



**СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Видение будущего профессий в сфере управления
Исследование по материалам конкурса «Лучший HR-специалист» - 2016 г.**



1. Цели и задачи исследования. Выборка

Цель:

определение вероятных направлений развития профессий в сфере управления персоналом

Выяснить основные социально-экономические факторы и тенденции внутри HR-сообщества, оказывающие влияние на развитие профессий в сфере управления персоналом.

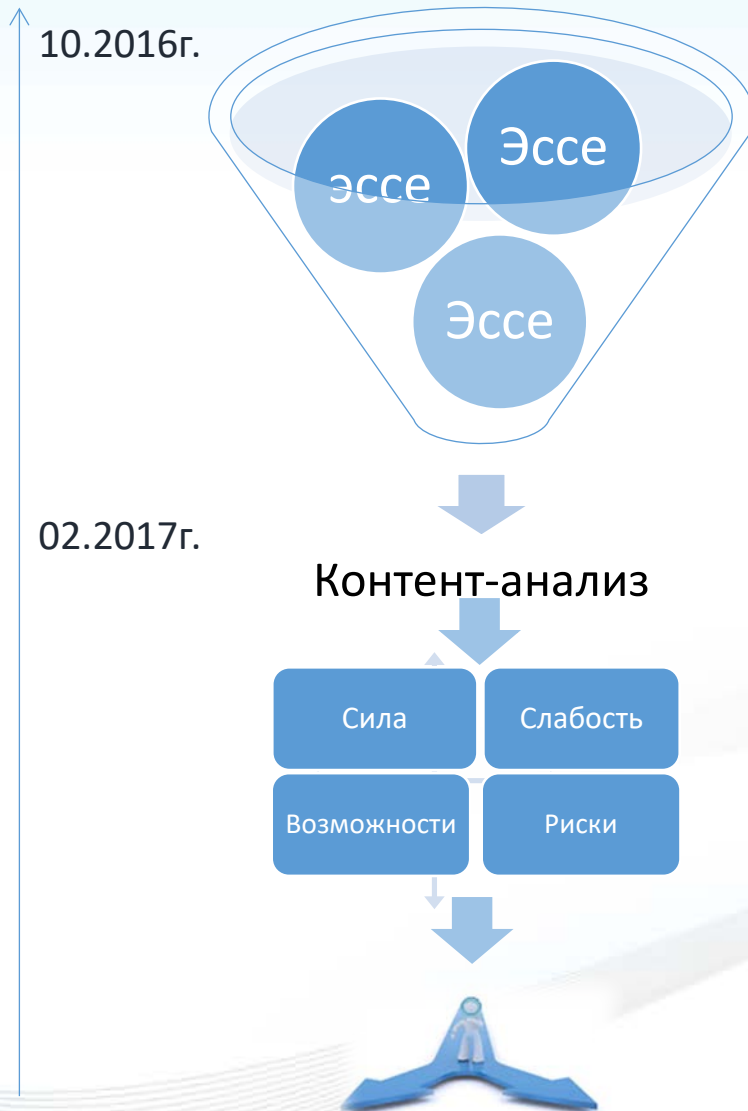
Изучить мнение HR-специалистов о вероятных трансформациях функций по управлению персоналом на протяжении 25 лет.

Определить целесообразность привлечения участников конкурса «Лучший HR-специалист» к последующим опросам и исследованиям

Выборка: 176 профессиональных специалистов в сфере управления персоналом, участники конкурса «Лучший HR – 2016г.». Выборка является репрезентативной и отражает мнение совокупности квалифицированных специалистов и руководителей в области управления персоналом (**Приложение 1**)



2. Структура и метод исследования

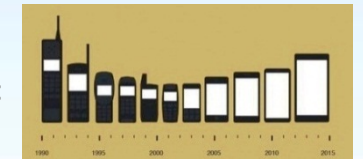


- Материал для анализа: 176 эссе на тему будущего профессии
 - Структура эссе: тенденции, риски и возможности в профессии – через 5, 10 и 25 лет.
- Контент- анализ текстов эссе. Задача:
 - выявить уникальные и типичные суждения о тенденциях, рисках и возможностях развития профессий в сфере управления персоналом;
 - определить сквозные тенденции, которые в течение длительного времени будут влиять на HR-функцию
- SWOT-анализ. Задача:
 - Изучить, каким образом социально-экономические тенденции и тренды внутри HR-сферы могут отразиться на развитии профессии.
- Разработка сценариев. Задача:
 - Выделить системообразующие факторы влияния на развитие профессии;
 - Показать некоторые возможные варианты развития профессии HR.



3. HR-тренды длиной в 25 лет

Мобильный телефон за 25 лет эволюционировал так:



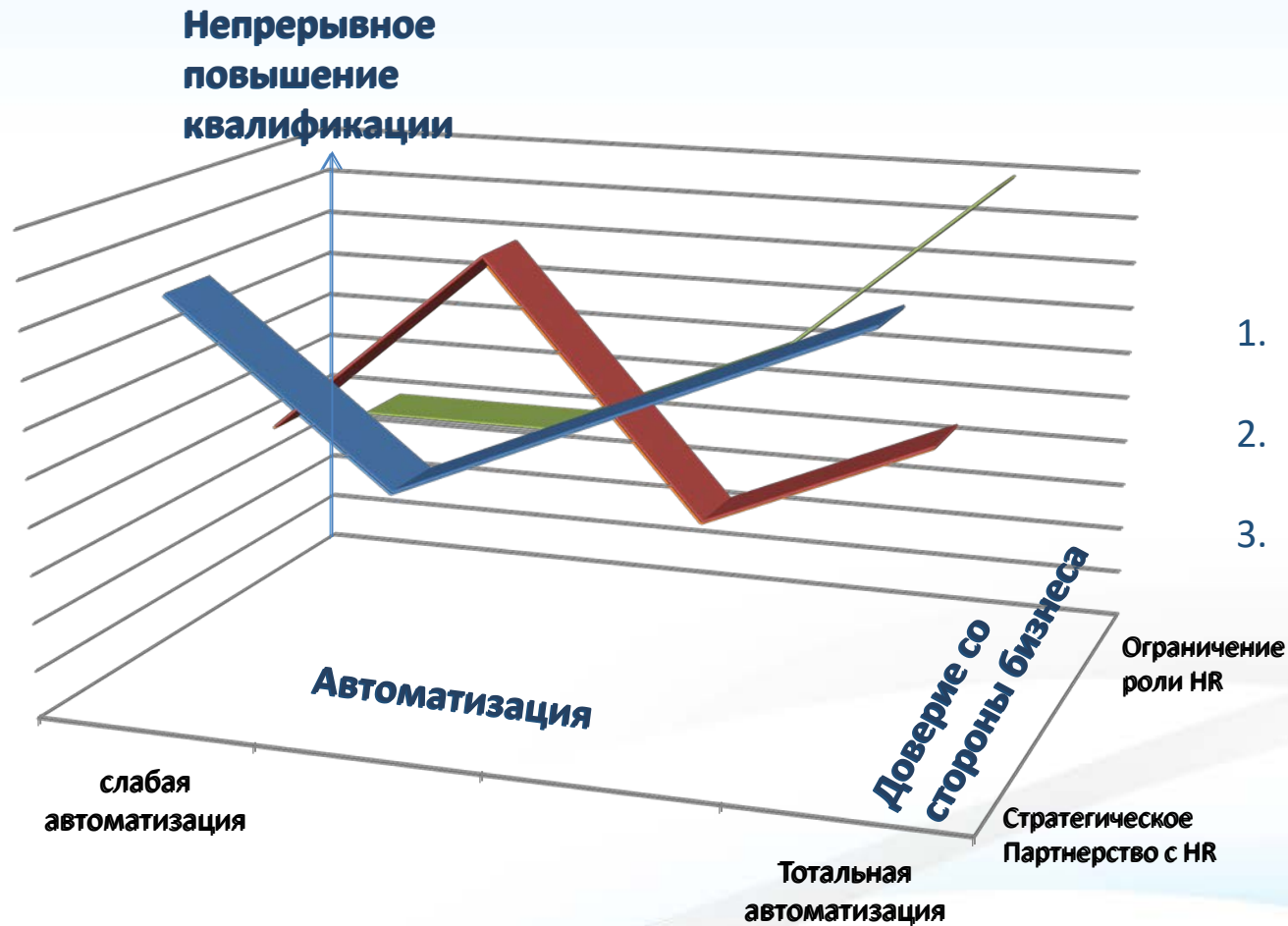
Какую эволюцию функций по управлению персоналом ожидают сами HR? *

Социально-экономические тенденции:	Демографический кризис Автоматизация технологий Выход на международный рынок труда Развитие экономики и бизнес-предприятий	
БД, электронная подпись, отмена трудовых книжек, электронные трудовые договора	Автоматизация HR процессов единый общероссийский ресурс, виртуальный HR, геймификация	Виртуальная обучающая среда, Искусственный интеллект, IT-HR
Работа с поколением Z, индивидуальный подход, вовлеченность	Удержание «танталов» Развитие горизонтальной карьеры, новые методы вовлечения	Борьба за таланты на международном уровне
Изменение ценностей – изменение поведения, нематериальная мотивация	Управление корпоративной культурой Развитие горизонтальной карьеры, новые методы вовлечения	Борьба за таланты на международном уровне
Оптимизация процессов, KPI, снижение финансовых рисков	Стратегическое партнерство HR и бизнеса Специализация по отраслям, экспертиза, орг.развитие, управление изменениями, инновации	Стратегическое партнерство, контроль HR- процессов
Профстандарты Единые информационные ресурсы	Поддержка государства Центры обучения для HR по единым программам Введение единых норм труда	Международное законодательство в сфере труда
Рост числа «удаленщиков», организация их работы	Удаленная (дистанционная) работа Виртуальный HR, работа 24 часа а сутки	Международный рынок труда
Рост требований к тренерам, учебным центрам. Контроль лицензирования	Внутреннее обучение Корпоративные университеты. Внутреннее обучение заменит среднее профессиональное образование	Развитие наставничества. Управление знаниями. Самообучающаяся организация
5 лет	10 лет	25 лет

* Источник информации – контент-анализ эссе, типовые суждения - Приложение 2.



4. Системообразующие для HR-функции факторы



1. Автоматизация
2. Доверие к HR со стороны бизнеса
3. Непрерывное повышение квалификации



5. Допущения и варианты развития HR- профессий

Допущения: 1) Тотальная автоматизация процессов; 2) Доверие со стороны бизнеса; 3) Повышение квалификации

Автоматизация HR-
процессов:

Разделение функций

HR- стратег

- Стратегия и организационное развитие
- Управление изменениями, корпоративной культурой
- Индивидуально-ориентированный подход
- Экспертиза HR-процессов
- Решение сложных ситуаций

HR- интегратор

- Взаимодействие с другими бизнес-процессами
- Расширение функций в сферах: ИТ, маркетинг, PR, безопасность, финансы, медицина, управление рисками, инновации

HR- оператор

- Ведение БД
- Администрирование автоматизированных процессов
- Решение типовых ситуаций

Риски:

- Высокая конкуренция HR,
- Сокращение численности HR;
- Высокое сопротивление HR при внедрении
- Унификация процессов, игнорирование «живой» коммуникации, эмоций и личных особенностей

Возможности:

- Развитие смежных компетенции у кадровиков (обучение, подбор, соц.программы и пр.)
- получение дополнительной квалификации в ИТ;
- дистанционная работа, доступность 24 часа в сутки;
- Внимание «талантам»

Выводы и предложения

1. На развитие профессии в первую очередь влияют факторы: автоматизация процессов и функций, клиентоориентированность HR по отношению к бизнесу, стремление к повышению собственной квалификации и готовность к изменениям.
2. Несмотря на некоторые пессимистичные заявления о «вымирании» профессии, большинство респондентов верят в появление новых возможностей, уверены в своих силах для решения инновационных задач и освоения новых направлений.
3. HR-специалисты ожидают появления новых профессий, в топ-3 которых: ИТ-HR, HR-специалист по операционной эффективности, HR PR.
4. Исследование следует продолжить, т.к. первые результаты показали высокий потенциал целевой группы. В то же время для разработки плана мероприятий (Дорожной карты) по развитию профессии и функции HR информации недостаточно. Поэтому для объемного видения желательно расширить круг респондентов (представители бизнеса, HR-стратеги ит.д.) и провести несколько итераций (помимо генерации идей, включить оценку и планирование).



Аналитическая рабочая группа

Координатор проекта и руководитель исследования

Коханая Виктория Анатольевна
T&D0 менеджер,
Г. Санкт-Петербург
business.context@gmail.com

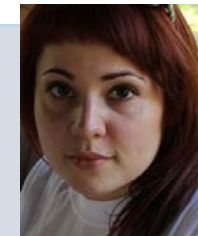


Эксперты, аналитическая рабочая группа



**Куренчанина Лариса
Геннадьевна**
Директор по персоналу
Г. Пенза
lgk-profi@mail.ru

Головинская Елизавета Евгеньевна
HR-консультант
Г. Самара
Golovinskaya_ee@mail.ru



Русских Мария Александровна
Руководитель группы
планирования и мотивации
Г. Киров
russkikh.mary@yandex.ru

Кузнецова Елена Михайловна
Руководитель отдела кадров
Г. Волгоград
mem13@rambler.ru





Приложение 1. Репрезентативность выборки

Выборка: **176** профессиональных специалистов в сфере управления персоналом, участники конкурса «Лучший по профессии», выборка является доступной.

Профессиональный состав респондентов:

- Директор по персоналу – 19;
- Руководитель структурного подразделения в сфере управления персоналом -14;
- Специалист по персоналу (generalist)- 31;
- Специалист по кадровому делопроизводству - 47;
- Специалист по корпоративной социальной политике - 7;
- Специалист по организации труда и оплате труда - 9;
- Специалист по подбору персонала - 20;
- Специалист по обучению и развитию персонала- 23;
- Специалист по оценке и аттестации персонала – 6.

Выборка является репрезентативной и отражает мнение наиболее активной и профессиональной части генеральной совокупности HR-специалистов.

Метод проверки репрезентативности: анализ уникальных/типичных случаев (Приложение 2).

Качественный анализ показал, что все суждения респондентов соответствуют типичным представлениям о HR-специалисте, с его погруженностью в проблематику отрасли.

Количественный анализ подтверждает, что разброс мнений респондентов невелик. Среди всего количества суждений – 524 (без учета количества повторов) уникальными (неповторяющимися и оригинальными по содержанию) являются 35 суждений (7% от общего количества). Данное отклонение является допустимым.



Приложение 2

HR-тренды: уникальные суждения

Профессия	5 лет	10 лет	25 лет
Директор по персоналу	- Создание проектных структур по типу Agile	Централизация обучения HR-персонала по отраслям на государственном уровне	Создание общероссийского "банка талантов"
Руководитель отдела	-	-	-
Специалист по управлению персоналом (generalist)	- Релокация hr-управленцев из центра в регионы	- Ввод электронной карты сотрудника; - Разработка международного законодательства о труде	-
Специалист по кадровому делопроизводству	- Увеличение числа работников, работающих онлайн из дома	- Замена кадровых функций игровыми симуляторами в 3D пространстве	-
Специалист по корпоративной и социальной политике	- Развитие профессии в направлении "консультант по социальным льготам"	-	-
Специалист по организации и оплате труда	- Освоение таких направлений как оптимизация рабочего пространства (система 5С) и бережливое производство	- Разработка новых межотраслевых и отраслевых норм труда	- Появление централизованного органа в РФ, занимающегося разработкой, утверждением и внедрением норм труда, функционированием единых информационных систем в области организации и нормирования труда, появление единых тарифных сеток
Специалист по подбору персонала	- Появление виртуальных HR для дистанционных собеседований и оценки	-	- Неоднородность организаций по конфессиональному и национальному составу - рекрутер в роли "медиатора"; - Подбор персонала через "геймификацию" для нового поколения. Трудоустройство через получение баллов в онлайн игре
Специалист по обучению и развитию персонала		- Создание виртуальной обучающей среды	- Применение методов ускорения обучения (мнемотехник, НЛП и пр.)
Специалист по оценке персонала			- Единая информационная база, содержащая полную информацию о человеке, в том числе о пройденных оценках



Приложение 2

Риски: уникальные суждения

Профессия	5 лет	10 лет	25 лет
Директор по персоналу	-	-	-
Руководитель отдела	-	-	-
Специалист по управлению персоналом (generalist)	- «Цифровизация» области управления персоналом (развитие концепции people analytics или HR-аналитики)	- мировая безработица; - подчинение службы управления персоналом службе управления активами	- Демографический кризис: потребуется работа с не активными группами (до 20 и старше 60, женщины – лидеры)
Специалист по кадровому делопроизводству	-	-	-
Специалист по корпоративной и социальной политике	-	-	-
Специалист по организации и оплате труда	- увлечение современными западными системами организации, нормирования и оплаты труда в ущерб имеющейся советской базе	-	-
Специалист по подбору персонала	-	- Кандидаты не будут заявляться на вакансии, рекрутеры будут предлагать свои компании кандидатам	-
Специалист по обучению и развитию персонала	-	-	-
Специалист по оценке персонала	-	-	-



Приложение 2

Возможности: уникальные суждения

Профессия	5 лет	10 лет	25 лет
Директор по персоналу	- Управление персоналом через систему управления качеством сервиса	- Компьютерное моделирование идеального сотрудника	-
Руководитель отдела	-	-	-
Специалист по управлению персоналом (generalist)	- Изменение законодательства с учетом развития технологий и современных реалий (например, в российском законодательстве нет аналога западному sabbatical leave – «творческий отпуск на полгода, год» и нет механизмов для массовой реализации подобных решений)	- Расширение областей ответственности HR (программы здорового образа жизни, развлечения, внутреннее предпринимательство),	- служба трансформируется в службу стратегических инициатив и анализа.
Специалист по кадровому делопроизводству	- создание единого бесплатного портала для кадровиков	- появление возможности защищать свои права и выбирать достойных работодателей	- Больше внимания будет уделяться изменениям в трудовом законодательстве, учитывая там национальные особенности
Специалист по корпоративной и социальной политике	-	-	-
Специалист по организации и оплате труда	-	-	-
Специалист по подбору персонала	-	-	-
Специалист по обучению и развитию персонала	-	-	- Востребованность дополнительных компетенций специалиста по обучению: психотерапия, этика и философия
Специалист по оценке персонала	Необходимость введения стандартов в требованиях к тренерам, коучам и фасилитаторам	Развитие профессии "Оценщик-программист" в отрасли Оценки персонала	-

Всего 35 оригинальных неповторяющихся суждений



HR-тренды: типичные суждения

Профессия	5 лет	10 лет	25 лет
Директор по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация HR-процессов; - Реорганизация HR-отделов (появление новых должностей, уход несвойственных функций, привлечение фрилансеров; организация удалённой работы; объединение функций в "универсального HR-а") 	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация HR-процессов (создание единого ресурса по России, электронный документооборот, методов привлечения и отбора, оценки деятельности персонала ; - Удержание квалифицированных сотрудников, молодых специалистов, "тантов«. - Построение горизонтальной корпоративной карьеры развитие лидерства; новые методики вовлечения . 	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация HR-процессов - Организация удалённой работы, гибкого графика
Руководитель отдела	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация HR-процессов (электронный документооборот, единый информационный HR-ресурс) - Внедрение инноваций - Построение корпоративной культуры 	-	-
Специалист по управлению персоналом (generalist)	<ul style="list-style-type: none"> - HR - стратегический партнер в бизнесе; - Автоматизация HR процессов 	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация и взаимосвязь HR процессов и бизнеса; - Активное перемещение профессионалов между странами 	<ul style="list-style-type: none"> - IT-технологии и автоматизация HR - Дистанционная работа - Борьба за таланты
Специалист по кадровому делопроизводству	<ul style="list-style-type: none"> - Информатизация и автоматизация бумажной работы (создание электронных баз данных, отчетности, договоров, трудовых книжек, подписей, работа через интернет); - Вымирание профессии, сокращение штата в связи с автоматизацией многих кадровых процессов 	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение функций кадровика путем добавления обучения, аттестации, подбора, оценки и т.д.; - Тотальная автоматизация кадровых функций, перевод кадровых документов в электронный вид 	<ul style="list-style-type: none"> - Программирование всех кадровых процессов (единая база данных для работодателей, автоматическая передача отчетности во все инстанции, создание электронных носителей трудовой информации); - Вымирание профессии, в в связи с автоматизацией кадровых процессов
специалист по корпоративной и социальной политике	-	-	-
специалист по организации и оплате труда	<ul style="list-style-type: none"> - Максимальная автоматизация процессов (оплата труда, использование мобильных приложений для исследований, мотивации, коммуникации с персоналом); - Расширение пакета компенсационных выплат и льгот 	-	-
Специалист по подбору персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация процессов: подбора (всемирная база данных, виртуальные HR, новые технологии и платформы), обучения (планирование обучения, онлайн-обучение), оценки (HR-аналитика, программы оценки) 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация процесса подбора: искусственный интеллект, онлайн технология по подбору, терминал по подбору
Специалист по обучению и развитию персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Построение самообучающихся компаний: развитие корпоративных университетов, создание пространства "Управления знаниями" 	<ul style="list-style-type: none"> - Обучение станет персонализированным, направленным на развитие уникальных специалистов; - Развитие внутреннего обучения - корпоративные университеты; - Геймификация бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> - Индивидуализация обучения: ориентация обучения на человека и его индивидуальное развитие; - Появление новых каналов коммуникаций, соответственных времени и изменениям
Специалист по оценке персонала	-	-	-



Риски: типичные суждения

Профессия	5 лет	10 лет	25 лет
Директор по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Зависимость эффективности компании от профессионализма HR-а: непрофессионализм ведет к неэффективному отбору персонала. Низкий уровень развитости функций управления персоналом в регионах причина деятельности без учёта потребностей бизнеса - Сокращение HR вследствие автоматизации. Переход HR-деятельности на аутсорсинг ; - Сопротивление самих HR внедрению инноваций; - Сопротивление менеджмента растущей значимости директора по персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Работодатель недооценивает потенциал HR 	<ul style="list-style-type: none"> - Исчезновение/ перепрофилирование должностей под автоматизированные процессы и требования работодателя
Руководитель отдела	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение уровня профессионального обучения. Низкий уровень квалификации персонала - Снижение имиджа HR - как следствие ошибок найма 	-	-
Специалист по управлению персоналом (generalist)	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация повлечет сокращение персонала; - Дефицит квалифицированного HR персонала; - Изменение содержания профессии (компетенции, ЗУН) 	<ul style="list-style-type: none"> - С ростом автоматизации процессов, будет уменьшаться количество HR-подразделений 	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация HR- процессов
Специалист по кадровому делопроизводству	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение трудовых функций: экономическая, юридическая, бухгалтерская; - Отсутствие качественного образования специалистов по кадрам; - Отмена трудовых книжек, которая может вызвать проблемы с назначением пенсии 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Сокращение численности кадровых работников -
специалист по корпоративной и социальной политике	<ul style="list-style-type: none"> - Попытки использовать малоквалифицированные кадры приносят вред 	-	-
специалист по организации и оплате труда	-	-	-
Специалист по подбору персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение качества подбора из-за нехватки специалистов требуемой временем и изменениями квалификаций 	-	-
Специалист по обучению и развитию персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Излишняя бюрократизация сферы 	<ul style="list-style-type: none"> - Недобросовестные тренера и уч.центры. Недостаточный контроль лицензирования 	-
Специалист по оценке персонала	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - Дефицит высококвалифицированных сотрудников в оценке



Возможности: типичные суждения

Профессия	5 лет	10 лет	25 лет
Директор по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Зависимость карьерного роста от профессионализма; - Расширение функционала – получение компетенций в областях: экономика, трудовое право и юриспруденция, психология, маркетинг и реклама; - Изменение подхода к обучению и удержанию персонала - ориентация на потребности сотрудников, программы привлечения талантов, мотивации по достижениям, лично-ориентированная направленность управления персоналом; - Зависимость результатов компании от профессионализма директора по персоналу. Стать HR-бизнес партнёром в организации 	-	-
Руководитель отдела	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность саморазвития, закалка воли, проявления личностных качеств; развитие прогрессивного мышления изучение новых технологий, системное видение, управление временем; - Внедрение новых технологий в HR. Адаптация к изменению технологий, изменение мышления под новые потребности 	-	-
Специалист по управлению персоналом (generalist)	<ul style="list-style-type: none"> - перспектива появления новых профессий в области HR; - саморазвитие, обмен опытом, внедрение лучших практик, участие в профессиональных конкурсах, семинарах, мастер классах и т.п. 	<ul style="list-style-type: none"> - Появление новых направлений и специализаций HR на стыке с другими функциями (развлечения и медиа, этика, экология, безопасность, образование и др.) орг.развитие и методы оптимизации 	<ul style="list-style-type: none"> - Появятся новые профессии: нужны будут бренд-менеджеры, IT-HR, SEO-специалисты, но при этом возможно профессия HR-коуча станет еще более распространена, т.к. за цифровыми технологиями все же стоят люди
Специалист по кадровому делопроизводству	<ul style="list-style-type: none"> - Совершенствование системы обучения для специалистов в сфере HR, обучение новым IT-технологиям, техникам подбора, развития и обучения 	-	<ul style="list-style-type: none"> - Модернизация профессии благодаря автоматизации и оптимизации многих функций специалиста по кадрам
специалист по корпоративной и социальной политике	<ul style="list-style-type: none"> повышение рейтинга компании с помощью внедрения корпоративной политики и корпоративного стиля 	-	-
специалист по организации и оплате труда	-	-	-
Специалист по подбору персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Специалист по подбору персонала должен постоянно повышать свой уровень профессионального мастерства, обучаться новому; - Необходимость создания и развития профсообществ 	<ul style="list-style-type: none"> - Развитие интереса к профессии HR - появление факультетов "Управления персоналом" в вузах; учебные программы соответствующие профстандарту 	-
Специалист по обучению и развитию персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Освоение специалистом по обучению дополнительных профессий - аналитика, маркетолога, коуча - Востребованность дополнительных компетенций специалиста по обучению (бюджетирование, бережливое производство, PR) 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие систем наставничества, самообучения 	<ul style="list-style-type: none"> - Развитие институтов тренерства и наставничества, работа с Внутренними ресурсами компаний
Специалист по оценке персонала	-	-	-



SWOT-анализ

	Усиливают HR- функцию	Ослабляют HR- функцию
Внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизация HR-процессов; • Смена поколений • Международный рынок труда, борьба за таланты. Перемещение профессионалов между странами, обмен опытом с Западом • Внедрение профстандртов • Симбиоз учебных заведений и работодателей • Зарплата становится белой 	<ul style="list-style-type: none"> • Кризис в экономике страны тормозит развитие сферы HR • Демографический кризис • Повышение пенсионного возраста • Кадровый голод - отсутствие профессионально и морально подготовленных выпускников • стремительное изменение законодательства
Риски	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение качества процессов по управлению персоналом, особенно в первые годы внедрения автоматизации • Риск потери персональных данных • Возможна потеря личного контакта с работниками, отсутствие обратной связи • Стрессы, эмоциональное истощение, выгорание, конфликт • Несоблюдение трудового законодательства со стороны работодателя, снижение роли профсоюзов • Неконтролируемый на законодательном уровне рынок труда (пассивность ЦЗН, бесконтрольность на законодательном уровне деятельности кадровых агентств) 	
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Сертификация HR-специалистов • Стать HR-бизнес партнёром в организации, научиться говорить с бизнесом на языке цифр, планировать возврат инвестиций в персонал, управлять производительностью и другими показателями при помощи методов, используемых в эконометрике • Изменение подхода к обучению и удержанию персонала - ориентация на потребности сотрудников, программы привлечения и удержания талантов • Появление новых методов подбора, оценки, обучения и самообучения, основанных на информационных технологиях • Внедрение новых технологий в HR. Адаптация к изменению технологий, изменение мышления под новые потребности • Развитие внутреннего обучения - корпоративные университеты; • - Необходимость создания и развития профсообществ • Развитие систем наставничества, самообучения 	



Приложение 3

SWOT-анализ

	Усиливают HR- функцию	Ослабляют HR- функцию
Внутренние факторы	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение инноваций • Доверие со стороны бизнеса • Позитивный имидж профессии • Постоянное повышение своей квалификации • Аутсорсинг процессов кадрового администрирования и оплаты труда (расчетчики) • Реорганизация HR-отделов 	<ul style="list-style-type: none"> • Неоднородный состав HR-специалистов, низкий уровень подготовки (особенно в регионах) • Недоверие бизнеса, вызванное ошибками • Быстрое устаревание HR-процессов • Увеличение документооборота • Аутсорсинг процессов подбора
Риски	<ul style="list-style-type: none"> • Исчезновение/ перепрофилирование должностей под автоматизированные процессы и требования работодателя • Специализация HR по отраслям экономики: затруднение при переходе в другую отрасль • Сопротивление самих HR внедрению инноваций; • Высокая конкуренция среди специалистов HR • Изменение содержания профессии (компетенции, ЗУН) • Универсальность HR в ущерб специализации и экспертизе • Сопротивление менеджмента растущей значимости директора по персоналу • Снижение имиджа HR - как следствие ошибок найма • Конфликтные увольнения, 	
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Организация удалённой работы, гибкого графика • Расширение функций кадровика путем добавления обучения, аттестации, подбора, оценки и т.д.; • Появление новых направлений и специализаций HR на стыке с другими функциями: развлечения и медиа, этика, экология, безопасность, образование, экономика, трудовое право и юриспруденция, психология, маркетинг и реклама; орг.развитие и методы оптимизации, бюджетирование, бережливое производство, PR • Перспектива появления новых профессий в области HR: <ul style="list-style-type: none"> - консультант по карьерному росту, специалист по обучению корпоративной культуре, - специалист по адаптации и управлению изменениями, специалист по решению конфликтных ситуаций, - специалист по внедрению профстандартов, бренд-менеджеры, - IT-HR, SEO-специалист, аналитик; • Совершенствование системы обучения для специалистов в сфере HR, обучение новым IT-технологиям, техникам подбора, развития и обучения 	