

НАРА

Татьяна Козневникова

HR-директор Оргкомитета Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России

КАК

ОН

ЕСТЬ

Бизнес. Как это работает в России

Татьяна Кожевникова

**HR как он есть**

«ЭКСМО»

2017

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

**Кожевникова Т. Ю.**

HR как он есть / Т. Ю. Кожевникова — «Эксмо»,  
2017 — (Бизнес. Как это работает в России)

Татьяна Кожевникова, директор по управлению персоналом FIFA World Cup Russia, честно и открыто рассказывает о непростых буднях HR-директора и пути, который приходится пройти людям, стремящимся к верхним ступенькам карьеры в HR. Интересные истории реализованных проектов в крупных международных компаниях, смешные и грустные случаи из собственной практики и советы новичкам и профессионалам – HR как он есть или как он работает в России.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

© Кожевникова Т. Ю., 2017  
© Эксмо, 2017

# Содержание

Предисловие	6
Глава 1	8
Глава 2	17
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# Татьяна Кожевникова

## HR как он есть

© Текст. Кожевникова Т., 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

\* \* \*

*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.*

## Предисловие

Идея написания этой книги появилась у меня в начале 2013 года, когда в моей профессиональной карьере впервые появилось свободное время. Так сложилось, 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 я ежедневно вставала в 6.30 утра, ехала в офис (как минимум в Солнцево, а как максимум – в Ступино), работала до 8 вечера, более 50 % времени проводила в командировках по неуютным 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 я выйду на новую работу. Сейчас уже трудно сказать, почему я так боялась дать себе хотя бы один день передышки (может быть, всё 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 занять свой 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 мне 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 моей 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* (вовлечённый) и *committed* (преданный)? В омлете с ветчиной курица *involved*, а поросёнок *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 трясётесь 500 км на машине по забайкальским степям, встречаясь по пути только с танковыми колоннами Восточного военного округа, приезжаете в небольшой шахтёрский городок в 50 км от китайской границы, селитесь в заводской гостинице «Горняк», расположенной в одном из подъездов хрущёвской пятиэтажки, проводите беспокойную ночь, а утром, не выспавшись из-за разницы во времени, заходите в актовЫй зал заводоуправления, где вас уже ждут семьдесят крепких мужчин и женщин из профкомов цехов, которые 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, прошедших с момента первой попытки написать книгу, моя жизнь коренным образом поменялась. Я осознанно сделала дауншифтинг в карьере и пошла на работу, которая оплачивалась в 3 раза ниже, чем мой стандартный доход за последние 10 лет, но была мне интересна; стала ходить на лекции по искусству и начала вести в Интернете блог про современный театр. В свете всех этих изменений концепция учебника показала мне 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 очень многих конференциях, форумах и круглых столах, где встречаю молодых коллег из высокотехнологичных компаний (в основном из сферы IT, телекоммуникаций, банков и тому подобных), которые считают, что весь мир уже стал цифровым, рабочие места – гибкими и удалёнными, и в ближайшее время нас всех ждёт полная «уберизация». Очень хотелось бы, но реалии таковы, что из-за ортодоксальных норм трудового права и специфических акционеров в большинстве компаний до этого ещё 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».

Эта книга может быть интересна не только студентам, которые выбирают будущую профессию, или опытным HR-директорам, которые хотят вспомнить молодость и попытаться угадать общих знакомых, но и руководителям в области финансов, продаж или производства, которые плотно взаимодействуют со службами управления персоналом и хотели бы лучше понимать своих коллег.

Я выражаю благодарность всем моим коллегам – *Анне Бобровой, Дмитрию Булавинову, Руслану Ильясову, Алексею Чичинадзе, Татьяне Баскиной, Сергею Назарову, Михаилу Базанову, Татьяне Хватининой, Антонио Гутьерресу, Эрнесто Артеаге, Полине Залевской, Андрею Бельшеву, Татьяне Дьяконовой, Елене Редняк-Фабер, Владимиру Мартынову, Яне Солохиной-Блейзиг, Александру Мосолову, Виктории Лысиковой-Трифоновой, Анастасии Маслянской-Арнхольд, Анне Флоренцевой, Александре Стояновой, Анне Ивлевой, Анне Сапрыкиной, Оксане Фроловой-Кургановой, Ольге Исакиной, Ольге Новиковой, Оксане Кармишиной, Елене Каминской, Наталье Незнановой, Ларисе Струцкой, Валерию Карезину, Павлу Сушкову, Марии Калининой, Андрею и Марии Афониным, Ольге Чушевой-Геговой, Дмитрию Артюшкину, Татьяне Сороке, Марине Арзамасцевой, Елизавете Шибановой, Надежде Усовой, Вере Кудряшовой, Ирине Соколенко, Маргарите Трусиловой, Сергею Пескову, Вере Краснослободцевой, Вере Салихи, Ирине Тихоновой-Быкодоровой и Светлане Кузьминых*, с которыми мы прошли путь от административных экспертов к агентам изменений, а также – моим многочисленным руководителям, благодаря которым 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 бы в такой же степени, как HR, находилась 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 подобных конференций попадаются и совсем апокалиптические, которые называются как-нибудь 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 своих 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 сотрудниками 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.

В России даже в крупных производственных или розничных компаниях **десятки тысяч сотрудников** не имеют доступа к компьютеру, а иногда (при наличии последнего) к Интернету, если это, например, предприятия военно-промышленного комплекса. Кроме того, в силу сложности формулы расчета средней зарплаты во время отпуска, больничного и командировок даже топ-менеджеры компаний 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, еще 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 эти два случая взаимосвязаны. Крупные компании часто используют дорогостоящую ERP<sup>1</sup> систему (например, SAP<sup>2</sup>) для управления финансами, логистикой, производством и другими ключевыми функциями. Обычно это означает, что наряду с этими модулями установлен и модуль SAP по управлению человеческим капиталом (HCM). Если сравнить стоимость использования внешнего провайдера для численности персонала более 5000 человек со стоимостью использования собственного модуля SAP, всегда выигрывает последний вариант.

К возможностям аутсорсинга подбора и обучения работников я отношусь достаточно скептически.

Приведу в качестве примера 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 6 месяцев. Контракт был составлен таким

---

<sup>1</sup> *Enterprise Resource Planning* (англ.) – организационная стратегия интеграции производства и операций.

<sup>2</sup> *SAP SE* – немецкая компания, производитель программного обеспечения для организаций.

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 для 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 это открытие под угрозу.

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. Это приводило к тому, что линейные руководители жаловались в HR-службу, что вместо того, чтобы заниматься открытием торгового центра, они тратят драгоценные часы на интервью с абсолютно бесполезными кандидатами. Для того чтобы помочь линейным руководителям, HR-специалисты стали предварительно просматривать кандидатов, входящих из агентства. Поняв, что кандидатов все равно смотрит HR-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 они делают больше, чем предусмотрено контрактом. Третья проблема заключалась в том, что некоторые успешно нанятые сотрудники после начала работы, но до открытия торгового центра вдруг осознавали, что эта работа им не подходит, и увольнялись. Таким образом, рекрутерам приходилось снова искать кандидатов на эту вакансию. Дополнительной оплаты за это не было предусмотрено, поэтому подобные ситуации плохо воспринимались агентством.

Все обозначенные выше проблемы привели HR-службу компании к решению, что подбор персонала в будущем необходимо проводить самостоятельно. Мы разработали очень детальный план проекта, подсчитали примерное количество собеседований и спланировали необходимое количество внутренних рекрутеров. Для того чтобы справиться с «пиковыми» нагрузками, было принято решение нанимать HR-менеджера торгового центра на 3 месяца раньше, что позволяло ему начинать формировать базу кандидатов заблаговременно, и брать ему в помощь 2–3 временных сотрудников для администрирования интервью. В связи с тем, что 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 аутсорсинга обучения, поэтому для того, чтобы объяснить свою позицию, приведу несколько аргументов *в пользу* организации 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 лучше всего это делать собственными силами в корпоративных университетах, академиях и центрах обучения.

Во-первых, система обучения является мощным каналом 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 в компаниях с разной степенью «глубины». Есть примеры американских компаний, где вообще нет профессиональных тренеров, а все курсы проводятся специально обученными экспертами из бизнеса по стандартным корпоративным материалам. Есть «смешанные» модели, когда 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 с миссией и ценностями, 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 ёмкости для воды. 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 своей карьеры. Практически каждый тренинг начинался с так называемого «мотивационного» ролика, в котором шла речь о наших клиентах и о борьбе за них 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 проходивший мимо человек, он в первую же секунду понял бы, семинар какой компании здесь проходит.

Второй важной причиной, по которой обучение стоит организовывать собственными силами, является его роль в развитии талантов. Сотрудники, которые некоторое время пора-

ботали в функции обучения на условиях полной или частичной занятости, имеют намного больше шансов на ускоренный карьерный рост. Как известно, для того 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 2 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 его молодости.

И, 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. Подобные тенденции возникают сейчас в ряде компаний и, как правило, требуют наличия в каждой функции HR-бизнес-партнера, то есть сотрудника, который будет всё своё рабочее время посвящать именно этим процессам. Таким образом, с работниками HR-службы не происходит ничего трагичного, просто они переходят в другой департамент и вместо того, чтобы репортировать HR-директору, начинают напрямую репортировать директору соответствующего подразделения.

В качестве примера можно привести процесс инсорсинга части HR-функционала в другие департаменты, который мне довелось реализовать в одной крупной розничной компании. В центральном и региональных офисах компании работало около 6000 человек, и первоначально все эти сотрудники получали поддержку от единой службы HR. Некоторые подразделения были настолько велики, что сами по себе могли быть отдельной компанией (например, в службе IT работало 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 его логического завершения.

Совместно с руководством подразделений была разработана матрица разграничения полномочий, в которой 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. В соответствии с этой матрицей 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 такие функции, как развитие лидерских навыков, управление вознаграждением, в частности системой кратко- и долгосрочной мотивации, управление льготами, развитие информационных систем, 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, которым будет 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 своей роли в бизнес-процессах? Кто в этом виноват: недостаточно квалифицированные генеральные директора или недостаточные навыки 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 потенциально 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 беспроблемные 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 идет жесткая конкуренция между двумя игроками, которые в чем-то очень похожи (сходный объем продаж и формат торговых точек, публичный характер компаний). Но есть и отличия: в одной из компаний HR-директор входит в правление, а в другой такой должности вообще нет. Так же, как и нет раздела в годовом отчете, посвященного стратегии в области управления персоналом. Видимо, нет и самой стратегии. Однако финансовые результаты компании прекрасные, цена акций неуклонно растет, бизнес активно развивается, и отсутствие «западных» HR-технологий никак этому не мешает. Означает ли это, что влияние HR на бизнес минимально, и можно ограничиться исключительно подбором сотрудников и кадровым делопроизводством?

В краткосрочной перспективе, возможно, да. 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 точно уверенными, что он или она окончит престижный университет и получит высокооплачиваемую работу. Иногда бывает

так, что двоечники и лентяи тоже становятся очень успешными людьми. 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 десять лет. Если основатели бизнеса хотят, чтобы он просуществовал 100 лет, как многие международные компании, надо внимательно изучить их опыт и понять, почему, например, качество «Coca-Cola» 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, которые за прошедшие 100 лет никак себя не оправдали? 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. Сами линейные руководители не в состоянии построить эти сложные HR-системы, как в силу отсутствия нужной квалификации, так и в связи с нехваткой времени и фокуса. Стоит упомянуть и аспект 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, который предоставит 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.

Ещё один важный момент для тех, кто планирует работать в сфере управления персоналом, – HR-директор очень редко становится генеральным директором. 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, которое не позволит им 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 корпора-

тивной цели. Если каждое подразделение выполнит свою цель, то и генеральный директор выполнит свою.

Система формирования и управления этими показателями эффективности также входит в сферу интересов и ответственности продвинутых HR-профессионалов во многих компаниях. Это намного интереснее, чем заполнение трудовых книжек и подготовка приказов. Это важная стратегическая функция, на которую есть спрос со стороны бизнеса. Это реальный вклад в повышение производительности компании, который HR-директор делает наравне с другими участниками топ-команды.

Помимо того существует немало проектов в сфере повышения индивидуальной эффективности работников, за которые может отвечать HR. Это, в частности, оптимизация планирования рабочего времени, нормирование и автоматизация труда. Подобные задачи решаются в тесном сотрудничестве с IT и операционными подразделениями компании.

Обобщая вышесказанное, я 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, так, 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 – это реализация программ корпоративной социальной ответственности. В некоторых компаниях вопросы благотворительности, волонтерства, социального развития территорий присутствия также находятся в зоне ответственности HR. Подобные вещи уже выходят за рамки работы со своим 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 не более 20 % школьников выбирают выпускной экзамен по физике, потому что он сложный, и велик риск его провалить. Это значит, что на физические специальности в вузах могут поступить не более 20 % 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 своих 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, который замеряется 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 газету или сайт. Насколько газета повысит производительность труда и чем доказать ее необходимость – ни один HR не сможет ответить на эти вопросы.

– **Постоянно повышать уровень своей компетентности** в области финансов, экономики, лидерства и специфики той отрасли, в которой 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 ней также познакомились. Это позволяет управленческой команде сформировать единое интеллектуальное пространство, использовать общий профессиональный сленг, а иногда даже изменить что-то в своей стратегии.

В одной из компаний, где я работала, подобной книгой стала работа Эла Райса (Al Ries) «Нацельтесь на успех», которая в оригинале называется более точно “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 своим непосредственным подчиненным.

В то время в компании шла дискуссия о том, 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 одного из своих знакомых, который собирался в Великобританию, привезти несколько экземпляров книги. Мы прочитали её всей HR-командой, использовали многие концепты автора при подготовке презентаций и выступлений на конференциях, а название книги даже стало брендом нашей программы развития топ-менеджеров.

На текущем месте работы мне также пришлось приобрести новые знания в такой области, как футбол. 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 позволяет 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», «Девять 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 всё это наступит в 2045 году. Помимо того, что вы узнаете, к чему готовиться, вы ещё и получите большое удовольствие от чтения этих книг (как в детстве от научной фантастики).

## **Подведем основные итоги главы 1**

Профессии HR в ближайшие годы не угрожают никакие внешние факторы в виде развития информационных технологий и аутсорсинга. Но в то же время не стоит ждать, что каким-то волшебным образом HR-директор сам собой превратится в полноправного бизнес-партнера. Судьба HR в его собственных руках. Нам самим надо упорно трудиться в этом направлении, причем намного больше, чем представителям других департаментов. Надеюсь, эта книга поможет вам в этом.

## Глава 2

### HR и три «точки перегиба»

Мне часто задают вопросы: как сделать карьеру в HR, каковы факторы успешности директора по персоналу, почему одним удаётся подняться на самый верх, а другим – нет. Я много размышляла на эту тему и пришла к следующим выводам.

В развитии HR-специалиста наступают ключевые моменты (или, говоря математическим языком, точки перегиба функции), после которых уровень компетенций растёт экспоненциально, специалист переходит на новый карьерный уровень и развивается далее на «плато», пока не наступит очередная «точка перегиба» (рисунок 1). Не всем специалистам удаётся дождаться этих «точек» (например, в силу небольшого размера компании и невозможности перехода на другое место работы), другие специалисты пытаются «взять планку», но она оказывается им не под силу. Только успешное прохождение всех трёх «точек» может привести специалиста в области HR на самый верх профессиональной карьеры. В этой главе речь пойдёт о том, какие сложности возникают на каждом из этапов и как их успешно преодолеть.

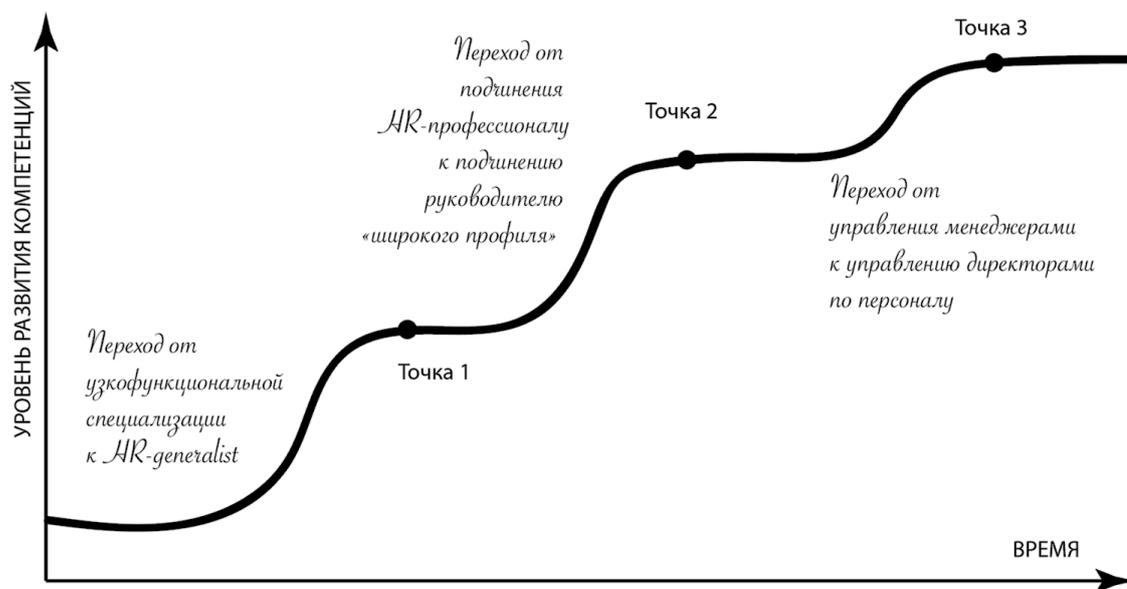


Рисунок 1

Большинство молодых специалистов попадают в HR на стартовую позицию с узким функционалом. Безусловно, бывают случаи, когда выпускника вуза сразу принимают на должность руководителя отдела персонала в небольшую компанию. Ровно как некоторые специалисты попадают в HR сразу на руководящую должность в результате кросс-функционального перехода из другого подразделения (например, с производства или из продаж). Но я считаю, что для тех, кто хочет целенаправленно построить карьеру в HR, оптимальным стартом является работа в крупной географически распределённой компании (желательно международной) в одном из функциональных подразделений департамента HR. Лучше учиться у профессионалов, чем самостоятельно изобретать велосипед.

Моя карьера в HR началась в 1992 году, когда я училась в аспирантуре экономического факультета МГУ и за несколько месяцев до защиты

кандидатской диссертации попала на собеседование в HR-департамент компании The Coca-Cola Export Corporation. Благодаря опыту в проведении семинаров студентам и поверхностным знаниям психологии и педагогики мне предложили работать тренером в центре обучения, который потом превратился в Coca-Cola University. Я обучала сотрудников навыкам продаж, коммуникации, обслуживанию клиентов и мерчендайзингу. После трех лет работы в этой области я перешла в компанию MARS, где отвечала за подбор персонала, проведение ассессмент-центров и обучение. Также я участвовала в оценке должностей по методике Hay Group, а в 1998 году мне пришлось близко познакомиться с трудовым законодательством в части массового сокращения персонала. Когда в конце 1999 года меня назначили руководителем по управлению персоналом двух фабрик компании MARS в Ступино, в моей профессиональной карьере произошла первая «точка перегиба», **выражающаяся в том, что HR-специалист переходит от узкой специализации к функционалу HR generalist**, который отвечает за все или многие направления работы с персоналом, но при этом подчиняется HR-директору.

Несмотря на то что я сама начала работать в функции T&D (Обучение и развитие персонала), я считаю, что C&B (Управление вознаграждением) или организационное планирование более перспективны. Специализация по этим направлениям позволяет глубоко погрузиться в производственную специфику и бизнес-процессы, освоить Excel и научиться считать деньги. Конечно, этот функционал выглядит для выпускников факультетов и кафедр управления персоналом не так привлекательно, как подбор сотрудников, обучение, брендинг работодателя или формирование корпоративной культуры. Но для будущей карьеры он намного полезнее, так как с самого первого дня HR-специалисту надо готовиться к первой «точке перегиба».

Проводить интервью с кандидатами или ассессмент-центр достаточно просто, если у вас есть определенные компетенции и навыки, легко приобретаемые в процессе обучения. Если же перед вами стоит задача сократить персонал сталеплавильного цеха (или даже продуктового магазина!) на 20 %, ни в одном учебнике вы не найдёте правильных ответов. В книгах по бережливому производству, безусловно, будет написано, что надо исключать дублирование функций, сокращать точки контроля, делегировать принятие решений сотрудникам, выполнять операции параллельно и много других умных советов, но, если сотрудник департамента HR имеет лингвистическое или юридическое образование, он ни при каких условиях самостоятельно не сможет придумать, как эти советы реализовать на практике. Однако, если несколько лет поработать с оргструктурами и бизнес-процессами, формируется представление о том, какие вопросы необходимо задавать линейным руководителям и где обычно скрываются резервы оптимизации.

В дальнейшем при переходе на должность HR generalist будет намного легче освоить такие смежные области, как трудовое право, кадровое делопроизводство, подбор, обучение и развитие, не говоря уже о корпоративной культуре.

Вторая «точка перегиба» намного сложнее и драматичнее, чем первая. Если в предыдущем случае практически всё зависит от самого человека, то на втором этапе многие вещи находятся вне зоны его влияния. **HR-менеджер становится HR-директором** (или HR-бизнес-партнёром) и **начинает репортировать генеральному директору** или руководителю предприятия/дивизиона/региона. Вместо руководителя, который давал тебе обратную связь, развивал, делился опытом, защищал от нападков со стороны других подразделений, в общем,

делал всё то, что проповедует теория управления персоналом, вы начинаете подчиняться человеку, который требует от вас невыполнимого, критикует за то, чего вы не делали, постоянно меняет свое мнение, даёт противоречивые задания, при этом ничего не объясняя и не оказывая никакой моральной поддержки. «Пойди туда – не знаю куда, принеси то – не знаю что». Причем, если вы работаете в международной компании, есть вероятность, что где-то в европейской или американской штаб-квартире есть глобальный HR VP, к которому можно обратиться в крайнем случае, когда необходим профессиональный совет или защита от произвола и некомпетентности непосредственного руководителя в вопросах управления персоналом. Если же вы работаете в крупной российской компании, то обращаться за помощью некуда.

Моя вторая «точка перегиба» произошла через десять лет после начала карьеры, когда я стала директором по персоналу в METRO Cash&Carry. Именно в METRO сбылась моя мечта – я попала в boardroom и стала на равных заседать в правлении компании в России. Я была единственной женщиной и единственной русской среди семи немолодых иностранных мужчин. Они снисходительно называли меня “our girl” и пытались игнорировать мои идеи и предложения. Когда я поехала на стажировку в штаб-квартиру компании в Дюссельдорф, один из немецких сотрудников спросил меня во время ланча, как мне работается с METRO-рептилиями (имея в виду консерватизм и возраст моих коллег по правлению).

Самого одиозного звали Вильгельм Адольф, и он приходился племянником основателю и мажоритарному акционеру компании. Именно с ним были основные позиционные бои, так как он отвечал за все операционные вопросы в торговых центрах, и ему административно подчинялись мои менеджеры по персоналу на местах. В этих боях и прошел мой «обряд инициации» в бизнесе: я поняла, что коллеги не обязаны тебя любить, что тебе необходимо всегда, как в шахматах, просчитывать их на несколько ходов вперед, что мнение генерального директора формируется в зависимости от того, кто первый к нему зайдет и расскажет свою версию, что при матричном подчинении надо всегда добиваться того, чтобы сотрудник подчинялся только тебе (идет ли к нему пунктирная линия или основная), и что женщине никогда не простят того, что прощается мужчине. Кстати, моей настольной библией на этом этапе стала книга 1978 (!) года «Games Mother Never Taught You: Corporate Gamesmanship for Women» («Игры, которым тебя не учила твоя мама: искусство корпоративной игры для женщин»), написанная Betty Lehan Harrigan.

Если психологическую борьбу мне приходилось вести самой, то с профессиональной точки зрения я получала огромную поддержку от HR VP в Дюссельдорфе, которая брала на себя разработку глобальных проектов для всех стран присутствия компании (например, опционной программы долгосрочного вознаграждения, внедрения SAP, программы обучения топ-менеджеров в London Business School, проведения дней карьеры в бизнес-школе INSEAD и так далее). Когда через семь лет я перешла в глобальную российскую корпорацию на должность заместителя генерального директора по персоналу, то поняла, что осталась в полном одиночестве. Надо мной больше не было никого, только мой шеф и Президент России. Я чувствовала себя, как героиня Сандры Буллок в фильме «Гравитация» – на мне был только тонкий скафандр опыта в западных компаниях, а за ним – открытый космос с жесткой космической радиацией и температурой –273 градуса по

Цельсию. За помощью обращаться было не к кому. Тренировки и разминки закончились – началось показательное выступление.

На успешное преодоление HR-специалистом второй «точки» больше всего влияет наличие и степень развития его эмоционального интеллекта (EQ), то есть способность распознавать эмоции, намерения и мотивацию (как свои, так и других людей – подчинённых, коллег и руководителя), а также управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач. Как мы знаем из научной литературы, «IQ – это то, за что тебя нанимают на работу, а EQ – это то, за что продвигают», и чем выше по карьерной лестнице, тем большую роль играет EQ (рисунок 2). Но «матчасть» тоже необходимо знать – к каким коллегам или консультантам обратиться, когда придётся самостоятельно разрабатывать программу долгосрочного вознаграждения или налаживать сотрудничество с европейскими бизнес-школами.

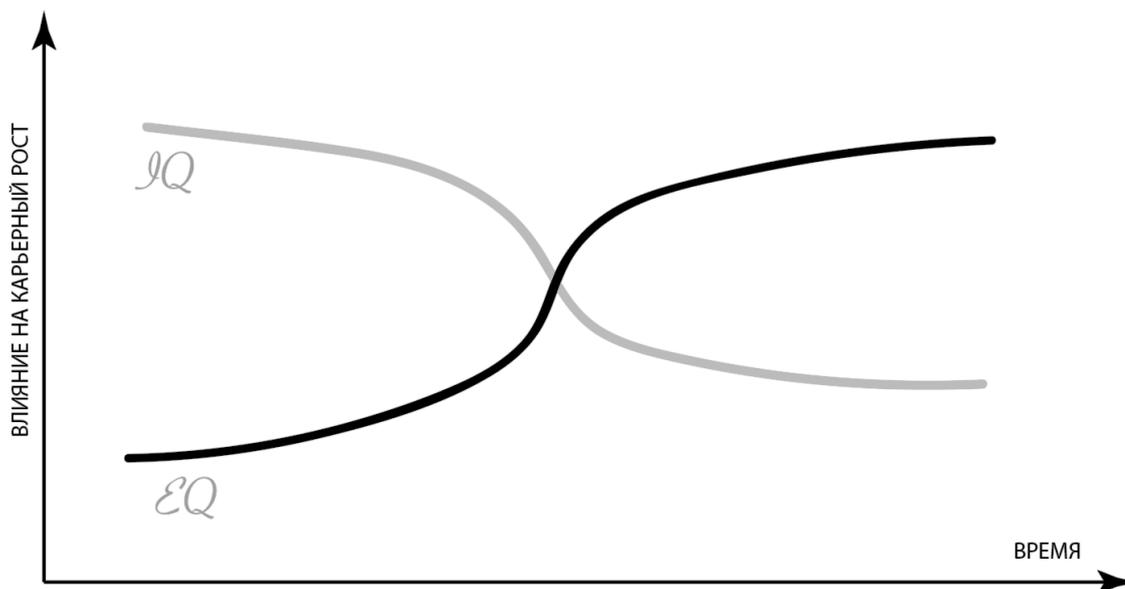


Рисунок 2

Одним из элементов эмоционального интеллекта является навык правильного подбора команды и управление своими сотрудниками таким образом, чтобы они были не фактором риска и непредсказуемости, а фундаментом, на который вы можете опереться. Для устойчивости человеку нужны как минимум две ноги. Можно стоять и на одной, но без опоры долго не продержишься. Если ты стоишь на двух ногах и в руках ещё есть трость – совсем хорошо.

В нашем случае три точки опоры – это руководитель, коллеги и подчинённые. В идеале вас должны поддерживать все, но в жизни так не бывает. Чаще всего складываются комбинации 2:1 («хорошие отношения с боссом и подчинёнными, но проблемы с коллегами» или «всё хорошо с коллегами и подчинёнными, но начальник – самодур»). С подобными ситуациями ещё можно жить, но если у вас осталась только одна «группа поддержки» (и это не босс), то, видимо, скоро вам придётся искать другую работу. Так вот, по собственному опыту могу сказать, что «перевести» подчинённых на свою сторону проще всего: вы можете их либо «корруптировать» в хорошем смысле этого слова (уважение, позитивная обратная связь, помощь в профессиональном развитии, книги по бизнесу в подарок, участие в конференциях, внеклассные корпоративные мероприятия) или поменять. Коллег поменять сложнее, хотя и такое мне приходилось делать (но для этого вам потребуется незыблемый альянс с генеральным директором).

Недавно в моей практике сложилась ситуация, когда одну из сотрудниц компании не поддерживала ни одна из сторон. Интуитивно это понимали все, но тем не менее, нам были необходимы фактические подтверждения. Мы провели опрос «360 градусов» и увидели, что упомянутая выше сотрудница заняла последнее место в рейтингах всех трёх групп. Когда я обсуждала с этой девушкой условия её увольнения из компании, она сказала мне: «Только такие циничные люди, как вы, могут успешно работать в HR». Я мысленно призвала на помощь весь свой эмоциональный интеллект и решила трактовать эти слова как комплимент.

Правильное управление командой и умение «руководить руководителями» остается ключевым фактором преодоления третьей «точки перегиба», которая заключается в том, что **HR-профессионал** начинает работать в штаб-квартире (корпоративном центре) компании и **руководит директорами по персоналу** дочерних организаций напрямую или через комитеты по кадрам и вознаграждениям при советах директоров.

Браться за подобную работу возможно, если человек на сто процентов уверен в своём профессионализме и обладает достаточной мудростью и жизненным опытом для того, чтобы «справиться» с самодостаточными HR-директорами, скорее всего, лучше его разбирающимися в отраслевой или региональной специфике и имеющими более плотный контакт с генеральным директором дочерней организации или дивизиона.

Одна из моих бывших сотрудниц случайным образом оказалась на должности HR-директора крупного холдинга с численностью персонала более 20 тысяч человек. Предыдущий HR-руководитель покинул компанию, её назначили «временно исполняющей обязанности», а потом благодаря дружеским отношениям с родственницей акционера временное исполнение обязанностей превратилось в постоянное. В дочерних компаниях, входивших в холдинг, HR-функцию возглавляли взрослые и опытные директора по персоналу, которые быстро поняли, что их новый руководитель не обладает ни компетенциями, ни характером для своей новой роли, и просто стали её игнорировать. Они формально приезжали на совещания и направляли отчёты, но по факту самостоятельно определяли свою HR-стратегию, разрабатывали HR-политику и выбирали провайдеров услуг.

Моя бывшая коллега в итоге просто числилась директором по персоналу всей группы, а фактически занималась только персоналом управляющей компании холдинга.

«Руководство руководителями» – это вопрос власти, причём не формальной (с помощью совета директоров или KPI), а реальной. Самый простой способ взять власть в свои руки – назначить на должности HR-директоров в дочерних компаниях «своих» людей. Это не всегда просто, ведь генеральные директора дочерних компаний тоже хотят иметь своих ставленников на ключевых позициях. Соответственно, «смене власти» в HR предшествует длительный период установления конструктивных рабочих отношений с генеральными директорами дочерних компаний – поездки на предприятия, посещение цехов, объектов социального назначения, совместные ланчи и прочие ритуальные действия, направленные на повышение доверия и понимания. Если не пройти этот этап или попытаться действовать через генерального директора головной компании, руководитель «дочки» приложит все усилия, чтобы скомпрометировать «вашего» кандидата, и в итоге от него избавится.

Если поменять HR-директоров в дочерних компаниях нельзя, то придётся работать в направлении «конвертации» их на свою сторону. Для этого можно использовать как жесткие, так и мягкие рычаги. Лучшие жёсткие рычаги – это централизованное утверждение

бюджетов и единая IT-система. Если вы всегда можете получить любую HR-информацию по дочерней компании, не запрашивая ее у местных специалистов, и если вы чётко знаете, на какие цели и как они тратят деньги, вы снижаете свою «информационную зависимость» и ставите себя в положение *принимającego* решения, а их – в положение *предлагающих* решение.

Кроме того, у вас есть ещё несколько мягких рычагов влияния. Во-первых, вы обладаете информацией о том, что обсуждается на заседаниях правления и советов директоров, куда движется компания, какие у нее стратегические планы. Если HR-директора дочерних компаний знают, что они могут получить от вас эту информацию быстрее, чем от своего генерального, они будут приходить к вам за ней. Во-вторых, HR-директора любят конференции, семинары и тренинги. Если вы будете регулярно их проводить на высоком профессиональном уровне (с приглашением внешних спикеров, с экскурсиями на другие предприятия или поездками в регионы присутствия компании), уровень доверия к вам обязательно повысится.

Для изучения темы власти никогда не помешает перечитать «Искусство войны» Сунь Цзы и «Государь» Макиавелли. Если ваши подчинённые и коллеги тоже читали их, вам будет что обсудить за ланчем, а если нет, вы получаете серьёзное тактическое преимущество.

## **Подведем основные итоги главы 2**

Карьера в HR – это эволюция от специалиста в узкой функциональной области к «руководителю руководителей», в ходе которой необходимо преодолеть несколько критичных «точек». Помимо постоянного повышения профессионального уровня необходимо развивать свой эмоциональный интеллект и навыки влияния на людей, при этом чем выше должность в HR, тем сильнее должны быть навыки. Это финансовые директора или юристы могут управлять с помощью бюджетов, положений и регламентов. Принятие решений в таких тонких областях, как назначение, продвижение и увольнение людей, корпоративная культура и корпоративные ценности или система вознаграждения, трудно регламентировать. Соответственно обеспечить правильность (с вашей точки зрения) решений можно только за счёт влияния и власти.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.