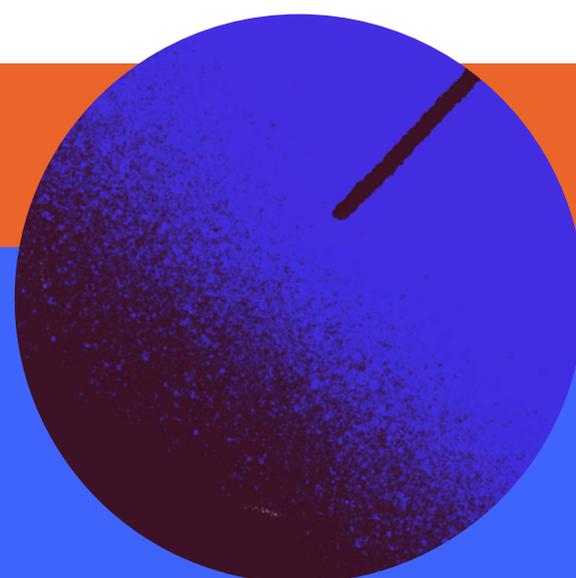
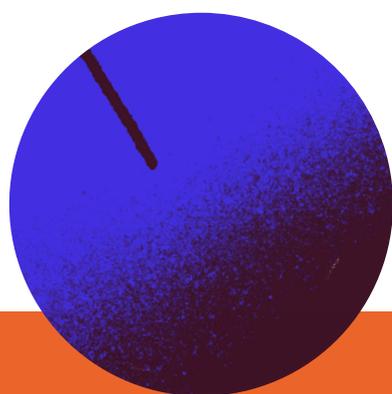


Ward Howell



HRD в топ-команде: источники и инструменты влияния

Содержание:

Введение	02
Основные выводы	03
HR-директор в контексте	04
Кто и как определяет стратегические цели HR-директора?	06
Роль HR-директора в трансформации	08
Внутренняя трансформация сотрудников – главный вызов для HR-директора	17
Формирующий опыт	23
Типы HR-директоров в компаниях	25
Как HRD увеличивают своё влияние в компании?	29
Карьерное развитие HRD – возможности для роста	34
Будущее HR-функции	36
Приложение 1 – Портрет директора по персоналу	38
Приложение 2 – Прямая речь	45
Благодарность	47

Введение

Споры о том, сложилась ли в России профессиональная HR-функция и превратилась ли она в эффективного бизнес-партнера, ведутся уже не одно десятилетие. В данном исследовании Ward Howell совместно с SAP CIS решили подробнее разобраться в роли и предназначении директоров по персоналу крупнейших российских компаний. Мы поговорили с более 60 директорами по персоналу и хотим рассказать о том, что их волнует, а также об источниках и инструментах их лидерского влияния.

Мы обнаружили, что большинство участников исследования видят свою роль не просто в поддержании эффективной работы бизнеса – они считают себя и возглавляемые ими HR-подразделения ключевым двигателем трансформации компании. Основная задача, которую они решают, масштабна и амбициозна – **менять сознание и поведение людей**. Основным вызовом для них является обеспечение трансформации каждого сотрудника, без которого невозможна трансформация всей компании.

Опрошенные HR-директора выступают «генераторами смыслов», сражаются за кандидатов на конкурентном рынке, внимательно изучают тренды в организации профессионального развития и обучения в поисках работающих для их компаний инструментов, внедряют цифровые технологии. В первой части отчета мы подробнее осветим задачи директоров по персоналу на ближайшие два года и стоящие перед ними барьеры.

HR-директора понимают, что роль главного двигателя трансформации не просто получить и еще труднее удержать. Респонденты поделились с нами своими практиками лидерского влияния, которым мы посвятили вторую часть этой публикации.

В приложении вы найдете описание портрета современного HR-директора, обзор компенсаций HRD по основным отраслям экономики и узнаете, как распределяется его время.

Приятного чтения!

02

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1 Большинство HR-директоров (75%) работают в контексте **трансформации** – перестройки компании в ответ на внешние и внутренние вызовы (покупка и интеграция активов, смена бизнес-модели, активный рост или, напротив, существенное падение бизнеса). Только 25% HR-директоров описывают среду, в которой работают, как достаточно стабильную – у таких компаний нет либо ресурсов для роста, либо амбиций. Контекст трансформации определяет форматы работы HR-директоров – необходимость быстро реагировать на меняющиеся условия, бороться с сопротивлением, искать нестандартные пути решения новых задач при отсутствии лучших практик.

2 Директора по персоналу видят HR-функцию **ключевым двигателем трансформации**, так как «любая трансформация начинается с людей». Ужесточение конкуренции на рынке труда, возрастающая зависимость компаний от компетенций ее сотрудников (в первую очередь, цифровых), необходимость не только привлекать таланты, но и создавать для них продуктивную среду, выводит HR на передний край борьбы за конкурентное преимущество на рынке.

3 Основным барьером для трансформации компании директора по персоналу считают **внутреннюю трансформацию сотрудников**. Преодоление «устойчивости к переменам», как ментальное, так и инструментальное – становится **основным лидерским вызовом** для HR-директоров. С одной стороны, HR-директора создают «смыслы», мотивирующие сотрудников меняться и снижающие тревожность, с другой стороны – обеспечивают тех, кто хочет меняться, необходимыми инструментами внутренней трансформации.

4 HR-директора находятся в постоянном **поиске эффективных инструментов для внутренней трансформации сотрудников** – исследуют новые тренды в развитии и обучении, пробуют разные подходы к корпоративной культуре, ломают привычные иерархии и барьеры. Директора по персоналу балансируют между желанием экспериментировать с новыми инструментами и сомнениями в их практической полезности.

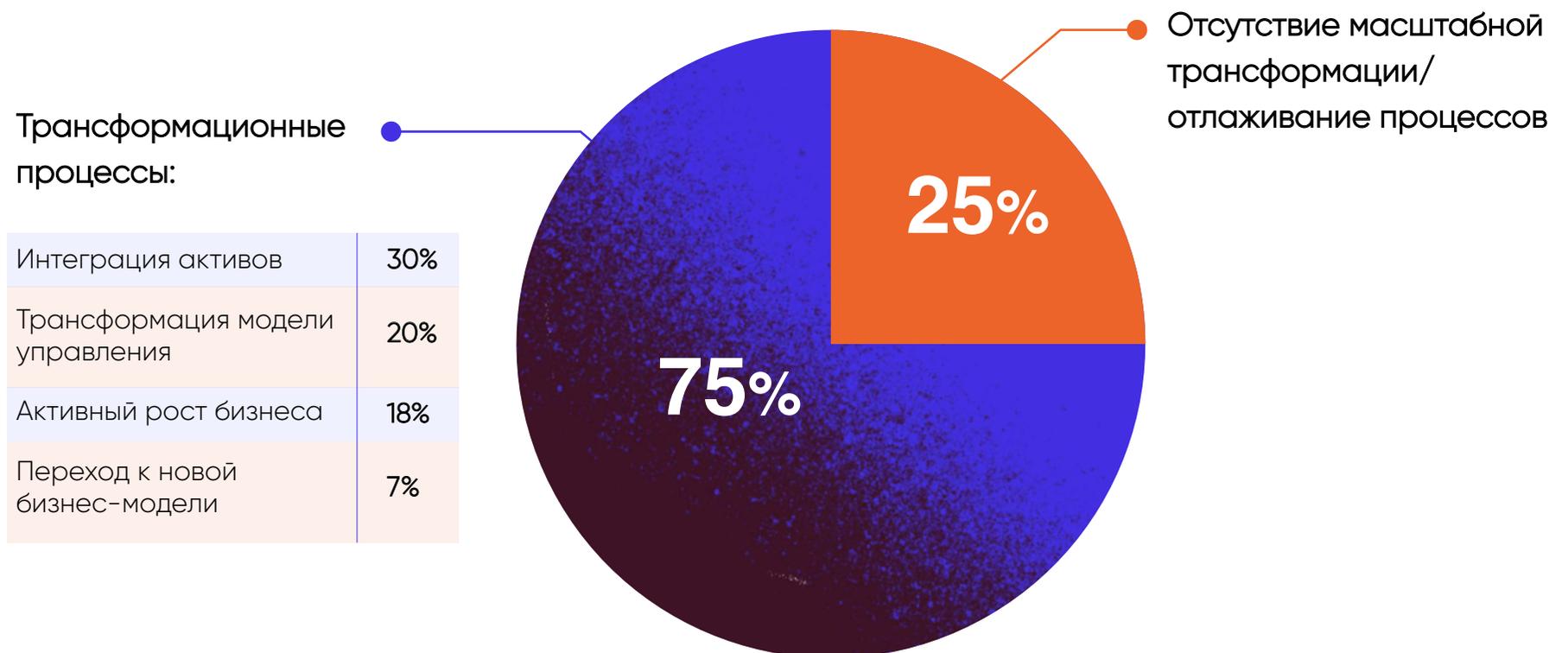
5 **Конкуренция на рынке труда** – главный внешний вызов для HR-директоров. В борьбе за таланты директора по персоналу вынуждены совмещать краткосрочные меры (внимательно отслеживать действия конкурентов и оперативно на них реагировать) и долгосрочные – создание рабочей среды, поощряющей эффективное взаимодействие, выстраивание HR-бренда и ценностного предложения для сотрудников.

6 HR-директора приобретают все большее **организационное влияние**. Они не подстраивают HR-стратегию под запросы бизнеса, а формируют ее в равном диалоге с другими функциями и руководителями бизнес-направлений, часто – напрямую с собственником. Почти в половине частных и публичных компаний основной акционер участвует в разработке HR-стратегии.

7 HR-директора осознают, что для успешной реализации изменений необходимо **лидерское влияние**, и используют определенные практики его укрепления, уделяя время и ресурсы для работы над отношениями с акционерами, руководителями, бизнес-сообществом и другими стейкхолдерами.

8 У HR-директоров есть свой **«стеклянный потолок»** – они крайне редко переходят в другие функции или занимают позицию CEO. С одной стороны, это следствие невысокого признания роли HR в создании ценности. С другой стороны, неготовность самих директоров по персоналу развиваться в этом направлении. Растущее влияние HR как функции открывает HR-директорам новые карьерные перспективы, которые им важно не упустить.

HR-директор в контексте



Большинство опрошенных директоров по персоналу (75%) заявило, что работают в контексте **организационной трансформации**, помогая своим компаниям перейти на новый уровень развития. При этом речь идет не только о наиболее передовых компаниях – в процессе трансформации находятся и аутсайдеры, которым для выживания необходимо кардинально измениться.

Трансформация может быть вызвана различными причинами:

Для трети компаний (30%) последние два года были ознаменованы процессами слияния, реструктуризации, покупки и интеграции активов – что заставляет HR-директоров **«пересобрать и стабилизировать команды»**.



«Когда компания перешла в руки новых акционеров, мы приобрели несколько активов, в компании существенно поменялась команда топ-менеджмента. Затем под каждым топ-менеджером сменилась и вся вертикаль. У нас компания, «слепленная только что»». (Директор по персоналу фармацевтической компании)

20% трансформируют модель управления – движутся в сторону более гибких структур, способных быстрее реагировать на запросы рынка за счет децентрализации и усиления среднего звена менеджмента.



«Для выпуска современных продуктов нужно, чтобы компания работала как единый организм, а не механизм из отдельных шестеренок. Это и про поведение, и про отношение к людям, и про раздачу полномочий – постоянная трансформация, над которой мы работаем». (Директор по персоналу телекоммуникационной компании)

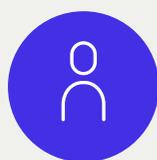
Для 18% компаний трансформация связана с активным ростом бизнеса. Как правило, это бизнесы, входящие в пятерку крупнейших компаний своей индустрии (чаще всего – финансовый сектор, страхование, телекоммуникации) и стремящиеся укрепить свои позиции на рынке, стать отраслевым лидером и/или лучшим работодателем. Директора по персоналу, работающие на активный рост, занимаются большим количеством проектов, активно взаимодействуют с акционерами и советами директоров и испытывают высокий уровень нагрузки и стресса:



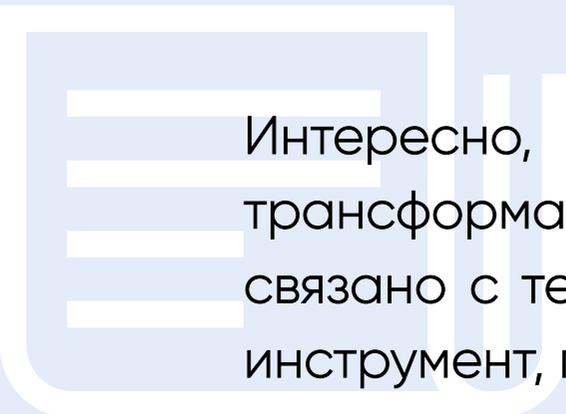
«Ритм работы такой, что мы даже говорить теперь не можем медленно и бежим с одного совещания на другое. Плотность жизни здесь безумная!» (Директор по персоналу фармацевтической компании)

Для 7% компаний (преимущественно металлургических и IT) триггером трансформации стал переход от продуктоориентированной к клиентоцентричной модели бизнеса, который подразумевает полную перестройку бизнес-процессов, организационной структуры и систем мотивации.

Оставшиеся 25% респондентов утверждают, что в их компаниях не происходит масштабных изменений. Часть таких компаний «копит топливо для последующего скачка», в других – собственники и менеджмент устраивает текущее положение дел. Среди таких компаний чаще встречаются представители сферы добычи природных ресурсов.



«У нас сейчас фокус скорее на стабилизацию – обеспечение рутинной работы с минимальным уровнем ручного управления. Задачи – стабилизация и повышение эффективности». (Директор по персоналу производственной компании)



Интересно, что респонденты не выделили цифровую трансформацию в отдельную категорию. Скорее всего это связано с тем, что они рассматривают цифровизацию как инструмент, помогающий более глубокой трансформации, а не самостоятельный проект.

Кто и как определяет стратегические цели HR-директора?

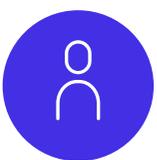
	Частные и публичные компании	Госкомпании	Все компании
Акционер	49%	0%	37,5%
Топ-команда коллегиально	25%	62,5%	32%
CEO единолично	13%	25%	15%
Вышестоящие коллективные органы (Правление, Совет директоров)	9%	12,5%	12,5%
Самостоятельно	4%	0%	3%

У большинства российских негосударственных компаний (как частных, так и публичных) есть один или несколько крупных акционеров – почти в половине таких компаний именно они определяют стратегию HR-направления. Как правило, это происходит потому, что акционер глубоко погружен во все аспекты бизнеса, хотя в некоторых случаях погружение происходит именно в HR-функцию.



«Я не встречала еще успешных российских собственников, которые бы не понимали, что их основной актив – это люди, а не заводы» – комментирует директор по персоналу промышленной компании.

Участие акционера в формировании HR-стратегии может принимать различные формы – одни собственники «пускают» стратегию уже в виде конкретных задач, так что «полная картинка есть только в голове у акционера». Другие изначально выслушивают предложения HR-директора, а затем формулируют свое видение.



«У нашего акционера гораздо более длинный горизонт планирования, поэтому, когда я прихожу к нему с HR-стратегией, он «растягивает» ее во времени и тестирует на прочность». (Директор по персоналу фармацевтической компании)

В четверти частных и публичных компаний (25%) и более чем в 60% государственных из нашей выборки, HR-стратегия разрабатывается управленческой командой. Как правило, руководители функции предлагают свои идеи, которые обсуждаются на стратегических сессиях и складываются в общую стратегию. Две компании начали по примеру Google использовать модель OKR (objectives and key results, цели и ключевые результаты) для синхронизации командных и индивидуальных целей. После разработки общих стратегических задач каждый из руководителей, включая HRD, задает для себя цели, исходя из горизонта стратегического планирования (как правило, 1-3 года).

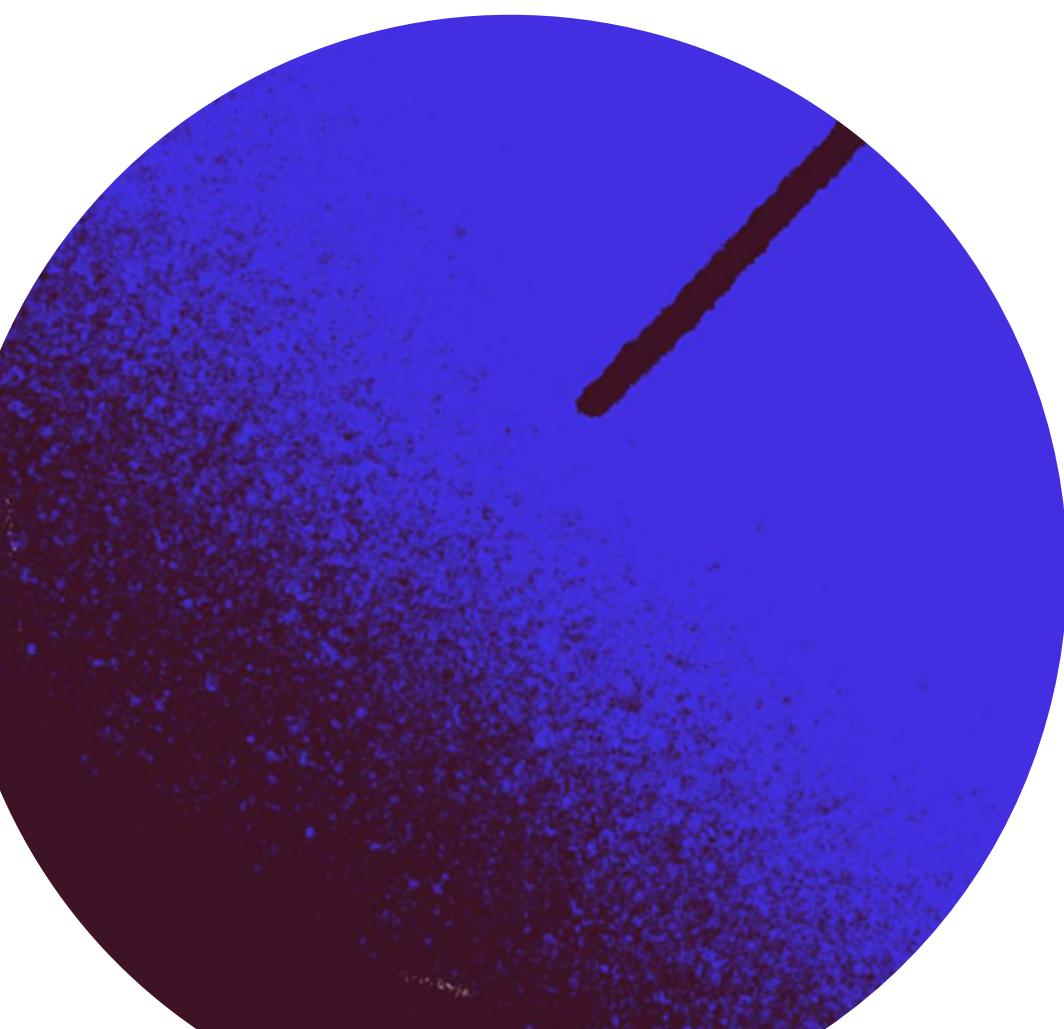
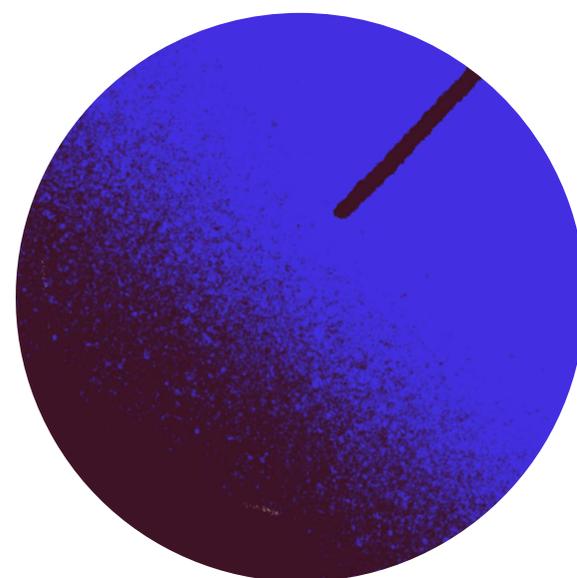
Более половины респондентов отметили, что для них принципиально важно разрабатывать стратегические HR-задачи совместно с другими функциями и подразделениями.



«Я четко сижу в лодке со всем бизнесом и у меня нет индивидуальных задач. Это моя принципиальная позиция, и я долго этого добивалась». (Директор по персоналу промышленной компании)

В 13% частных/публичных компаний и в 25% государственных компаний HR-приоритеты определяются лично CEO и спускаются HR-директору в виде задач.

Только двое HR-директоров отметили, что определяют стратегические цели самостоятельно, независимо от других функциональных подразделений – это может быть показателем как особого статуса HR-директора, так и его изолированности в компании.



Роль HR-директора в трансформации

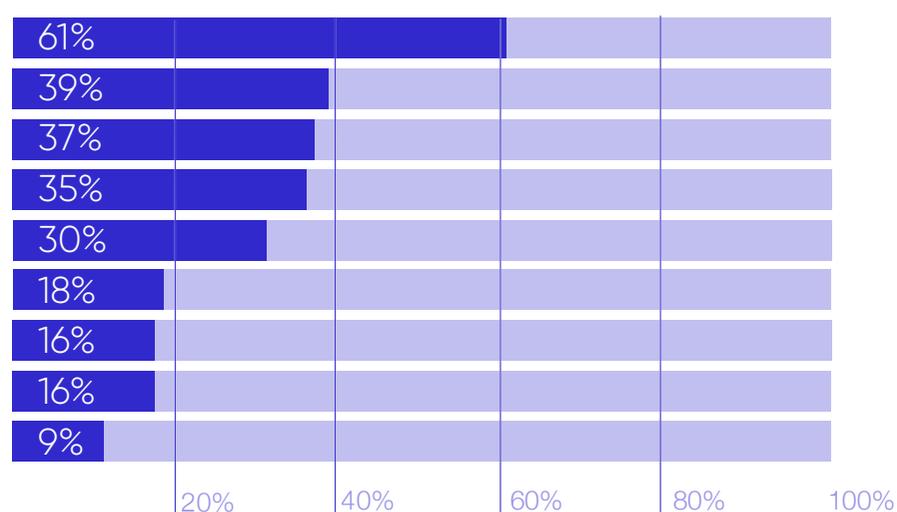
Какова роль HR-директора в организационной трансформации? По мнению респондентов – ключевая, поскольку основной аспект трансформации – человеческий. Задачей HR становится: «трансформация через людей, трансформация их сознания и поведения, отношения к своей работе и их трудовой функции», «изменение умов и мышления».

На какие конкретные составляющие HR-директора раскладывают такую амбициозную цель? Респонденты назвали более 150 задач, над которыми они собираются работать в перспективе двух лет и которые мы объединили в несколько блоков.

Стратегические цели/задачи

% компаний*

- Развитие талантов и переобучение персонала
- Изменение корпоративной культуры
- Подбор и удержание персонала
- Внедрение цифровых технологий
- Повышение производительности труда
- Изменение организационной структуры
- Повышение привлекательности HR-бренда
- Изменение системы мотивации сотрудников
- Развитие внутренних коммуникаций



*В сумме более 100%, так как большинство респондентов указывало более чем одну задачу.

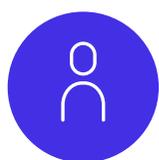
С учетом глобальной задачи изменения поведения сотрудников, их сознания и отношения к работе директора по персоналу уделяют основное внимание трем областям – обучению и развитию, изменению корпоративной культуры, подбору и удержанию персонала.

Обучение и развитие

Обучение и развитие – одна из наиболее быстро меняющихся областей, в которой с периодичностью в 3–5 лет, а в последние годы даже чаще, появляются новые тренды, направления и подходы.

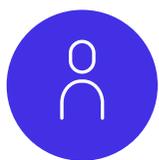
На смену долгосрочным планам индивидуального развития и многомодульным программам обучения приходят более практически-ориентированные форматы интенсивного обучения, так называемый micro-learning – знания и навыки, которые нужны здесь и сейчас, и «мобильные» форматы – короткие видео, подкасты. Популярность набирают конвергентное образование, сочетающее в себе несколько областей знания, и кросс-функциональный подход.

«Очень просто оценить, что из себя представляет человек. Нужно посмотреть на две вещи: что он изменил в организации и кого он привёл».



«Сейчас навык живет максимум 2,5 года, всё слишком быстро меняется, и наш подход к развитию также становится более agile». (Директор по персоналу IT-компании)

В эпоху изобилия образовательного контента департаменты по обучению и развитию помогают подобрать наиболее релевантные образовательные программы, проводят комплексный анализ паттернов и эффективности обучения, а также внедряют во внутренние LMS (learning management systems) аналитические алгоритмы, которые предлагают курсы сотрудникам.



«Я помню пик популярности MOOC [массовые открытые онлайн-курсы]. Казалось, что это прорыв – сейчас все всему научатся. А потом оказалось, что средний процент завершаемости этих курсов – 2%. От проблемы поиска знаний мы перешли к проблеме их отбора». (Директор по персоналу финансового института)

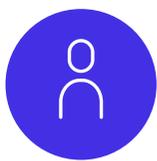
Часть компаний развивают концепцию самообучающейся организации, когда сами сотрудники становятся тренерами и коучами. По словам одной из директоров по персоналу страховой компании:



«Мы обучаем сотрудников тренерским качествам, ораторскому искусству, коучингу. Один сходил, выучил и рассказал всем. Это вызывает огромный ажиотаж, все хотят поучаствовать» !

Сохраняется долговременный тренд на перенос образовательных программ из бизнес-школ внутрь компании – за счет создания корпоративных университетов и разработки собственных программ развития с привлечением экспертов извне. Не всегда это обходится компании дешевле, но позволяет максимально контролировать образовательный контент и его качество. Некоторые компании, долгое время инвестировавшие в это направление, сами становятся провайдерами образовательных услуг (Сбербанк, Северсталь и др.).

В условиях постоянного изменения образовательного ландшафта HR-директорам приходится инвестировать достаточно много времени, «чтобы просто узнавать о новых трендах» и отделить временный «хайп» от действительно работающих для организации решений. В ходе интервью мы столкнулись с двумя противоположными точками зрения по этому вопросу. Некоторые HRD были весьма категоричны по отношению к новым трендам:



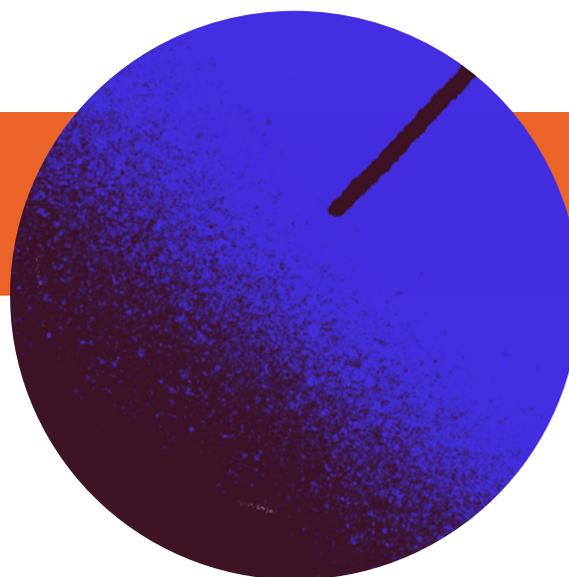
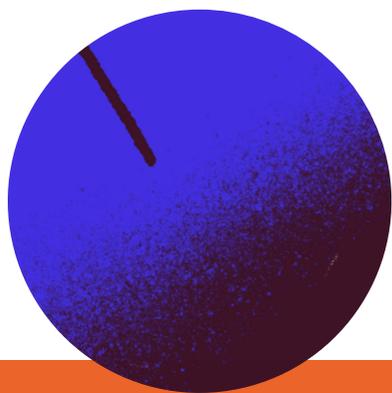
«Больше всего на рынке мне не нравится, когда HR прыгает через скакалку и хватается от всех все новые тренды, бездумно и совершенно безграмотно». (Директор по персоналу промышленной компании)

Другие же наоборот всячески поддерживают изменения и экспериментирование с новыми подходами:



«Все, что связано с людьми – поле для экспериментов, в других функциях (например, производство, IT) никто не ставит под сомнение важность экспериментирования. Почему в HR должно быть по-другому»? (Директор по персоналу телекоммуникационной компании)

HR-директорам приходится балансировать между желанием быть прогрессивными, внедряя новые веяния, и стремлением оставаться прагматичными и использовать инструменты, доказавшие свою эффективность.



Изменение корпоративной культуры

Задача изменения корпоративной культуры особенно остро стоит перед HR-директорами компаний, которые недавно завершили процессы слияния и реструктуризации, и компаний, нацеленных на цифровое лидерство, чей основной актив – высококвалифицированные и востребованные на рынке специалисты, которые зачастую выбирают работодателя за его уникальную культуру.

Среди основных задач директоров по персоналу в первой группе компаний – создать единую культуру и систему ценностей для всех частей организации и прийти к единому пониманию приоритетов развития управленческой командой. Во многих компаниях директора по персоналу создают кросс-функциональные группы и фокус-группы, инициируют проведение стратегических сессий, в которых участвуют сотрудники из разных подразделений и уровней управления, обращаются за помощью к консультантам, копируют примеры компаний с уникальной корпоративной культурой.

Большинство респондентов, меняющих корпоративную культуру, описали её движение в сторону сокращения уровней иерархии и создания более открытой, доверительной культуры в своих компаниях.



«Мы меняем культуру компании – у нас нет дресс-кода, у нас открытые пространства, мы говорим об обратной связи и разговоре на равных, у нас диалог с сотрудниками и вовлеченность. Мы долго шли к открытой культуре!» (Директор по персоналу страховой компании)

В технологических компаниях трансформация корпоративной культуры в первую очередь связана с поддержкой работы гибких команд и создания привлекательного ценностного предложения для сотрудников или «счастья сотрудников», как сформулировала это одна из респонденток:



«Желание осознанности у наших цифровых команд сейчас намного выше, чем было раньше. Они что-то создают в течение долгого времени и задаются вопросом «А зачем? Какую ценность это несет?». Мы активно работаем над запуском открытых митапов, сессий обратной связи. Раньше в нашей культуре это напрочь отсутствовало!» (Директор по персоналу телекоммуникационной компании)



Чаще всего перестройку корпоративной культуры начинают с обновления корпоративных ценностей – в некоторых компаниях руководители пытаются сформулировать их совместно с сотрудниками, в других – формулируют ценности наверху.



«Мы понимаем, что все бегут. Нам тоже надо бежать, но нет заземления – конкретного профиля или разделения функций. Пока мы находимся в описании того, чего хотим достичь. Однако мы уже прошли половину пути к демократизации – от стиля military до возможности свободно высказывать своё мнение. Поддержка дальнейшей трансформации – основная задача HR». (Директор по персоналу промышленной компании)

Одна из HR-директоров технологической компании построила процесс по-другому: были отобраны лучшие сотрудники, на протяжении многих лет доказывающие свою эффективность, с ними были проведены глубинные интервью, выявлены общие ценности, которые затем были верифицированы с основателем компании и приняты как основные принципы работы.

HR-команда одной из компаний-производителей продуктов питания решила отталкиваться от повседневных привычек и общечеловеческих ценностей, с которыми согласится каждый, чтобы «ценности в компании работали»:



«Мы попробовали дать те ценности, про которые ни один работник не скажет: «я не разделяю». Про то, что человеческая жизнь важнее, чем любая цифра в отчете. Про то, что, когда человек гордится тем продуктом, который он делает и может сказать «мои дети это едят», он так или иначе начинает гордиться своим работодателем и по-другому к нему относиться».

Подбор и удержание

Привлечение и удержание сотрудников – одна из наиболее сложных задач для наших респондентов. Большинство директоров по персоналу обозначили нехватку квалифицированных специалистов и жесткую конкуренцию за кадры (особенно, в области цифровых технологий) своим главным вызовом. Настоящая битва за цифровые таланты идет сегодня в сферах информационных технологий, телекоммуникаций, финансов и страхования. Компании активно переманивают друг у друга сотрудников, предлагая более высокую компенсацию или дополнительные льготы. Присутствие так называемых «нерыночных» игроков (например, монополистов) по мнению многих респондентов также «реально портит рынок» и «требует вмешательства регулятора». Действия конкурентов – лишь одна сторона вопроса. Со стороны компании трудности в привлечении специалистов могут быть связаны с недостаточными инвестициями в HR-бренд, отсутствием интересных проектов и возможностей для роста, неконкурентным ценностным предложением для сотрудников (EVP – Employee Value Proposition) или нездоровой корпоративной культурой.



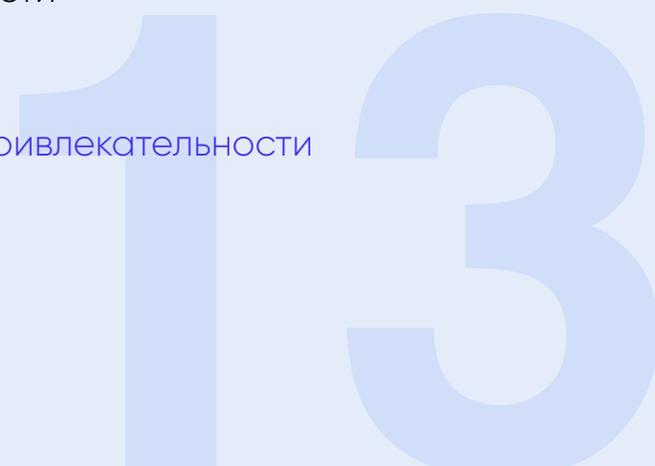
«В один момент дошло до того, что мы направляли офферы разработчикам еще до первого интервью». (Директор по персоналу IT-компании)

Как HR-директора решают задачу привлечения и удержания персонала? Большинство респондентов отметили, что совмещают краткосрочные («тушение пожаров») и долгосрочные подходы.

К долгосрочным практикам относятся:

- формирование (самостоятельно или с помощью внешних подрядчиков) пулов внешних кандидатов
- бенчмаркинг-исследования компенсаций членов управленческой команды в своей и смежных индустриях
- создание и поддержание системы кадрового резерва
- разработка системы планирования преемственности на уровне топ-команды
- построение собственного личного бренда HR-директора для того, чтобы при публикации запроса быстро получать отклик от потенциальных кандидатов
- построение «облаков alumni» – отслеживание карьерного развития ушедших сотрудников и возвращение их в компанию при возможности

Стоит отметить, что около 16% HR-директоров назвали повышение привлекательности HR-бренда своей приоритетной задачей на ближайший год.



Отдельной задачей, которой HR-директора посвящают значительную часть времени, является **формирование сильных управленческих команд**. HR-директора знакомятся с интересными кандидатами на рынке, проводят оценку совместимости топ-менеджеров, следят за упоминаниями интересных проектов и руководителей в новостях.

HR-директора поделились, что неформально оценивают психологическое состояние и мотивацию членов управленческой команды, чтобы вовремя распознать синдромы выгорания и усталости. Они приглашают коллег на ужин, задают больше вопросов, не связанных с работой, отслеживают рабочий график высших руководителей.

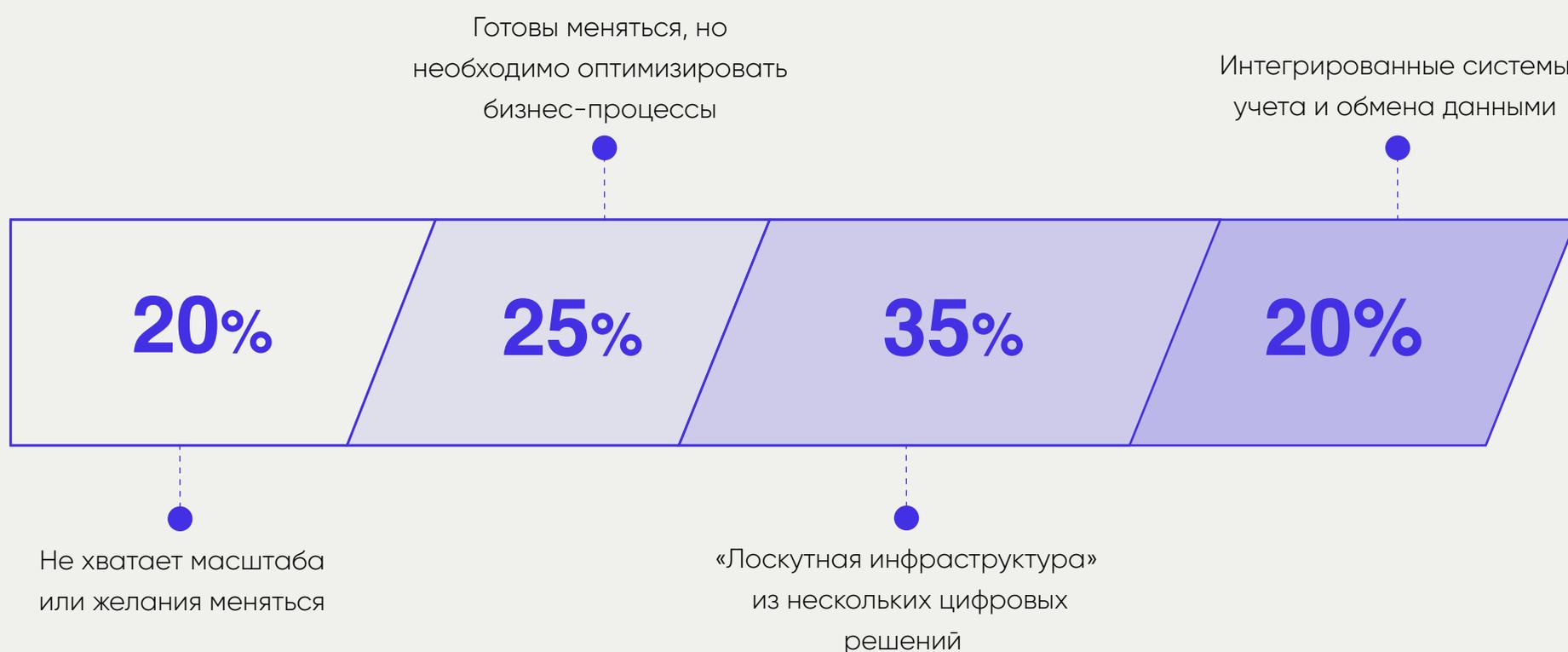
В области управления преемственностью наиболее сложным вопросом является планирование преемственности генерального директора – должен ли HR-директор инициировать обсуждение этого вопроса? Как это будет воспринято CEO? Большинство директоров по персоналу предпочитает не заниматься этим вопросом: **«В нашей компании этой темой занимается исключительно собственник»**. Однако некоторые директора по персоналу проактивно поднимают этот вопрос с комитетом по назначениям совета директоров и, как правило, находят поддержку и укрепляют своё лидерское влияние.

Вызовы и уроки пандемии Covid-19:

В отчете мы решили не уделять специального внимания теме пандемии, которая и так активно обсуждалась в бизнес-сообществе. Мы посвятили отдельное исследование – «Удаленная работа 2020: особенности, вызовы и уроки» – особенностям перехода компаний на удаленную работу и вызовам, с которыми они столкнулись. В исследовании поучаствовали 79 компаний крупного и среднего бизнеса из основных отраслей экономики. Приглашаем вас познакомиться с результатами на странице Ward Howell Talent Equity Institute или перейдя по QR-коду.



Внедрение цифровых технологий



Практически все участники исследования говорили о необходимости перехода на цифровые решения и автоматизацию, однако только 35% из них обозначили это как приоритетную задачу на ближайший год.

Уровень цифровой зрелости компаний значительно варьируется даже в рамках одной индустрии и влияет на продвинутость HR-процессов и доступные для HR-блока возможности анализа данных и прогнозирования. Директора по персоналу небольших или консервативных компаний (порядка 20% нашей выборки) признают, что их компаниям не хватает масштаба или желания меняться, чтобы говорить о серьезной трансформации. Они внедряют лишь самые необходимые информационные системы и решения, тем не менее обозначая это в числе приоритетных задач.



«Если честно, мы обходимся. Конечно, было бы здорово – дэшборды и прочие истории, но мы пока по старинке». (Директор по персоналу финансовой компании)

Часть респондентов (25%) готовы менять свои компании и имеют ресурсы для этого, однако понимают, что для успешной цифровой трансформации им надо сначала оптимизировать бизнес-процессы, и занимаются этим.

35% участников исследования представляют достаточно продвинутые компании, которые уже давно внедрили системы учета и анализа данных. Зачастую эти компании используют несколько решений, каждое из которых эффективно по отдельности, но вместе не формируют единую экосистему для полноценного обмена и использования данных в том числе для принятия решений, связанных с персоналом. Фокусом HR-директоров становится фасилитация перехода от «лоскутной инфраструктуры» к цельной, которая дает возможность максимального использования предиктивной аналитики в сфере HR.

Оставшиеся 20% респондентов – это представители наиболее технологически зрелых компаний (сферы IT, финансов, телекоммуникаций и компании-бенчмарки в сфере тяжелой промышленности). Блок HR совместно с IT-командой работают над созданием единого IT-контура с личным кабинетом сотрудника, цифровой моделью компании и двойником сотрудника в виртуальной среде, проводят эксперименты с новыми решениями и большими данными.



«Реальность сегодня уже такова, что мы постоянно находимся внутри цифровой трансформации, причем в трех измерениях – процессы (переход на полный отказ от бумаги), люди (синергия традиционных сервисов и digital crowd) и клиенты (постоянное улучшение клиентского опыта и использование цифровых решений, рост цифровой аудитории)». (Директор по персоналу финансового института)

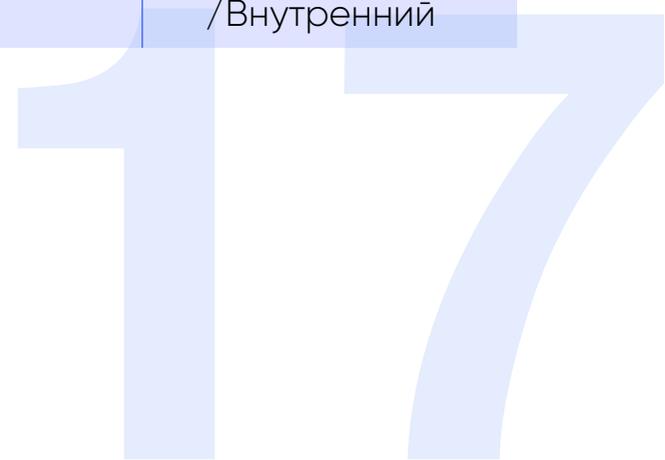
Внутренняя трансформация сотрудников – главный вызов для HR-директора

Какие основные барьеры видит HR-директора на своем пути? Всего респонденты назвали около 70 барьеров, которые можно поделить на две категории – внутренний или внешний. HR-директора, которые работают в трансформационном контексте, в среднем называли больше барьеров в сравнении с коллегами, работающими в компаниях, где основной фокус – стабилизация.

Примечательно, что около 30% HR-директоров назвали основным барьером не внешний, и даже не внутренне-организационный, а психологический – неготовность людей меняться. «Все барьеры – в голове!» – одна из самых распространенных фраз респондентов. На наш взгляд, это говорит об уровне зрелости таких руководителей, которые объективно оценивают ситуацию, а не пытаются найти внешних врагов и козлов отпущения.

Задача трансформации мышления и поведения сотрудников – нетривиальна. Респонденты отметили два аспекта – нежелание и неумение сотрудников изменяться – и поделились своими стратегиями их преодоления.

Барьер	% упоминаний от общего числа барьеров	% HR-директоров	Тип барьера
Нежелание меняться и консерватизм	37%	28%	Внутренний
Конкуренция за кадры и ограниченный рынок труда	26%	34%	Внешний
Геополитическая ситуация и санкции	10%	16%	Внешний
Невыстроенные процессы и отставание от рынка	10%	14%	Внутренний
Бюрократия	7,5%	12%	Внутренний
Непродуктивная культура компании	6,5%	11%	Внутренний
Многозадачность и высокая скорость изменений	3%	5%	Внешний / Внутренний



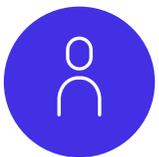
МОТИВАЦИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Страх перед изменениями хорошо изучен в психологии и теории организационных перемен, однако российские HR-директора отмечают, что руководители их компаний не уделяют работе со страхом перемен достаточного внимания.



«Трансформация проводится без анестезии, «на живую»! Людей же надо подготовить – это правило *change management*». (Директор по персоналу фармацевтической компании)

В этой ситуации некоторые HR-директора берут на себя роль «генераторов смыслов» – они придумывают, как коммуницировать сотрудникам необходимость изменений таким образом, чтобы каждый увидел свое место в будущем.



«Я провожу очень много проясняющих встреч, показываю стратегию всем – зачем и куда мы идем. Мне кажется очень важным идти от стратегии и доводить до личных целей. Я заметила, что это очень непроработанный аспект в российских компаниях». (Директор по персоналу производственной компании)

Понятие «смысла» становится все более значимым в контексте работы со страхами и ожиданиями сотрудников.



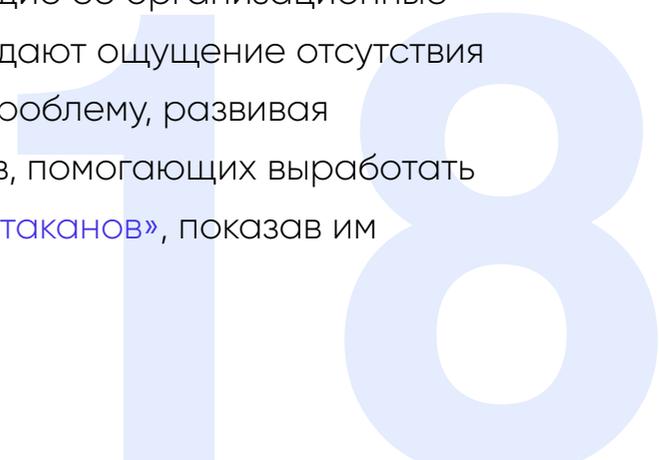
«Сейчас подход Виктора Франкла становится всё более популярным в контексте работы с вовлеченностью. Мы через HR транслируем людям дополнительный смысл, зачем они работают программистом, рекрутером и так далее. Нам важно наполнить смыслом внутреннюю корпоративную культуру». (Директор по персоналу строительной компании)

При этом респонденты осторожно относятся к одной из классических стратегий управления изменениями – **создание ощущения «горящей под ногами земли»**, считая, что мир и так перенасыщен плохими новостями и отрицательными эмоциями.



«Чем больше ты даешь информации сотрудникам о том, что происходит в индустрии, тем менее они удовлетворены. Мы писали еженедельные письма о том, что происходит, и мне начали говорить «замолчите, топ-менеджеры, мы не хотим получать от вас письма, потому что это страшно». Очень важно не перекормить информацией». (Директор по персоналу логистической компании)

Еще один конкретный аспект работы со страхом перед изменениями – управление опасением лишиться возможностей для роста. Трансформация и поддерживающие ее организационные изменения ломают привычные карьерные пути внутри компании, создают ощущение отсутствия перспектив роста. Некоторые HR-директора пытаются решить эту проблему, развивая **карьерное консультирование внутри компании** – штат консультантов, помогающих выработать гибкие карьерные сценарии, **«вытащить сотрудников из карьерных стаканов»**, показав им вариативность и многообразие опций.



HR-директора активно привлекают психологов и коучей для работы со страхами изменений, однако не всегда находят в этом поддержку других руководителей, которые не видят в этом большой ценности.



«Мне приходится объяснять, что нам нужны внешние коучи, потому что внутренних менеджеров мы пока не научили слушать». (Директор по персоналу страховой компании)

Интересной практикой поделилась одна из директоров по персоналу – сопровождать изменения небольшими улучшениями условий работы людей – «анонсировали начало каких-то программ изменений, тут же поменяйте что-то на рабочих местах – новые столы, офисные стулья, декор. Пусть у сотрудников изменения сразу ассоциируются с чем-то приятным».

Инструменты поддержки и подталкивания

Нежелание меняться – не единственная причина, затрудняющая личную трансформацию. Многие сотрудники не обладают навыками работы по-новому, им также требуется поддержка и ролевые модели.

Респонденты склонны считать, что работу по личной трансформации лучше начинать с первых лиц компании – это не всегда проще, но дает более ощутимый эффект.



«Наиболее сложное для нас – это перестройка первых лиц. Мы как менеджмент должны начать меняться быстрее, чем все остальные, быть примером. Мы давно работаем вместе, и заставить себя трансформироваться, по-другому взглянуть на самих себя – это сверхзадача для меня». (Директор по персоналу металлургической компании)

В качестве следующего шага респонденты рекомендуют познакомить компанию с образцами для подражания. Ими могут стать как конкретные люди (внутренние и внешние), так и целые компании. HR-директора рассказывали о практике организации поездок управленческой команды в ведущие глобальные компании, как средства формирования единых ориентиров для внутренних изменений.

Для успешной личной трансформации необходимы «входные данные», которые может предоставить регулярная обратная связь. Для HR-директора создание работающих механизмов обратной связи и обучение навыкам ее предоставления стало важнейшей задачей.



«Нельзя прийти и сказать: «Ребята, мы сейчас все с вами будем учиться давать обратную связь». Нас отправят подальше. Эту проблему всегда нужно продавать или представлять как бизнес-кейс. Какую проблему мы решаем? Что мы хотим дать руководителю? Что он получит в конечном итоге? Люди хотят простых решений, простых инструментов, чтобы это работало здесь и сейчас по понятным правилам». (Директор по персоналу страховой компании)

Создание формальных каналов обратной связи сопряжено с определенными рисками – неумением предоставлять конструктивную развивающую обратную связь, неготовностью многих сотрудников работать с тем, что они воспринимают как негативные моменты, и использование каналов обратной связи для сведения личных счетов:



«Инициировать обратную связь достаточно несложно, это заняло у нас не очень много времени. Вопрос, как потом с этим потоком работать, а с ним обязательно нужно работать, нельзя не работать, иначе потом негатив накроет». (Директор по персоналу страховой компании)

Еще одна трансформационная стратегия – введение безобидных правил, подталкивающих сотрудников к желаемому поведению. Респонденты рассказывают, что такие простые вещи как отказ от использования отчеств способствуют демократизации климата в компании и помогает изменению сознания сотрудников. Еще один подход – дозировать изменения с учетом индивидуальных характеристик сотрудников.



«Мы даже рисовали матрицу изменений с разбивкой по уровням общности: что можно вводить более-менее для всех, а что – только на индивидуальном уровне». (Директор по персоналу телекоммуникационной компании)

Большинство респондентов отмечает еще один важный аспект, затрудняющий процессы личной трансформации – высокая скорость изменений.



«Сейчас время таких скоростей, что никогда темп изменений не будет таким медленным как сегодня, все меняется!» (Директор по персоналу страховой компании).

HR-директора стараются снижать организационные барьеры, препятствующие скорости изменений – повышать темп и эффективность обмена информацией за счет использования технологий (например, предоставляя рабочим в цехах планшеты для предоставления предложений и жалоб, снижать количество необходимых согласований).

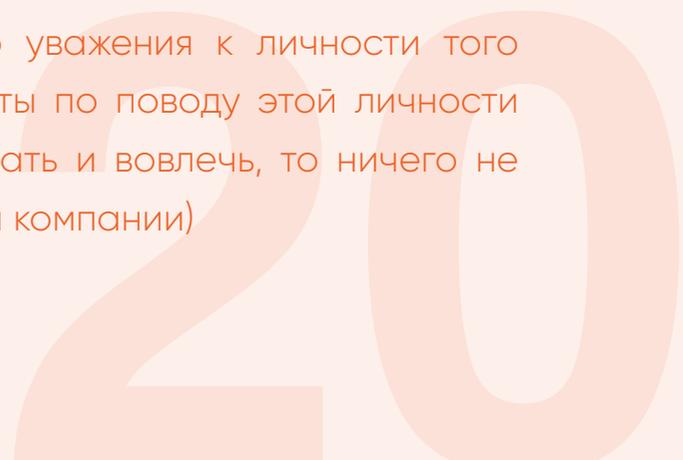


«Если говорить о том, как мы работаем, и какие проекты начинают жить в компании – те, которые нужны компании и те, к которым мы воспитываем вкус. Это как ребенок, который начинает есть брокколи и морщится, а постепенно начинает это любить. Важно учить, развивать, показывать примеры, лучшие практики – сдаваться нельзя! Нужно обязательно прививать вкус к таким технологиям и инструментам». (Директор по персоналу страховой компании)

По мнению респондентов, технологии и инструменты изменений работают тогда, когда у HR-директора есть искреннее желание помочь.



«Если у человека, работающего в HR, нет глубокого уважения к личности того человека, который сидит напротив, и понимания, что ты по поводу этой личности ничего сделать не можешь, кроме того, чтобы выслушать и вовлечь, то ничего не получится». (Директор по персоналу фармацевтической компании)



Личная трансформация HR-директора

Чтобы менять других, директорам по персоналу нужно меняться самим. Наши респонденты выделили несколько вызовов, которые требуют перестройки сознания и практик руководителей HR-функции – высокая скорость и нелинейность изменений, необходимость решать стратегические и тактические задачи одновременно.



«Настройка зума происходит постоянно – умение решать проблемы любого размера – от маленьких до глобальных, которые все происходят очень быстро – это один из важных талантов, который нужно тренировать». (Директор по персоналу строительной компании)

Вот как одна из HR-директоров описывает свой опыт личной трансформации:



«Когда акционер стал с меня спрашивать результаты напрямую, это было становление – квантовый скачок – и переход на другой уровень. Я регулярно провожу рефлексии – прописываю свои планы, планы компании и сопоставляю. Через упражнения над собой, через изменение приоритетов, изменение графика работаю над этим. Когда больше моего внимания стало уходить в сторону бизнеса, моим сотрудникам пришлось стать более самостоятельными. Я стала выстраивать работу внутри по-другому, поменяла свою роль и роли своих подчиненных». (Директор по персоналу промышленной компании)

Большинство наших респондентов отметили необходимость постоянно расширять свой кругозор и получать новые знания – они общаются с коллегами и партнерами, много читают. Несколько участников исследования отметили практичность аудиокниг.



«Я всегда очень много читаю, учусь, узнаю, никогда не боюсь признаться, что я чего-то не знаю. Я понимаю, насколько много всего сейчас происходит. Надо быть открытым новому опыту и не нужно ничего из себя строить». (Директор по персоналу страховой компании)

10 компетенций, необходимых HR-директору

(от наиболее к наименее популярным ответам)

Сейчас

- Глубокое погружение в бизнес
- Коммуникабельность и умение выстраивать отношения
- Эмоциональный интеллект
- Гибкость и открытость новому
- Стратегическое/критическое мышление
- Аналитический склад ума
- Digital
- Навыки управления изменениями
- Постоянное саморазвитие
- Многозадачность

В будущем

- Digital и инновационность
- Эмоциональный интеллект и любовь к людям
- Стратегическое мышление и видение
- Умение быстро получать и применять новые знания
- Гибкость и открытость новому
- Мультипотенциальность и развитие по нескольким направлениям
- Понимание бизнеса
- Коммуникация и умение управлять отношениями
- Умение работать с цифрами
- Жизнестойкость

«Компетенция, которая важна для всех руководителей – это способность и готовность делать непопулярные вещи. Большинство людей избегают этого, они могут работать только на плюс. Это управленческая импотенция, из которой рождаются неадекватные структуры».



Формирующий опыт

Что, по мнению наших респондентов, помогло им стать профессионалами и повлияло на их карьерный и личностный рост? Участники исследования чаще всего говорили о четырех факторах:



1. Ролевые модели:

Большинство респондентов упоминали своих непосредственных руководителей на начальном этапе своей карьеры. Это были как начальники-менторы, инвестирующие своё время и внимание в сотрудника, так и требовательные боссы, которые «не играли в наставников», но регулярно повышали планку и давали задачи «на вырост». Наличие харизматичного руководителя остается важным фактором при выборе компании для многих HR-директоров и сегодня:

«Я всегда ориентировалась на те ролевые модели, которые были вокруг меня – это мог быть мой непосредственный руководитель или какой-то еще руководитель внутри компании. Я выбирала его как ролевую модель, старалась научиться делать определенные вещи так, как делает их он. В каждой компании это была новая ролевая модель, и я тянула себя к этой модели». (Директор по персоналу финансового института)

2. Масштабные проекты:

Формулируя свои пожелания к будущей карьере директора по персоналу чаще всего мыслят в парадигме компаний, в которых им бы хотелось поработать. Однако в ретроспективе респонденты отмечают именно интересные проекты как источники полезного опыта, а не компании, в которых эти проекты были реализованы. Как правило, речь идет о масштабных трансформациях (переход на новые IT- или производственные системы, реструктуризация, слияния и поглощения), выстраивании функции с нуля или с ограниченными ресурсами. Последний тип проектов чаще возможен именно в компаниях, которые редко попадают в категорию «лучших работодателей»:

«В какой-то момент карьеры у меня был выбор – либо перейти в западную компанию на сопоставимую позицию, либо перейти в российскую производственную компанию, где в HR кроме делопроизводства не было практически ничего. Я рискнула и ни разу об этом не пожалела – за два года получила бесценный опыт». (Директор по персоналу промышленной компании)



3. Постоянное экспериментирование:

Быстрое развитие новых технологий и меняющийся бизнес-контекст требуют стремления пробовать новое и развиваться. Эффективные HR-директора применяли эти методы на протяжении всей карьеры, считая, что именно смелость и тяга к постоянному экспериментированию помогли им преуспеть. Новые знания они получают из разных сфер и источников – большинство наших респондентов предпочитают не посещать крупные HR-мероприятия и конференции, но с радостью обмениваются опытом с коллегами из других индустрий на более камерных встречах, общаются с руководителями из западных компаний, путешествуют и читают научные и технические публикации.

«Я совсем не хожу на масштабные HR-мероприятия, мне на них очень скучно. Иногда я участвую в небольших круглых столах с HRD нашей индустрии, там можно собрать разные бенчмарки». (Директор по персоналу строительной компании)

Они также используют экспериментальные подходы в своих компаниях – запускают инициативы и смотрят, какие из них работают лучше всего, вовлекают членов своей команды и остальных сотрудников в обсуждения и реализацию подобных проектов:

«Каждый мой сотрудник всегда должен держать нос по ветру, знать, что еще интересного происходит в мире, какие инструменты и технологии появляются в других компаниях. Я очень люблю это! Мы отправляем ребят на конференции, читаем, изучаем... Как только что-то появляется, даже небольшой стартап, мы всегда об этом говорим, пробуем, проверяем. Мы не боимся делать пилоты, не боимся ошибаться. Наша HR-команда очень нестандартная и во многом меняет культуру компании!» (Директор по персоналу страховой компании)

4. Опыт работы в разных «культурах» и индустриях:

Наши респонденты сходятся во мнении, что эффективный топ-менеджер сегодня и тем более завтра – это профессионал с широким кругозором, который постоянно находится на острие последних трендов и знаний. Работа в разных корпоративных культурах, а также индустриальные переходы и кросс-функциональный опыт дают руководителю необходимое понимание различных сфер и функций бизнеса, позволяет придумать новые комплексные или нетривиальные решения. Некоторые HR-директора осознанно переходили в непривычные для себя индустрии/организации, когда чувствовали, что достаточно поняли специфику текущей отрасли/компании:

«Я работал в страховании, в банке, в агрокомпании, сейчас в девелопменте. Каждая новая компания – это новая индустрия, и мне это реально интересно! Это абсолютно другие люди, другой опыт. Красота роли HR в том, что она находится на стыке всех функций, и есть возможность погружаться в разный функционал и приносить добавленную стоимость компании». (Директор по персоналу строительной компании)

Типы HR-директоров в компаниях

В ходе исследования мы увидели, что наших респондентов можно разделить на несколько типов, исходя из той роли, которую они играют в компании, их отношений с CEO/акционерами и основного фокуса в работе (люди или процессы). В описаниях мы использовали исключительно отличительные характеристики каждого типа. Некоторые респонденты относились к смешанным типам, сочетающим в себе несколько характеристик.

Партнер

К этой группе относятся HR-директора с широкой автономией и значительным влиянием в организации. Они прекрасно понимают специфику и культурный код своих компаний, ведут партнерский диалог с акционерами и CEO, зачастую выступают в роли их доверенного лица, дают подсказки.



«Высший пилотаж – это подать идею так, чтобы акционер или менеджмент не думал, что её подал ты, словно они пришли к этому сами». (Директор по персоналу в сфере добычи природных ресурсов)

Большинство «партнеров» выросли до позиции директора по персоналу в своих компаниях и имеют значительный стаж (от 10 до 25+ лет), либо их привлек в компанию непосредственно акционер и дал карт-бланш на реализацию HR-проектов. Некоторые сумели за короткое время выстроить доверительные отношения с CEO и работают с ним в команде. Таким образом, основным инструментом влияния представителей этой группы является доверие ключевых контрагентов, которое сложилось на основе экспертизы и стажа в отрасли или компании.

Основной фокус «партнеров» – это люди и их развитие. В интервью они говорят о миссионерстве, «создании смыслов», вовлеченности, наставничестве и коучинге сотрудников (причем не только в профессиональном, но и личном плане).

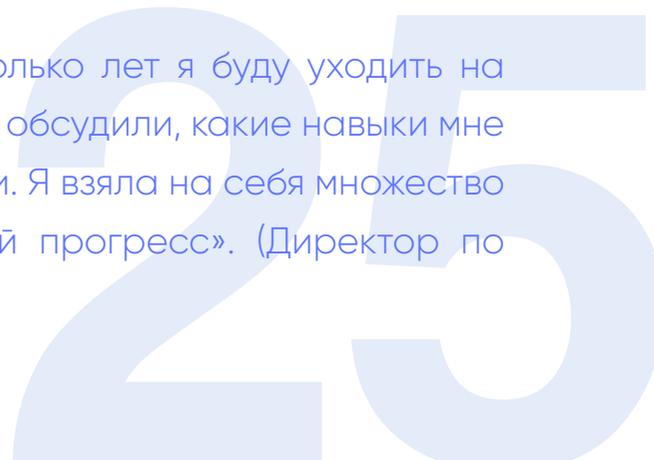


«Моя большая управленческая миссия – это заниматься профессиональным просветительством, давать людям возможность развиваться». (Директор по персоналу промышленной компании)

Некоторые «партнеры» говорят о своем стремлении «уйти на позицию выше, про бизнес» – стать генеральными директорами – или уйти из корпоративного мира в частный консалтинг или коучинг.



«Мы сразу договорились с моим CEO, что через несколько лет я буду уходить на позицию исполнительного или генерального директора, обсудили, какие навыки мне необходимы и какие возможности есть в нашей компании. Я взяла на себя множество операционных задач, и мы регулярно обсуждаем мой прогресс». (Директор по персоналу строительной компании)



Изобретатель

Второй тип HR-директоров, который прослеживался в наших интервью – это энергичные визионеры, которые стремятся слышать потребности бизнеса, генерируют новые идеи и пробуют разные подходы и решения.



«Мне всегда интересно всё новое, очень близка тема с инновациями, в терминологии Agile я в нашей компании – scrum мастер». (Директор по персоналу строительной компании)

У них есть автономия и поддержка со стороны менеджмента, однако им регулярно приходится «продавать» свои предложения и договариваться с ключевыми стейкхолдерами. В интервью они подчеркивают важность выстраивания отношений и умения «видеть своё место в разных экосистемах – где-то ты – дирижер, где-то – первая скрипка». Комбинация высокого уровня энергии (драйва), широкого кругозора и умения выстраивать отношения лежит в основе лидерского влияния «изобретателей».

Большинство из них сосредотачиваются в большей степени на процессах, а не на людях для решения стоящих перед ними задач. Они много говорят о трансформации в компании и сопутствующей реорганизации процессов – изменении систем мотиваций, создании в компании клиентоориентированной модели, выстраивании системы внутренних коммуникаций.

«Изобретателям» нужен постоянный вызов и изменение, у них в портфеле множество проектов, и они ценят свою автономию:



«Мне интересно не копипастить, а изобретать, добавляя новые шестеренки, делать вещи, которые не работали у других. Когда огород ответственности будет чётким, мне станет не интересно». (Директор по персоналу медийной компании)

Один из председателей комитета по назначениям и вознаграждениям, работавший с несколькими HR-директорами предлагает альтернативную типологию:

«Для меня есть три основных типа директоров по персоналу – 3E – Executor, Evil HR и Enthusiast: Executor – это исполнитель, который, как правило, реализует инициативы собственника, генерального директора или регулятора. У него крайне мало автономии, и он редко предлагает что-то своё.

Evil HR – это черный кардинал, который знает о компании всё, может создавать непродуктивную среду для достижения собственных целей и зачастую может быть даже вреден для бизнеса.

Enthusiast – это бизнес-ориентированный оптимист, который обычно полон энергии и мотивации для развития и возможной трансформации компании. Он может быть технократом или «сердцем и душой компании». Надеюсь, с развитием HR в России все HRD станут «Энтузиастами»!

Инженер

HR-директора этой группы, как правило, работают в компаниях с сильной фигурой собственника и второстепенной ролью функции HR. Отношения директора по персоналу и CEO – это в большинстве случаев невмешательство (cohabitation), когда каждый занимается своим кругом задач, которые поступают от акционера в заданных рамках.



«Интерес наших акционеров к HR закончился на том, что они наняли достаточно профессионального HR-директора, который отвечает за кадровые вопросы. Их волнуют только конкретные операционные вопросы». (Директор по персоналу фармацевтической компании)

«Инженеры» занимаются выстраиванием процессов и много времени уделяют достижению целевых показателей эффективности, говорят на языке цифр и метрик, поскольку акционерам важны конкретные бизнес-показатели.



«Наша работа в глазах акционера измеряется в первую очередь финансовым результатом». (Директор по персоналу промышленной компании)

К этому типу можно также отнести директоров по персоналу из зарегулированных компаний или отраслей, для которых характерна сложная иерархическая структура и долгие процессы согласования даже малейших изменений. В таких условиях автономия директора по персоналу сильно ограничена.



«В компании культура «коллегиальной безответственности». Всё надо многократно согласовывать – даже такие вещи, как отмена дресс-кода, требовали каких-то невероятных усилий». (Директор по персоналу компании по добыче природных ресурсов)

Основным инструментом влияния «инженеров» становится демонстрация реального результата от HR-проектов и их влияние на бизнес-показатели для постепенной трансформации HR в стратегическую функцию в глазах акционера.

Пожарный

К последнему типу мы отнесли HRD, которые «тушат пожары» – решают скорее задачи в режиме ad hoc, нежели реализуют запланированную HR-стратегию. Один из наших респондентов признался, что HR вынужден действовать реактивно, поскольку бизнес-стратегия компании «это тоже понятие для нас условное. Скорее всего, в голове у акционера есть какая-то стратегия, но с нами он ей делится только в виде четких задач. Когда задача внезапно прилетает, тогда и реагируем».

«Пожарные» не имеют автономии, ограничены в инструментах влияния и, по собственным словам, вынуждены «встраиваться» в контекст:



«Если мы тут будем «ичарствовать», то войдем в конфликт с организацией, это никому не нужно. Встраиваться, быть всегда наготове – это один из способов существования, иначе организация уже давно бы нас отвергла».

Директора по персоналу, относящиеся к этому типу, как правило, вынуждены вести долгосрочную работу по перестройке отношения компании к функции HR и выстраиванию отношений с членами топ-команды/акционерами для достижения большего «веса» в компании.

В следующей рубрике мы приведем несколько практик укрепления лидерского влияния, которые будут особенно актуальны для «пожарных» и «инженеров» из нашей типологии.

Как HRD увеличивают своё влияние в компании?

Тема влияния и лидерства многократно поднималась в наших беседах с участниками исследования. Большинство опрошенных HRD уверены в том, что сумели значительно расширить свои полномочия и являются полноценными стратегическими партнерами бизнеса. Мы попросили некоторых из них поделиться своими **практиками укрепления лидерского влияния**.

В качестве общих подходов респонденты, в первую очередь, говорили о **необходимости понимать текущие потребности бизнеса, угадывать новые тренды на рынке и быть полезным компании в её текущем контексте**.

«Если твоя деятельность дает какую-то ценность, которая востребована бизнесом, да будь ты хоть секретарем, тебя спросят. А если это просто погоны, пафос, «я на правлении сижу и киваю головой» – это никому не нужно». (Директор по персоналу производственной компании)

Мы также хотим привести несколько оригинальных практик респондентов, которые могут быть полезны как опытным профессионалам, так и начинающим руководителям:

Elevator pitch. Популярная практика elevator pitch – это умение коротко (буквально – за время поездки в лифте) донести свою идею или просьбу до влиятельного лица, оставить нужное впечатление о себе. Для директоров по персоналу – это готовность в любой момент кратко и предметно представить акционеру или генеральному директору новую HR- или бизнес-инициативу с четким пониманием экономики проекта и его ценности для компании. Несколько наших респондентов рассказали, что уделяют много времени анализу данных и подготовке таких elevator pitch:

«Это как в известной притче: лучшая импровизация – это хорошо подготовленная и отрепетированная. Я составляю план важных для меня проектов, детально прорабатываю свою речь перед акционером и глубоко погружаюсь в контекст, чтобы четко ответить на все его возможные вопросы. Звонок может раздаться глубокой ночью, и у тебя может быть всего две минуты, чтобы рассказать о целях и попросить ресурсы». (Директор по персоналу промышленной компании)

Как говорили наши собеседники, в каждом таком разговоре важно подчеркнуть, «почему это классно и что получим»:

«Акционеру может быть плевать на HR-бренд и вовлеченность, но ему важно быть лидером на рынке по определенным показателям, получить дополнительную выручку или достичь показателей доходности. От этих важных ему показателей я отталкиваюсь в представлении HR-инициатив».

Психологическая и карьерная поддержка CEO и команды. Многие респонденты используют свой профессиональный и жизненный опыт и выступают доверенным лицом своих коллег по высшему руководству. Они дают карьерные консультации, используют инструменты коучинга, помогают справиться с личными или профессиональными вызовами и стрессом, демонстрируя, что в конкретных ситуациях могут ставить интересы собеседника даже выше интересов компании.

«Казалось бы, как HR-директор я должна быть последней, кто узнает о планах ухода топ-менеджеров. Но у меня получилось выстроить доверительные отношения – все знают, что я умею держать секреты и могу быть полезна с точки зрения профессионального развития за пределами компании. Поэтому смены топ-менеджеров не застают меня врасплох – у меня есть время предложить CEO возможные решения».

Сильный второй номер. Некоторые HR-директора привлекают в качестве заместителей профессионалов, которых считают более сильными в определенных областях. Это могут быть люди с широким кругозором, экспертными знаниями, опытом работы за рубежом или в компаниях-индустриальных лидерах, от которых можно подчерпнуть новые идеи, концепции, инструменты для реализации проектов. HR-директора не боятся конкуренции с сильными вторыми номерами так как понимают, что экспертность – только часть влияния HR-директора. Еще одна практика – привлечение в качестве второго номера спарринг-партнера, основная задача которого – критиковать идеи руководителя и проверять их на жизнестойкость.

«Абсолютно нормально бояться конкуренции со стороны подчиненных, я знаю многих директоров, у которых слабые заместители по этой причине. Но уровень руководителя определяют и по его заму – любой мой зам может завтра выйти на правление и будет выглядеть не хуже остальных».

Передача лавров. Некоторые директора по персоналу понимают, что похвалы за успешный проект – это организационная «валюта», которую можно обменивать на другие ресурсы. Реализуя знаковые проекты с другими функциями, они подчеркивают вклад этих подразделений в коммуникации с CEO. Это помогает улучшить отношения и снизить сопротивление при внедрении изменений. Например, один респондент рассказал о своей договоренности с вице-президентами, что лавры за реализацию проекта, о котором HR-директор давно мечтал, достанутся обоим, в обмен на поддержку проекта на правлении.

«Для того, чтобы заработать себе репутацию и влияние, ты должен сделать что-то, за что тебя поблагодарят, сделать что-то полезное, помочь своему внутреннему клиенту, и тогда он будет весь твой. Больше в принципе ничего делать не нужно – ни рассказывать, какой ты умный, ни назначать с ним тысячу встреч, ни говорить о стратегии на много лет вперед и не надувать щеки, а просто сделать что-то полезное». (Директор по персоналу фармацевтической компании)

Институт HR бизнес-партнерства как «нервная система» организации. Как выразился один из респондентов:

«Система HR бизнес-партнеров в нашей компании – это даже не руки, а пальцы HRD. Малейшие изменения в компании у нас на кончиках пальцев за счёт эффективной системы, которую мы с командой развили с нуля». (Директор по персоналу инвестиционной компании)

Основной сильной стороной эффективного института HR бизнес-партнерства по словам респондентов является высокая скорость информационного обмена в обе стороны – все, что говорит HRD/HR-департамент, тут же доходит до бизнес-подразделений, а обратная связь от бизнеса молниеносно передается HRD. HR-директора зачастую сами занимаются подбором своих HRBP и отдают предпочтение зрелым профессионалам, которые умеют убеждать и взаимодействовать с разными стейкхолдерами.

«У меня есть правило – каждый мой руководитель в HR-команде должен знать ровно столько, сколько знаю я. Раз в неделю всё, что говорит ГД, всё, что доносится до каждого функционального руководителя высшего уровня, я доношу до своих подчиненных». (Директор по персоналу промышленной компании)

Работа на лидеров мнений. Опытные HR-директора знают, что влияние не всегда равно формальному статусу менеджера. Они умеют идентифицировать лидеров мнений, узнают их повестку и выстраивают взаимовыгодные отношения.

«В большой компании для человека, который только пришел, важно мнение ключевых людей – тех, кто являются неформальными лидерами, которые формируют мнение первых лиц этой компании. Я этих людей знаю и понимаю, что их мнение очень важно для меня». (Директор по персоналу производственной компании)

Проактивное участие в жизни компании. Директора по персоналу, расширяющие зоны своего влияния, не ждут, когда их проинформируют или пригласят присоединиться к знаковому проекту или важному совещанию, а активно ищут такие возможности, уделяя этому существенное время и внимание.

«Я стараюсь, чтобы мы как можно раньше были подключены к определенным проектам, не всегда это получается, но это внутренний нетворкинг, это «кто что кому сказал». Постоянное сканирование среды, что происходит, на каких встречах необходимо быть, как получить приглашение на эти встречи. Это только в западных компаниях автоматически происходит, у нас в компании нужно позаботиться самим».

Разговор о деньгах. Респонденты отмечают, что не все темы управления персоналом одинаково интересны собственникам, CEO и другим руководителям. Но компенсация интересует практически всех. Опытные HR-директора часто начинают разговор с ключевыми стейкхолдерами с вознаграждения и плавно добавляют в него и другие важные вопросы управления людьми.

«У нас на производстве всё должно работать, как часы, как в армии. Поэтому туда, скажем так, с более продвинутым HR мы заходим только через C&V, через деньги. Мы пытаемся говорить на том языке, который людям, принимающим решения, наиболее понятен». (Директор по персоналу фармацевтической компании)

Персонализированный диалог. Если генеральному директору или акционеру не интересна какая-то важная для HRD тема, директора излагают ее кратко, но красочно (минимум времени – максимум интенсивности). В то же время, они сами инициируют обсуждение интересных акционеру/генеральному директору вопросов и уделяют этому много времени.

В качестве важнейших практик выстраивания доверия и, соответственно, личного влияния респонденты часто называли умение адаптировать свое поведение с учетом индивидуальных особенностей контрагентов, говорить с ними на одном языке, обсуждать интересные им темы:

«Важно очень хорошо понимать контекст, когда речь идет о бизнесе и результатах, а когда это популистская история и бренд. Я стараюсь находить подход к каждому из ключевых стейкхолдеров, быть с ними на одной волне. Так я могу рассчитывать на их поддержку в трудной ситуации».

Эффектные презентации. По мнению респондентов, предметные, яркие и лаконичные презентации являются мощным инструментом влияния. Удачная презентация привлекает внимание к спикеру и оставляет в памяти слушателей 1–3 ключевые идеи. В своих презентациях наши респонденты используют яркие элементы (инфографики, диаграммы, графику) и приводят ключевые цифры и статистические данные (минимум текста и максимум структуры «повествования»).

«У меня в команде есть сотрудник, в прошлом работавший в стратегическом консалтинге, который делает прекрасные структурированные презентации. Я и сам читал несколько книг по этой теме – книги Нэнси Дуартэ или «Как лгать при помощи статистики» Дарелла Хаффа, очень любопытно и полезно».

Внутренние коммуникации. Отдел внутренних коммуникаций, как часть блока HR, является важным инструментом влияния для некоторых наших респондентов. Контроль над внутренними коммуникациями даёт возможность расставить желаемые акценты в общении с сотрудниками, помогает в методичной работе по внедрению изменений. Некоторые директора по персоналу сообщили, что последовательно боролись за контроль над функцией внутренних коммуникаций с другими блоками (маркетинга, связями с общественностью) именно с этой целью.

Какие книги вдохновляют директоров по персоналу?

1. Лидер и племя, Дэвид Логан (Tribal leadership, David Logan)
2. Сказать жизни «Да!» / Человек в поисках смысла, Виктор Франкл (Yes to life, Man's search for meaning)
3. Книги Джона Коттера (John Kotter)
4. Книги Юваля Ноя Харари (Yuval Noah Harari)
5. Жизнь без границ, Ник Вуйчич (Life without limits, Nick Vujicic)
6. Пять пороков команды, Патрик Ленсиони (The five dysfunctions of a team, Patrick Lencioni)
7. Принципы, Рэй Далио (Principles, Ray Dalio)
8. Nudge. Архитектура выбора, Ричард Талер, Касс Санстейн (The Nudge, Richard Thaler / Cass Sunstein)
9. Внутренняя инженерия, Садхгуру (Inner engineering, Sadhguru)
10. Главное внимание главным вещам, Стивен Кови (First things first, Stephen Covey)
11. Последний дюйм, Джеймс Олдридж (The last inch, James Aldridge)
12. Дофамин: самый нужный гормон, Дэниэл Либерман (The molecule of more, Daniel Lieberman)
13. Книги об историях становления крупных корпораций и их лидеров (Starbucks, Google, Amazon)
14. Книги Джима Коллинза (Jim Collins)

Обесценивание традиционных атрибутов влияния. По словам многих наших собеседников, формальные признаки власти – должность, размер и расположение кабинета и даже и членство в Правлении – постепенно утрачивают свое значение как инструменты влияния. Один из респондентов организовал свое рабочее место среди членов своей HR-команды, а не в зоне топ-менеджеров. По его словам, это помогло ему сохранить доверительные отношения с командой, сократить властную дистанцию и быстрее реализовать HR-проекты.

Перенять власть, а не начинать с нуля. Влиятельные HR-директора знают, что завоевать авторитет легче в компании, где у HR-функции изначально сильные позиции. Они внимательно изучают информацию о потенциальном работодателе и своем предшественнике на позиции на этапе выбора нового места работы.

«Прежде, чем принять предложение компании, я поговорила со всеми членами правления об HR и поняла, что здесь можно работать – HR пользуется влиянием и уважением. Я знаю коллег, которые любят приходить на «выжженное поле» – там легче показать быстрый результат, но в долгосрочной перспективе я не верю в такие истории». (Директор по персоналу промышленной компании)

Карьерное развитие HRD – ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА

Согласно исследованиям Talent Equity Institute, среди генеральных директоров российских компаний всего около 2% руководителей выросли из HR-функции (большинство – из производства и финансов).¹

По мнению респондентов, в российском бизнесе мало «талантозависимых отраслей» – там, где человеческие ресурсы воспринимаются не как затраты, а как критический элемент создания стоимости. Поэтому у руководителей с операционным или финансовым опытом гораздо более высокие шансы на попадание в кресло CEO. Исключение составляют технологические компании и именно там мы видим редкие примеры бывших HR-директоров, возглавляющих другие функции (например, маркетинг) или ставших генеральными директорами.

Еще одна причина низкого представительства выходцев из HR на высших позициях – нежелание последних пытаться занять первую позицию. Среди наших респондентов только четыре директора по персоналу рассказали о своих амбициях стать генеральными директорами. Все они активно работают над развитием необходимых для этой должности компетенций и приобретением релевантного опыта.



«Очень маленькое количество HR'ов хотят и могут идти дальше и развиваться. У нас почему-то нормально из директора по маркетингу вырасти в исполнительного, операционного или генерального, из президента – куда-то, финансовые – тоже, а HR у нас никогда никуда не растут. Меня удручает эта ситуация». (Директор по персоналу строительной компании).

Переход на новую позицию требует планирования на несколько лет вперед и целенаправленной подготовки, в том числе психологической. Например, те из наших респондентов, кто планирует переход на роль операционного или генерального директора, составляют планы карьерного развития (иногда даже при поддержке своих CEO) и **«учатся думать, как собственники»**.

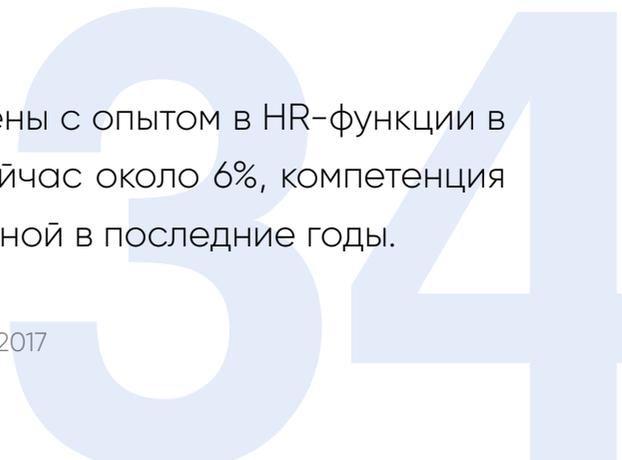


«Пару лет назад я понял, что хочу идти дальше [из позиции HRD] и стал активно вовлекаться в проекты финансового и операционного блоков. Сейчас я очень хорошо знаю наш бизнес, вплоть до закупочной стоимости определенных деталей в какой-нибудь Канаде».

О каких еще путях развития карьеры думают участники нашего исследования?

Членство в Советах директоров – несмотря на то, что члены с опытом в HR-функции в советах директоров российских компаний составляют сейчас около 6%, компетенция управления талантами становится все более востребованной в последние годы.

¹ Исследование преемственности генеральных директоров Ward Howell Talent Equity Institute 2017



Многие успешные HR-директора готовятся к работе в качестве независимых членов совета директоров – получают дополнительное образование в сфере корпоративного управления, работают pro bono в советах директоров некоммерческих организаций, расширяют круг знакомств среди действующих членов советов директоров и частично погружаются в работу советов директоров через взаимодействие с комитетом по назначениям и вознаграждениям.

«Эта идея пришла ко мне на одном из заседаний комитета по назначениям и вознаграждениям – среди членов комитета не было ни одного профильного эксперта. Вижу, что тренд на привлечение HR-директоров в советы директоров растет, хотя и медленно».

Консалтинг и коучинг – на российском рынке есть несколько примеров директоров по персоналу, которые начинают заниматься частным консультированием или коучингом. Самые успешные из них – те, кто занимался внутренним консультированием управленческой команды и сотрудников, работая директором по персоналу, или получил специальное дополнительное образование, особенно в случае коучинга. В числе востребованных сегодня направлений для консультирования – карьерное консультирование, выстраивание личного бренда, новые подходы к оценке потенциала и вовлеченности сотрудников, борьба с выгоранием и стрессом.

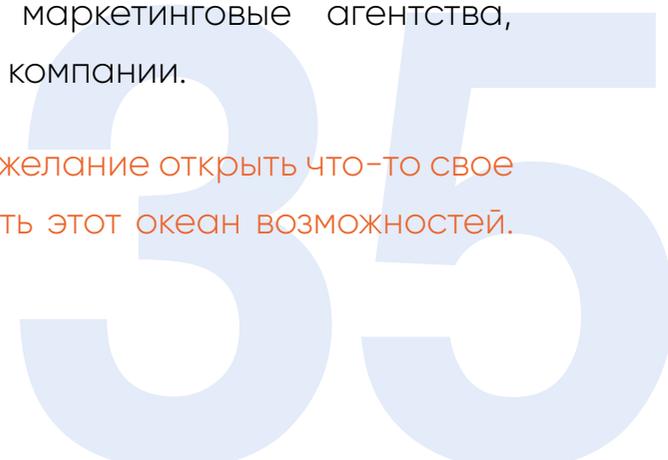
«У меня есть определенная репутация на рынке, и я уже неоднократно выполняла небольшие консалтинговые проекты, думаю, что продолжу консультировать и после завершения управленческой карьеры. Единственное, что меня смущает – как оставаться в рынке? Это пока открытый вопрос».

Преподавание – большинство HR-директоров имеет опыт не только создания образовательных программ, но и их проведения. Многие наши респонденты с интересом проводят образовательные семинары и тестируют различные формы передачи знаний. Опытные HR-директора нередко становятся преподавателями российских и международных (особенно при наличии международного опыта работы) университетов и бизнес-школ, выступают в качестве спикеров на открытых и корпоративных мероприятиях. Некоторые запускают собственные образовательные проекты или создают партнерства с образовательными платформами.

«Почти все директора по персоналу, которых я знаю, органичны в роли преподавателей – это то, что мы делаем на регулярной основе. Мне нравится преподавать, неважно – в школе, университете или на корпоративных программах».

Предпринимательство – некоторые директора по персоналу открывают собственный бизнес. Как правило, это могут быть кадровые и маркетинговые агентства, образовательные проекты или бутиковые консалтинговые компании.

«Думаю, у каждого топ-менеджера, хотя бы раз возникало желание открыть что-то свое – чтобы контролировать «процесс от и до», почувствовать этот океан возможностей. Риски велики, но я готова попробовать».



Будущее HR-функции

Есть мнение, что функция HR постепенно изживает себя: часть функций специалистов по управлению персоналом возьмут на себя сами сотрудники и их руководители, а остальные будут автоматизированы. Мы решили узнать, что думают участники исследования по этому вопросу:

30% респондентов настроены весьма категорично и уверены в том, что «HR умрёт». По их мнению, с развитием искусственного интеллекта большинство процессов кадрового делопроизводства будет выполняться не людьми, а машинами. Одновременно линейные менеджеры в течение следующих 15 лет возьмут функции управления талантами на себя. Сторонники так называемой концепции «HR zero» едины в своем желании «передать знания» линейным менеджерам и активно «научают» и вовлекают руководителей в HR-процессы. Они также много экспериментируют и внедряют новые технологии для подбора, обучения и развития сотрудников.

«HR не будет и это прекрасно! Наша функция выполняет функцию костыля, который придумали сами топ-менеджеры и акционеры. Это был хороший костыль, но в какой-то момент нужно отрастить себе ноги». (Директор по персоналу страховой компании)

70% участников исследования придерживаются противоположного мнения и верят в то, что искусственный интеллект и автоматизация не смогут заменить личное человеческое общение. По их мнению, роль функции HR, безусловно, трансформируется – управление персоналом станет еще более междисциплинарным и адаптивным, особый фокус будет на построении отношений и коммуникации, создании смыслов, генерировании новых идей – однако в перспективе ближайших 30-50 лет HR будет существовать как отдельная функция.

«Многое автоматизируется, но «человеку нужен человек». HR будет постоянно меняться, но доказывать свою ценность, генерировать новые идеи и развиваться вместе с бизнесом». (Директор по персоналу фармацевтической компании)

Некоторые респонденты не верят, что передача функций HR линейному менеджменту пройдет гладко и безболезненно:

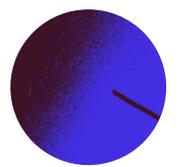
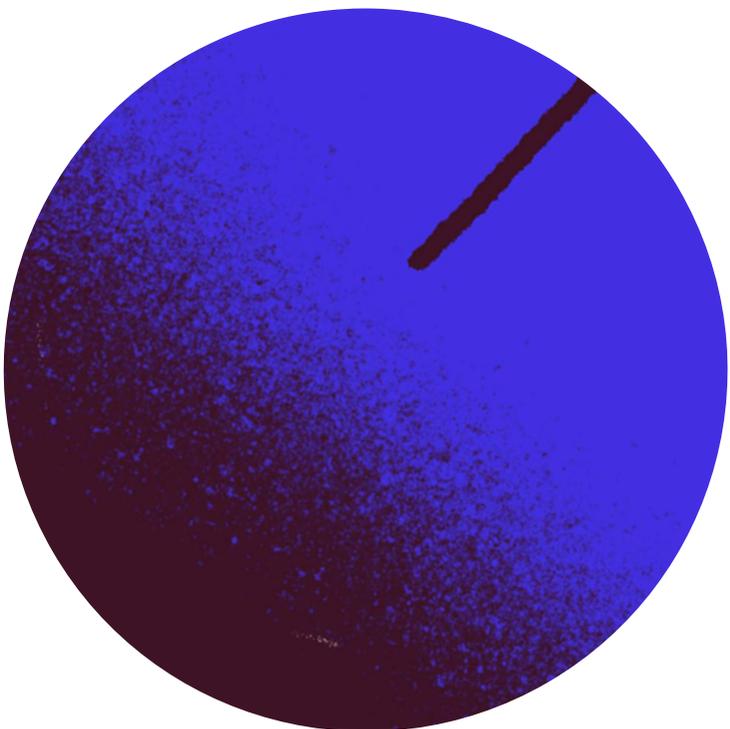
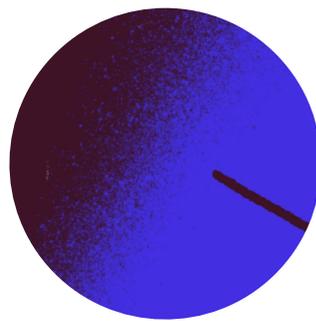
«Я наблюдал динамику в Microsoft и Google, как функции HR передавались в бизнес. Бизнес это не любит. И HR это не любит. Это никто не любит». (Директор по персоналу розничного банка)

Несколько респондентов отмечают долгосрочный тренд на формирование структуры HR-функции по формату маркетингового блока – коммуникации, аналитика, сотрудники и кандидаты как клиенты – и видят развитие HR именно в этом направлении. Некоторые из них уже внедряют отдельные элементы, например:

- Отношение к «пути сотрудника» (Employee journey) как к «пути клиента» (Customer journey) – анализ точек соприкосновения сотрудника (в том числе потенциального) с компанией и формирование ценностного предложения в каждой точке этого пути
- Активное позиционирование в цифровом пространстве (на сайте самой компании и компаний-партнеров, в социальных медиа, профессиональных сообществах и даже в отзывах в поисковиках и сервисах с электронными картами, таких как Google Maps и Яндекс.Карты)
- Вместо сдержанных по дизайну и нагруженных текстом карьерных страниц на корпоративном сайте используют фотографии и видео реальных сотрудников

Интересной темой, которую затронули несколько участников исследования, также является преемственность HR-практик при смене HR-директоров в компании и формирование общего HR-сообщества с фокусом на сотрудничество, нежели конкуренцию и разрушение старого. При смене HR-директора коллеги могут обсудить активные проекты и оставить действительно полезные для бизнеса и внутреннего клиента:

«Важно объединить HR-сообщество, научиться договариваться, а не жестко конкурировать между собой – это будет высший пилотаж. Мы сможем продвинуться дальше и больше усилий тратить на развитие, а не на переделывание и перекапывание того, что уже есть». (Директор по персоналу фармацевтической компании)



Приложение 1 – Портрет директора по персоналу:

Кто такой HR-директор крупной российской компании сегодня?

49

Средний возраст
в России

55¹

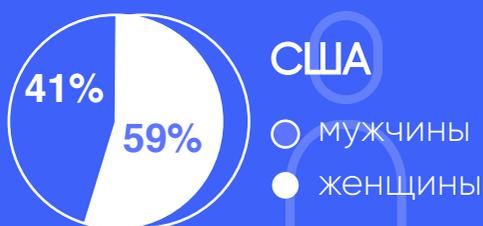
Средний возраст
в США

51

Средний возраст
в Великобритании

3

Больше всего Директоров по персоналу-мужчин в следующих отраслях:



Нефть
и газ - 58%



Металлы и
горная добыча - 56%



Логистика
и транспорт - 50%

38

¹ Отчет Korn Ferry Age and Tenure in C-suite 2020

² Исследование Spencer Stuart The CHRO at a Glance 2017

Ward Howell

Россия

63%

внешних
кандидатов

37%

внутренних
кандидатов

Публичные
компании

59%

внешних
кандидатов

41%

внутренних
кандидатов

США

31%

внешних
кандидатов

69%

внутренних
кандидатов

Государственные
компании

57%

внешних
кандидатов

43%

внутренних
кандидатов

SAP

Великобритания

57%

внешних
кандидатов

43%

внутренних
кандидатов

Частные
компании

64%

внешних
кандидатов

36%

внутренних
кандидатов

39

Количество индустрий в опыте HR-директора



Средний стаж работы на позиции Директора по персоналу:

4.6 лет Россия

3.7 лет США

3.9 лет Великобритания

4.9 лет Государственные компании и публичные компании с гос. участием

3.2 года Публичные компании

3.5 лет Частные компании

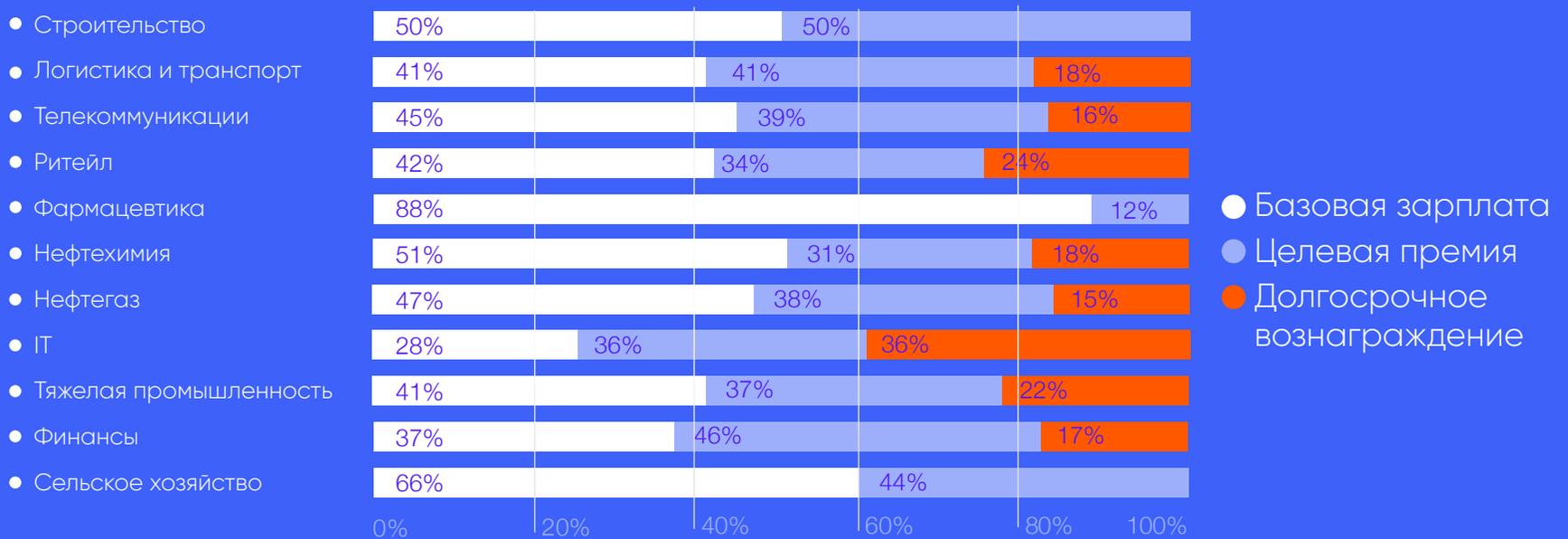
Средний срок работы на предыдущей позиции – **3,7 лет**

40

Уровень совокупного годового дохода:

Структура вознаграждения HR-директоров в топ-100 российских компаний схожа и включает в себя базовый фиксированный оклад и годовые бонусы. В 36% компаний также используются долгосрочные системы вознаграждения (LTI). Наиболее распространен этот инструмент в IT, телекоме, тяжелой промышленности, банках. LTI практически не используется в компаниях сельскохозяйственной, строительной и фармацевтической отраслей.

Структура вознаграждения

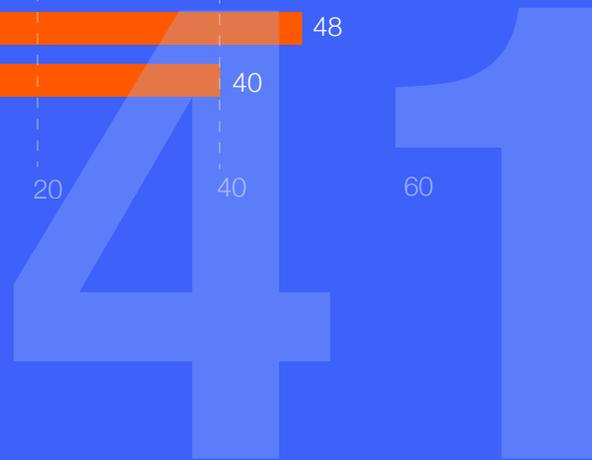
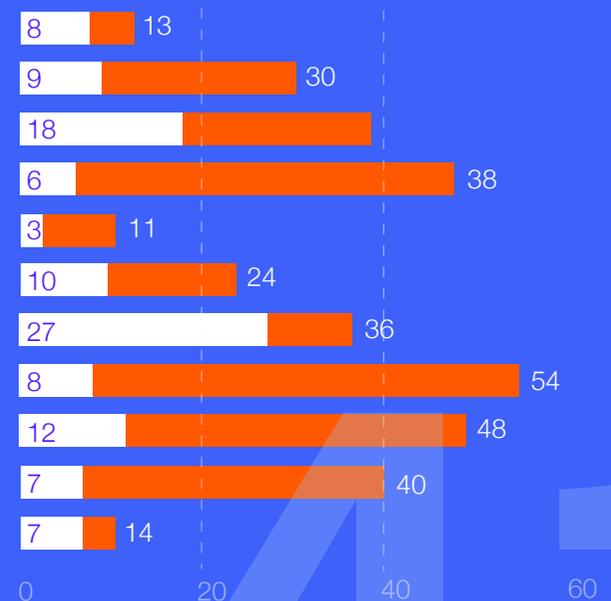


С точки зрения совокупного годового вознаграждения (млн.руб) лидирующие отрасли (по медианному вознаграждению) – IT (54), тяжелая промышленность (48), и ритейл (47). Высокий уровень вознаграждения в IT связан с высокой ценностью персонала и жесткой конкуренцией за таланты. Тяжелая промышленность и ритейл за счет масштаба и (в случае промышленности) высокой цены ошибки в области охраны труда также находятся среди лидеров по вознаграждению HR-директоров. Так, в отсутствие LTI и с низкими годовыми бонусами, наименьшая компенсация HR-директоров – в фармацевтике и сельскохозяйственной индустрии (11 и 14).

Базовый доход (млн.руб в год)



Совокупный доход (млн.руб в год)



Что еще входит в КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ?

Самые популярные ответы:

Долгосрочная
система вознаграждения

Медицинская страховка
для членов семьи

Компенсация расходов
на автомобиль

Страхование
жизни

Компенсация
расходов на спорт

Образование (первая специализация):

Экономика и финансы	25%
Производство и инжиниринг	24%
Лингвистика	15%
Математика/физика/кибернетика	8%
Психология	7%
Юриспруденция	6%
Менеджмент	4%
Журналистика	3%
Спорт	2%
Медицина	2%
Социология	2%
Музыка	1%
Госслужба	1%

50% имеют вторую специализацию:

Управление персоналом	24%
Менеджмент	22%
Экономика и финансы	18%
Производство и инжиниринг	14%
Психология	14%
Лингвистика	6%
Юриспруденция	2%

17% получили степень MBA (7% за границей)

Наиболее частый выбор для прохождения программы MBA – РАНХиГС и МГИМО.



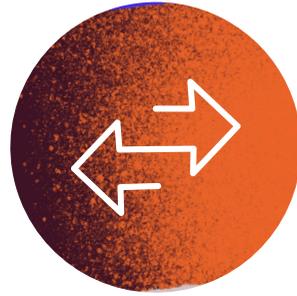
“MBA – это очень контекстуальная история. В некоторых компаниях это важно и реально помогает расширить лидерское влияние. В других – не играет никакой роли. В целом, MBA, как инструмент для быстрого карьерного продвижения, теряет свою актуальность”.

HR-директора, работающие в тяжелой промышленности, зачастую имеют инженерное образование

42



Средняя продолжительность карьеры в HR-функции



За время своей карьеры HR-директор хотя бы раз менял специализацию внутри HR



Меняет HR-директор в среднем за карьеру

Основные функции, в которых работали HR-директора вне HR: Финансы, Операции, Юридическая функция

Топ функций, в которых работали HR-директора в HR:

Организационное развитие- 38%

Компенсации и льготы- 42%

Административная функция- 42%

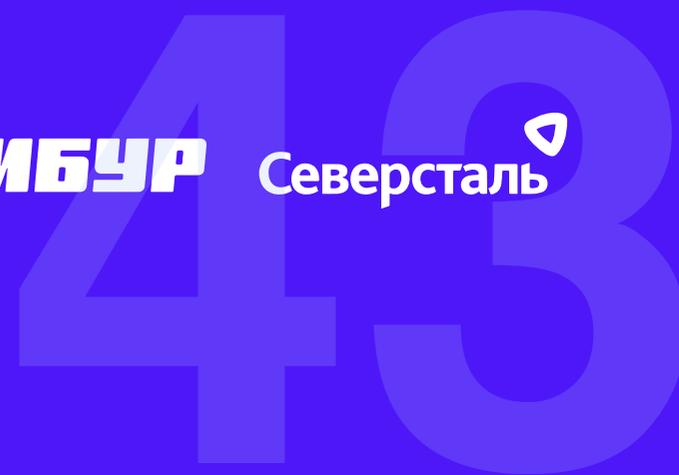
Обучение и развитие- 38%

Подбор- 45%

Опыт работы в каких компаниях является самым распространённым в карьере HR-директоров?

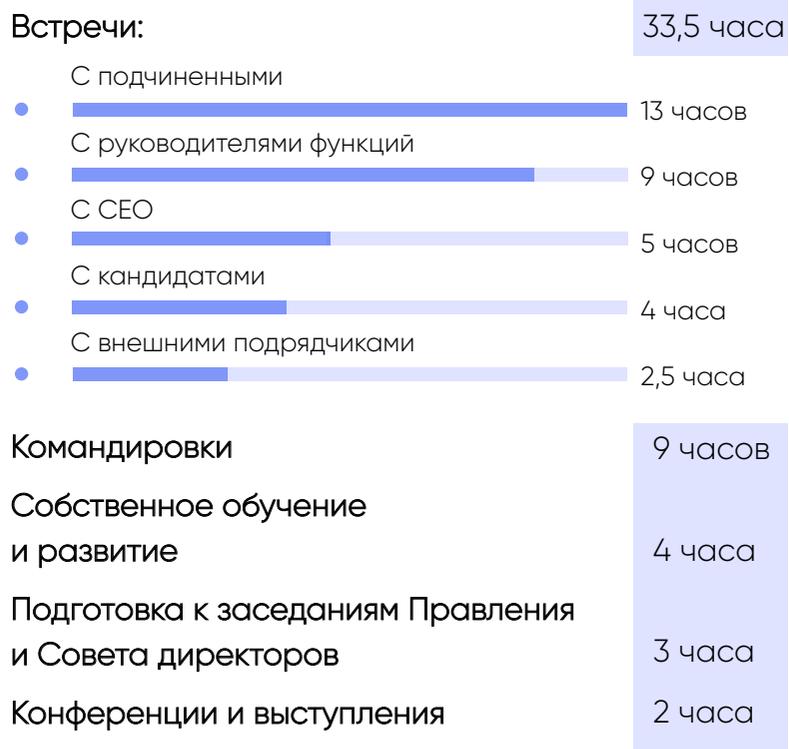


Компании-ориентиры с точки зрения HR-практик сегодня по мнению наших респондентов:



Как распределяется время HRD?

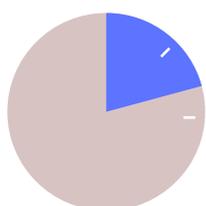
В неделю



В день



Чуть более 10 часов в день (10,36) в среднем работают HR-директора



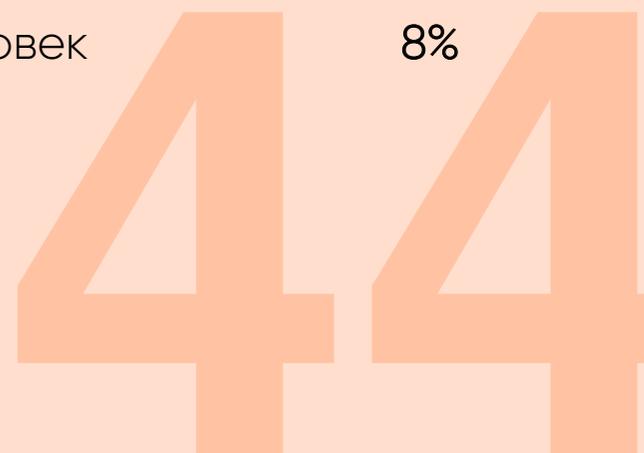
2,52 часа HR-директора в среднем работают по выходным

С кем в компании чаще всего взаимодействуют HR-директора

- Директора бизнес-направлений
- Финансовый директор
- Директор по продажам
- IT-директор
- Главный юрист
- Директор по безопасности
- Директор по маркетингу

Сколько человек в прямом подчинении Директора по персоналу?

- Более 10 человек 56%
- 5-10 человек 36%
- До 5 человек 8%



Приложение 2 – Прямая речь:

О CEO

«Отношения с CEO – это как отношения с мужем. Нельзя прийти к CEO и ожидать, что он будет всегда чистым, красивым, умным, зрелым, давать обратную связь. Нужно иметь такие же ожидания, как и от себя, ставить те же требования и быть снисходительным. Когда он видит, что ты его понимаешь, он по-другому начинает с тобой общаться».

«Переходя в новую компанию, ты идешь уже конкретно к лидеру, идешь за его энергией. CEO – это то, ради чего я прихожу в компанию и ради чего иногда ухожу».

«Когда все CEO вырастут из HR – это будет вселенское счастье!»

«Акционер делает ставку на этого управленца [о CEO], а я здесь для того, чтобы этот человек был успешным. Я – средство для достижения его успеха в этой компании, поэтому важно быть гибкой».

О людях

«Я, как руководитель своего подразделения знаю – люди уходят не из-за зарплаты, они уходят из-за отношения».

«Я люблю людей, которые не боятся, которые результативные, эффективные, готовые брать на себя экстрзадачи и не бояться вызовов. Это люди, которые могу поспорить с бизнесом, которые могут предложить какую-то идею и отстаивать её».

«Свои компетенции я наращивала всеми силами, постоянно просила о помощи, очень многому училась у людей. Из этой истории я вынесла, что надо верить людям, давать возможности, давать проекты, давать ошибаться и постоянно собирать обратную связь».

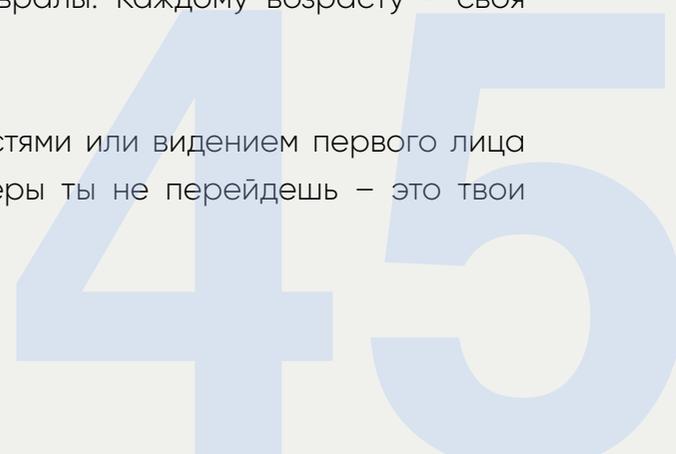
«Мой внутренний камертон говорит, что люди имеют право быть такими, какие они есть. Как говорил преподобный Серафим Саровский: спасись сам, и вокруг тебя спасутся тысячи. У меня нет задачи изменить людей, даже если мне ее ставят».

«Люди не хотят брать ответственность за свою жизнь. Не только у меня в организации, а вообще. Потому что, когда за тебя решают, жить проще. Пусть тебе не очень комфортно, пусть у тебя воду включают два раза в сутки, но ты пойдешь просить вместо того, чтобы что-то с этим самому сделать. Я много путешествую и вижу страны, где всё устроено для людей. Они сами для себя это устроили. Эти люди сами для себя построили такие дороги, сами для себя построили так, чтобы было всем удобно, чтобы им самим было удобно. Когда мы говорим: сделайте нам, мы получаем то, что нам сделали».

О карьере и барьерах

«Каждая должность тебе дается соразмерно твоему опыту. На каждой должности у тебя есть определенная стрессоустойчивость, определенный уровень критического мышления, в разных возрастах ты по-разному воспринимаешь динамику жизни и знаний. Ты по-другому смотришь на авралы. Каждому возрасту – своя позиция».

«Если есть барьер – «мои ценности расходятся со стратегическими ценностями или видением первого лица компании» – ты можешь уволиться по собственному желанию. Такие барьеры ты не перейдешь – это твои ценности, твоя культура.»



Об HR

«Мой подход во многом похож на действия предпринимателя. Не только в [нашей компании], но и на предыдущих местах работы мне всегда было тесно в рамках HR, и я постоянно выходила за пределы своих функций, чтобы лучше понимать бизнес и чем я могу его усовершенствовать. Это постоянный поиск новых возможностей и работа над изменением культуры. Сама себя я бы назвала «предприниматель-амбассадор хороших культур»».

«Мимишная роль добренького HR'a – это рыночный вброс. Об этом пишут люди, которые ничего не понимают в этой профессии. Это как профессия врача, её нельзя романтизировать, делать не тем, чем она является. Во-первых, это ведет к проф. деформации тех, кто в неё приходит, потому что люди не осознанно делают свой выбор. Во-вторых, это неправда! HR – это не «мимими».

«Будущая роль HR – это шут при короле – человек, который может руководству правду говорить, не боится. Он может задавать коучинговые вопросы, а может говорить гадости, всё, что угодно. Если бы был шанс переродиться в такого HR – это было бы счастье».

«Задача HR – это создать внутреннюю атмосферу, куда все будут хотеть попасть, где каждый будет себя реализовывать. Как это сделать – большой вопрос, в котором каждый находит свой ответ. В этом и есть глобальная роль HR – помочь людям самореализоваться внутри компании».

«Я стараюсь подходить к HR по-научному: проблема – цель – задача – решение – результат. Если в этой последовательности что-то не складывается – мне сложно. Первое образование у меня социологическое, потом я изучал экономику, но я верю в старый-добрый детерминистский естественно-научный подход».

О счастье

«Когда человеку нравится приходить в офис, нравится работать – для меня это дополнительный повод для гордости. Всё это создавалось последние два года. Мы правильно смогли считать атмосферу и культивировать те хорошие вещи, которые уже были в компании и привнести чуть больше свободы, внимания людям, которые здесь работают. У нас классная компания, и мы все этим очень гордимся!»

«Если сотрудник счастлив, он делает очень крутой продукт, потому что он вкладывает всю душу. Если он делает крутой продукт, то счастлив клиент и с радостью покупает этот продукт. А когда клиент покупает продукт, то счастлив акционер, потому что он зарабатывает деньги. Триада счастливых людей».

О будущем

«HR-функция в мире развивается в формате заигрывания с талантами, с людьми, которые придут и будут делать с тобой твою компанию. Это незашоренные мечтатели, которые сделают что-то классное и новое. Все международные тренды основаны на том, чтобы воронка на вход расширилась именно на таких людей. Поэтому всё будет про employee, как привлечь таких людей».

«HRD будущего – это человек с третьим глазом, который смотрит в будущее наперед. Он в обязательном порядке должен иметь стратегическое мышление, мыслить наперед, намного вперед».

Авторы исследования:

Станислав Шекшня

старший партнер Ward Howell,
профессор предпринимательства
и семейного бизнеса
международной бизнес-школы INSEAD

Вероника Загиева

консультант практики Корпоративное управление,
директор Ward Howell Talent Equity Institute

Мария Назарова

старший эксперт
Ward Howell Talent Equity Institute

Алена Филичкина

аналитик
Ward Howell Talent Equity Institute

За помощь в проведении интервью и подготовке
исследования мы благодарим:

Эллу Сытник, партнера Ward Howell
Александр Фролову, директора по персоналу и маркетингу Ward Howell
Александра Маслюка, эксперта по HR-трансформации SAP CIS
Викторию Зимину, эксперта Ward Howell Talent Equity Institute
Ивана Климова, доцента факультета социальных наук НИУ ВШЭ
Веру Нигматуллину, руководителя HR-практики Ward Howell
Консультантов SAP CIS и Ward Howell

