетенции для нее потребуются. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод о том, что работа HR-специалиста – многоплановая и многозадачная, к тому же, она связана с постоянным общением. На это тратится много внутренних ресурсов и, как следствие, от этого можно быстро выгореть. Чтобы избежать самовыгорания, HR-специалисту необходимо постоянно развиваться как личностно, так и профессионально.

Ключевые слова: HR-специалист, HR-директор, карьера, персонал, управление деловой карьерой, развитие персонала.

HR CAREER MANAGEMENT

© I.V. Braga, E.S. Sholotonova 2020

*Moscow State Regional University, Mytishchi,
Moscow region, Russian*

The authors of the article focus on how an HR director can expand the scope of his or her business by remaining in his or her previous position in the company; which items can the Head of Personnel go to and what is required; what activities an HR specialist can conduct outside the organization independently and independently; what advantages and disadvantages carry for the former HR director work in consulting, what new competencies for her will be required. The main methods of a research – the analysis of research literature, methods of the theory of management, the theory of the organization. As a result of the study, the authors concluded that HR-specialist 's work is multifaceted and multitasking, besides, it involves constant communication. A lot of internal resources are spent on this and as a consequence it is possible to burn out quickly. To get rid of this condition, HR specialist needs to constantly develop both personally and professionally.

Keywords: HR-specialist, HR-director, career, staff, management of business career, staff development.

Введение

Многие HR-специалисты признаются, что временами ощущают себя незащищенными, не чувствуют уверенности в завтрашнем дне. У них появляется синдром «дежавю». К сожалению, от такого синдрома не застрахован никто. Этот синдром возникает у опытных HR-специалистов, которые долго работают в сфере управления персоналом. Специалиста охватывает уныние, и он не знает, что дальше делать, в чем развиваться, куда расти, он думает, что достиг потолка. Чтобы избавиться от такого состояния, некоторые пытаются сделать резкие шаги – все бросить, уволиться, начать что-то новое. Как следствие сниженной самооценки – раздражительность. У всех HR-специалистов переизбыток общения, ведь они постоянно взаимодействуют с самыми разными людьми по самым разным вопросам, все это накладывается на другие задачи. В такой момент и возникает склонность к изолированному поведению. Ни в коем случае HR-специалисту не следует сводить общение с людьми к минимуму, а наоборот, нужно стараться окружать себя оптимистами, наблюдать за коллегами, которые не подвержены выгоранию, выявлять и перенимать их поведенческие стратегии [4]. От профессионального общения тоже не следует отказываться: необходимо продолжать комментировать посты в отраслевых сообществах, участвовать в HR-мероприятиях. Контактируя с людьми, HR-специалист развивает LQ (с англ. love quotient – коэффициент любви). В широком смысле – это способность выстраивать доверительные человеческие отношения, которые дают энергию, так необходимую HR-специалистам.

В связи с вышеизложенным, в рамках данной статьи попытаемся разобраться, обязательно ли HR-специалисту уходить из компании, чтобы привнести ощущение новизны в свою работу, а если уходить, то куда и чем можно заняться. Для этого далее рассмотрим возможные варианты развития карьеры HR-специалиста, которых получилось семь. Остановимся на каждом из них более подробно.

1. Новые возможности на прежней должности, либо новые позиции в прежней компании

HR-специалист может заняться проектной деятельностью. Это проекты, в которых HR – лишь одна из составляющих. Другие составляющие могут быть самые разные – производство, маркетинг, продажи, бизнес-планирование. Благодаря этому HR-специалист расширит свой функционал, привнесет в работу чувство новизны, лучше прочувствует бизнес-процессы, погрузится в вопросы финансирования [7]. Есть и еще два положительных момента. Первый момент: новые знания позволят HR-специалисту укрепить свой статус и откроют для него возможности для более широкого выбора вариантов развития [9]. Скажем, стать стратегическим бизнес-партнером, когда HR-специалист постоянно будет находиться непосредственно в подразделениях, заниматься не одним каким-то направлением HR-работы (например, подбором или обучением персонала), а всеми. А значит, и

служба персонала уже не является просто обслуживающим подразделением, хотя обслуживающие функции по-прежнему выполняет. Второй момент: HR-специалист будет увереннее себя чувствовать, ведь в кризис HR-службы часто сокращают: оставляют инспекторов по кадрам, а подбор персонала и другие HR-функции отдают на аутсорсинг [6]. Директор по персоналу выполняет роль консультанта и кризис-менеджера, но и над ним нависает опасность сокращения. Если же HR-специалист ведет кросс-функциональные проекты, то угроза увольнения станет менее острой. У него есть все, чтобы быть эффективным управляющим проектами: умение фасилитировать встречи, координировать процессы, общаться с первыми лицами, управлять бюджетом, презентовать результаты работы. В то же время, HR-директор не может самостоятельно, без необходимости для бизнеса и без поддержки сверху, реализовать проекты, охватывающие всю компанию или даже ее отдельные подразделения, от первых лиц должен прийти запрос. Запрос – это и есть собственно задача, которую поручают решить HR-специалисту. Например, оценить управленцев разных уровней – хорошо ли они руководят. HR-директор решает, какие методы использовать, чтобы справиться с задачей, и действует. Но очень часто в компаниях руководство не знает, что именно поручить HR-специалистам, чем они могут быть полезны для бизнеса. Чтобы исключить такое развитие событий, HR-специалисту необходимо самому формировать у первых лиц компаний запрос к себе [2].

HR-специалист может перейти на должность операционного директора в том случае, если знает, что такое прибыль предприятия без учета расходов на уплату процентов по займам, налога на прибыль и амортизационных отчислений и как составляется отчет о прибылях и убытках за квартал. Если HR-специалист не понимает, прибыльный или убыточный бизнес в конкретном периоде, он может принять неверные управленческие решения либо допустить затраты, без которых можно обойтись. Такой операционный директор думает, что подчиненные все делают правильно, а подчиненные думают, что они делают то, что им приказал руководитель. Эффективность работы директора будет близка к нулю.

HR-специалист может стать коучем для руководителей разных уровней в своей компании. У HR-специалиста будет авторитет в компании, к нему станут приходить за помощью и советом топ-менеджеры. Но в то же время, это направление развития карьеры для HR-специалиста довольно рискованное, так как он станет получать много информации о топах, в том числе личной. Часто это приводит к тому, что стирается субординация. Если HR-специалист все-таки решит стать коучем, ему нужно учиться четко разделять работу и коуч-сессии: когда речь идет о непосредственной работе, HR-специалист подчиненный (для гендиректора) или коллега (для топов). В это время HR-специалист не общается как коуч и подопечный. Самое главное для HR-а в этой ситуации – показывать, что он никак не использует факты, которые получает от топа во время коуч-сессий, не осмысливает их

и не делает на их основании выводов. Чтобы понять, можете ли HR-стать коучем, он должен:

- руководить проектами по внедрению изменений в компании;
- помогать коллегам изменить свое видение и подход к решению профессиональных задач;
- наблюдать за тем, доставляет ли ему удовольствие, когда с его помощью сотрудники начинают расти в личном и профессиональном плане;
- помогать сотрудникам увидеть новые возможности. Если HR-специалист делает все это, то он уже занимается коучингом, хотя и неосознанно.

HR-специалист может стать гендиректором. Первый вариант: возглавить компанию, перед этим поработав в HR-ре, а потом в продажах и в коммерческой службе. После позиции коммерческого директора оказаться в должности гендиректора легче всего. Второй вариант: стать гендиректором филиала компании – это даже проще, чем в первом варианте. Такое возможно, если в компании все процессы отстроены, узкие специфические знания по продукту, производству и финансам не требуются [8]. Главное – управленческие навыки, работа с клиентами. Третий вариант: сразу с позиции Директора по персоналу – на должность гендиректора компании. Это возможно, если HR-директор ранее работал на других руководящих позициях и у него есть знания в области маркетинга, финансов и продаж. Кроме того, у HR-специалиста сложились хорошие отношения с учредителями фирмы, и они доверяют ему.

2. Карьера за пределами компании-работодателя и/или в новом качестве

HR-специалист может перейти на ту же должность, но в более крупный бизнес. В профессии у HR-специалиста откроется второе дыхание. Ведь изменится масштаб работы, появятся новые интересные задачи и проекты. Например, HR-специалисту поручат оптимизировать организационную структуру или создать корпоративный университет. В дальнейшем HR-специалист сможет включиться в работу проектных команд. Допустим, у HR-специалиста богатый опыт в организации обучения и развития персонала, тогда он сможет стать бизнес-тренером. Возможные варианты самостоятельной деятельности HR-специалиста вне организации, приведены ниже в табл. 1.

HR-специалист может начать свой бизнес в консалтинге. Различия в работе HR-директора и консультанта представлены в табл. 2.

HR-специалист может открыть тренинговый бутик. Если открывать тренинговую компанию, то HR-специалисту следует выбирать наиболее перспективную форму – тренинговый бутик. Ведь нужно предложить клиентам высококачественный тренинговый продукт, который отвечает их потребностям, а это всегда интеллектуальный вызов. Обновлять программы нужно каждый год, иначе можно потерять клиентов. Нередко тренинговые компании заканчивают свой первый год с нулевой прибылью.

В заключение статьи необходимо отметить, что специалисты по управлению персоналом одними из первых попадают под сокращение, а вакансий на рынке для них не так много [1]. Однако тревожность приводит к психосоматическим заболеваниям, нервным срывам и раздражительности.

Таблица 1

Возможные варианты развития карьеры HR-специалиста
вне организации [3]

Функция	Что важно знать по функционалу	Что важно для развития карьеры	К чему стремиться
Подбор и адаптация	Психологию межличностного общения. Различные методики проведения собеседований. Специфику работных сайтов. Инструменты психодиагностики	Аналитические способности. Высокая работоспособность. Стрессоустойчивость. Проактивность. Нацеленность на результат. Навыки ведения переговоров. Ответственность	Директор кадрового агентства
Обучение и развитие персонала	Психологию обучения взрослых. Оценку компетенций. Этапы разработки тренинговых программ, исходя из потребностей компании. Посттенинговое сопровождение	Креативность. Высокая работоспособность. Системное мышление. Эффективное взаимодействие. Умение убеждать. Навыки публичной презентации. Гибкость	Бизнес-тренер, Директор учебного центра
Оценка персонала	Моделирование компетенций. Этапы разработки и внедрения систем оценки различных категорий персонала. Инструменты Ассесмент-центра (интервью по компетенциям, case-интервью, тестирование). Механизм обратной связи	Высокий уровень коммуникативных навыков. Умение аргументировать и отстаивать свою точку зрения. Понимание отраслевой специфики. Понимание бизнеса. Эффективное планирование. Наблюдательность	Директор HR-практики по оценке персонала в консалтинговой компании
Все основные функции	Внутренние и внешние коммуникации. Основы маркетинга и проектного менеджмента. Этапы разработки и внедрения системы ценностей в компании Graduate-рекрутмент	Креативность. Аналитический склад ума. Стрессоустойчивость. Умение работать в условиях многозадачности. Ориентированность на результат. Эмоциональный интеллект	PR-директор

Таблица 2

Различия в работе HR-директора и консультанта [5]

Директор по персоналу	Консультант
Не публичная фигура – для карьеры желательно, чтобы знали только те люди, которые могут помочь в продвижении по карьерной лестнице (собственники, хедхантеры)	Публичная фигура – чем больше людей знает, тем лучше
Доказывает экспертность тем, что сделал	Рассказывает о своей экспертности наперед, приводит много публичных доказательств экспертности (книги, статьи, посты)
Важно умение слышать	Важно умение презентовать
Продает свои бизнес-идеи топ менеджменту и команде	Продает свои бизнес-идеи обществу
Публичность не приветствуется работодателем	Яркий личный бренд
Как правило, учится	Как правило, учит
Стабильный доход	Нестабильный доход
Жесткий рабочий график	Гибкий график, возможность влиять на него
Работа по четкому графику, как правило, не работает в отпуске и во время выходных	Если есть заказ – работает круглосуточно, без выходных, в отпуске
Сезонность на доходы не влияет	Сезонность влияет на доходы
Нет возможности выбирать себе окружение только потому, что кто-то лично тебе не нравится	Возможность самому себе определять загрузку, решать, буду или не буду работать с тем или иным клиентом
Есть должностные обязанности	Возможность заниматься только тем, что нравится

Поэтому HR-специалисту необходимо постоянно заниматься своим личностным развитием, расширять сферу профессиональных интересов и контактов. Это позволит почувствовать себя увереннее в будущем. Один из способов привнести новизну в работу и избежать синдрома «дежавю» – расширять свой функционал в компании. Например, заняться продвижением HR-бренда, управлять кросс-функциональными проектами. Если HR-специалист хочет сменить сферу деятельности, то ему необходимо постигать технологии продаж и маркетинга, активнее осваивать бюджетирование, тогда он сможет стать, к примеру, операционным директором. Прежде чем начинать самостоятельную деятельность, необходимо оценить свой опыт в HR-е и быть готовым учиться продавать свою экспертность [10].

Литература

1. Брага И.В. Основные тренды в работе службы персонала // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 3-9.
2. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Формирование эффективного взаимодействия выпуск-

- ников вузов с работодателями в современных экономических условиях // Друкерровский вестник. – 2019. – № 4 (30). – С. 188-195.
3. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Разработка эффективной стратегии управления персоналом организации // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 29-35.
 4. Жураховский А.С. Основные причины и способы борьбы с профессиональным самовыгоранием сотрудников в организации // Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999-2019 годы: Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х частях, 2019. – С. 44-47.
 5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Специфика использования социальных онлайн-сервисов при найме персонала // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 44-48.
 6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности деятельности персонала на основе совершенствования способов его привлечения // Друкерровский вестник. – 2019. – № 5 (31). – С. 172-178.
 7. Кузнецова И.В. Показатели риска в системе мотивации менеджмента финансовых компаний // Друкерровский вестник. – 2019. – № 3. – С. 184-197.
 8. Кузнецова И.В. Эволюция принципов мотивации в ходе трансформации хозяйственных парадигм // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 72-76.
 9. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Повышение эффективности развития персонала организации через развитие поликомпетенций // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской науч. конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 86-91.
 10. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Проблемы организации стажировок студентов вузов в современных экономических условиях // Друкерровский вестник. – 2019. – № 4 (30). – С. 181-187.

Поступила в редакцию

15.02.2020

Брага Ирина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Московского Государственного Областного Университета, г. Мытищи, Россия.

Braga Irina V. – Candidate of Economics, associate professor in the Management Dept. of the Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia.

Шолотонова Екатерина Сергеевна – старший преподаватель кафедры «Управление персоналом» Московского Государственного Областного Университета, г. Мытищи, Россия.

Sholotonova Ekaterina S. – Senior teacher in the Human resource management Dept. of the Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia.

Россия, 141014, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, 24
24, str. Vera Voloshina, Mytishchi, 141014, Russia
e-mail: irinabraga@yandex.ru
e-mail: sholotonova@mail.ru