

3^e
ИЗДАНИЕ

*Я посвящаю эту книгу
моей маме, которая воспитала
меня именно такой, какая я есть,
и моему любимому мужчине,
который своим примером
вдохновил меня взяться за клавиатуру.*

HR

**КАК
ОН
ЕСТЬ**

► **ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК 331.108.26
ББК 65.290-2
К58

Кожевникова, Татьяна Юрьевна.

К58 HR как он есть / Татьяна Кожевникова. — 3-е издание. — Москва : Эксмо, 2023. — 208 с. — (HR как он есть. Самые эффективные инструменты для руководителей и топ-менеджеров).

ISBN 978-5-04-181416-8

Татьяна Кожевникова занимается управлением персоналом в крупных международных и российских компаниях уже 30 лет. В книге она рассказывает, как работают HR-департаменты в больших организациях, разбирает кейсы из личной практики и дает пошаговую инструкцию для построения суперуспешной карьеры в HR-сфере. В обновленном издании автор описывает, как изменилась эта отрасль после пандемии и какие вопросы сегодня предстоит решать кадровым службам в связи с трансформацией экономики.

Рассматриваются такие задачи отдела по работе с персоналом, как:
управление производительностью и талантами;
разработка стратегии;
построение корпоративной культуры;
взаимодействие с руководством;
обучение.

Каждый раздел четко структурирован и дополнен примерами.

Книга будет полезна всем, кто занимается кадровыми вопросами.

УДК 331.108.26
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-181416-8

© Текст. Кожевникова Т., 2023
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
ГЛАВА 1. HR И ПОИСК ИДЕНТИЧНОСТИ	12
Подведем основные итоги главы 1	32
ГЛАВА 2. HR И ТРИ «ТОЧКИ ПЕРЕГИБА»	33
Подведем основные итоги главы 2	45
ГЛАВА 3. HR И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ	46
Подведем основные итоги главы 3	68
ГЛАВА 4. КАК РАЗРАБАТЫВАТЬ HR-СТРАТЕГИЮ	69
Подведем основные итоги главы 4	88
ГЛАВА 5. HR И УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ	89
Подведем основные итоги главы 5	112
ГЛАВА 6. HR И УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ	113
Подведем основные итоги главы 6	134
ГЛАВА 7. HR И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ	135
Подведем основные итоги главы 7	155
ГЛАВА 8. HR И ПЕРВОЕ ЛИЦО	156
Подведем основные итоги главы 8	165
ГЛАВА 9. HR В БУДУЩЕМ	166
Подведем итоги главы 9	196
Заключение	197
Об авторе	204

ПРЕДИСЛОВИЕ

Идея написания книги об HR возникла в начале 2013 года, когда у меня впервые появилось для этого время. Моя профессиональная карьера сложилась таким образом, что с 22 февраля 1993-го, когда я начала работать в компании The Coca-Cola Export Corporation (то есть на протяжении 20 лет), у меня не было ни одного дня перерыва между уходом из одной компании и началом работы в другой. Все непродолжительные отпуска я обычно проводила в путешествиях с насыщенной программой, а между отпусками ежедневно вставала в 6.30 утра, ехала в офис (как минимум в Солнцево, а как максимум — в Ступино), работала до восьми вечера, более половины рабочего времени проводила в командировках по неудобным российским регионам, а в выходные пыталась как-то прийти в себя.

Когда хэдхантеры предлагали мне перейти в другую компанию, я обсуждала со своим текущим руководством возможную дату увольнения и договаривалась с будущим работодателем о том, что на следующий же день выйду на новую работу. Сейчас уже трудно сказать, почему я так боялась дать себе хотя бы один день передышки (может быть, все дело в том,

что не хотелось оставаться без корпоративной машины и телефона?), но факт остается фактом: только благодаря тому, что мне «неожиданно» пришлось покинуть одну из компаний в феврале 2013 года и начать поиски новой работы, колесо, в котором я бежала 20 лет, неожиданно остановилось, ритм жизни замедлился, появилось время на рефлексии, и я стала размышлять, чем заполнить день помимо посещения спортклуба и театров.

Несколько друзей одновременно предложили мне написать книгу про HR в России. Я достаточно быстро закончила первую главу, но после этого поступило предложение о работе, и на несколько лет процесс написания книги остановился.

Первоначально я хотела сделать традиционный учебник по управлению персоналом, разбитый на главы в соответствии с функциональными направлениями и содержащий много практических примеров и кейсов из практики. Это должно было стать уникальным торговым предложением (USP) моего произведения. Но тут мне пришло в голову, что многие похожие по содержанию книги уже написаны консультантами, а консультантов я очень не люблю, потому что хоть они и обладают разносторонними знаниями о многочисленных компаниях, но никогда ни за что не отвечают. Описывая консультантов, я обычно рассказываю коллегам иностранный анекдот: «Знаете ли вы, чем отличаются английские слова *involved* (вовлеченный) и *committed* (преданный)? В омлете с ветчиной курица *involved*, а поросенок *committed*».

Так и с консультантами. Описывая проблемы компании и то, как они их решали, консультанты занимают позицию «над схваткой» и фокусируются только на «стратегических» вопросах, оставляя все «технические моменты» HR-службе. Например, «мы сделали свои предложения по оптимизации

оргструктуры и системы оплаты труда, а вы уже сами согласовывайте это с профсоюзами и занимайтесь сокращением сотрудников». Между тем настоящий **HR как он есть** начинается именно с этого момента. С момента, когда вы едете в переполненном аэроэкспрессе в Домодедово, садитесь на ночной рейс до Читы, летите 7 часов, потом трясетесь 500 км на машине по забайкальским степям, встречаясь по пути только с танковыми колоннами Восточного военного округа, приезжаете в небольшой шахтерский городок в 50 км от китайской границы, селитесь в заводской гостинице «Горняк», расположенной в одном из подъездов хрущевской пятиэтажки, проводите беспокойную ночь, а утром, не выспавшись из-за разницы во времени, заходите в актовЫй зал заводоуправления, где вас уже ждут 70 крепких мужчин и женщин из профкомов цехов. Они-то как раз очень хорошо выспались и готовы к вашей презентации об «оптимизации численности и переходе на новую систему оплаты труда». Не буду рассказывать, что происходит дальше, так как коллеги, давно работающие в HR, это хорошо знают, а для выпускников столичных вузов хочется сохранить интригу.

Так вот, за четыре года с момента первой попытки написать книгу моя жизнь коренным образом поменялась. Я осознанно сделала дауншифтинг в карьере и пошла на работу, приносящую доход в три раза меньший привычного за последние 10 лет: она была мне интересна. Стала ходить на лекции по искусству и начала вести в Интернете блог про современный театр. В свете изменений концепция учебника показалась невыносимо скучной, в особенности для потенциальных молодых читателей, и я решила написать книгу как серию отдельных зарисовок, описывающих основные «моменты истины» для специалистов по управлению персоналом

и их взаимоотношения с другими персонажами корпоративных джунглей, в том числе с богами, находящимися на вершине пищевой пирамиды, — генеральными директорами и акционерами.

В силу своей профессии я бываю на многих конференциях, форумах и круглых столах, где встречаю молодых коллег из высокотехнологичных компаний (в основном из сферы IT, телекоммуникаций, банков и т.п.). Они считают, что весь мир уже стал цифровым, рабочие места — гибкими и удаленными и в ближайшее время нас всех ждет полная «уберизация». Очень хотелось бы; но реалии таковы, что из-за ортодоксальных норм трудового права и специфических акционеров в большинстве компаний до этого еще очень далеко. Кроме того, не у всех HR-профессионалов есть возможность и желание работать с хипстерами поколения Y (некоторые любят «погорячее» и идут в металлургию, строительство или нефтянку). Поэтому я решила, что буду описывать HR не «как он будет» или «как он должен быть», а «как он есть».

В 2021 году вышло второе, дополненное издание книги. В нем появилось несколько новых страниц, посвященных трансформации HR-функции в обстановке пандемии. Я надеялась, что тренды, возникшие вследствие COVID-19, сохранятся на несколько ближайших лет, но 2022 год опроверг все прогнозы. Трансформация политического и экономического уклада жизни снова сильно повлияла на роль HR, поэтому возникла идея третьего издания. Над ним я работала в завершающие месяцы 2022 года. Никто не знает, как изменится жизнь, когда книга выйдет из печати, но можно утверждать одно: борьба за таланты усилится, от сотрудников потребуются новые уникальные компетенции, старые кадровые процедуры потеряют эффективность и появится необходимость

новых, нестандартных подходов к управлению людьми. Функция HR продолжит играть решающую роль в обеспечении устойчивости компаний. Значит, есть смысл заниматься этой работой.

Эта книга может быть интересна не только студентам, выбирающим профессию, или опытным HR-директорам, желающим вспомнить молодость и попытаться угадать в примерах общих знакомых. Я думала и о руководителях в области финансов, продаж или производства: они плотно взаимодействуют со службами управления персоналом и хотели бы лучше понимать своих партнеров.

Я выражаю благодарность всем коллегам, с которыми мы прошли путь от административных экспертов к агентам изменений, а также — моим многочисленным руководителям. Благодаря им я узнала, как надо и *как не надо* работать с людьми.

ГЛАВА 1

HR И ПОИСК ИДЕНТИЧНОСТИ

В корпоративном мире нет ни одной профессии, которая в такой же степени, как HR, находилась бы в перманентном поиске идентичности. Финансисты занимаются балансами и бюджетами, IT-шники уверенно смотрят в мониторы компьютеров, маркетологи осваивают космические суммы на проведение рекламных кампаний, и только HR-профессионалы собираются на бесконечные конференции и круглые столы, где обсуждают, как им стать стратегическим партнером бизнеса, как HR-директорам попасть в правления компаний, как доказать возврат инвестиций в человеческий капитал и так далее.

Среди названий конференций попадаются и совсем апокалиптические, вроде «Закат HR, каким мы его знаем» или «Переход от традиционного HR к эре компьютерных технологий» (“The end of human resources as we know it”, “Moving from traditional HR to HRM software”). Спешу успокоить коллег по цеху — подобные настроения царят в основном

за границей, где трудовое законодательство, система бухучета и уровень сознательности работников действительно позволяют передать многие HR-транзакции на самообслуживание сотрудникам или на аутсорсинг. В Европе, к примеру, сотрудники самостоятельно через Интранет управляют своей медицинской страховкой и пенсионной программой, авансовыми отчетами за командировки, меняют персональные данные (например, домашний адрес) в HR-системе и получают информацию по расчету заработной платы.

Даже в крупных производственных или розничных компаниях России *десятки тысяч сотрудников* не имеют на рабочих местах доступа к компьютеру, а иногда, если он есть, — к Интернету (например, на предприятиях военно-промышленного комплекса). В тех компаниях, где с компьютерами и интернетом все в порядке, сейчас стоит задача по переходу на отечественное программное обеспечение. Чтобы это осуществить, профессионалы из HR должны описать идеальный «путь сотрудника» и составить детальное техническое задание для разработчиков. Кроме того, из-за сложности формулы расчета средней зарплаты во время отпуска, больничного и командировок даже топ-менеджеры не всегда могут без профессиональной помощи разобраться со своим расчетным листом. Поэтому я не считаю, что в обозримом будущем (5–10 лет) технологическое развитие станет представлять опасность для HR-профессионалов.

Тем не менее остаются «угрозы» аут- и инсорсинга. Аутсорсинг расчета заработной платы и базовых HR-транзакций необходим только в двух случаях: более низкая стоимость этих услуг у внешнего провайдера и небольшой размер компании. Впрочем, обычно оба случая взаимосвязаны. Крупные

компании часто используют дорогостоящую ERP¹ систему (например, 1С²) для управления финансами, логистикой, производством и другими ключевыми функциями. Обычно наряду с этими модулями установлен и модуль по управлению человеческим капиталом. Если сравнить стоимость использования внешнего провайдера для численности персонала более 5000 человек со стоимостью использования собственного модуля 1С, всегда выигрывает последний вариант.

К возможностям аутсорсинга подбора и обучения работников я отношусь скептически.

Приведу в пример свой опыт аутсорсинга подбора персонала для крупного торгового объекта. Речь шла о 400–500 работниках разного уровня квалификации (от выпускников вузов со знанием английского языка до грузчиков) в срок около шести месяцев. Контракт был составлен таким образом, что рекрутинговое агентство получало фиксированную сумму за полную комплектацию штата в указанные сроки при *требуемом уровне качества* персонала. Процесс выглядел следующим образом: агентство рекламировало вакансии в СМИ, проводило собеседования с кандидатами и направляло их линейным руководителям для проверки технических навыков либо оценки личностных качеств (для вакансий, не требующих особой квалификации). Важно отметить, что дата открытия торгового объекта была жестко зафиксирована, а отсутствие укомплектованного и обученного штата могло поставить открытие под угрозу.

¹ *Enterprise Resource Planning* (англ.) — организационная стратегия интеграции производства и операций.

² *SAP SE* — немецкая компания, производитель программного обеспечения для организаций.

Уже в первые месяцы проекта выявились основные проблемы. Когда рекрутинговое агентство не получало достаточного отклика на рекламу вакансий, вместо поиска путей улучшения работы и новых каналов коммуникации с кандидатами они приходили к работодателю и жаловались, что предлагаемая заработная плата/график работы/расположение торгового центра не соответствуют рынку/не привлекают кандидатов и т.д.

Вторая проблема заключалась в том, что *требуемый уровень качества* персонала не всегда можно оцифровать, поэтому работодатель и рекрутеры интерпретировали его по-разному. Многие кандидаты отсеивались линейными руководителями из-за нехватки практических навыков в своей профессиональной сфере, хотя по формальным признакам (стаж работы, образование) они полностью соответствовали требованиям к потенциальным кандидатам. В результате линейные руководители жаловались в HR-службу: вместо того чтобы заниматься открытием торгового центра, они тратят драгоценные часы на интервью с абсолютно бесполезными кандидатами. Чтобы помочь линейным руководителям, HR-специалисты стали предварительно просматривать кандидатов, приходящих из агентства. Поняв, что кандидатов все равно смотрит HR-департамент работодателя, рядовые сотрудники рекрутингового агентства стали направлять потенциальных работников напрямую в компанию. Таким образом, роль внешних рекрутеров свелась к тому, что они размещали рекламные объявления, обрабатывали анкеты и администрировали прохождение кандидатами собеседований.

Тем не менее агентство считало, что делает больше предусмотренного контрактом. Обнаружилась и третья проблема: некоторые успешно нанятые сотрудники после начала работы, но до открытия торгового центра вдруг осознали, что эта работа им не подходит, и уволились. Таким образом, рекрутерам пришлось снова искать кандидатов на вакансию. Дополнительной оплаты за это не предусматривалось, поэтому подобные ситуации плохо воспринимались агентством.

Обозначенные выше проблемы привели HR-службу компании к решению, что подбор персонала в будущем необходимо проводить самостоятельно. Мы разработали детальный план проекта, подсчитали примерное количество собеседований и спланировали необходимое количество внутренних рекрутеров. Чтобы справиться с пиковыми нагрузками, приняли решение нанимать HR-менеджера торгового центра на три месяца раньше, что позволяло ему начинать формировать базу кандидатов заблаговременно, и брать ему в помощь 2–3 временных сотрудников для администрирования интервью. Поскольку параллельно запускалось несколько проектов по подбору персонала в разных городах, процесс размещения объявлений в СМИ был централизован и осуществлялся через единого федерального провайдера.

Теперь несколько слов о передаче процесса обучения внешнему поставщику. У меня нет личного опыта полного аутсорсинга обучения, поэтому, чтобы объяснить свою позицию, приведу несколько аргументов *в пользу* формирования контента (содержания) обучения собственными силами.

Безусловно, есть ситуации, когда необходимо обратиться к внешним провайдерам. Это может быть связано с обучением

топ-руководителей в престижных бизнес-школах или с необходимостью повышения квалификации в узкоспециализированной области. Если же речь идет о массовом обучении большого количества работников, то контент лучше всего формировать с помощью внутренних экспертов компании, а внешним поставщикам делегировать технические вопросы «упаковки» знаний в красивую цифровую форму, помощи в администрировании и, возможно, в передаче сотрудникам традиционных корпоративных университетов и академий современных методов дизайна «обучения в процессе работы» («learning in the flow of work»).

Во-первых, система обучения — мощный канал коммуникации корпоративных ценностей и стратегии, особенно если в качестве преподавателей выступают не только профессиональные тренеры, но и представители бизнеса. Концепция обучающейся организации может воплощаться в жизнь с разной степенью глубины. Есть примеры компаний, где вообще нет профессиональных тренеров, а все курсы проводятся специально обученными экспертами из бизнеса по стандартным корпоративным материалам. Есть смешанные модели, когда в обучении комбинируются выделенные тренерские ресурсы и сертифицированные эксперты.

Участие линейных руководителей в обучении позволяет на конкретных примерах объяснить ученикам стратегию компании, ответить на конкретные вопросы, связанные с бизнес-процессами, и, возможно, даже принять практические решения. С внешними преподавателями это вряд ли возможно.

Коммуникация ценностей компании прямо или косвенно идет в ходе всего обучения. Как выглядит учебный центр, как ведут себя тренеры, какая обстановка складывается в ходе курса, как проходит обсуждение практических кейсов, как организованы перерывы на кофе и обед — все это скажет

о культуре компании намного больше, чем плакаты, развешанные по стенам. Особенно это актуально для обучения новых сотрудников.

В одной из компаний, где я только начала работать, сотрудники, приходившие на вводный курс, не могли выпить воды, так как около кулера не было одноразовых стаканов. Их не было не потому, что они закончились, а потому, что их в принципе не закупали. Новички должны были самостоятельно искать емкости. Во время обеда в столовой они должны были сами вымыть посуду и столовые приборы, прежде чем подойти к линии раздачи. Менеджмент компании был очень удивлен, когда я предположила, что эти факторы могут влиять на большую текучку персонала в первые недели работы.

Примером того, как *надо* транслировать корпоративные ценности на тренингах, для меня была и остается международная компания по производству прохладительных напитков, в которой я трудилась на заре карьеры. Практически каждый тренинг начинался с так называемого мотивационного ролика. В нем шла речь о клиентах и о борьбе с конкурентами. По результатам работы в группах и деловых игр победители награждались сувенирами с брендами компании. Учебные материалы выглядели профессионально и также были забрендированы. Если бы на наш тренинг случайно заглянул посторонний человек, он в первую же секунду понял бы, семинар какой компании здесь проходит.

Вторая важная причина, по которой обучение стоит организовывать собственными силами, — его роль в развитии талантов. Сотрудники, некоторое время поработавшие в функции обучения на условиях полной или частичной занятости,

имеют намного больше шансов на ускоренный карьерный рост. Как известно, чтобы учить других, надо сначала самому очень хорошо освоить предмет и быть готовым ответить на самые каверзные вопросы учеников.

В одной из компаний, где я работала, система управления карьерой в операционном блоке строилась таким образом, что продвижение на следующий уровень менеджмента было возможно только после получения преподавательского опыта. Рекомендованная продолжительность такой практики составляла примерно два года. За это время тренеры не успевали оторваться от реальной жизни и по прошествии двухлетнего срока легко интегрировались обратно в бизнес, причем на более высокую должность. В тех случаях, когда сотрудник пытался задержаться в обучении надолго, руководитель департамента плотно работал с коллегами из операционного блока, чтобы все-таки найти подходящую вакансию. Нет ничего более грустного, чем тренер, который на протяжении 10 лет учит сотрудников устаревшим бизнес-процессам времен своей молодости.

Наконец, несколько слов об инсорсинге HR-функционала. В этом случае я имею в виду передачу процессов, выполняемых HR-службой, в другие подразделения компании. Например, передача тренинга для торговых представителей в дирекцию по продажам, а функции подбора — линейным менеджерам, которые самостоятельно будут взаимодействовать с рекрутинговыми агентствами или размещать вакансии на сайтах поиска работы, в соцсетях и мессенджерах. Подобные тенденции возникают сейчас в ряде компаний и, как правило, требуют наличия в каждой функции HR-бизнес-партнера, то есть

сотрудника, все свое рабочее время посвящающего именно этим процессам. Таким образом, с работниками HR-службы не происходит ничего трагического, просто они переходят в другой департамент и, вместо того чтобы репортировать HR-директору, начинают напрямую репортировать директору соответствующего подразделения.

В пример можно привести реализованный мною в одной крупной розничной компании процесс инсорсинга части HR-функционала в другие департаменты. В центральном и региональных офисах работали около 6000 человек, и первоначально все сотрудники получали поддержку от единой службы HR. Некоторые подразделения были настолько велики, что напоминали отдельную компанию (например, в службе IT работали более 1000 человек, в коммерческой дирекции — более 600 человек). Специфика каждого подразделения в плане подбора персонала и его обучения была столь значительна, что среди сотрудников центральной службы HR все равно существовала определенная специализация. Мы просто решили довести этот процесс до логического завершения.

Совместно с руководством подразделений была разработана матрица разграничения полномочий. По каждому направлению HR-функций фиксировалась ответственность центральной HR-службы и HR-бизнес-партнеров, а также название корпоративной политики или другого нормативного документа, регламентирующего соответствующий бизнес-процесс. Соответственно, в бизнес-подразделения переходили такие функции, как организационное развитие и планирование численности, подбор персонала, оценка потенциала и планирование преемственности, техническое обучение, внутренние коммуникации, формирование ключевых показателей эффективности, управление трудовыми отношениями.

За центральным HR оставались развитие лидерских навыков и информационных систем, управление вознаграждением, в частности системой кратко- и долгосрочной мотивации, и льготами, а также разработка всех корпоративных политик и аудит их исполнения.

Ряд сотрудников из центрального HR перешли в бизнес-функции и значительно выиграли от этого перехода. Став HR-бизнес-партнерами, они из узкофункциональных специалистов превратились в HR generalist, или, говоря по-русски, универсалов. Им намного проще впоследствии совершить следующий карьерный шаг и занять должность *полномасштабного* HR-директора.

Итак, совершенно очевидно, что ни компьютерные технологии, ни ин/аутсорсинг не представляют угрозы для HR, по меньшей мере сегодня. В чем же причина вечного кризиса идентичности и беспокойства о важности и нужности роли HR в бизнес-процессах? Виноват ли в этом недостаточный уровень квалификации генеральных директоров или недостаток навыков стратегического мышления у HR-менеджеров? Истина, как всегда, где-то посередине, и помочь HR может только он сам.

В некоторых компаниях менеджмент, и особенно генеральный директор, не до конца понимают, какую стратегическую роль может выполнять HR. Бывают случаи, когда директор по персоналу подчиняется главному юристу, финансовому директору или даже директору по безопасности. Во многих компаниях предназначение HR видят только в том, чтобы обеспечивать порядок в кадровом учете и своевременную выплату зарплат. Ведь все остальные вопросы — уровень зарплат, распределение премий, прием и продвижение по службе — могут решить непосредственные руководители.

При этом руководитель или акционер компании использует беспроигрышные аргументы: «Моя компания эффективно работает, мы получаем высокую прибыль. Зачем нам нужны продвинутые HR-технологии и высокооплачиваемый HR-директор? Насколько это увеличит мои продажи?»

На розничном рынке России много лет шла жесткая конкуренция между двумя игроками, в чем-то очень похожими по объему продаж и формату торговых точек, публичному характеру компаний. Но в одной компании HR-директор всегда входил в правление, а в другой такой должности очень долго вообще не было. Так же как и раздела в годовом отчете компании, посвященного стратегии в области управления персоналом. Видимо, отсутствовала и сама стратегия. Финансовые результаты были прекрасны, пока росла цена акций на международных фондовых рынках. Казалось, что бизнес активно развивается и отсутствие прогрессивных HR-технологий никак этому не мешает. Однако, когда рынок традиционного ритейла начал испытывать жесточайшую конкуренцию со стороны цифровых платформ доставки, этому игроку понадобилась полная трансформация, включая формирование нового бренда работодателя, привлекательного для айтишников и других специалистов цифровой экономики. Оказалось, что HR, занятый исключительно подбором сотрудников и кадровым делопроизводством, с новыми задачами справиться не может. То есть в краткосрочной перспективе бизнес может позволить себе иметь просто техническую функцию HR. В долгосрочной — нет.

Вложения в построение HR-процессов и систем похожи на инвестиции в воспитание детей. Когда вы отправляете пятилетнего ребенка в музыкальную школу, трудно оценить

вероятность того, что через 20 лет он станет известным пианистом. Возможно, она составляет сотые доли процента. Но, если вы не отправите его в школу *сегодня* и *сегодня* не вложите много времени и сил в занятия музыкой, пианистом он не станет *никогда*. Приучая ребенка читать книги и делать уроки, вы не можете быть уверены, что он окончит престижный университет и получит высокооплачиваемую работу. Иногда бывает так, что двоечники и лентяи тоже становятся успешными. Но стоит ли в таком важном деле полагаться на случай?

Так и в бизнесе. Роль любого генерального директора и акционера заключается в том, чтобы обеспечить устойчивость и преемственность бизнеса при переходе управления к другому руководителю или владельцу. Даже если на сегодняшний день никто не собирается продавать компанию, эта ситуация может возникнуть через 10 лет. Если основатели бизнеса хотят, чтобы он просуществовал 100 лет, как многие международные компании, надо внимательно изучить их опыт и понять, почему, например, качество Nescafé и вкус батончика Mars никак не зависят от смены руководства в головном офисе и от того, кто осуществляет финансовый контроль над компанией. Стали бы эти успешные и давно существующие на рынке компании инвестировать свои средства в процессы и системы, никак себя не оправдавшие за прошедшие 100 лет? Международные компании, несмотря на высокие прибыли, очень любят экономить деньги и стремятся к максимальной эффективности.

Их многолетняя практика доказала, что профессиональная HR-команда с большими полномочиями помогает бизнесу сформировать высокоэффективную организацию, построить успешную систему вознаграждения, обеспечить преемственность и развитие руководителей. Линейные руководители не в состоянии самостоятельно построить сложные HR-системы

как в силу отсутствия нужной квалификации, так и в связи с нехваткой времени и внимания. Стоит упомянуть и вопрос независимости. Если функциональные руководители сами разрабатывают свою систему премирования или сами принимают решение об увольнении неугодного работника, возможны злоупотребления. HR в подобных ситуациях может выступать независимым экспертом, предоставляющим генеральному директору или собственнику объективную точку зрения. Безусловно, для этого HR-директору необходимы статус, аналогичный остальным топ-менеджерам, и прямой доступ ко всей информации и к первому лицу.

Еще один важный момент для тех, кто планирует работать в сфере управления персоналом: HR-директор очень редко становится генеральным. Для любой другой топ-позиции (финансовый директор, операционный и т.п.) возможен карьерный рост, а для HR его должность — зачастую предел. То есть HR-директора сознательно выбирают направление работы, не позволяющее достичь абсолютной вершины карьеры в бизнесе.

Таким образом, выходит, что HR-директор (менеджер) — достаточно непростая специальность, а выбирающие ее люди проявляют определенный героизм. Они приносят своего рода жертву в пользу любимой профессии. Как же специалисту по HR сделать хорошую карьеру и при этом не тратить все силы на ежедневное убеждение бизнеса в собственной необходимости и целесообразности?

На мой взгляд, самый эффективный способ — предложить бизнесу решения и ответы на вопросы, которые «традиционный» HR не всегда относит к зоне своей компетенции и ответственности.

Возьмем, например, задачу повышения производительности труда. В этом вопросе возможны самые разнообразные направления деятельности для HR. Мы можем взять на себя руководство проектом по использованию принципов непрерывных улучшений и бережливого производства в операционных подразделениях.

Другое направление улучшения производительности труда — это формирование «дерева KPI». Речь идет о финансово-экономических показателях, которые определяются в качестве целей на год для каждого руководителя компании. Начинается процесс сверху, с показателей для генерального директора. Далее они декомпозируются на уровни ниже. В итоге показатели доходят до каждого подразделения компании в виде части от корпоративной цели. Если каждое подразделение выполнит свою цель, то и генеральный выполнит свою.

Система формирования показателей эффективности и управления ими также входит в сферу интересов и ответственности продвинутых HR-профессионалов во многих компаниях. Это как важная стратегическая функция намного интереснее, чем заполнение трудовых книжек и подготовка приказов: на нее есть спрос со стороны бизнеса, и в результате производительность компании действительно повышается. Чего HR-директор и добивается наравне с другими участниками топ-команды.

Помимо того, HR может отвечать за проекты в сфере повышения индивидуальной эффективности работников. Это, в частности, оптимизация планирования рабочего времени, нормирование и автоматизация труда. Подобные задачи решаются в тесном сотрудничестве с IT и операционными подразделениями компании. В последнее время очевидно, как сильно

эффективность сотрудников зависит от уровня их благополучия. Управление корпоративным благополучием, включая сотрудников, работающих дистанционно или релоцированных в другие страны, — один из приоритетов бизнеса в наши дни, и, кроме нас, заняться этим некому.

Обобщая вышесказанное, вижу главный запрос бизнеса к HR в повышении эффективности использования человеческого капитала. За каждый вид капитала в компании отвечает определенное направление. Например, бизнес хочет брать кредит в банке под наименьший процент и эффективно его использовать, чтобы возврат на вложенный капитал был максимальным. За это отвечают финансисты. В таком же контексте следует воспринимать и человеческий капитал. Интерес бизнеса в том, чтобы тратить на персонал меньше, а получать от него больше. Причем под «тратить меньше» подразумевается не меньшая зарплата для конкретного сотрудника. Суть в том, чтобы в компании работало относительно небольшое число сотрудников, при этом их количество, квалификация и эффективность позволяли бы работодателю платить им высокие зарплаты и получать больший возврат на вложенный капитал.

Другая важная область, где бизнес ждет от HR-директора существенного вклада, — это корпоративная культура и имидж компании как привлекательного работодателя. О том, что может сделать HR в этой области, я подробно расскажу в главе 5.

Еще один запрос бизнеса к HR — реализация программ корпоративной социальной ответственности или ESG-повестки. В некоторых компаниях вопросы благотворительности, волонтерства, социального развития территорий присутствия также находятся в зоне ответственности HR. Подобные вещи уже выходят за рамки работы с собственным персоналом. Порой речь

идет о взаимодействии с населением целых городов и регионов, где расположены офисы или производственные площадки компании. Также это может быть работа с определенными группами населения: учащимися школ, студентами.

В некоторых высокотехнологичных компаниях цикл работы с будущими сотрудниками достигает 10–12 лет. Для таких работодателей важно, чтобы уже в школе дети выбирали определенные специальности, например технические или инженерные. Для этого в 10-х и 11-х классах школы учащиеся должны специализироваться по техническим предметам и в итоге сдавать ЕГЭ по физике и математике.

По статистике, около трети школьников выбирают выпускной ЕГЭ по физике и около 20% — по биологии, потому что это сложные предметы и велик риск их провалить. Это значит, что на физические, химические или биологические специальности в вузах могут поступить не более трети выпускников школ. Вот почему некоторые компании начинают работать с семиклассниками, проводя среди них олимпиады, открытые уроки, приглашая на экскурсии на свое производство или в лаборатории, общаясь с родителями учеников. Все делается для того, чтобы заинтересовать их в технических специальностях, подвигнуть на сдачу ЕГЭ по физике и математике, затем на поступление в технический вуз и в итоге, может быть, привлечь на работу в качестве сотрудников.

Такого рода программами в компании может заниматься только HR. Бизнес ожидает, что HR-служба, понимая, какие люди понадобятся компании через 10 лет, на текущем этапе наладит работу с учебными заведениями, с обществом и будет тем самым способствовать изменению отношения людей к той или иной профессии. Процесс этот достаточно сложный

и в какой-то степени макроэкономический. Чтобы успешно его реализовывать, HR-профессионалам надо разбираться в экономике и финансах, интересоваться изменениями в законодательстве, смотреть на 5–10 лет вперед и понимать, куда движется мир вообще и страна в частности.

Какие же действия HR-директору надо предпринять на пути к роли полноправного партнера?

— **Обеспечить себе поддержку генерального директора.** Первое, что должен сделать HR еще на этапе трудоустройства в компанию — узнать у первого лица, нужен ли ему HR в качестве бизнес-партнера и готов ли гендиректор поддерживать его в этой роли. Если ответ «нет», то, на мой взгляд, ничего не получится. Бывает так, что оргструктура компании не включает HR-директора в топ-команду. Без изменения такой оргструктуры шансы на партнерский статус также очень малы.

— **Стараться говорить с топ-менеджерами на языке цифр** там, где это возможно. Практически для любого HR-проекта можно посчитать возврат на инвестиции в человеческий капитал (ROI on Human Capital). Внедрение информационных технологий ведет к уменьшению численности HR-администраторов, то есть экономит фонд оплаты труда. Технические тренинги и система управления эффективностью повышают производительность труда. Программы в области повышения мотивации снижают текучку персонала и абсентеизм и повышают индекс вовлеченности. Во всех этих случаях возможно сформировать бизнес-кейс, то есть посчитать, какую сумму необходимо вложить в проект и какую выгоду он принесет для бизнеса. Главное — не переусердствовать в стремлении все оцифровать.

Например, программы по развитию лидерства, коммуникации, ассертивному поведению трудно поддаются

количественной оценке. Косвенным образом их влияние можно оценить по индексу вовлеченности сотрудников, замеренному до и после тренинга по лидерству для их руководителей. Рост индекса можно *частично* объяснить эффектом успешно проведенного обучения.

Мероприятия, связанные с продвижением корпоративной культуры, информированием сотрудников, по моему мнению, измерения не требуют. Их просто надо делать в гигиенических целях. Необходимо информировать сотрудников об успехах и новых назначениях, надо иметь корпоративную социальную сеть или приложение. Насколько приложение повысит производительность труда и чем доказать его необходимость — ни один HR не сможет ответить на эти вопросы.

— **Постоянно повышать уровень своей компетентности** в области финансов, экономики, лидерства и той конкретной, где вы работаете. Лично я всегда пытаюсь узнать, какую профессиональную книгу мой непосредственный руководитель читает в настоящий момент, и делаю все возможное, чтобы достать эту книгу, прочитать ее самой и сделать так, чтобы другие руководители компании с нею также познакомились. Это позволяет управленческой команде сформировать единое интеллектуальное пространство, использовать общий профессиональный сленг, а иногда даже изменить что-то в стратегии.

В одной из компаний, где я работала, подобной книгой стала «Нацельтесь на успех» Эла Райса (Al Ries). В оригинале она называется “Focus. The Future of Your Company Depends on It”. При переводе названия на русский язык, к сожалению, пропало самое главное слово «фокус». Именно ради этого слова генеральный директор нашей компании

заказал 10 экземпляров книги и вручил их непосредственным подчиненным.

В то время в компании шла дискуссия, не стоит ли расширить нашу клиентскую базу и предлагать наши услуги не только профессиональным бизнес-клиентам (B2B), но и физическим лицам (B2C). После прочтения этой книги, в которой речь идет о том, насколько важно фокусироваться на главном и отметить второстепенное, наша дискуссия стала более структурированной, поднялась на концептуальный уровень, мы все стали говорить на одном языке и, кстати, пришли к выводу, что останемся игроками в B2B сегменте!

В другой компании мне удалось методами интеллектуальной разведки узнать, что мой руководитель глубоко изучает британскую книгу “Smart Retail”. В России эта книга не издавалась, поэтому я попросила знакомого, собиравшегося в Великобританию, привезти несколько экземпляров. Мы прочитали ее всей HR-командой, использовали многие концепты автора при подготовке презентаций и выступлений на конференциях, а название даже стало брендом нашей программы развития топ-менеджеров.

Работая в Оргкомитте чемпионата мира FIFA-2018, мне также пришлось приобрести новые знания — в области футбола.

Для этого я прочитала несколько книг по истории футбола, в частности прекрасное произведение «Чаша Мараканы» Игоря Фесуненко; стала каждый день изучать материалы на сайтах «Спорт-Экспресс» и «Российский спорт» и, конечно, посмотрела все матчи чемпионата Европы, запоминая имена игроков каждой сборной. Это позволяло мне поддерживать дискуссию на совещаниях у руководства на профессиональном уровне, а дополнительным бонусом стал рост популярности во всех мужских компаниях.

В ближайшие годы среди продвинутых генеральных директоров и акционеров особо популярными станут книги по «технологической сингулярности» и «экспоненциальным технологиям» такого автора, как Рэй Курцвейл («Эволюция разума», «9 шагов на пути к вечной жизни» или «Сингулярность уже близка»). Сингулярность — это состояние технологий и науки в будущем, когда искусственный интеллект превзойдет человеческий, а наука и технологии будут расти в экспоненциальной прогрессии и даже быстрее — настолько быстро, что станут недоступны для восприятия и понимания человека. Ожидается, что все это наступит в 2045 году. Помимо того, что вы узнаете, к чему готовиться, вы еще и получите большое удовольствие от чтения (как в детстве от научной фантастики).