

Галина Подовжня

# HR

без стереотипов

Галина Подовжня  
**HR без стереотипов**

«Альпина Диджитал»

2022

УДК 331.108  
ББК 65.291.6-18

**Подовжня Г.**

HR без стереотипов / Г. Подовжня — «Альпина Диджитал»,  
2022

ISBN 978-5-96-147567-8

О том, что люди – главное в бизнесе, написаны уже сотни книг, война за таланты идет давно, но роль HR в компаниях зачастую по-прежнему сводится к кадровику-делопроизводителю, иногда в сочетании с массовиком-затейником. Эта книга – не о них. И не о тех многофункциональных HR-департаментах, плохо выстроенная работа которых грозит бизнесу репутационными и финансовыми убытками. Она о том, какую реальную роль должен играть HR как бизнес-партнер, и о тех грандиозных позитивных результатах, которые увидит собственник или руководитель компании, если все аспекты системы управления персоналом в ней настроены и функционируют должным образом. Из книги, написанной директором по управлению персоналом компании 3М в России и СНГ Галиной Подовжней, вы узнаете, в чем истинная миссия хорошего HR, на чьей стороне он выступает, как правильно взаимодействовать руководителю со своим HR и эффективно использовать его ресурсы для успеха бизнеса в той реальности и в тех обстоятельствах, в которых находится ваша компания.

УДК 331.108  
ББК 65.291.6-18

ISBN 978-5-96-147567-8

© Подовжня Г., 2022

© Альпина Диджитал, 2022

# Содержание

Введение	7
Глава 1	8
Toyota и Джон Салливан	9
Что произойдет, если у вас будет правильный HR	11
Вы тут кого, собственно говоря, защищаете?	13
Кого ищем?	14
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Галина Подовжня HR без стереотипов

Редактор *Екатерина Закомурная*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Корректоры *Е. Аксёнова, Е. Чудинова*

© Галина Подовжня, 2022

© ООО «Альпина Пабlisher», 2022

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

*Человеку, который делает лучше меня и мой мир, моему учителю  
Никите Барасуайо Купрейкину посвящается*

## Введение

Много лет назад компания, в которой я работала, очень хотела схантить замечательную женщину, топ-менеджера известной российской пивной компании. На тот момент она возглавляла modern trade channel – отдел по работе с современной торговлей. Я проводила с ней интервью и заинтересовалась важным фактом из ее резюме. FMCG-компании ежегодно участвуют в опросе удовлетворенности клиентов разными аспектами их работы, который проводит исследовательское агентство GFK. Наш кандидат отвечала за это направление в своей компании, и несколько лет подряд они удерживали первенство в рейтинге FMCG-компаний по итогам этого опроса. Поскольку для моего работодателя это была очень актуальная задача, я, конечно, не преминула поинтересоваться, за счет чего ей удалось добиться такого успеха. Ее ответ я запомнила на всю жизнь: «Мы получаем результаты опроса, обсуждаем их с командой и на основе выявленных проблемных зон составляем план действий. Я знаю, что так делают и все остальные компании, участвующие в опросе. Единственное отличие нашей компании от других заключается в том, что мы наш план методично реализовываем. Берем и делаем!»

Я написала эту книгу на основе знаний и опыта, которые накопились у меня за многие годы работы в компаниях, входящих в число лучших бизнес-организаций мира, и с учетом понимания профессии HR, которое сложилось у меня за эти годы. Буду очень рада, если вы найдете книгу интересной, но свою цель я буду считать достигнутой, если после прочтения вы вместе с вашим HR попробуете использовать в вашей управленческой практике то, о чем в ней рассказано. Давайте будем среди тех, кто просто «берет и делает». Ведь другого пути в лигу первых нет!

## Глава 1

### *Верочка, пригласи ко мне нашу кадровичку из HR, пожалуйста*

Нужна ли компании HR-служба, как подобрать «правильного» HR-а, чтобы потом не было мучительно больно, и в чем основной смысл существования HR в организации?

Не будем ходить вокруг да около и зададимся главным вопросом: а нужен ли вообще вашей организации HR? И если вдруг нужен, то какой? Вопросы отнюдь не риторические. Во-первых, на нашем рынке есть организации, прекрасно чувствующие себя и без специально выделенной функции управления персоналом: тут уместно вспомнить о розничной сети супермаркетов «ВкусВилл». Во-вторых, пользу от HR еще надо доказать, особенно если опираться на бизнес-показатели, а не на метрики, оправдывающие существование HR в глазах самих HR-ов. Таких, между прочим, довольно много: например, «количество тренинговых часов на одного сотрудника организации» или «процент реализации индивидуальных планов развития сотрудников». А вот случаи, описывающие, какой вред организации может нанести ошибочно выстроенная работа HR, известны.

## Toyota и Джон Салливан

Один из таких кейсов связан с корпорацией Toyota. Думаю, среди читателей много автолюбителей, и они наверняка знают про отзывы автомобилей с неисправностями, которыми прославился этот концерн. В начале 2000-х Toyota на протяжении нескольких лет подряд удерживала лидерство в мировой статистике отзывов, и каждая крупная партия отозванных автомобилей сопровождалась падением котировок ее акций. Кроме того, в 2014 году концерн был вынужден заплатить США 1,2 млрд долл. для урегулирования разбирательства с Минюстом о замалчивании жалоб водителей на неконтролируемое ускорение автомобилей. Газета «Ведомости» утверждала, что на тот момент это была самая значительная сумма, на которую правительство США когда-либо штрафовало автопроизводителей<sup>1</sup>.

Не знаю, писали ли об отзывах автомобилей адепты TPS (Toyota Production System) – производственной системы Toyota, которая, как учат в бизнес-школах, не просто метод управления, а целое мировоззрение, основанное на идее постоянного совершенствования. Зато мне известно, как на это отреагировали некоторые представители мировой HR-общественности. А именно: в 2010 году Джон Салливан, владелец консалтинговой компании со штаб-квартирой в Кремниевой долине и консультант по вопросам управления талантами множества организаций из списка *Forbes*, написал любопытную статью под довольно полемичным названием «Тема к размышлению: как HR привел корпорацию Toyota к краху»<sup>2</sup>. В этой статье Салливан утверждает, что причина массовых отзывов автомобилей с рынка кроется в ошибках, которые сделала отнюдь не служба контроля качества, а – внимание! – HR компании. Давайте посмотрим на его аргументацию.

Во-первых, HR-департамент Toyota построил неправильную систему вознаграждения и признания. В переводе с эйчаровского на общечеловеческий «система вознаграждения и признания» – это то, как вы платите своим сотрудникам и за что вы их хвалите. В Toyota основными критериями для получения бонусов в тот момент были рост продаж и «бережливое» сокращение расходов. Знакомый подход, не правда ли? Как справедливо замечает Салливан, никто из сотрудников по доброй воле не захочет притормозить или снизить эти показатели, чтобы сосредоточиться на вопросах безопасности, потому что, согласно заданным правилам бонусирования, лично для них такой сценарий означает уменьшение размеров премий. А кому же захочется получить маленький бонус, если есть все шансы получить большой или очень большой?

Вторая ошибка заключалась в неэффективной системе обучения. Предлагаю опустить туманные рассуждения о «развитии человеческого капитала» как цели корпоративного обучения, к которым склонны некоторые мои коллеги, и посмотреть на обучение в корпоративном мире с практической точки зрения. Его эффективность заключается в том, что в сотрудниках развиваются навыки и компетенции, нужные именно в этой организации. Система обучения сотрудников эффективна тогда, когда является одним из инструментов для достижения бизнес-целей.

Так вот, по мнению Салливана, система обучения корпорации Toyota не смогла развить в своих сотрудниках такую компетенцию, как умение влиять на лиц, принимающих решения. Эти люди занимают высокие позиции в корпоративной иерархии, и компании Toyota надо было научить линейный персонал так строить коммуникацию с руководителями, чтобы уметь убедить их в процессе принятия решений учитывать внешнюю негативную информацию о состоя-

---

<sup>1</sup> Вот несколько ссылок на статьи на эту тему: <https://goo.su/7Mta>, <https://goo.su/7mtB>, <https://goo.su/7Mtb>, <https://goo.su/7MTb>.

<sup>2</sup> <https://goo.su/7mtc>.

нии системы безопасности автомобилей, а не только факт достижения или недостижения целей по продажам.

В-третьих, Салливан считает, что HR Toyota делал ошибки в процессе найма. В компанию набирали менеджеров с высоким уровнем конформизма, то есть людей, не умеющих или не желающих озвучивать и отстаивать свою точку зрения, особенно если она не совпадает с точкой зрения их руководителей. Обратим внимание на то, что вторая и третья ошибки связаны друг с другом и в совокупности давали синергетический эффект – с рынка не брали смелых людей, а своих не учили навыкам влияния.

Четвертая ошибка крылась в системе управления результативностью сотрудников, то есть в том, как им ставились цели и как на протяжении года отслеживался прогресс в их достижении. Правильная система управления результативностью выявляет критичные проблемы в работе сотрудников на ранних стадиях, а не в конце года, когда все уже случилось и ничего невозможно исправить. Кроме того, она позволяет найти разумный баланс между доверием к сотрудникам и мониторингом их промежуточной результативности. Салливан пишет, что Toyota зашла слишком далеко в доверии к своим сотрудникам и у нее не было необходимых метрик измерения их результативности и промежуточных точек контроля.

Пятая ошибка – это «двойные стандарты» корпоративной культуры, то есть расхождение между реальной обстановкой в компании и декларируемыми ценностями. В результате стала возможной ситуация, когда публичное «сохранение лица» и «одержимость» позитивной информацией о компании оказались важнее безопасности потребителей и профессиональной этики.

В качестве шестой ошибки HR Салливан называет построенную в Toyota систему развития преемников. Она воспроизводила тип лидеров с устаревшим набором компетенций. В частности, эти люди оказались неспособны принимать трудные решения и управлять бизнесом в условиях стремительных изменений.

Следующей ошибкой стал сбой в системе удержания ключевых сотрудников организации. В компании игнорировали проблему ухода из организации людей, задававших правильные, но неприятные вопросы. Такие сотрудники-«правдолюбцы» неудобны для компании, и они были вынуждены покинуть ее.

И, наконец, последней, восьмой ошибкой стало отсутствие модели оценки рисков в области управления персоналом. Салливан писал, что HR Toyota должен был работать со службой управления корпоративными рисками и, в частности, рассчитывать долгосрочную фактическую стоимость убытков от того, что компания игнорирует информацию о неисправностях в своей продукции.

Любопытно, что статью Салливан опубликовал в 2010 году, а отзывы продолжались еще несколько лет после ее выхода. Видимо, HR корпорации проигнорировал критический анализ своей работы. Справедливости ради надо сказать, что краха Toyota не случилось и по сей день, но статья не становится от этого менее важной и не теряет актуальности. Она просто и понятно показывает взаимосвязь между ошибками в различных элементах управления персоналом и их негативными, в том числе финансовыми, последствиями для бизнеса. И если плохо выстроенная работа в этих направлениях ведет к огромным репутационным и материальным убыткам, то давайте представим себе, к каким серьезным позитивным результатам приводит прямо противоположная ситуация, когда все аспекты системы управления персоналом настроены и функционируют должным образом.

## Что произойдет, если у вас будет правильный HR

Картина успеха работы HR в организации выглядит так:

- В вашей компании работают правильные люди на правильных местах с правильным набором компетенций, способные решать актуальные именно для вашей организации задачи.

- Их труд вознаграждается таким образом, что стимулирует к высокой – выше ваших ожиданий – результативности и эффективности.

- Сотрудники относятся к вашему бизнесу как к своему собственному: искренне переживают за результат, ответственно подходят к затратам, постоянно думают, что можно делать еще быстрее и лучше.

- В команде царит позитивная атмосфера, мнение каждого члена команды услышано, команда приветствует профессиональные вызовы, то есть труднодостижимые цели, и достигает их.

И все-таки давайте еще раз зададимся вопросом: а нужен ли для получения такой картины успеха именно HR как выделенная функция? Не секрет, что есть большое количество авторитетных людей, считающих, что никакого смысла в существовании HR в организации нет. Квинтэссенцией «анти-HR-позиции» является широко известное высказывание Нассима Талеба, подарившего нам прекрасную метафору «черного лебедя» как символа случайности и непредсказуемости происходящего в мире: «Бог помещает HR-службу в компанию для того, чтобы она не росла. Появление HR-департамента – это божья кара»<sup>3</sup>. Основная претензия Талеба к представителям моей профессии заключается в том, что деятельность HR, с его точки зрения, абстрактна и «вкус» нашего труда невозможно почувствовать напрямую. Честно говоря, в этом месте мне очень хочется задать вопрос: что же может быть менее абстрактным и более конкретным, чем 1,2 млрд долл. штрафа, выплаченного компанией Toyota в результате в том числе критичных ошибок своего HR?

Интересно, что противники HR, как правило, ограничивают нашу деятельность одним-двумя направлениями и чаще всего, упоминая HR, имеют в виду рекрутмент. Так делают и Нассим Талеб в знаменитой «анти-HR»-речи в Тбилиси, и Евгений Щепин в книге об уже упомянутом здесь «ВкусВилле». Эту же ошибку совершают и практически все остальные «HR-диссиденты», встречавшиеся мне в жизни, что, кстати, совершенно неудивительно. Рекрутмент является одной из самых актуальных и болевых точек практически в любой организации, поскольку проблемы с наймом отражаются на бизнесе немедленно, без всякого отложенного эффекта.

Другая часто встречающаяся на практике тенденция – необходимость HR в организации вроде бы и не отрицается, но либо его деятельность сводится исключительно к кадровому делопроизводству (та самая «кадровичка из HR»), либо HR превращается в «массовика-затейника», непрерывно организующего корпоративы, дни рождения и выездные «веревочные» тренинги.

А вот когда маститые HR-ы из крупных организаций объясняют роль нашей функции в современной организации, они используют модель, придуманную самым уважаемым на сегодня экспертом в нашей профессии – профессором Мичиганского университета Дейвом Ульрихом<sup>4</sup>. Ульрих выделил основные роли HR. Должна признаться: модель описывает нашу профессию исчерпывающе, но с использованием множества пафосных и наукообразных терминов. HR в ней предстает и экспертом по стратегическому планированию, и агентом перемен, и хранителем человеческого капитала, и интегратором новых технологий и медиа, и дизайне-

---

<sup>3</sup> <https://goo.su/7mTC>.

<sup>4</sup> Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR From The Outside In. 2012.

ром плюс интерпретатором аналитики, и хранителем системы вознаграждения, и заслуживающим доверия активистом, и навигатором в мире парадоксов, и комплаенс-менеджером<sup>5</sup>. Популярность этой модели в профессиональных HR-кругах такова, что не упомянуть о ней в главе о роли HR в организации было бы так же странно, как рассказывать об истории русского языка и не сказать о Кирилле и Мефодии, создавших славянский алфавит. Кроме того, какой же HR-директор удержится от соблазна позиционировать себя в глазах бизнес-общественности агентом, хранителем, интегратором и интерпретатором?

Однако если мы проделаем мое любимое упражнение, то есть переведем с эйчаровского на общечеловеческий, окажется, что за внешним пафосом этой модели кроется вполне земной смысл. Профессиональный HR помогает вашим сотрудникам – а значит, вашей организации и вам – быть успешными в той реальности и в тех обстоятельствах, в которых вы находитесь, и в тех параметрах, в которых вы определяете успех для своего бизнеса. Никакой другой особой миссии у нас, HR-ов, нет. Именно для этого мы и приходим каждый день на работу.

---

<sup>5</sup> Комплаенс – от английского слова *compliance*, которое означает строгое соблюдение всех государственных законов, а также локальных нормативных актов, политик и процедур, принятых в компании.

## Вы тут кого, собственно говоря, защищаете?

В профессиональных HR-кругах часто встречается точка зрения, согласно которой одна из важнейших наших ролей – быть «адвокатом» сотрудников в организации. И в ранней, более простой версии модели HR по Ульриху эта роль тоже упоминалась. Тем не менее позволю себе задать еще один вопрос: «Действительно ли HR должен быть адвокатом сотрудников?» Или сформулируем его немного по-другому: «Чьи интересы в организации защищает HR?»

Между прочим, это один из моих любимых вопросов, и я обязательно задаю его, когда ищу человека к себе в команду. Правильный ответ на него очень простой: HR всегда защищает интересы работодателя. Поэтому я считаю неверным позиционирование HR внутри организации как адвоката сотрудников. Но у моей позиции есть нюансы.

Под «защитой интересов работодателя» надо понимать профессиональную и грамотную позицию по всем вопросам в зоне нашей ответственности, внятно озвученную организации, а в вопросах применения трудового законодательства еще и без возможности интерпретаций. Очень важно, что «защищать интересы работодателя» не значит безропотно выполнять любые его прихоти. Более того, иногда это значит защищать работодателя от самого работодателя, например:

- не идти на нарушения трудового законодательства, даже если руководитель очень просит;
- соблюдать принцип «в жизни то же, что и на бумаге»;
- управлять конфликтными ситуациями между руководителями и сотрудниками, не позволяя руководителю нарушать права сотрудника и вести себя безнаказанно и агрессивно, но и не потакающая лени, безответственности или ответной агрессивности сотрудника (а такое тоже встречается).

Вот ситуация из жизни. HR-менеджер публично сокрушается в профессиональном сообществе в Facebook, что кандидат отказывается принять предложение о работе на условиях оформления по договору гражданско-правового характера на период испытательного срока. Кстати говоря, это знакомая многим профессиональным HR-ам идея руководителей. Она очень удобна бизнесу. Не подошел человек – прекращаем договор без всяких обязательств перед ним. Есть одно «но» – это совершенно противоречит Трудовому кодексу РФ. Опытный HR, правильно понимающий свою роль в организации, объяснит руководителю все негативные последствия такой схемы – от репутационного риска до жалобы этого человека в Трудовую инспекцию, после которой вас обяжут принять его в штат, потому что доказать факт трудовых, а не гражданско-правовых, отношений будет очень легко.

Совершенно не зря у того же Ульриха роль «адвоката сотрудников» трансформировалась в роль «комплаенс-менеджера». Быть «комплаенс-менеджером» – это и значит защищать интересы работодателя, то есть строить процессы и жизнь компании в соответствии с требованиями Трудового кодекса и других законов, помогать руководителям и собственникам бизнеса создавать такую организацию, о которой, даже уходя, сотрудники скажут, что это было лучшее, что случилось в их профессиональной карьере, и будут искренне рекомендовать вас в качестве работодателя родственникам и друзьям. Поэтому иногда вашему HR-у придется говорить вам «нет», не соглашаться с вами, аргументированно отстаивая свою точку зрения. Ваша задача как руководителя бизнеса – найти профессионала и принять такую модель отношений с HR. Именно она, а не позиция «чего изволите», подразумевающая безропотное выполнение любых прихотей руководителей, работает на успех вашего бизнеса.

## Кого ищем?

Возвращаясь к вопросу, с которого мы начали главу, думаю, что у собственников и руководителей компаний выбор вариантов ответа на него не очень большой: либо самостоятельно осваивать всю экспертизу и роли HR в организации, либо все-таки найти профессионала.

Выбор первого сценария говорит о вас как об управленце только лучшее. Например, моя давняя мечта – встретить руководителя, который, анализируя заработные платы своих подчиненных, не будет приводить в разговоре аргумент «А вот в компании “Прекрасное далеко” человеку на такой же позиции платят в два раза больше, мне ребята лично рассказывали!». Вместо этого мой идеальный собеседник скажет: «Давай-ка мы с тобой вместе посмотрим свежие зарплатные обзоры по нашей отрасли! Интересно, как выглядят относительно рынка зарплаты моих ребят». У сценария самостоятельного освоения полной HR-экспертизы есть только один минус – его реализация потребует много времени и отнимет этот ресурс от других бизнес-приоритетов, которых никто с вашей повестки дня не снимал. Существует большая разница между тем, чтобы определять фокусы и ставить задачи специалисту, или тем, чтобы делать все самостоятельно, в ущерб общему руководству организацией.

Если вы выбираете сценарий с поиском профессионала, сразу встают вопросы: как отличить профессионала в HR от непрофессионала, по каким критериям отбирать? Давайте разбираться.

Для начала скажу, что, если HR в вашей компании предусмотрен в единственном лице, задача перед ним будет стоять очень амбициозная. Ее амбициозность кроется в том, что вашему HR-у придется заниматься всем многообразием направлений, которые входят в современный HR, а быть одинаково профессиональным во всем – от Трудового кодекса до внутренних коммуникаций – вряд ли возможно. Выход я вижу в приоритизации, то есть определении самых важных для вашей организации направлений, экспертиза в которых для вашего внутреннего HR будет критично важной.

Представим себе ситуацию:

- В вашей организации есть вакансии, которые не закрыты много месяцев, и вы совершенно недовольны качеством кандидатов – значит, для вас важен рекрутмент.
- Лучшие люди уходят из вашей организации, объясняя это тем, что у конкурента платят больше, – значит, вам надо как минимум присмотреться к системе вознаграждения и мотивации.

● Никто из сотрудников не хочет делать больше того, что написано в должностной инструкции, ровно в 18:00, как по будильнику, все прекращают работать, и общее настроение в команде хорошо описывается модным словом «токсичность» – всё это признаки того, что вам надо поработать с вовлеченностью сотрудников.

Соответственно, человека с более уверенной экспертизой именно в этих трех областях вам и надо искать. С остальным, например с обучением и оценкой, могут помочь внешние консультанты. Конечно, проблем может быть и больше, но всегда важно расставлять приоритеты, потому что идти с одинаковой скоростью в десяти направлениях одновременно невозможно.

Кроме того, вас и вашего HR-а очень выручит аутсорсинг рутинной административной работы (кадрового делопроизводства): используя его, вы высвободите время HR-менеджера для того, что является стратегически важным для вашей организации. В моем примере это были рекрутмент, вознаграждение и вовлеченность, в вашем случае это могут быть другие зоны ответственности HR.

При таком подходе можно четко описать профиль нужного вам человека. *Профиль кандидата* – одно из любимых эйчаровских выражений. Профиль – это сумма того, что кандидат должен знать и уметь делать и как он должен уметь это делать. *Знание* – это информация,

которая есть у кандидата в голове. **Навык** – это применение знаний на практике на автоматическом уровне. А то, как именно кандидат применяет свои знания и экспертизу на практике, – это **компетенции**.

Например, сначала вы прочитали книгу «Excel 2019. Библия пользователя». У вас есть знание об этой программе. Потом много вечеров подряд вы разбирались с самой программой, и вот вы уже уверенно пользуетесь формулами для расчетов, делаете сводные таблицы и строите диаграммы и графики – вы выработали навык работы в Excel. А делаете вы сводные таблицы не просто так, а чтобы использовать эти аналитические данные (вкуче с вашим опытом, интуицией, мнениями других людей и здравым смыслом) в момент, когда вы анализируете сложную бизнес-ситуацию для принятия решения – это уже ваша компетенция «качество принятия решений».

Думаю, многие из вас спросят: «Где здесь опыт?» Тут лежит эйчаровская развилка, то есть вопрос, на который нет однозначного, единственного правильного ответа. Мы с вами встретимся с эйчаровскими развилками на страницах этой книги неоднократно.

Итак, развилка номер один означает, что можно искать кандидата с опытом, а можно – без. Решать вам. Если хотите зрелого специалиста – ищите человека с опытом. Из плюсов такого подхода – возможно, у вас будет быстрый результат. Минус – зрелые эксперты всегда стоят дороже. Другой важный аспект – прошлый успешный опыт, за который вы их и покупаете, может выступать ограничителем в поиске возможных решений проблем именно вашей организации, ведь всегда есть соблазн пойти быстрым путем и использовать то, что уже когда-то сработало, без глубокого анализа на предмет применимости готовых решений из прошлого к новой бизнес-среде. Если вы готовы рискнуть, смотрите кандидатов без опыта, но с потенциалом. Минусы этого выбора – сотруднику потребуется больше времени на достижение результата, точно будут ошибки, потому что человек будет учиться на опыте вашей организации. Из плюсов – новички стоят дешевле, а еще у них в арсенале меньше стереотипов и стандартных решений.

Почему важны знания? В чем Нассим Талеб, безусловно, прав, так это в том, что есть эксперты, а есть псевдоэксперты. Псевдоэкспертность в HR – это убеждение, что наука управления персоналом является знанием, данным нам от рождения, так же, как знание о том, как лечить грипп, тренировать сборную по футболу и воспитывать детей (особенно чужих). Псевдоэкспертность дилетантов в зоне ответственности HR проявляется на всех этапах цикла жизни сотрудников в организации, от приема до увольнения. А вот экспертное знание нарабатывается не столько через получение профильного высшего образования, сколько через опыт и практику. Поэтому диплом в сфере управления персоналом не помешает, конечно, но не стоит рассматривать его как обязательный или решающий фактор в момент выбора. Более того, даже если вдобавок к диплому одного или нескольких прекрасных вузов кандидат прошел множество тренингов и имеет за плечами определенный опыт, все это не гарантирует, что он – хороший HR. Вам надо посмотреть не только на то, что кандидат знает и умеет, но и на то, как он свои знания и умения применяет на практике. Тут мы подходим к разговору про **компетенции**.

Кстати, хочу предупредить, что в рядах профессиональных HR-ов есть те, кто не использует компетентностный подход, и это еще одна эйчаровская развилка. Существуют вполне успешные и очень известные на рынке компании, просто-напросто запрещающие произносить у себя в офисе это слово. Скажу сразу, я не принадлежу к лагерю отрицающих компетенции. Думаю, что право отрицать что бы то ни было есть у каждого – даже формулу воды, к примеру, можно отрицать, но ведь сама вода от этого состоит из H<sub>2</sub>O не перестанет.

Так и с профессиональным спором сторонников и противников компетентностного подхода: дискуссия может длиться бесконечно, и слушать противников порой очень познавательно и увлекательно, но того факта, что мы все применяем на практике свои знания и навыки по-разному, этот спор не отменит. А то, что мы называем «компетенциями», как раз и помогает увидеть эту разницу.

Допустим, один из ваших руководителей внезапно решил, что ему надо срочно уволить подчиненного Сидорова. Для реализации этой задачи он встречается с вашим HR-ом. То, что по шучьему велению, по менеджерскому хотению, внезапно и без объяснения причин увольнять сотрудников в нашей стране нельзя, знает каждый HR, хотя бы мимоходом открывавший Трудовой кодекс. А вот как HR-ы поведут себя в этой ситуации, может выглядеть по-разному. Я вижу по крайней мере три возможных сценария развития событий. Услышав задачу, HR:

**А.** Сурово-снисходительно посмотрит на вашего руководителя, безапелляционно скажет: «Да вы с ума сошли, Семён Семёныч, это невозможно!» – и выйдет из комнаты (не важно, в офисе или в зуме).

**Б.** Понуро вздохнет и обреченно спросит: «Прямо завтра или пару дней на подготовку дадите?»

**В.** Слегка улыбнется и предложит: «Семён Семёныч, а давайте поговорим подробнее о ситуации. Расскажите, что случилось? Когда вы последний раз встречались с Сидоровым? Что у него с результативностью на сегодня? Когда вы ему давали обратную связь?» А себе в планы такой HR-менеджер запишет два пункта: «1. До конца месяца разработать и провести тренинг “Основы Трудового кодекса РФ для руководителей” с кейсами из нашей практики. 2. На следующем собрании руководителей сделать короткую презентацию с напоминанием, что надо сделать к этому моменту по системе управления результативностью. Показать статистику из системы».

Три разных сценария поведения объясняются разным уровнем развития такой компетенции, как не прямое влияние. Непрямое влияние – это умение договариваться с людьми и пролоббировать нужное вам решение, не имея никаких административных рычагов влияния. И у первого, и у второго HR-ов такая компетенция развита недостаточно, но выражается это по-разному. Первый HR применяет свою экспертизу и влияет на ситуацию в абсолютно директивном стиле, второй – прячет свою экспертизу и полностью прогибается под желание руководителя, не задав ни одного вопроса на прояснение ситуации. Он боится высказывать свою точку зрения и не умеет работать с возражениями внутренних клиентов. А вот третий HR демонстрирует открытое, конструктивное и партнерское отношение к ситуации, не ставя себя ни заведомо выше своего собеседника, ни откровенно ниже. Он приглашает Семёна Семеновича к диалогу, задавая ему уточняющие вопросы, видит корень проблемы и сразу же намечает действия по работе с ней.

Возможно, кто-то из читателей спросит: «А улыбается-то она (или он) в этот момент зачем?» Действительно, в нашей культуре улыбка до сих пор многих раздражает, но от этого она не перестает быть одним из главных сигналов доброжелательной коммуникации. «Всегда все объяснять с улыбкой – здоровый, хотя и нелегкий способ, но он вознаграждается с лихвой», – написала экс-HR-директор компании Netflix Патти Маккорд, а уж она-то знает толк в правильной HR-коммуникации<sup>6</sup>.

Если вы не хотите заполнить в свои ряды мегеру наподобие варианта А, от которой рано или поздно взбунтуется вся команда, или угодливый вариант Б, который своей трусостью и

---

<sup>6</sup> Маккорд П. Сильнейшие: Бизнес по правилам Netflix. – М.: Бомбора, 2017. – С. 64.

нерешительностью приведет вашу организацию прямиком в зал заседания суда за незаконное увольнение сотрудника – а сотрудники сегодня любят судиться с работодателями, да и юристов, специализирующихся в трудовом праве, полным-полно, – вам принципиально важно понять, как тот или иной кандидат действует в жизни, чтобы из всех откликнувшихся на ваше объявление найти вариант В.

Еще один аргумент в копилку важности компетенций – пример Toyota. Наверняка в HR Toyota на момент написания статьи Салливана работали высококлассные эксперты. Но дело в том, что HR – это часть организации, а значит, он тоже был подвержен тем проблемам, которые увидел Салливан: неумению или нежеланию отстаивать свое мнение, если оно отличается от точки зрения руководителя, а также неумению оказывать влияние на лица, принимающие решения. Сильная профессиональная экспертиза в отсутствие правильных компетенций как минимум бесполезна для организации, а как вполне реальный максимум – вредна.

Итак, какие же компетенции нужны хорошему HR-у? Возможно, мой ответ вас удивит, но я считаю, что никакого особого эйчаровского набора компетенций нет. Для сильного профессионального HR-а важны, во-первых, те компетенции, которые нужны любому лидеру в организации, а во-вторых, компетенции, актуальные с точки зрения реалий и трендов развития мира, в котором мы живем. Среди первых я выделяю:

- **стратегическое мышление**, которое проявляется в умении видеть большую картину, предвидеть тенденции и сценарии развития, оценить возможные последствия происходящего, разработать планы, конвертирующие стратегическое видение в действия;

- **умение создавать эффективные команды** – собирать в команду людей на основе принципов разнообразия, с разными взглядами и опытом, создавать чувство принадлежности к команде и сильный командный дух, разделять победы и вознаграждать командные усилия на пути к достижению результата;

- **способность уверенно ориентироваться внутри организации**, то есть хорошо разбираться, как устроена организация с формальной и неформальной точек зрения, знать все «подводные камни» и уметь их обходить, понимать, кто обладает реальной властью, уважением и влиянием, уметь преодолевать все организационные лабиринты для достижения своих целей;

- **управление стейкхолдерами**<sup>7</sup> – умение понимать требования, ожидания и потребности этих людей, балансировать их интересы, которые иногда могут противоречить друг другу, действовать открыто и этично в ситуации конфликтующих требований со стороны разных стейкхолдеров.

Должна сказать, что и тут все довольно ситуативно, и в разных организациях ожидания от HR могут быть разными. К примеру, в моей практике был случай, когда после финального интервью с глобальным HR вице-президентом и генеральным директором региона Россия в одной очень известной международной компании мне отказали в позиции директора по персоналу с формулировкой: «Вы звучите уж очень стратегично, а у нас же сплошная операционка...»

Среди компетенций, особенно актуальных в XXI веке, стоит отметить управление изменениями, способность к адаптации, способность к обучению и навыки непрямого влияния. И, конечно, цифровые навыки – без них никуда.

Еще чрезвычайно важными для любого лидера, а для HR-а особенно, являются наличие **эмоционального интеллекта** и способность к **эмпатии**. Эмпатия – это умение понимать и принимать чувства других людей, смотреть на мир глазами другого человека и разделять его эмоции. Эмоциональный интеллект складывается из способности понимать себя, контролиро-

---

<sup>7</sup> Стейкхолдеры – это любые лица, вовлеченные или причастные к вашей организации, от учредителей до поставщиков и представителей органов государственной власти.

вать свои эмоции, способности к сопереживанию, умения строить взаимоотношения с окружающими и желания работать ради процесса<sup>8</sup>.

HR без эмпатии и эмоционального интеллекта – не просто нонсенс, но в прямом смысле опасность для вашей организации. Только представьте себе, с какими деликатными и непростыми ситуациями нам приходится иметь дело: отказ финалистам в процессе рекрутмента, увольнения по инициативе работодателя, помощь в интерпретации результатов обратной связи по методу «360 градусов» и еще многое-многое другое. И если HR, например, не понимает, какую сложную гамму эмоций испытывает сотрудник в момент, когда ему показывают отчет «360 градусов», он не сможет правильно построить диалог и помочь принять эту обратную связь. Нет принятия – нет результата, а значит, прорыва в развитии сотрудника не случилось, и деньги компании, потраченные на проведение «360 градусов», выброшены на ветер.

А с другой стороны, давайте я вас немного удивлю: представление о том, что в HR должны приходить те, кто любит людей, является поверхностным и не совсем верно отражает суть нашей профессии. Быть профессиональным в HR – значит не столько «любить людей», сколько глубоко понимать природу человека, относиться к сотрудникам максимально этично и уметь решать организационные сложности, связанные с людьми. Мы работаем на бизнес-результаты организации, поэтому иногда нам приходится принимать сложные решения в отношении конкретных людей, организовывать сокращения и закрытия предприятий. Реализовывать такого рода действия мы должны максимально этично и уважительно ко всем вовлеченным сторонам, но без избыточных эмоций. Образа *Drama Queen*, то есть королевы драмы, в арсенале профессионального HR-а нет.

Еще один любопытный аспект, на который многие обращают внимание в процессе рекрутмента, – внешний вид кандидата. Например, как вам реагировать, если успешно прошедшая все этапы отбора кандидатка на роль HR-менеджера оказалась обладательницей розово-зеленых волос? Вопрос не праздный, учитывая, что одна из популярных и поныне дискуссий даже в профессиональных HR-группах в Facebook – стоит ли брать на работу человека с татуировками?

Будучи HR-директором с четырьмя татуировками, могу рассказать, как проходил процесс моего участия в конкурсе на позицию директора по персоналу в одной из компаний, в которых я работала. Я прошла «живое» интервью с текущим директором по персоналу, центр оценки компании SHL, затем – телефонное интервью с моей непосредственной руководительницей, жившей в Париже, и телефонное интервью с генеральным директором региона Россия и СНГ, находившимся на тот момент в США. Именно два последних человека принимали решение о моем найме. Обратите внимание: люди, которые имели решающее право голоса в вопросе, соответствую ли я роли директора по персоналу в их компании или нет, вообще не видели, как я выгляжу – толстая я или худая, зеленые у меня волосы или розовые, есть у меня татуировки или нет. Их решение основывалось исключительно на оценке моих компетенций, экспертизы и соответствия корпоративной культуре и ценностям компании. И это был тот счастливый момент, когда ценности кандидата и работодателя совпали на 100 %.

---

<sup>8</sup> Гоулман Д. С чего начинается лидер. Эмоциональный интеллект // Управление персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 8–9.

## **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.