



# Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	5
СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: БИЗНЕС, РЫНОК И СТЕЙКХОЛДЕРЫ .....	10
Стратегия или тактика? .....	12
Organizational capabilities — ключевые слова в развитии организации .....	15
Силы и влияния при формировании стратегии. ....	17
И что со всем этим делать? .....	20
Как мерить успех? .....	22
Как HR может развивать мышцу стратегического мышления? .....	24
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА И HR .....	26
Экзистенциальные кризисы .....	26
Новая этика .....	28
Модель принятия решения и организационная эффективность .....	31
«Цифра» и метавселенные .....	34
Таланты .....	36
Стратегическая организационная гибкость .....	38
Высокоэффективные команды .....	40
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА .....	43
Мифы и легенды о корпоративной культуре .....	45
Что есть культура? .....	45
С чего начинать? .....	46
Где находить точки развития? .....	47

Корпоративные ценности . . . . .	49
Что стоит переосмыслить? . . . . .	50
Агрессивные корпоративные культуры, внутреннее соперничество и конкуренция . . . . .	53
Человекоцентричные культуры . . . . .	57
<b>ТАКТИКА В HR: СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ . . .</b>	<b>65</b>
«Называй рекрутмент — рекрутментом, что за talent acquisition?». . . . .	66
Мы выбираем, нас выбирают: партнерство с бизнесом и с кандидатом. . . . .	71
«Да как ты влияешь на прибыль компании?» — исследование опыта кандидатов . . . . .	74
«Сделайте нам визуалы и баннеры»: EVP и бренд работодателя . . . . .	80
Организационное развитие — очередной хайп? . . . . .	87
Организационные трансформации . . . . .	90
Организационное здоровье. . . . .	99
Talent management: «Я не пойду ни на какие уступки. Ничего не может быть важнее». . . . .	107
Карьерный менеджмент: «Давайте честно, карьера бывает только вертикальная» . . . . .	121
Индивидуальные планы развития: мучали, мучали, да не вымучали . . . . .	127
70—20—10 или есть варианты? . . . . .	128
Давай займемся... планами развития . . . . .	130
Performance management . . . . .	136
Лидерская культура: зрелость, осознанность и признание индивидуальности . . . . .	146
Планирование и управление преемственностью. . . . .	159
HR-Tech . . . . .	165
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .</b>	<b>173</b>

# Предисловие

*2019 год, международная HR-конференция и выставка UNLEASH в Париже. На тот момент я работала в HEINEKEN над новой задачей по цифровой организационной трансформации. Несмотря на немалый опыт в изменениях — от точечных до весьма комплексных, — проект по созданию и развитию цифровой организации ставил передо мной ряд вопросов и дилемм, к которым я не понимала, как подступиться.*

Мне нужны были хоть какие-то идеи о том, как менять скорость организации и ментальные модели лидеров. Поэтому в Париж я ехала за самыми прогрессивными практиками и опытом иностранных коллег. К сожалению, мои ожидания не оправдались: если кто-то и затрагивал интересные темы, то говорил о базовых вещах, например, чем классическое управление проектами (*англ.* — waterfall) отличается от гибких методов управления проектами и разработкой продуктов (*англ.* — agile). Да уж, это совсем не то, чего я ожидала...

Тем не менее посещение конференции стало знаковым для меня. В один из дней выступал спикер из глобальной команды PepsiCo, который поделился результатами проекта под названием «шредер». Почему «шредер»? Потому что уничтожает ненужные бюрократические процессы, которые не добавляют ценности бизнесу. Важно, что оценку предоставляет внутренний клиент, то есть все сотрудники и руководители.

Идея этого проекта меня по-настоящему загля. Я — страстный фанат клиентоориентированности и партнерского подхода в HR-команде и во всей организации. И как вы думаете, какой HR-процесс сотрудники и руководители ненавидят больше всего? Подумайте пару минут, прежде чем читать дальше.

Самый формальный, ненавистный, бюрократический процесс для сотрудников, руководителей и самих HR — это performance management (*англ.* — управление результативностью). Услышав это, я посмеялась, но согласилась полностью. В каждой компании, где я работала, все тяжело вздыхали, когда нужно было ставить цели или оценивать результаты.

Тогда я задумалась о том, что мы как HR-подразделение нагородили огромное количество методологий, усложняя и бюрократизируя процессы, вместо того чтобы упрощать их и помогать бизнесу в достижении стратегических целей. Слишком сильная фокусировка на процессе, слишком много деталей, ригидности, стандартных решений и следования правилам. Слишком мало ориентации на внутреннего клиента, гибкости и экспериментов с системами, методологиями и циклом управления талантами.

**А ВЕДЬ ОРГАНИЗАЦИЯ — ЖИВОЙ МЕХАНИЗМ, В КОТОРОМ  
НУЖНО ЗАМЕЧАТЬ И ВИДЕТЬ НЕЗРИМЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ,  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ДИНАМИКУ.**

На третий день конференции я встретила с Беном — коллегой из Амстердама, который тогда отвечал за стратегию по привлечению талантов на глобальном уровне и бренд работодателя. Он был для меня одним из самых интересных и вдохновляющих коллег и лидеров. Во время ланча я поделилась с Беном своими ожиданиями от конференции, на

что он ответил: «Удачи тебе, конечно. Но думаю, вряд ли ты что-то здесь найдешь». Тогда я четко осознала, что прогрессивные практики Запада — это проверенные методологии 15-летней давности, с которыми сам Запад уже мало экспериментирует, следуя проторенным путем.

По возвращении домой я разместила пост в одной из социальных сетей, который также стал источником многих интересных наблюдений. Директор по персоналу одной из крупнейших компаний России пригласила меня на встречу, где мы обсуждали мою позицию и бизнес-запрос. Она сказала, что тот пост привлек ее внимание, так как весьма прямолинейно и неприкрыто обозначил реальность: нам не хватает смелости, методичности и понимания бизнеса — разных потребностей для разных бизнесов и этапов развития компаний, чтобы строить функцию и процессы, работающие непосредственно на достижение цели в данный момент для конкретной организации. Я постоянно сталкиваюсь с тем, что мы не умеем и не любим рисковать стабильностью выстроенных процессов, при этом изначально осложненных гигантской бюрократией.

А спустя три года, уже на российской конференции, один из директоров по персоналу в банковской сфере начал выступление с просьбы поднять руки тех, кто считает, что задачи и роль HR-подразделения в бизнесе изменятся через 10 лет. Из 100–120 слушателей подняли руки трое. Да уж, видимо, правду говорят, что функция управления персоналом — самая медленно меняющаяся в бизнесе.

Пора пересматривать подходы и отказываться от устаревших, упрощать процессы, находить собственные решения, а главное, смотреть на организацию с разных ракурсов: холистически, не разделяя людей и компанию и замечая неочевидное.

Эта книга — размышление и поиск ответов на вопросы:

- Какие возможности и вопросы возникают или могут возникнуть у организаций в ближайшем будущем?
- Как мировые социальные, культурные, этические проблемы влияют на самого человека и его поведение, а следовательно на взаимоотношения бизнеса и сотрудников?
- На какие изменения и триггеры стоит обращать внимание, потому что они могут стать предвестниками тектонических сдвигов в организационном потенциале, устойчивости и эффективности бизнеса?
- Какие проблемы ставить перед собой и своими командами при построении живой человекоцентричной организации?
- Как можно менять методологии и бизнес-процессы в развитии организаций и людей?

Однажды на вопрос «Расскажите о себе в двух словах», который мне задал один из собственников российского бизнеса, я ответила: «Я устраиваю революции». У меня действительно альтернативный взгляд на многие вопросы. Большую часть своей карьеры я создаю, налаживаю и перестраиваю бизнес-процессы, иногда сталкиваясь с сопротивлением со стороны коллег и профессионального сообщества, потому что «так не положено».

Наша основная задача как HR — обеспечить организационное здоровье и эффективность, которые достигаются за счет вовлекающего подхода в постоянно изменяющейся среде и вдохновляющего лидерства, способного удерживать таланты и строить высокоэффективные команды, потому что эти компоненты непосредственно связаны, и между ними можно поставить знак равенства. Для

этого необходимо применять определенные технологии, по большей части придумывая их, потому что привычные методы либо не работают, либо работают недостаточно эффективно. Это сложно, но нужно.

Я считаю, что можно и нужно смотреть на бизнес и HR-стратегию со всех сторон. Можно и нужно двигаться, развиваться, разрабатывать свои технологии и системные процессы, менять организацию, бросать вызов себе и другим.

Все эти вопросы я раскрываю в книге — от формирования стратегии и понимания рынка, корпоративной культуры и роли HR в финансовых результатах компании до конкретных и точечных процессов, влияющих на стратегию, как, например, talent management, performance management, работа с преемственностью.

По ходу чтения я буду задавать направления для размышления и вопросы, на которые вам придется искать ответы, а также обозначу области, где потенциально необходимы изменения. Я поделюсь своим анализом различных методологий и подходов, предложив варианты действий. При этом я постараюсь избегать готовых ответов, как надо делать, а как — не надо. Шаблонные ответы редко приносят пользу, так как реальность слишком многообразна и многовариативна, а каждый бизнес и компания — уникальны. Тем не менее я поделюсь подходами к исследованию и реализации изменений организаций и людей.

За опыт, интересные обсуждения, вдохновляющие мысли и идеи, полученные на этом пути, я благодарю Яну Блэзиг, Наталию Шкулову, Юлию Курманову, Нану Матецкую, Антонину Иванову, Руслана Мухаметзянова, Надежду Гурскую, Елену Горохову, Александра Бражника, Яну Убираеву, Ольгу Красильникову, Екатерину Водопьян, Диляру Гайсину, Антона Зуевича, Ирину Ильичеву и Анастасию Мизитову.



# Стратегии организационного развития: бизнес, рынок и стейкхолдеры

Одна из моих руководителей однажды сказала: «Давай уйдем от конкретной ситуации и выйдем на метаяровень». Я тогда застыла и удивленно похлопала глазами, но потом это позволило мне понять, что такое умение видеть и мыслить стратегически. Я вижу огромное количество компаний (не только в регионах, но и в Москве), в которых позиция HR исключительно процессная или сервисная. И конфликт ожиданий вызван не только тем, что лидеры не понимают и не признают ценности HR, но и недостаточным пониманием бизнеса и его драйверов, а также тактически-процессным мышлением со стороны HR.

Поэтому сейчас я предлагаю: давайте начнем с метаявления. Посмотрим внимательнее на то, как формировать стратегии развития организаций и людей, понимая и предвосхищая рыночные тренды, которые помогут отвоевать конкурентное преимущество в борьбе за таланты. Я не перестаю задавать себе эти вопросы, всегда находясь в позиции исследователя: с какими структурными сложностями и вызовами будет сталкиваться бизнес; как могут трансформироваться миссия и задачи организации в качестве некоей единой сущности и модели управления человеческим капиталом... и как меняется сам человек?

Заглядывая в будущее, мне не хотелось бы увидеть там такой же HR, как сейчас. С одной стороны, большинство

HR-команд так и не смогли занять партнерскую позицию в бизнесе, оставшись сервисными, а с другой стороны, происходящие в организациях процессы, от которых зависит успех бизнеса, стали более комплексными, с ярче выраженными взаимосвязями и зависимостями. Стало ясно, что организация — действительно живой организм, который нужно развивать комплексно и методично.

Текущий HR весьма скучный, изолированный и обуславливающий сам себя. Все сводится или к желанию загнать всех в шаблоны, или к отсутствию хоть какого-то порядка вообще. В бизнесе дихотомия скучна: только так или никак. Гибкость мышления, реакции и процессов — при таком развитии есть место всему, но в той степени, которая обеспечит будущее для бизнеса. Поэтому я предпочитаю смотреть в будущее и видеть там организационное развитие, которое станет полноценной мультидисциплинарной функцией в бизнесе.

Скажете, что это модные слова — ребрендинг термина HR? Но нет, организационное развитие — это не HR, не C&V<sup>1</sup> и организационные структуры, не тренинги и обучение, а комплексный взгляд на организацию, который учитывает организационную динамику, бессознательную мотивацию, токсичное лидерство и поведение, организационные трансформации и изменения, психодинамику взаимодействия людей, защитные механизмы на уровне больших структур организации и многое другое. Давайте с такого комплексного подхода и начнем наш диалог об изменениях и стратегии.

---

<sup>1</sup> Compensation & Benefits (англ.) — компенсации и льготы

## Стратегия или тактика?

Приведу пример HR-стратегии одной компании:

- Самоидентификация в новой реальности: «Кто мы? Куда идем? Какие мы?»
- Организационная устойчивость — ключевая команда, развитие руководителей, молодежный резерв.
- Работа с распределенными командами — электронный документооборот, мотивация и вовлечение, коммуникация и контроль.
- Культура и вовлеченность — создание эмоций и условий для общения, островки стабильности.
- ИТ-ландшафт — фокусировка на пользовательском пути, единообразии и устойчивости процессов.

После знакомства с этой стратегией и приоритетами понятно ли, куда двигается компания? Безусловно, я понимаю каждое из этих направлений, да и каждое слово тоже. Но есть ли яркая понятная картинка конечной точки, куда мы идем и куда ведет эта стратегия, в сфокусированных и понятных императивах? Лично у меня такой картинки нет, зато есть ощущение тактического подхода и смешанных по смыслу и уровням задач — от электронного документооборота до самоидентификации.

*2019 год. В операционную компанию в России, где я работала, был назначен новый генеральный директор-экспат. Всеи лидерской командой HR мы несколько часов рассказывали ему об HR-стратегии: 4 приоритета (лидерство, таланты, организационная эффективность и культура) и по 3 фокуса внимания в каждом приоритете. Выслушав нас, он сказал, что все это хорошо, но где видение и стратегия? Спустя пару лет я еще раз посмотрела ту презентацию уже глазами пользователя и действительно поняла его.*

**ТЕПЕРЬ В МОЕМ ОПЫТЕ ЕСТЬ ХОРОШО УСВОЕННЫЙ УРОК — БИЗНЕС-ЛИДЕРЫ ДОЛЖНЫ ПО ЧЕТКОЙ И ЕМКОЙ ФРАЗЕ ПОНИМАТЬ, КУДА ВЫ ВЕДЕТЕ ОРГАНИЗАЦИЮ.**

Можно назвать это видением, так тоже верно. И посмотрите, как действительно емко и цельно звучит желаемая стратегическая картина успеха:

1. Быть конкурентоспособной организацией за счет высокой гибкости, адаптивности и эффективности, а также вовлеченных и профессиональных сотрудников и вдохновляющих лидеров.
2. Сильная культура лидерства, основанная на уважении, системной свободе и взаимодействии. Мы вовлекаем, поощряем и предоставляем нашим людям полномочия для достижения успеха всего бизнеса.

Я всегда советую начинать со стратегического видения, которое соединяет бизнес-стратегию с развитием организации и человеческого капитала.

Почему это важно? Невозможность создать понятную и емкую картинку видения будущего при представлении и защите стратегии создает очень неуверенную позицию HR перед CEO. 80% наших тактических и операционных задач не интересуют CEO. Если вы не даете четкую и емкую картину с понятными KPI, то разговаривать о стратегической роли HR вам будет весьма непросто. Поэтому я советовала бы давать общее видение движения и развития, останавливаясь максимум на 3-4 приоритетах. Иначе вы уйдете в детали и, вероятно, в инструменты реализации.

Для этого есть два понятия: *strategic priorities* (*англ.* — стратегические приоритеты) и *strategic enablers* (*англ.* — стратегические факторы содействия или помощи).

Strategic priorities — это наши большие текущие и будущие вызовы, стратегические императивы, которые формируют понимание того, как HR влияет на реализацию бизнес-стратегии и создает дополнительную ценность для бизнеса через несколько лет.

Strategic enablers — это фокусы внимания и инструменты достижения стратегических приоритетов. Проще говоря, это тактический уровень — как и что мы будем делать, но без операционных деталей.

Давайте рассмотрим это на примере стратегии HR и организационного развития реальной компании.

Стратегия	Лидерство и культура	Организационный потенциал и эффективность
<p><b>Приоритеты</b> Куда и зачем мы движемся?</p>	<p>Мы укрепляем культуру лидерства, основанную на уважении, системной свободе и взаимодействии. Мы вовлекаем, поощряем и предоставляем нашим людям полномочия для достижения успеха всего бизнеса.</p>	<p>Быть конкурентоспособной организацией за счет высокой гибкости, адаптивности и эффективности, а также вовлеченных и профессиональных сотрудников и вдохновляющих лидеров.</p>
<p><b>Факторы помощи</b> Что будет ключевым для того, чтобы этого достичь?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-бренд — лидерство на рынке талантов, быть в топ-3 работодателей в своей индустрии.</li> <li>• Программы развития лидерства.</li> <li>• Развитие талантов и компетенций, необходимых для будущих вызовов рынка.</li> <li>• Культура инклюзивности и равных возможностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трансформация HR-функции.</li> <li>• Вознаграждение и удержание — стратегия и модели, которые помогут усилить конкурентоспособность бизнеса.</li> <li>• Гибкие и прозрачные модели управления результативностью.</li> <li>• Развитие культуры предпринимательства и экспериментирования.</li> </ul>

Безусловно, это стратегия зрелой компании со сложившимися процессами и современной лидерской культурой. Но на этом примере можно хорошо увидеть разницу между стратегией и тактикой.

Как видите, стратегические приоритеты четко фокусируют наше внимание на том, куда мы идем и что для нас ключевое, помогая бизнес-лидерам понять, что перед ними HR-лидер, который стратегически и комплексно видит организацию, ее динамику и конкурентную среду.

## **Organizational capabilities — ключевые слова в развитии организации**

Для меня это ключевое понятия при формировании стратегии организационного развития. Но что это значит и причем тут HR?

Организационные компетенции (*англ.* — *organizational capabilities*) — это организационные возможности, способности, потенциал. Если проще, то у людей есть компетенции — знания и навыки, необходимые для решения задач, а у организаций — способности и стратегические компетенции, ключевые нематериальные активы, которые усиливают конкурентоспособность и помогают им выигрывать на рынке.

Какие компании являются для вас лидерами российского и международного рынка? Почему вы их выделяете? Чем они особенные?

Мои лидеры — это ABB, Google, Microsoft, Северсталь, Райффайзенбанк. Клиентов и потребителей не волнует, сколько в этих компаниях уровней управления и как они структурированы. Люди выбирают их за создаваемые ими

возможности — инновации, скорость, быстрое реагирование на меняющиеся потребности клиентов или первоклассный потребительский сервис и качество продукта. Определение и создание этих организационных способностей, возможностей и потенциала всегда идет впереди стратегии и влияет на ее формирование. Но еще важнее, что развитие организационных компетенций — это ключевая задача HR совместно с бизнес-лидерами.

К организационным компетенциям относят: организационную гибкость, инновации, организационную культуру, таланты, первоклассный потребительский сервис и лидерскую эффективность.

*В 2018 году я впервые непосредственно столкнулась в работе с двумя организационными компетенциями — организационной гибкостью и цифровой адаптивностью. Алкогольная индустрия, в которой я тогда работала, — это динамичный и сложный рынок с сильным государственным контролем и работой в условиях дарк-маркета<sup>1</sup>. Это значит, что для успеха бизнеса нам критически важно развивать ментальную гибкость и толерантность к изменениям, экспериментирование и предпринимательство, учиться быстро перераспределять ресурсы и гибко управлять человеческим капиталом — от workforce planning<sup>2</sup> к work-task planning<sup>3</sup>.*

---

<sup>1</sup> Сегмент рекламного рынка, находящийся в условиях особенно жестких ограничений со стороны законодательства.

<sup>2</sup> Workforce planning (англ. — планирование трудовых ресурсов) — подход, предусматривающий декомпозицию стратегии в планы продаж, производства и т. д., а затем — определение количества и типов сотрудников, которые понадобятся для достижения этих целей, как правило, привязанных к определенным отделам и руководителям.

<sup>3</sup> Work-task planning (англ. — планирование рабочих задач) — более гибкий подход к управлению организацией и людьми,

Это системные изменения и бизнес-фокусы, которые показывают, каким образом компания будет выигрывать на рынке, а HR определяет, кто для этого нужен, какие компетенции, процессы и культура, и как их нужно развивать или менять. Это основа HR-стратегии, которая крепкой нитью свяжет бизнес-стратегию и вашу роль в ее реализации.

## Силы и влияния при формировании стратегии

HR-стратегия или стратегия организационного развития — это не план работы отдела персонала, а стратегия развития организации через развитие организационных компетенций для усиления конкурентоспособности и устойчивости компании.

Что важно делать по-другому? Рассматривая HR-стратегии, я часто вижу, что они разрабатывались, исходя из внутреннего состояния организации. Важно понимать, что подобные стратегии не могут обеспечить сильную устойчивость организации и подготовить ее к многовариантному будущему, так как основаны на весьма ограниченном анализе сил и влияний. Необходимо проводить широкий и масштабный многофакторный анализ различных сфер влияния на организацию в прошлом, настоящем и будущем. HR не может и не должен находиться в отрыве от клиентов и рынка.

Вот список некоторых сил влияния на формирование HR-стратегии или стратегии организационного развития:

### 1. Индустрия и конкурентный ландшафт. У каждой индустрии есть свои бизнес-драйверы, которые нужно

---

при котором стратегия декомпозируется в задачи и процессы, затем происходит оценка вариантов их исполнения, например, роботы, автоматизация, потребность в определенных компетенциях.



учитывать в стратегии и организационной модели, — что происходит на рынке, как ведут себя конкуренты, какие у них стратегии, какая у них бизнес-модель, в чем они успешнее вас. Бизнес-анализ позволяет увидеть разрывы в бизнес-эффективности, которая затем декомпозируется в направления для повышения собственной конкурентоспособности через работу с людьми, организационные модели, вовлеченность, результативность и многое другое.

## 2. Стадии развития и зрелости организации:

- Стартап — на этом этапе надо не создавать регламенты, организационные структуры и жесткое разделение зон ответственности, а сфокусироваться на развитии в организации навыков *custdev*<sup>1</sup>, удержании универсальных экспертов, которые смогут быстро развивать продукт компании, формировании общей цели и открытой коммуникации.
- Интенсивный рост — на этом этапе не нужно загонять бизнес в четкие процессы, например, формализованные утверждения организационной структуры или цикл управления персоналом. Но важно сформулировать общее видение и стратегию, развивать открытую коммуникацию и системность, выстраивать бизнес-процессы, только не «душашие», а гибкие. За последние три года я видела несколько крупных российских компаний, которые очень быстро выросли и столкнулись с масштабным беспорядком. Здесь также надо начинать работать с лидерством, так как у руководителей появляется страх потери контроля. Ведь от маленькой компании, где они

---

<sup>1</sup> Тестирование идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях.

сами все видели и знали, теперь нужно перейти в новую парадигму управления по результатам и контролю на основании данных.

- Стабилизация — на этом этапе ваша стратегия, вероятнее всего, будет задавать вектор постоянного повышения организационной эффективности, построения правильных бизнес-процессов, системности, развития высокоэффективных команд, но при этом вызовом станет сохранение динамики, организационной и ментальной гибкости, чтобы не закостенеть в регламентах и процессах.

**3. Бизнес-стратегия** — как компания планирует развиваться, чтобы выигрывать на рынке, и какие у нее драйверы роста или поддержания тонаса в стагнации? Стратегия диверсификации продуктового портфеля или рынков присутствия, международное или локальное развитие, регионализация или централизация, экспансия или органический рост, цифровизация, наращивание онлайн-каналов и омниканальности<sup>1</sup>, лучший потребительских сервис, лидерство через инновации, операционная эффективность или решение проблем с ликвидностью, удержание клиентов и сохранение клиентской базы, формирование новых потребительских сегментов на рынке — все это прямо влияет на стратегию через понимание того, какие организационные компетенции нужно развивать или покупать.

**4. Ожидания стейкхолдеров** — собственников, CEO, совета директоров, мажоритарных акционеров — их

---

<sup>1</sup> Взаимная интеграция разрозненных каналов коммуникации в единую систему для обеспечения непрерывной коммуникации с клиентом.

интересы, видение, готовность к тем или иным изменениям.

5. **Глобальные мировые тренды** — геополитика, турбулентность финансовых рынков, социологические изменения, психология личности, демография, рынок потребления и влияние маркетинга на формирование поведения людей, энергетический рынок и доступ к ресурсам, глобальные центры инноваций и экспертизы в мировом масштабе, технологии, безопасность и экология.
6. **Анализ конкурентной среды** — здесь заложены одни из самых мощных инсайтов для анализа и интеграции в стратегию. С кем из конкурентов вы себя сравниваете как HR-команда? Что интересного за последний год внедрили конкуренты? Какая у них стратегия? Как вы можете выиграть у них?
7. **Рынок труда и ситуация в релевантных вам сегментах.** Что может произойти с рынком труда? Что на него влияет? Где находится основная экспертиза, необходимая вам? Как она развивается? Какие варианты работы с кадровым голодом на рынке труда вы видите?

## **И что со всем этим делать?**

Что делать со всей этой информацией и как создать картинку будущего успеха? Пожалуй, с точки зрения процесса, анализ — самый очевидный шаг. Выбирайте метод анализа, который вам удобен и подходит вашему стилю мышления.

Можете пойти логичным стандартным путем:

1. Проанализировать бизнес-показатели и рыночные результаты вашей компании и конкурентов.

2. Проанализировать бизнес-стратегию и определить стадию развития организации.
3. Декомпонировать бизнес-стратегию на организационные компетенции, которые организация должна приобрести или развить для реализации стратегии.
4. Проанализировать все внешние силы и влияния, как текущие, так и будущие. Изменения в мире носят нелинейный характер, поэтому не учитывающие этого линейные стратегии при их реализации, скорее всего, окажутся несостоятельными.
5. Проведите гар-анализ разрывов между текущим и желаемым состояниями.
6. Выбрать все главное и ключевое. Не нужно расплываться на все. Стратегия — это императивы, без которых успех абсолютно невозможен.
7. Определить фокусные направления развития и как на них могут повлиять внешние силы.

Я иду несколько другим путем, адаптируя методы анализа под свое абстрактно-логическое мышление. Сначала (на самом деле постоянно) изучаю внешнюю среду, конкурентный ландшафт, конкурентов в бизнесе и в HR, анализирую паттерны и тренды в мире, для того чтобы построить в голове картинку будущего и его влияния на человека.

**ЛЮДИ ДЕЛАЮТ БИЗНЕС И ДОСТИГАЮТ РЕЗУЛЬТАТА,  
А ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ КОМАНДЫ — КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР  
УСПЕХА ИЛИ ПРОВАЛА ЛЮБОГО БИЗНЕСА.**

Поэтому я формирую картину будущего человека и внешнего мира, влияющего на его мотивы и результативность.

А потом уже анализирую стратегии и формирую понимание, какой Человек, какие организационные компетенции необходимы и какие условия понадобятся для формирования высокоэффективных команд.

Иногда трудно уловить взаимосвязь между прогнозами различных изменений в мире, тогда я просто обклеиваю стол стикерами и рисую взаимосвязи с гипотезами их влияния друг на друга. Но затем все равно иду вполне стандартным путем анализа.

**ДЕЛАЙТЕ, КАК ВАМ УДОБНЕЕ, ГЛАВНОЕ — СОСТАВЬТЕ  
ПОЛНОЦЕННУЮ КАРТИНКУ СО ВСЕМИ ВЛИЯНИЯМИ  
И ПРОИЗВОДНЫМИ.**

## **Как мерить успех?**

В этом вопросе у меня абсолютно непопулярное мнение. Я считаю, что все HR-метрики являются операционными и сервисными, кроме одной — вовлеченность персонала.

Постараюсь объяснить свою позицию. Если HR хочет быть не сервисным подразделением, а стратегической функцией, которая помогает бизнесу развиваться, он должен нести и ответственность за эффективность бизнеса. Эффективность работы команд и людей — это успешные результаты бизнеса. Успешность бизнеса оценивается инвесторами и собственниками по операционной прибыли (ЕВИТ) и денежному потоку. Чтобы вы ни делали с людьми и командами, это должно приводить к бизнес-результатам, все остальное — инструменты.

**ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА — ПОКАЗАТЕЛЬ ВОВЛЕКАЮЩЕЙ И КОМФОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ С ЛИДЕРСКОЙ КУЛЬТУРОЙ, КАРЬЕРНЫМ РАЗВИТИЕМ, КОМПЕНСАЦИЕЙ И ДРУГИМИ ФАКТОРАМИ.**

Эффективность и стоимость подбора персонала, укомплектованность штата — абсолютно операционные показатели, ничего не говорящие о стратегическом влиянии HR на эффективность бизнеса.

Да и один из основных показателей эффективности работы людей (операционная прибыль, выручка или любой другой показатель, поделенный на количество сотрудников) может говорить исключительно о динамике эффективности вашей компании по сравнению с прошлыми периодами, но никак не показывает ее конкурентоспособность и успешность на рынке.

Почему это не про реальную эффективность человека? Условно говоря, в одной компании сотрудник приносит 20 тысяч рублей, а в другой — 10 миллионов рублей. Нужно понимать бизнес-модель и понимать, можно ли сравнивать людей и проекты в компаниях-конкурентах. Организации работают не в изоляции, поэтому задача HR — развивать компанию, которая благодаря своим сотрудникам будет успешнее, чем конкуренты.

Многие собственники не понимают монетизацию HR-работы. И я могу их понять, так как с ними говорят исключительно операционными показателями. Нужно показать эту взаимосвязь через стратегию и ее численное выражение в ключевых показателях успеха. Например, комфортная атмосфера и классные лидеры — это не хайп или блажь HR. Отсутствие идей, работа из-под палки или «от рассвета и до забора», неумение слышать сотрудников,

игнорирование мнений отдела R&D<sup>1</sup>, немотивированный отдел продаж и маркетинга, работающий в культуре страха и наказания, — это прямой и быстрый путь к падению выручки и убытку.

### **ДЛЯ МЕНЯ ГЛАВНЫЕ ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ — ЭТО ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ КОМАНДЫ, ЛИДЕРСТВО И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ.**

Оцените, как вы можете повлиять на развитие вовлеченности и высокоэффективных команд, а также на финансовые показатели успешности бизнеса. Такие показатели эффективности говорят о понимании влияния и силе HR-стратегии и самой функции.

### **Как HR может развивать мышцу стратегического мышления?**

1. Нарастить собственную мышцу в стратегическом мышлении лучше всего помогает руководитель экстрастратегического уровня. Если вам посчастливилось работать с таким человеком, то считайте, что вытянули счастливый билет. Потому что это сложный вызов, но при этом вы получаете максимально возможное поле для самостоятельного определения направления в зоне большой неопределенности.
2. Научитесь комплексно анализировать среду и прогнозировать. Я считаю, что научиться видеть триггеры и предвосхищать тенденции — не волшебство

---

<sup>1</sup> Research & Development (*англ.* — исследование и развитие) — специалисты по изучению тенденций рынка и инноваций, продвигаемых конкурентами или сотрудниками компании.

и не одаренность. Для этого важно внимательно и постоянно наблюдать за окружающей средой, читать разные мнения, учиться анализировать и соединять их в большую, целостную картину. Изучайте историю, философию, культуру, моду, психологию, социологию. На всех этапах развития цивилизации прослеживается определенная маятниковость, в том числе и в трендах. Сначала свобода и хаос, потом максимальная упорядоченность и структурность. Сначала четкость, регламенты, шаблоны и управляемость, на которые потом общество отвечает нечеткостью, свободой, гибкостью, человекоцентричностью и самоуправляемыми организациями. Работая в индустрии, важно чувствовать эти тренды. Иначе вы становитесь неинтересными на рынке.

3. Максимально широко интересуйтесь бизнесом и бизнес-процессами, желательно разных видов и отраслей.
4. Общайтесь и дискутируйте со стратегами разных функций. Помимо CEO, есть инвестиционщики, маркетологи, финансисты экстрастратегического уровня, которые умеют мыслить неординарно. Дебаты и обсуждения с ними крайне полезны для расширения видения.
5. Расширяйте свою сеть знакомств и учитесь в этом общении. В кулуарах и личных обсуждениях с коллегами можно услышать больше полезных и ценных мыслей, новых идей, анализа провалов и уроков из них, чем на формальных конференциях. Стройте мосты с внешним профессиональным миром.



# Стратегические вызовы современного бизнеса и HR

## Экзистенциальные кризисы

Бизнес уже столкнулся не только с геополитическими и экономическими кризисами и рисками, но и с экзистенциальными и культурными, которые трудно не замечать. Уже сейчас мы можем наблюдать активные проявления системных вызовов, в центре которых находится Личность. Пожалуй, самые обсуждаемые в последние три года темы — это выгорание, баланс между работой и личной жизнью, осознанность и ментальное здоровье.

Хотя мне нравится, что в бизнесе начали замечать людей, а не трудовую функцию, но к появлению этих проблем я отношусь ни плохо, ни хорошо, просто принимаю как факт изменений в социуме под влиянием глобальных сдвигов в разных сферах.

**ПОВТОРЮСЬ, БИЗНЕС — ЭТО ЛЮДИ. И СЕЙЧАС МЫ  
ВИДИМ, ЧТО ОБЩЕСТВО СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ТРЕВОЖНЫМ  
И ВОСПРИИМЧИВЫМ, С ДРУГОЙ СТОРОНЫ,  
ЭТО ИМЕЕТ СВОИ ПРЕИМУЩЕСТВА —  
БОЛЬШЕ КРЕАТИВНОСТИ И ИННОВАЦИОННОСТИ.**