

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



Татьяна Кожевникова

**НА  
КАК  
ОН  
ЕСТЬ**



Москва 2017

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
К58

**Кожевникова, Татьяна Юрьевна.**

К58 HR как он есть / Татьяна Кожевникова. — Москва : Эксмо, 2017. — 192 с. : ил. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-699-97208-1

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

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-97208-1

© Текст. Кожевникова Т., 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

# *Содержание*

|   |     |
|---|-----|
| Предисловие .....   | 7   |
| ГЛАВА 1. HR И ПОИСК ИДЕНТИЧНОСТИ .....                            | 12  |
| ГЛАВА 2. HR И ТРИ «ТОЧКИ ПЕРЕГИБА» .....                          | 34  |
| ГЛАВА 3. HR И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ<br>РАЗВИТИЕМ .....       | 47  |
| ГЛАВА 4. КАК РАЗРАБАТЫВАТЬ HR-СТРАТЕГИЮ .....                     | 70  |
| ГЛАВА 5. HR И УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ<br>КУЛЬТУРОЙ .....         | 92  |
| ГЛАВА 6. HR И УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ .....                          | 116 |
| ГЛАВА 7. HR И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ<br>СОТРУДНИКОВ ..... | 139 |
| ГЛАВА 8. HR И ПЕРВОЕ ЛИЦО .....                                   | 161 |
| ГЛАВА 9. HR В БУДУЩЕМ .....                                       | 172 |
| Заключение .....  | 185 |



## Предисловие

Идея написания этой книги появилась у меня в начале 2013 года, когда в моей профессиональной карьере впервые появилось свободное время. Так сложилось, что с 22 февраля 1993-го, когда я начала работать в компании The Coca-Cola Export Corporation (то есть на протяжении 20 лет), у меня не было ни одного дня перерыва между уходом из одной компании и началом работы в другой. Все непродолжительные отпуска я обычно проводила в путешествиях с насыщенной программой, а между отпусками я ежедневно вставала в 6.30 утра, ехала в офис (как минимум в Солнцево, а как максимум — в Ступино), работала до 8 вечера, более 50% времени проводила в командировках по неудобным российским регионам, а в выходные пыталась как-то прийти в себя.

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

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

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

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

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



## *Предисловие*

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

Так вот, за четыре года, прошедших с момента первой попытки написать книгу, моя жизнь коренным образом поменялась. Я осознанно сделала дауншифтинг в карьере и пошла на работу, которая оплачивалась в 3 раза ниже, чем мой стандартный доход за последние 10 лет, но была мне интересна; стала ходить на лекции по искусству и начала вести в Интернете блог про современный театр. В свете всех этих изменений концепция учебника показалась мне невыносимо скучной, в особенности для потенциальных

## *HR как он есть*

молодых читателей, и я решила написать книгу как серию отдельных зарисовок, описывающих основные «моменты истины» для специалистов по управлению персоналом и их взаимоотношения с другими персонажами корпоративных джунглей, в том числе с богами, находящимися на вершине пищевой пирамиды — генеральными директорами и акционерами.

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

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

## *Предисловие*

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

# Глава 1

## HR И ПОИСК ИДЕНТИЧНОСТИ

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

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

## Глава 1. HR И ПОИСК ИДЕНТИЧНОСТИ

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

В России даже в крупных производственных или розничных компаниях *десятки тысяч сотрудников* не имеют доступа к компьютеру, а иногда (при наличии последнего) к Интернету, если это, например, предприятия военно-промышленного комплекса. Кроме того, в силу сложности формулы расчета средней зарплаты во время отпуска, больничного и командировок даже топ-менеджеры компаний не всегда могут без профессиональной помощи разобраться со своим расчетным листом. Поэтому я не считаю, что в обозримом будущем (5–10 лет) технологическое развитие станет представлять опасность для HR-профессионалов.

Тем не менее, еще остаются «угрозы» аут- и инсорсинга. Аутсорсинг расчета заработной платы и базовых HR-транзакций необходим только в двух случаях: более низкая стоимость этих услуг у внешнего провайдера и небольшой размер компании. Впрочем, обычно эти два случая взаимосвязаны. Крупные компании часто используют дорогостоящую ERP<sup>1</sup>

---

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

систему (например, SAP<sup>2</sup>) для управления финансами, логистикой, производством и другими ключевыми функциями. Обычно это означает, что наряду с этими модулями установлен и модуль SAP по управлению человеческим капиталом (HCM). Если сравнить стоимость использования внешнего провайдера для численности персонала более 5000 человек со стоимостью использования собственного модуля SAP, всегда выиграет последний вариант.

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

Приведу в качестве примера свой опыт аутсорсинга подбора персонала для крупного торгового объекта. Речь шла о 400–500 работниках разного уровня квалификации (от выпускников вузов со знанием английского языка до грузчиков) в срок около 6 месяцев. Контракт был составлен таким образом, что рекрутинговое агентство получало фиксированную сумму за полную комплектацию штата в указанные сроки при *требуемом уровне качества* персонала. Процесс выглядел следующим образом: агентство рекламировало вакансии в СМИ, проводило собеседования с кандидатами и направляло их линейным руководителям для проверки технических навыков либо для оценки личностных качеств (для вакансий, не требующих особой квалификации). Важно отметить, что дата открытия торгового объекта была жестко зафиксирована, а отсутствие укомплектованного и обученного штата могло поставить это открытие под угрозу.

---

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

## Глава 1. HR И ПОИСК ИДЕНТИЧНОСТИ

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

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