

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ КАРЬЕРЫ HR-СПЕЦИАЛИСТА В КОМПАНИИ

Н.С. Рычихина, О.О. Коробова, О.В. Евдокимова

Наталья Сергеевна Рычихина* (ORCID 0000-0001-9872-424X), Ольга Олеговна Коробова (ORCID 0000-0002-6420-0568)

Ивановский государственный университет, ул. Ермака, 39, Иваново, 153000, Россия

E-mail: richihina@mail.ru*, olga-korobova@list.ru

Ольга Владиславовна Евдокимова

ООО «Интер РАО - Управление сервисами», ул. Жиделева, 1 корп. 4, Иваново, 153002, Россия

E-mail: olyaaaaa79@gmail.com

Актуализирована значимость HR-трансформации, профессионального развития и построения карьеры HR-специалиста в условиях изменчивости рыночной среды, цифровизации экономики и динамичности рынка труда. Рассмотрены наиболее востребованные должности HR-специалиста в 2022-2030 гг., придерживаясь которых необходимо развивать навыки и компетенции сотрудников для более гибкой и быстрой адаптации к изменениям в компании. Разработана карта карьерных должностей для HR-специалистов в крупных компаниях. Предложена матрица карьерных компетенций для HR-специалистов компаний по различным уровням (младший специалист, специалист, ведущий специалист, главный специалист и т.д.), в которой, в соответствии с картой карьерных должностей на каждом уровне, прописаны ключевые компетенции, на основе которых можно судить об уровне квалификации того или иного HR-специалиста. Прописан рекомендуемый срок нахождения на той или иной должности, а также обозначены инструменты, которые окажут помощь при продвижении сотрудника на должность выше. Выделены важные в работе HR-специалиста soft-skills на которые стоит обращать внимание при оценке навыков кандидатов на должность HR-специалиста в компанию.

Ключевые слова: карьера, управление персоналом, HR-специалист, матрица компетенций, карьерограмма, карта карьерных должностей.

COMPETENCE-BASED APPROACH TO BUILDING A CAREER OF HR-SPECIALIST IN THE COMPANY

N.S. Rychikhina, O.O. Korobova, O.V. Evdokimova

Natalya S. Rychikhina* (ORCID 0000-0001-9872-424X), Olga O. Korobova (ORCID 0000-0002-6420-0568)

Ivanovo State University, str. Ermaka, 39, Ivanovo, 153000, Russia

E-mail: richihina@mail.ru*, olga-korobova@list.ru

Olga V. Evdokimova

LLC Inter RAO - Service Management, str. Zhideleva, 1 building. 4, Ivanovo, 153002, Russia

E-mail: olyaaaaa79@gmail.com

The importance of HR transformation, professional development, and career building of an HR specialist in the market environment variability conditions, economy and dynamism digitalization of the labor market is actualized. The most popular HR specialist positions in 2022-2030 are considered, adhering to which it is necessary to develop the skills and competencies of employees for more flexible and rapid adaptation to changes in the company. A map of career positions for HR specialists in large companies has been developed. A matrix of career competencies for HR specialists of companies at various levels (junior specialist, specialist, leading specialist, chief specialist, etc.) is proposed, in which, in accordance with the map of career positions at each level, key competencies are prescribed, based on which one can judge the qualification level of an HR specialist. The recommended period of stay in a particular position is prescribed, as well as the tools that will assist in the promotion of an employee to a higher position are indicated. The soft-skills that are important in

the work of an HR specialist are highlighted, which should be paid attention to when evaluating the skills of candidates for the position of an HR specialist in a company.

Keywords: career, personnel management, HR specialist, competency matrix, career chart, career position map.

Для цитирования:

Рычихина Н.С., Коробова О.О., Евдокимова О.В. Компетентностный подход к построению карьеры HR-специалиста в компании. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин].* 2022. № 01(51). С.62-72. DOI: 10.6060/ivecofin.2022511.586

For citation:

Rychikhina N.S., Korobova O.O., Evdokimova O.V. Competence-based approach to building a career of HR-specialist in the company. *Ivecofin.* 2022. № 01(51). С.62-72. DOI: 10.6060/ivecofin.2022511.586 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время профессия HR-специалиста очень востребованы на рынке труда. Уметь подбирать кадры с помощью IT-технологий, управлять их развитием, анализировать работу персонала, проводить оценку и аттестацию кадров, мотивировать сотрудников на достижение целей компании, формировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, уметь организовывать их переход с одного формата работы на другой (например, на дистанционный), осуществлять ротацию, создание кадрового резерва и, конечно же, управлять карьерой сотрудников – это важные функции HR-работника [12]. Международные компании активнее используют новые инструменты и прозрачные методы в управлении персоналом [13]. Искусственный интеллект, аналитика и мобильные технологии меняют стиль функционирования программ в сфере HR. Например, «Wade and Wendi» используют искусственный интеллект и чат-ботов в планировании рекрутинга и карьеры. Эти технологии помогают сотрудникам стратегически выстраивать карьеру и видеть возможности карьерного роста в компании. Приложение Switch помогает кандидатам компании найти рабочие места. Такие ресурсы как Salary и Payscale собирают данные о зарплатах по принципу краудсорсинга и дают возможность сотрудникам увидеть эту информацию. Прозрачность в сфере управления персоналом становится стандартом [4].

Кадры – это основа функционирования любой организации [11]. За последние десять лет наибольшую востребованность в HR-направлении получили должности: рекрутер, бренд-менеджер, коуч, HR-аналитик, HR-менеджер, HR-директор, HR-специалиста по адаптации и мотивации персонала, HR-специалист по аттестации персонала, HR-консультант. Более того и в настоящее время идет активная HR-трансформации [2]. Harvard Business Review опубликовал исследование Cognizant, в котором приняли участие почти 100 CHRO (Chief

Human Resources Officer), CLO (Chief Learning Officer) и вице-президентов по HR-трансформации [23]. Они определили, какие профессии в HR появятся в ближайшие 10 лет. Среди новых востребованных должностей HR-специалистов с 2020 до 2030 гг. будут популярны:

- Координатор сотрудников на удаленной работе;
- Директор по непрерывности работе сотрудников;
- Менеджер по совместной работе человека и машины;
- Эксперт по рынку труда;
- Архитектор рабочей среды;
- Директор по целям;
- Внутрикorporативный карьерный консультант;
- Тренер по навыку концентрации внимания;
- Консультант по VR-технологиям и др.

Сегодня при планировании карьерного роста для HR-менеджера является важным постоянное обновление своих знаний и умение пользоваться полученной информацией. Именно поэтому последнее время к HR-специалистам повышены требования. Молодые специалисты, приходящие в компании и организации, хотят работать, получать новые знания и строить свою карьеру в HR-сфере. Вопросы построения карьеры занимались отечественные и зарубежные ученые. Е.В. Пахомова изучала подходы к построению карьеры [7]. А.М. Карякин рассматривал подходы к оценке возможностей карьерного роста сотрудников [3]. А.О. Минкина провела анализ факторов успешного карьерного роста в организации [6]. С.Ю. Погожин и В.К. Потемкин рассматривали методы управления карьерой сотрудников [8, 9]. Т.В. Черняк анализировал качество профессиональной подготовки и карьеры HR-менеджеров на примере выпускников вузов [20]. В.А. Чикер уделял внимание психологическим аспектам построения индивидуальной карьеры со-

трудников компании [21]. А.А. Юров и Ю.А. Филясова изучали возможные профессиональные траектории развития карьеры в области HR-управления [18, 22]. Понятие и анализ феномена карьеры, психологические и организационные условия для развития и реализации карьерного потенциала изучали такие зарубежные ученые, как Д.Д. Корнегай, Б.Г. Роджерс, Г.Р. Кунц, Д.А. Диксон и многие другие. Однако, в связи с расширением направлений работы HR-специалистов, вопросы управления их карьерой требуют более глубокой проработки и возникает необходимость в формировании карты карьерных должностей для HR-специалистов и внедрения компетентностного подхода при планировании карьеры HR-менеджеров.

АНАЛИЗ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ

При построении карьерного плана HR-специалиста в компании рекомендуется опираться на такие факторы, как тип корпоративной культуры компании, уровень профессиональной зрелости специалистов, жизненный цикл компании, состояние отрасли, в которой работает HR-специалист, личные обстоятельства и корпоративная роль менеджера. Игнорируя данные базовые факторы при построении карьеры HR-специалиста в компании, дальнейшая работа по реализации карьерной стратегии будет бесполезной. Для этого важно уже в самом начале работы нового HR-специалиста представить ему карту должностей, а также и матрицу карьерных компетенций, которые помогут ему стать успешным в профессии и приведут его к карьерному росту. Цель составления карты карьерных должностей, матрицы карьерных компетенций, карьерограммы – дать возможность HR-специалисту реализовать потребность в саморазвитии и карьерном росте в компании. Кадровые службы западных фирм обычно составляют на 3 - 5 лет схему возможных перемещений с учетом ожидаемых вакансий и стимулируют планирование личной карьеры [19, с. 192].

На основе изучения передовых должностей в крупных отечественных и зарубежных компаниях в HR-сфере авторами разработана карта карьерных должностей для HR-специалистов компании [17]. С помощью карты карьерных должностей сотрудники смогут оценить свой уровень и понять, куда они могут двигаться дальше, какой путь будет для них более интересным и эффективным и т.д. В организациях и компаниях рекомендуется создавать подобную интерактивную по-

дробную карту карьерных компетенций, а не просто план с описанием основных навыков, которые специалисту необходимо выполнять на той или иной должности.

Предложена визуальная карта карьерного роста HR-специалиста в виде карты метрополитена, которая наглядно дает знать где сейчас находится сотрудник и куда он может продвигаться по карьерной лестнице: вертикально (вертикальный карьерный рост) и горизонтально (горизонтальный карьерный рост) (рис. 1). Отправной точкой сотрудника будет любая из указанных на карте, в зависимости от того на какую должность, был принят HR-специалист и где он находится сейчас. Так, специалист мог начать свой карьерный путь в компании с самой первой ступени – младшего специалиста LD. Далее он может двигаться вертикально или горизонтально. Отталкиваясь от карты и говоря о вертикальном пути, сотрудник может быть повышен до уровня специалиста LD, ведущего специалиста LD, главного специалиста LD. Начиная с младшего специалиста по внутренним коммуникациям, работник может продвигаться в должности до специалиста по внутренним коммуникациям, затем после повышения квалификации дойти до должности ведущего специалиста по внутренним коммуникациям, а затем уже стать HR-менеджером.

На данной карте представлено 5 основных направлений для вертикального карьерного роста сотрудников. Однако при расширении работы компании можно добавлять в данную карту и другие должности. Кроме того, горизонтальное перемещение по карьерной лестнице тоже, несомненно, обеспечивает высокий профессионализм сотрудников, что в дальнейшем будет способствовать карьерному росту.

На каждом уровне («станции») есть перечень своих компетенций, которые предлагается рассмотреть в следующих четырех плоскостях:

1. «умеет»;
2. «знает»;
3. «понимает»;
4. «инструменты продвижения».

Чтобы строить карьеру в HR-сфере и двигаться по карьерной лестнице, надо иметь не только профильное образование, но и обладать важным качеством – конкурентоспособностью. Для любого специалиста конкурентоспособность играет очень важную роль. Она складывается не только из базовых знаний, полученных в университете, но и опыта работы по профилю, а также постоянного развития.

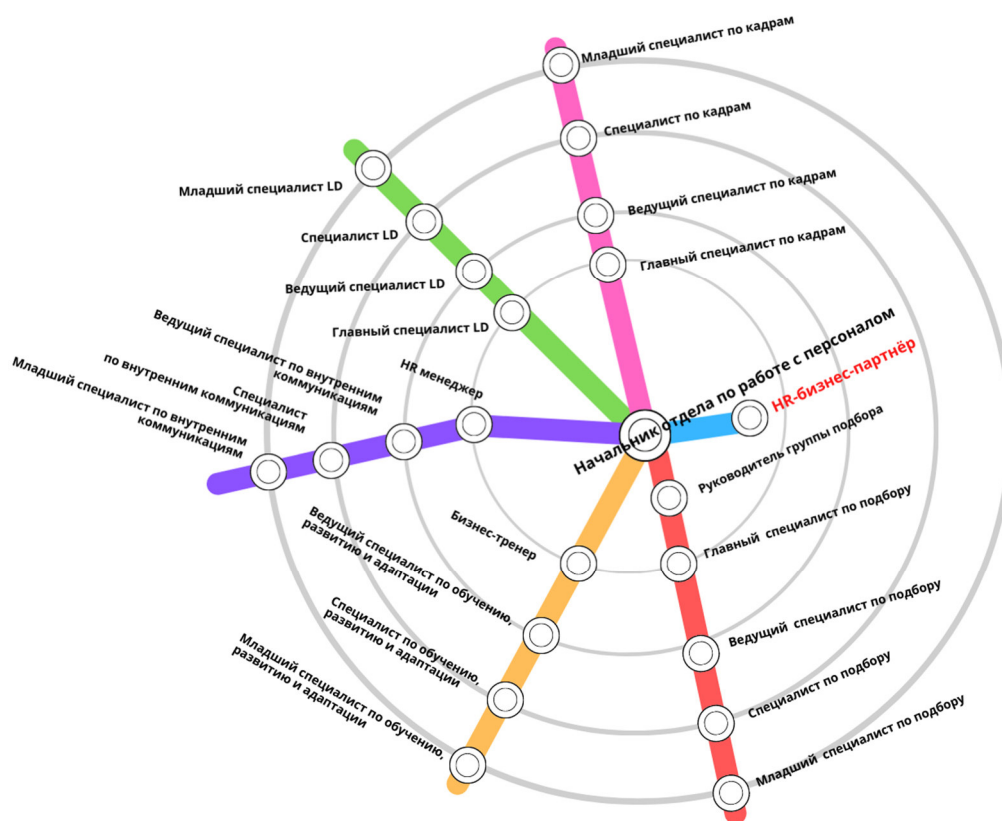


Рисунок 1. Карта должностей HR-специалиста
Figure 1. HR specialist job map

Развитие персонала с точки зрения кадрового менеджмента – это система организационно-экономических мероприятий, включающих:

- выработку стратегии;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале;
- профессиональное обучение;
- переподготовку и повышение квалификации персонала;
- планирование деловой карьеры;
- ротацию кадров;
- работу с кадровым резервом;
- организацию адаптации;
- формирование корпоративной культуры [1, с. 135].

Развитию конкурентоспособности HR-специалистов будет способствовать:

- Работа со студентами вузов по актуальным направлениям подготовки. Участие в ярмарках вакансий. Такое взаимодействие положительно скажется на карьере начинающих специалистов, в том числе окажет содействие в их профессиональном самоопределении, а компанию обеспечит трудовыми ресурсами, а также обеспечит узнаваемость на рынке молодых специалистов.

- Участие сотрудников компании в семинарах, конференциях. Прохождение практических курсов на базе вузов и различных компаний. На практике для получения опыта, личности необходимо дополнительно развивать свои компетенции

(в т.ч. опытному специалисту). В таком случае человек может участвовать в качестве слушателя в различных HR-семинарах и конференциях. Полезным опытом для HR-специалиста будет и участие в таких мероприятиях в качестве спикера, чтобы не только приобретать знания, но и делиться накопленным опытом, повышать свою компетентность.

- Изучение смежных профессий путем прохождения курсов и тренингов, знания из которых могут пригодиться в практике HR-специалиста. Для HR-специалиста будут полезно изучение таких смежных, но в то же время самостоятельных областей, как маркетинг и PR, психология, компьютерные технологии и т.д. [14].

- Участие в конкурсах, предоставляемых разными компаниями. Это отличная возможность не только расширить свой кругозор и приобрести навыки, но и посотрудничать с крупными компаниями, проявить себя и обеспечить себя возможность дальнейшего трудоустройства. Тут могут быть ознакомительные экскурсии на предприятия, стажировки, практики, организация совместных мероприятий с профессиональными коллективами и др. Также, если сотрудник уже работает в компании, для него это возможность познакомиться с людьми из его профессии, изучить их опыт и перенять его.

- Обучение в процессе работы. Стратегия непрерывного образования является эффективной

с точки зрения того, что специалист постоянно узнает новую актуальную информацию. Его мозг решает новые задачи, что позволяет быть более эффективным не только в профессиональной деятельности, но и в жизни в целом. Это могут быть новые приемы в сфере HR, такие как техники тестирования, работа с пассивными кандидатами, IT-решения в сфере HR и их внедрение в работу. Сегодня в России идет становление так называемой «цифровой экономики», управленческо-экономической деятельности, основанной на цифровых технологиях, что обеспечивает возможность успешных коммуникаций, обмена идеями [5].

- Участие в различных программах, предлагаемых работодателями. Это может быть, например, программа «Кадровый резерв», которая есть как в больших компаниях, так и в структуре государственной службы [10].

- Участие в проектной деятельности компании/руководство проектной командой [15].

- Работа в роли наставника.

- Освоение *hardskills* и *softskills* в HR.

- Повышение квалификации. Мало просто один раз обучить HR-специалиста. Полученные знания должны постоянно обновляться с учетом современных методов работы и трендов [16]. Без постоянной актуализации своих знаний HR-специалист будет неконкурентоспособным специалистом на рынке.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии с картой должностей авторами предложена матрица компетенций по различным уровням (младший специалист, специалист, ведущий специалист, главный специалист и т.д.), в которой, в соответствии с картой карьерных должностей на каждом уровне, прописаны ключевые компетенции, на основе которых можно судить об уровне квалификации того или иного HR-специалиста, прописан рекомендуемый срок нахождения на той или иной должности, а также обозначены инструменты, которые окажут помощь при продвижении сотрудника на должность выше.

Матрица компетенций HR-сотрудника по различным уровням представлена на примере продвижения по карьерной лестнице специалиста по подбору персонала (табл. 1, 2, 3, 4) и специалиста по внутренним коммуникациям и PR (табл. 5, 6, 7, 8). В матрице прописано, что должен знать, уметь и понимать сотрудник для работы на данной должности, перечислены инструменты его должностного продвижения. Для продвижения работника по карьерной лестнице рекомендуется использовать балльный метод оценки. Каждую компетенцию специалиста рекомендуется оценивать по пятибалльной системе (где 1 балл - сотрудник слабо обладает данной компетенцией, 5 баллов – сотрудник полностью обладает данной компетенцией). Балльный подход к оценке позволит определить готовность сотрудника к переходу на новую должность или выявить пробелы в его знаниях и умениях, требующие доработки для перехода кандидата на новую ступень карьерного роста.

Таблица 1. Матрица карьерных компетенций младшего специалиста по подбору персонала
Table 1. Junior Recruiting Specialist Career Competency Matrix

Младший специалист по подбору персонала			
Рекомендуемый срок нахождения в должности: 6 - 12 мес.			
<i>Знает</i>	<i>Умеет</i>	<i>Понимает</i>	<i>Инструменты продвижения</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Различные типы работников и условия труда - Принципы справедливой и объективной оценки - Какие организации соревнуются за таланты - Основы трудового законодательства Российской Федерации - Основы делопроизводства и документационного обеспечения управления - Этические нормы при работе с кандидатами, работодателями 	<ul style="list-style-type: none"> - Проводить первичные телефонные интервью - Использовать функции job-сайтов (Хедхантер, Суперджоб, Авито) - Писать деловые письма кандидатам и заказчикам - Готовить отчетные документы, подтверждающие оказание услуги по подбору персонала - Анализировать информацию об условиях работы - Устно и письменно общаться с кандидатом, работодателем 	<ul style="list-style-type: none"> - Как узнать о политике мобильности организации и руководств 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Внешнее обучение от компании:</i> Курс ««HR-менеджер с нуля»», курс «Основы рекрутинга», курс «Базовые навыки продажи вакансий» - <i>Внутреннее обучение от компании:</i> Тренинг «тайм-менеджмент», тренинг «Деловая переписка», тренинг «Клиентоориентированность».

Таблица 2. Матрица карьерных компетенций специалиста по подбору персонала
Table 2. Recruiter Career Competency Matrix

Специалист по подбору персонала			
Рекомендуемый срок нахождения в должности: 12 - 24 мес.			
<i>Знает</i>	<i>Умеет</i>	<i>Понимает</i>	<i>Инструменты продвижения</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Как узнать о политике глобальной мобильности вашей организации и руководстве по странам - Различные методы и приемы поиска кандидатов - Различные подходы к опыту работы - Методики психологической и профессиональной адаптации работников 	<ul style="list-style-type: none"> - Работать с учебными заведениями для реализации программ - обучения навыкам работы и каналами для проведения кампаний - Проводить справедливые и объективные оценки 	<ul style="list-style-type: none"> - Преимущество и недостатки интерактивных взаимодействий и бесед в интернете - Как кадровое планирование влияет на программу обеспечения ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Внешнее обучение от компании:</i> Курс «Рекрутер», курс «Ведение переговоров в компании», тренинг «Целеполагание» - <i>Внутреннее обучение от компании:</i> Тренинг «тайм-менеджмент», тренинг «Деловая переписка», тренинг «Клиентоориентированность 2.0» - <i>Повышение квалификации</i>

Таблица 3. Матрица карьерных компетенций ведущего специалиста по подбору персонала
Table 3. Leading Recruiter Career Competency Matrix

Ведущий специалист по подбору персонала			
Рекомендуемый срок нахождения в должности: 12 - 24 мес.			
<i>Знает</i>	<i>Умеет</i>	<i>Понимает</i>	<i>Инструменты продвижения</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Что такое кадровое планирование - Подходы к кадровому планированию в организации - Как проводить справедливые и объективные оценки - Различные подходы к поиску пассивных кандидатов 	<ul style="list-style-type: none"> - Собирать данные о людях для обоснования подходов к планированию рабочей силы - Адаптировать подходы к подбору и отбору персонала с учетом потребностей различных кандидатов - Анализировать информацию о существующих условиях найма работника 	<ul style="list-style-type: none"> - Как по-разному может осуществляться и размещаться работа - Каким образом реакция кандидатов может повлиять на эффективность процесса набора и отбора персонала - Роль различных типов работников в кадровой стратегии организации - Как использовать знания рынка для формирования инициатив по привлечению ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Внешнее обучение от компании:</i> Курс «Организация деятельности по подбору и оценке персонала», курс «IT-рекрутинг: успешный поиск кандидатов в сфере IT. Базовый курс», тренинг «Стресс-менеджмент» - <i>Внутреннее обучение от компании:</i> Тренинг «тайм-менеджмент», тренинг «Деловая переписка», тренинг «Клиентоориентированность 2.0» - <i>Наставничество</i> Разработка детальных инструкций на всем участке работы, поддержка новичка, обеспечение дополнительными средствами - <i>Повышение квалификации</i> - <i>Ротация</i> Разработка и ведение собственных тренингов - <i>Проектная деятельность</i> Предложение улучшения, выдвижение инициативы, содействие в реализации проектов коллег, реализация собственного проекта и управление проектной группой

Таблица 4. Матрица карьерных компетенций главного специалиста по подбору персонала
Table 4. Career Competence Matrix for Chief Recruitment Specialist

Главный специалист по подбору персонала			
Рекомендуемый срок нахождения в должности: 12 - 24 мес.			
Знает	Умеет	Понимает	Инструменты продвижения
<ul style="list-style-type: none"> – Политика в отношении людей в конкретных странах, и как работать с поставщиками-партнерами по таким вопросам, как переселение, иммиграция, налоги, юридические вопросы. – Элементы, составляющие кадровое планирование (преемственность, прогнозирование предложения, нехватка квалифицированных кадров и т.д.) – Различные инсайты рынка о компаниях-конкурентах, их результатах деятельности, культуре, вознаграждении, льготах и обучении – Различные подходы к проектированию пайплайна кандидатов, и как оценить ценность различных каналов поиска – Как согласовать каналы социальных сетей с другими каналами для создания наилучшего опыта кандидатов 	<ul style="list-style-type: none"> – Собирать данные о людях для обоснования подходов к планированию рабочей силы – Использовать знания рынка для формирования инициатив по привлечению ресурсов – Интегрировать разнообразие реакций кандидатов при разработке ресурсной стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> – Как кадровое планирование влияет на программу обеспечения ресурсами – Как создавать программы, открывающие возможности для трудоустройства, совместно с образовательными учреждениями 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Внешнее обучение от компании:</i> Курс «AGILE: базовый курс для руководителя», курс «Психотехника баланса при сложных взаимодействиях с оппонентом», тренинг «Эмоциональный интеллект», тренинг «Управление изменениями в кризисной ситуации» – <i>Наставничество</i> Разработка детальных инструкций на всем участке работы, поддержка новичка, обеспечение дополнительными средствами – <i>Повышение квалификации</i> – <i>Кадровый резерв</i> – <i>Ротация</i> Разработка и ведение собственных тренингов – <i>Проектная деятельность</i> Предложение улучшения, выдвижение инициативы, содействие в реализации проектов коллег, реализация собственного проекта и управление проектной группой

Таблица 5. Матрица карьерных компетенций младшего специалиста по внутренним коммуникациям и PR
Table 5. Associate Internal Communications and PR Career Competency Matrix

Младший специалист			
Рекомендуемый срок нахождения в должности: 6 – 12 мес.			
Знает	Умеет	Понимает	Инструменты продвижения
<ul style="list-style-type: none"> – Текущий бренд организации – Что такое бренд работодателя и почему он так важен – Роль культуры в работе компании, а также из чего состоит культура – Что такое культура и почему она важна – Что такое корпоративная социальная ответственность и зачем она нужна компании. Различные способы приносить пользу людям и обществу – Плюсы и минусы различных типов организационных структур 	<ul style="list-style-type: none"> – Составлять тексты для рассылок – Работать с редактором презентаций – Работать с шаблонами – Искать информацию в интернете/книгах 	<ul style="list-style-type: none"> – Суть ценностного предложения, из чего состоит и влияние на подбор, мотивацию и удержание персонала – Что людьми управляют эмоции и что в основе взаимодействия людей лежит психология – Роль культуры в работе компании, а также из чего состоит культура 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Внешнее обучение от компании:</i> Курс «Основы копирайтинга», курс «Основы ведения переговоров», курс «Базовые навыки презентаций» – <i>Внутреннее обучение от компании:</i> Тренинг «тайм-менеджмент», тренинг «Деловая переписка», тренинг «Клиентоориентированность».

Таблица 6. Матрица карьерных компетенций специалиста по внутренним коммуникациям и PR
Table 6. Matrix of career competencies for an internal communications and PR specialist

Специалист			
Рекомендуемый срок нахождения в должности: 12 - 24 мес.			
Знает	Умеет	Понимает	Инструменты продвижения
<ul style="list-style-type: none"> – Как оценить восприятие бренда и различные способы повышения узнаваемости бренда работодателя – Как выглядит и чувствует себя позитивная культура – Философию и политику организации – Инструменты и подходы для повышения вовлеченности сотрудников – Основные теории мотивации и факторы, влияющие на вовлеченность персонала – Подход организации к программам диагностики и развития с высоким потенциалом, а также к возможностям практического применения – Суть ценностного предложения, из чего состоит и влияние на подбор, мотивацию и удержание персонала – Какие эмоции управляют людьми, и какие психологические факторы лежат в основе данного процесса 	<ul style="list-style-type: none"> – Выстраивать базовые элементы ценностного предложения в компании – Описывать культуру в компании, описывать ценности в формате поведенческих индикаторов – Внимательно обдумывать финансовые и оперативные последствия своего выбора – Оценивать восприятие бренда и различные способы повышения узнаваемости бренда работодателя – Организовывать деятельность по различным направлениям 	<ul style="list-style-type: none"> – Важность бренда работодателя и влияние вашей работы на него – Важность бренда работодателя и влияние вашей работы на него – Его собственная работа создает лучшее качество работы для других и как ваша организация вносит свой вклад в общество 	<ul style="list-style-type: none"> – Внешнее обучение от компаний: Курс «Редактор-копирайтер», курс «Ведение переговоров в компании», курс «Эффективная презентация», тренинг «Целеполагание» – Внутреннее обучение от компаний: Тренинг «тайм-менеджмент», тренинг «Деловая переписка», тренинг «Клиентоориентированность 2.0» – Повышение квалификации

Таблица 7. Матрица карьерных компетенций ведущего специалиста по внутренним коммуникациям и PR
Table 7. Career Competency Matrix for a Leading Internal Communications and PR Specialist

Ведущий специалист			
Рекомендуемый срок нахождения в должности: 12 - 24 мес.			
Знает	Умеет	Понимает	Инструменты продвижения
<ul style="list-style-type: none"> – Различные теории человеческого поведения – Как интегрировать бренд и ценности организации в практику управления персоналом – Как согласовать бренд организации и бренд работодателя – Модели и теории поведения человека – Подходы к вовлечению сообществ – Теории и методы, лежащие в основе эффективного вовлечения – Различные элементы адаптации и методы управления ими – Как бренд работодателя влияет на бизнес 	<ul style="list-style-type: none"> – На основании выстроенных элементов ценностного предложения разрабатывает стратегию коммуникации ценностного предложения для целевых аудиторий – встроить элементы культуры в другие HR процессы – использовать модели и теории поведения человека для формирования практики, приносящей пользу людям – Создавать общие ценности – Умеет описывать культуру в компании, описывать ценности в формате поведенческих индикаторов – Формировать чувство командного духа и целеустремленности – интегрировать бренд и ценности организации в практику управления персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> – Как применить различные подходы к развитию культуры, а также интегрировать и согласовывать практические методы работы с людьми – Как согласовать бренд организации и бренд работодателя 	<ul style="list-style-type: none"> – Внешнее обучение от компаний: Курс «От Специалиста к Эксперту: Секреты правильных коммуникаций», курс «Менеджер по внутренним коммуникациям (pr- и event-менеджер)», тренинг «Стресс-менеджмент» – Внутреннее обучение от компаний: Тренинг «тайм-менеджмент», тренинг «Деловая переписка», тренинг «Клиентоориентированность 2.0» – Наставничество – Разработка детальных инструкций на всем участке работы, поддержка новичка, обеспечение дополнительных средствами – Повышенные квалификации – Ротация – Разработка и ведение собственных тренингов – Проведение деятельности – Предложение улучшения, выдвижение инициативы, содействие в реализации проектов коллег, реализация собственного проекта и управление проектной группой

Таблица 8. Матрица карьерных компетенций главного специалиста по внутренним коммуникациям и PR
Table 8. Matrix of career competencies of the chief specialist in internal communications and PR

Главный специалист			
Рекомендуемый срок нахождения в должности: 12 - 24 мес.			
Знает	Умеет	Понимает	Инструменты продвижения
– Как создать уникальный бренд работодателя, соответствующий культуре, миссии и ценностям компании – Принципы корпоративной социальной ответственности и управления. – Местные, региональные и глобальные подходы к талантам в организации – Макротенденции, влияющие на структуру организации (например, устойчивость, геополитические, демографические, технологические) – Инструменты и методы, позволяющие широкому кругу людей быть услышанными Предоставление людям возможности высказать свое мнение при разработке и реализации решений, которые влияют на их жизнь	– Меняет ценностное предложение исходя из стратегии и целей компании, сравнивает ценностное предложение с конкурентами, проводит исследование целевой аудитории и внедряет инновационные элементы ценностного предложения в условиях ограниченности бюджета – Принимать меры по корпоративной благотворительности и благотворительности – Позволяет конструктивным конфликтам проявляться и регулирует их если они уходят в неконструктив – Оказывать поддержку в урегулировании конфликтов – Применяет альтернативные методы разрешения – Создавать здоровую культуру труда – Помогает компании связать стратегию и культуру – Использовать понимание человеческого поведения для повышения эффективности	– Как бренд работодателя влияет на результаты деятельности организации и как улучшить их с помощью кадровой стратегии – суть и структуру конфликтов, их пользу и вред – Как различные подходы к обеспечению благополучия создают стратегическую ценность для работников, организации и общества	– <i>Внешнее обучение от компании:</i> Курс «AGILE: базовый курс для руководителя», курс «Психотехника баланса при сложных взаимодействиях с оппонентом», тренинг «Эмоциональный интеллект», тренинг «Управление изменениями в кризисной ситуации» – <i>Наставничество</i> Разработка детальных инструкций на своем участке работы, поддержка новичка, обеспечение дополнительными средствами – <i>Повышение квалификации</i> – <i>Кадровый резерв</i> – <i>Ротация</i> Разработка и ведение собственных тренингов – <i>Проектная деятельность</i> Предложение улучшения, выдвижение инициативы, содействие в реализации проектов коллег, реализация собственного проекта и управление проектной группой

В дополнении к профессиональным компетенциям (hard skills) HR-специалисту для карьерного роста стоит уделить внимание личностным компетенциям или по-другому мягким компетенциям (soft skills):

1. Осознанность. Она позволяет HR-специалисту понимать свою цель и делать осмысленные шаги. Она соединяет HR-специалиста, его ценности, цели и способы их достижения. Без осознанности HR идете по дороге обстоятельств и чужих примеров, не накапливая и не используя свой личный опыт [2]. Вдохновиться примером – это хорошо, но идти чужим путем не стоит. Важно, чтобы сотрудник умел задавать себе вопросы, осмысливать свои действия, не игнорируйте свои чувства, учиться понимать свои мотивы.
2. Репутация. Если HR-специалист хочет достичь результата и построить карьеру – ему необходимо строить свою репутацию. Репутация – один из инструментов влияния. Это один из компонентов личного бренда HR-специалиста на рынке труда.
3. Эмоциональная компетентность. По-другому – эмоциональный интеллект, без которого HR-менеджеру будет крайне сложно работать. Основу работы HR-а составляет коммуникация с разными людьми. Без умения управлять своими эмоциями, а также «сканировать» эмоции других людей, специалист не может быть результативными в этих коммуникациях.
4. Социальная компетентность. Она является важным компонентом в построении отношений (с коллегами, руководством, подчиненными, партнерами, клиентами и т.д.). Без социальной компетентности вертикальная карьера невозможна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам работы авторами был предложен методический инструмент по управлению карьерой HR-специалистов в компании, а именно:

1. Разработана карта должностей для HR-специалистов в компании в рамках ее штатного расписания и должностного состава;
2. Предложены мероприятия по развитию карьерной конкурентоспособности HR-специалиста;
3. Разработана матрица компетенций для специалистов компании различных уровней (младший специалист, специалист, ведущий специалист, главный специалист и т.д.), в которой, в соответствии с картой карьерных компетенций и должностей на каждом уровне, прописаны ключевые компетенции, на основе которых можно судить об уровне квалификации того или иного HR-специалиста, прописан рекомендуемый срок нахождения на той или иной должности, а также обозначены инструменты, которые окажут помощь при продвижении сотрудника на должность выше;
4. Выделены важные в работе HR-специалиста soft-skills, которые следует оценивать на собеседования для выявления соответствия кандидатов на должность HR-специалиста в компанию.

Данный методический инструмент рекомендуется использовать в крупных компаниях и организациях для управления карьерой HR-специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Берендеева А.Б., Коробова О.О. Управление персоналом организации: учебное пособие. Иваново: ИвГУ. 2015. 312 с.
2. 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.
3. Карякин А.М., Юникова А.В. Развитие методов оценки профессиональной деятельности персонала. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2016. № 4(30). С.36-40.
4. Коробова О.О. Цифровые технологии в HR-процессах. В сб. «Интеграция науки и практики как механизм развития цифровой экономики» Межд. н.-пр. конф. Ярославль: ЯГТУ. 2018. С.95-98.
5. Коробова О.О. Аутсорсинг в области управления персоналом: обучение и развитие сотрудников. *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. 2018. № 3 (ч.2). С. 140-145.
6. Минкина А.О. Карьера и фактор успешности. *Colloquium-journal*. 2020. № 19-3 (71). С. 6-7.
7. Пахомова Е. В. Понятие «карьера»: анализ определенных. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология»*. 2013. Т. 6. № 2. С. 111 – 115.
8. Погожева С.Ю. Методы управления человеческим капиталом на промышленном предприятии. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2015. № 3(25). С.109-112.
9. Потёмкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями. *Экономика и управление*. 2020. №2. С.165–176.
10. Рычихина Н.С., Коробова О.О. Инновационные технологии формирования резерва управленческих кадров. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2021. № 1 (47). С. 79-86.
11. Рычихина Н.С. Особенности формирования эффективных команд реализации инновационных проектов в условиях цифровой экономики. В сб. «Российский университет в неустойчивом мире: глобальные вызовы и национальные ответы» национальной н.-пр. конференции. Иваново: ИвГУ. 2019. Ч. 1. С. 464-468.
12. Рычихина Н.С., Элхидер М.М.О. Управление персоналом международной конгломератной компании. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2018. № 2 (54). С. 63-71.
13. Рычихина Н.С. Особенности формирования социальной политики организаций по адаптации персонала в условиях международной трудовой миграции. В сб. «Динамика социальной среды как фактор развития потребности в новых профессионалах в сфере социальной работы и организации работы с молодежью» межд. н.-пр. конф. Н.Новгород: ННГУ. 2019. С. 187-190.
14. Рычихина Н.С. Анализ кадровой политики управления внутриорганизационным карьерным ростом сотрудников. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2019. № 1. С. 43.
15. 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.
16. Рычихина Н.С., Евдокимова О.В. Управление карьерой HR-менеджера. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2021. № 4 (58). с.26-31.
17. Филясова Ю.А. Развитие карьеры персонала организации. *Управление*. 2021. № 9(1). С. 80-91. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91.
18. Фоменко А.В. Карьерная стратегия в профессиональной деятельности человека. *Профессиональная ориентация*. 2019. № 1. С.114-118.

REFERENCES

1. Berendeeva A.B., Korobova O.O. Organization personnel management: training manual. Ivanovo: ISU. 2015. 312 p. (in Russian).
2. Evdokimova O.V., Rychikhina N.S. Recruitment funnel as an effective staff marketing tool. *Collection of scientific works of Russian universities "Problems of Economics, Finance and Production Management"*. 2020. N 46. P. 176-178. (in Russian).
3. Karjakin A.M., Yunikova A.V. Development of methods for assessing the professional activities of staff. *Ivecofin*. 2016. N4 (30). p.36-40. (in Russian).
4. Korobova O.O. Digital technologies in HR processes. *Materials of the International Scientific and Practical Conference "Integration of Science and Practice as a Mechanism for the Development of the Digital Economy."* Yaroslavl: YSTU. 2018. P.95-98. (in Russian).
5. Korobova O.O. Outsourcing in the field of personnel management: training and development of employees. *Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State Economic University*. 2018. N 3 (Part 2). P. 140-145. (in Russian).
6. Minkina A.O. Career and success factor. *Colloquium-journal*. 2020. N 19-3 (71). P. 6-7. (in Russian).
7. Pakhomova E.V. The concept of "career": an analysis of definitions. *Bulletin of SUSU. Series "Psychology"* 2013. Vol. 6. N 2. P. 111 – 115. (in Russian).
8. Pogozheva S.Yu. Methods of human capital management at an industrial enterprise. *Ivecofin*. 2015. N 3 (25). p.109-112. (in Russian).
9. Potemkin V.K. Man-oriented management of enterprises and organizations. *Economics and management*. 2020. N 2. P. 165-176. (in Russian).
10. Rychikhina N.S., Korobova O.O. Innovative technologies for the formation of a pool of managerial personnel. *Ivecofin*. 2021. № 1 (47). P. 79-86. (in Russian).
11. Rychikhina N.S. Features of the formation of effective teams for the implementation of innovative projects in the digital economy. *Materials of the national scientific and practical conference «Russian University in an Unstable World: Global Challenges and National Responses»*. Ivanovo: ISU. 2019. Part 1. P. 464-468. (in Russian).
12. Rychikhina N.S., Elkhider M.M.O. Personnel management of the international conglomerate company. *Modern knowledge-intensive technologies. Regional application*. 2018. № 2 (54). P. 63-71. (in Russian).
13. Rychikhina N.S. Peculiarities of formation of social policy of organizations on personnel adaptation in conditions of international labor migration. *Materials of the international scientific and practical conference «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»*. N.Novgorod: NSU. 2019. P. 187-190. (in Russian).
14. Rychikhina N.S. Analysis of personnel policy for managing internal organizational career growth of employees. *Modern knowledge-intensive technologies. Regional application*. 2019. N 1. P. 43. (in Russian).
15. Rychikhina N.S., Zorik Yu.S. Comprehensive methodology for analyzing the career growth and social mobility of employees of the organization. *Modern knowledge-intensive technologies. Regional application*. 2019. N 1 (57). P. 68-75. (in Russian).
16. Rychikhina N.S., Evdokimova O.V. Career management of HR manager. *Modern knowledge-intensive technologies. Regional application*. 2021. N 4 (58). P. 26-31. (in Russian).
17. Filyasova Yu.A. Career development of the organization's staff Management. 2021. N 9 (1). P. 80-91. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91. (in Russian).
18. Fomenko A.V. Career strategy in human professional activity. *Professional orientation*. 2019. N 1. P.114-118. (in Russian).

19. **Хасбулатова О.А., Берендеева А.Б., Коробова О.О.** Управление персоналом организации: учеб. пособие. Иваново: ИвГУ. 2020. 300 с.
20. **Черняк Т.В.** Качество профессиональной подготовки и карьеры hr-менеджеров (в оценке выпускников). *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2020. Т.3 №9. С. 27-34.
21. **Чикер В.А.** Психологические аспекты индивидуальной карьеры. *Вестник СПбГУ. Серия 16: Психология. Педагогика*. 2017. № 3. С. 80–90.
22. **Юров А.А.** Профессиональная траектория развития карьеры в области hr-управления. В сб. «Фундаментальные научные исследования: теоретические и практические аспекты». VI Межд. н.-пр. конф. Кемерово: Западно-Сибирский научный центр. 2018. Том 2. С. 415 – 417.
23. **Jeanne C.M., Robert H.B.** 21 HR Jobs of the Future. *Harvard Business Review*. 2020. <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future?registration=success>.
19. **Khasbulatova O.A., Berendeeva A.B., Korobova O.O.** Organization personnel management: textbook. Ivanovo: ISU. 2020. 300 p. (in Russian).
20. **Chernyak T.V.** Quality of professional training and career of HR managers (in the evaluation of graduates). *Management of personnel and intellectual resources in Russia*. 2020. Vol. 3 N 9. P. 27-34. (in Russian).
21. **Chiker V.A.** Psychological aspects of an individual career. *Bulletin of St. Petersburg State University. Series 16: Psychology. Pedagogy*. 2017. N 3. P. 80-90. (in Russian).
22. **Yurov A.A.** Professional career trajectory in the field of HR-management. *Materials of the VI International Scientific and Practical Conference. «Fundamental scientific research: theoretical and practical aspects»*. Kemerovo: West Siberian Scientific Center. 2018. Vol. 2. P. 415 – 417. (in Russian).
23. **Jeanne C.M., Robert H.B.** 21 HR Jobs of the Future. *Harvard Business Review*. 2020. <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future?registration=success>.

Поступила в редакцию 02.02.2022
Принята к опубликованию 18.02.2022

Received 02.02.2022
Accepted 18.02.2022