

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА

# Управление талантами

---

Под редакцией  
В.С. Катькало, М.В. Иванющенковой

НОВОЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
МОСКВА  
2023

УДК 005.7  
ББК 65.29  
У67

Авторский коллектив:  
В.С. Катькало, С.В. Киселев, М.В. Иванющенко, Ю.Е. Петрова-Вербицкая,  
С.Р. Филонович, Ю.В. Фуколова, Е.В. Чернозатонская, Н.В. Шумкова

**Управление талантами:** дайджест [Текст] / В. С. Катькало, С. В. Киселев, М. В. Иванющенко-У67 ва, Ю. Е. Петрова-Вербицкая, С. Р. Филонович, Ю. В. Фуколова, Е. В. Чернозатонская, Н. В. Шумкова; под ред. В. С. Катькало, М. В. Иванющенко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 112 с. — (Новое в менеджменте). — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-2965-2 (в обл.). — 978-5-7598-4037-4 (e-book).

Настоящий дайджест продолжает серию «Новое в менеджменте» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. В сборник включены статьи, в которых анализируются главные идеи и тенденции в сфере HR, находившиеся в 2022-м и первой половине 2023 года в фокусе внимания ведущих международных исследователей, консультантов и практиков. Также в дайджесте опубликованы статьи об HR-практиках российских компаний. Сборник состоит из семи разделов: «Новые идеи», «Лидерство», «Трансформация HR», «Оргдизайн», «Команда», «Методы обучения», «Библиотека».

Дайджест предназначен для руководителей компаний, HR-специалистов, директоров корпоративных университетов, преподавателей менеджмента в вузах и бизнес-школах, а также для широкого круга читателей, интересующихся современными тенденциями в HR-сфере.

УДК 005.7  
ББК 65.29

---

Научное издание

## Серия «Новое в менеджменте»

Катькало Валерий Сергеевич, Киселев Станислав Вячеславович, Иванющенко Марина Владимировна, Петрова-Вербицкая Юлиана Евгеньевна, Филонович Сергей Ростиславович, Фуколова Юлия Вадимовна, Чернозатонская Евгения Владимировна, Шумкова Наталья Валерьевна

### Управление талантами

Дизайн макета, обложки, компьютерная верстка: *Д.О. Рожкова*

Корректор *С.М. Борщевская*

Выпускающий редактор *А.В. Заиченко*

Иллюстрации: Shutterstock.com

Подписано в печать 17.11.2023. Формат 84×108<sup>1/16</sup>. Гарнитура HSE Sans, HSE Slab, PT Serif Pro.

Усл. печ. л. 11,8. Уч.-изд. л. 8,5. Печать офсетная. Бумага мелованная.

Тираж 500 экз. Изд. № 2813. Заказ №

По вопросам приобретения дайджеста обращайтесь в Высшую школу бизнеса НИУ ВШЭ:

119049 Москва, ул. Шаболовка, 28, тел. +7 495 772-95-69

или в отдел реализации Изд. дома ВШЭ:

тел.: +7 499 611-24-16, +7 495 624-40-27

bookmarket@hse.ru

Отпечатано с готовых файлов заказчика в типографии ООО «Радугапринт».

117105 Москва, Варшавское шоссе, 28А, тел. +7 495 252-75-10

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-2965-2  
ISBN 978-5-7598-2965-2 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-4037-4 (e-book)

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2023



**Валерий Каткало**

Директор Высшей школы  
бизнеса НИУ ВШЭ,  
профессор



**Марина Иванющенко**

Директор Центра управленческой  
аналитики Высшей школы  
бизнеса НИУ ВШЭ  
С 2015 по 2022 год главный редактор  
«Harvard Business Review Россия»

## Человек и Ко.

В прошлом году Harvard Business Review проанализировал все публикации, вышедшие в журнале за 100 лет его существования, чтобы посмотреть, как изменился менеджмент за это время. Оказалось, что популярность тем, связанных с учетом, финансами и операциями, постоянно уменьшалась. А вот статьи о человеческих ресурсах и организациях всегда занимали в журнале значительное место, и в последние годы — особенно. HBR объясняет это тем, что организации стали более зрелыми, да и наука управления повзрослела — перед компаниями встают новые вопросы: как адаптироваться к организационной сложности, разнообразию рабочей силы и новому миру работы?

Высокая скорость изменений и развитие цифровых технологий заставляют бизнес трансформироваться, а это невозможно без обновления HR-систем компаний. Огромное влияние на организации оказала и пандемия, которая привела к появлению гибридной формы работы и запустила «великие» процессы: «великое выгорание», «великое увольнение», «великую переквалификацию». Компаниям приходится решать множество новых задач, связанных с персоналом: искать людей в других отраслях, пересматривать требования к сотрудникам и их обучению, строить организации, основанные на навыках. И чтобы адекватно ответить на эти вызовы, HR-функция должна превратиться из вспомогательной в одну из ключевых.

В этом дайджесте из серии «Новое в менеджменте» мы рассказываем об основных HR-трендах, которые были в фокусе мировых исследований в 2022-м и первой половине 2023 года. Например, о новых операционных моделях HR, прозрачной системе вознаграждений, особенностях найма, обучения, работы с разными категориями сотрудников, о влиянии технологий на HR. Сейчас у российского бизнеса есть специфические проблемы, и в этом выпуске мы публикуем материалы об опыте отечественных компаний. А руководителям, собирающимся вести бизнес с Китаем, будет полезна статья об HR в этой стране.

Одно из важнейших изменений в менеджменте в последние годы — растущая роль человека в организации. Современные лидеры должны не строить управление на приказах сотрудникам, а помогать им развиваться с пользой для бизнеса. Питер Друкер в книге «Задачи менеджмента в XXI веке» писал: «Людьми не надо управлять. Задача — направлять людей. Цель — сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника». Эти слова, написанные четверть века назад, сейчас особенно актуальны. ✔

# СОДЕРЖАНИЕ



**6** НОВЫЕ ИДЕИ

## **Результаты международных исследований**

Алгоритмический менеджмент, многонациональные команды, коллективисты и индивидуалисты, власть и сила общения

**12** ЛИДЕРСТВО

## **«Не нужно раздувать страхи»**

Президент Inventive Retail Group Тихон Смыков о том, как во время кризиса сохранить компанию и ее культуру

**18** ТРАНСФОРМАЦИЯ HR

## **Новая операционная модель HR**

В фокусе нового видения HR — его стратегическая роль, инновации в компании и системность

## **ОРГДИЗАЙН**

**24** НАВЫКИ

## **Не должности, а умения**

Организационные структуры, основанные на навыках, современнее и эффективнее структур на базе должностей

**32** НАВЫКИ

## **Сотрудник на букву V**

Идея буквенной классификации компетенций работников не подкреплена научными исследованиями, но успела стать популярной

**36** ИЕРАРХИЯ

## **Стоит ли избавляться от начальников?**

Концепция самоуправляемых коллективов и плоской организации набирает популярность. Что думают об этом ученые?

**45** САМОУПРАВЛЕНИЕ

## **Клиент всегда босс**

Как «ВкусВилл» работает без начальников и приказов

## КОМАНДА

---

**53** РЕКРУТИНГ

### Подвиг рекрутера

Из-за усиливающегося дефицита кадров и развития ИИ подбор персонала в компаниях кардинально меняется

**59** ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

### Прозрачность зарплат

Политика прозрачности вознаграждений приводит не к росту, а к падению их среднего уровня

**66** РАСПРЕДЕЛЕННАЯ КОМАНДА

### Гибрид навсегда

Паранойя производительности, предвзятость близости и другие проблемы в управлении распределенными командами

**74** МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ

### Хрупкие и перспективные

Поколение Z — самые выгоревшие сотрудники. Как компаниям повысить их вовлеченность?

**80** НА ПЕРЕДНЕМ КРАЕ

### Работники без рабочих столов

Работники без персональных рабочих мест нуждаются в особой заботе компаний

**88** ТЕХНОЛОГИИ

### Тонкости настройки ChatGPT

Службы персонала могут извлечь большую пользу из интеллектуальных возможностей чат-бота ChatGPT

**92** ВОСТОК

### Китайская грамота

Как трансформируются HR-практики в Китае

## МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

---

**100** ПУТЬ ПОЗНАНИЯ

### Дизайн успешного образовательного опыта

Как создается выдающийся опыт корпоративного обучения

**104** МНЕНИЕ

### Диалектика образовательных технологий

Современные методы обучения не являются универсальными

**108** Библиотека

Новинки деловой литературы

**110**

Список источников

# НОВЫЕ ИДЕИ



## ТЕХНОЛОГИИ

### АЛГОРИТМЫ УПРАВЛЯЮТ ЛЮДЬМИ

**В** современных организациях все больше функций HR алгоритмировано или отдано на откуп ИИ. Важнейшие черты алгоритмического менеджмента — это, во-первых, машинный ввод больших объемов информации из разных источников, во-вторых, компьютерный анализ этих данных и, в-третьих, механизмы для автоматического принятия кадровых решений. Исследователи из Университета Твенте (Нидерланды) Йерун Мейеринк и Тая Бондарук заинтересовались бихевиористским аспектом этих практик и решили выяснить, как они влияют на поведение и мотивацию сотрудников.

Принято считать, что бездушный «алгоменеджмент» снижает независимость работника, а также негативно сказывается на размере вознаграждения: заработать больше становится труднее. Оказалось, однако, что это далеко не всегда так.

Но сначала надо разобраться, какие типы HR-алгоритмов встречаются в компаниях (см. врез «Что умеют алгоритмы» на следующей странице).

В действительности HR-алгоритмы с точки зрения сотрудника — явление двойственное: они могут ограничивать его независимость и размеры вознаграждения, но могут и расширить возможности. Примеры негатива известны: это и авто-

## Что умеют алгоритмы

Виды деятельности	ТИПЫ HRM-АЛГОРИТМОВ		
	Описывающие	Прогнозирующие	Предписывающие
<b>ОТБОР</b>	Оценка личных качеств кандидатов на основе их профилей в соцсетях	Прогнозирование потенциала и продуктивности кандидатов	Автоскрининг резюме, автоотбор на собеседовании
<b>ОБУЧЕНИЕ</b>	Подбор и анализ эффективности программ	Прогнозирование пробелов в компетенциях и потребностей в апскиллинге	Автоматическое направление на переподготовку слабых работников
<b>ОЦЕНКА</b>	Анализ текстов отзывов; расчет показателей производительности	Прогноз провала проекта, расчет отдачи от сотрудников в будущем	Сигналы менеджерам о плохой работе сотрудника. Автоматические штрафы
<b>ЗАРПЛАТА И ЛЬГОТЫ</b>	Автоматический бенчмаркинг; ранжирование рабочих мест	Прогноз желаемого уровня компенсаций	Расчет переменной части зарплаты; приоритетность доступа работников к заданиям
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ</b>	Создание профилей компетентности; кадровый учет	Прогноз оттока кадров и потребностей в найме	Расписание работы и распределение заданий

Источник: [https://www.researchgate.net/publication/355836378\\_The\\_duality\\_of\\_algorithmic\\_management\\_Toward\\_a\\_research\\_agenda\\_on\\_HRM\\_algorithms\\_autonomy\\_and\\_value\\_creation](https://www.researchgate.net/publication/355836378_The_duality_of_algorithmic_management_Toward_a_research_agenda_on_HRM_algorithms_autonomy_and_value_creation)

матические скриншоты во время работы, которые позволяют делать выводы о том, насколько прилежен сотрудник, и раздача маршрутов водителям Uber в зависимости от их рейтинга, который не известно как определяется.

Набирает силу так называемый алгоактивизм — движение против использования алгоритмов и ИИ для назначения заданий, контроля их выполнения и определения вознаграждений. Люди научились обманывать «глупые» алгоритмы, подсовывая им данные, не соответствующие реальной работе. Например, водители Uber далеко не всегда готовы следовать алгоритмам, предписывающим им отправляться в те районы города, где система отмечает или предвидит высокий спрос. Если им выгоднее другой район, то они могут, сговорившись, коллективно выйти из приложения и создать иллюзию недостатка водителей именно там, куда они предпочитают ехать. А обмануть автоматические скриншоты поможет второй экран.

Авторы нашли и примеры того, как алгоритмы приносят дополнительную пользу работнику. Upwork (автоматизированная платформа подбора высококвалифицированных фрилансеров) присваивает каждому исполнителю рейтинг на основе выполненных заказов. Люди, которые ищут работу за пределами этой платформы, пишут в резюме свой рейтинг в Upwork и тем самым превращают платформу в объективный рекомендательный инструмент.

Хорошая новость в том, что алгоритмы, будучи самообучаемыми, изменяются: они реагируют и на действия сотрудников, и на изменения в системе ценностей компании, ведь любой такой алгоритм основан на представлении его заказчиков о том, что нужно, а чего не нужно делать сотрудникам. ✔

О публикации: Jeroen Meijerink, Tanya Bondarouk. «The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation». *Human Resource Management Review*, 33, 2023

## МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛИЗМ

# МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ

**В** глобально распределенных командах (ГРК) благодаря современным коммуникационным технологиям люди, находящиеся в разных странах, работают сообща. Разразившаяся в начале 2020-х пандемия заставила множество менеджеров отказаться от поездок в зарубежные филиалы; теперь они руководят удаленно, доказывая, что большие расстояния между участниками не помеха для совместной работы. Разбросанным по миру командам приходится преодолевать препятствия, незнакомые членам обычных коллективов: это и временные, и языковые, и культурные, и организационные различия между представителями разных стран. Вдобавок отсутствие живого общения затрудняет взаимопонимание.

Исследование, проведенное учеными из Франции и Нидерландов, призвано выяснить, как различие культур, представленных в ГРК, влияет на общение в виртуальном пространстве и сотрудничество. Изучение велось на материале совместной работы коллективов из трех стран — Франции, Швеции и Бразилии — по созданию нового грузового автомобиля VM truck группы Volvo. Появление этой глобальной команды было обусловлено слиянием компаний Volvo и Renault и необходимостью подключения ресурсов производственного подразделения Volvo, располагающегося в Бразилии.

В ходе работы обнаружилось, что французская и шведская части команды плохо ладят друг с другом: сказала нервозность, связанная со слиянием компаний и опасениями потери рабочих мест, что обострило конкуренцию между французами и шведами. Кроме того, различия в традициях и принятых в этих коллективах подходах к работе постоянно

создавали конфликтные ситуации. Так, характерная для Renault иерархическая структура с сильно выраженной дистанцией между руководителями и рядовыми сотрудниками противоречила привычному для шведов более демократичному способу взаимодействия. Кроме того, стиль работы в Volvo всегда предполагал детальное планирование всех производственных решений, тогда как руководство Renault действовало более импульсивно, полагаясь на свой опыт и интуицию.

Подключение третьей — бразильской — части команды парадоксальным образом не усложнило ситуацию, а, наоборот, разрядило ее, сделав общение всех членов объединенной ГРК более спокойным и продуктивным. Дело в том, что у бразильцев обнаружились точки взаимопонимания как с французскими, так и со шведскими коллегами: с одной стороны, сходные иерархические структуры и стиль общения в Brazilian Volvo и в Renault France, а с другой — общие производственные протоколы при традиционно демократическом способе решения организационных вопросов в шведском и бразильском подразделениях Volvo. Получилось, что при возникновении конфликтных ситуаций бразильская сторона выступала посредником между двумя остальными сторонами.

Таким образом, авторы исследования приходят к выводу, сформулированному как «Три лучше, чем два», о том, что появление еще одного участника ГРК способствует интеграции всех частей команды, позволяет лучше воспользоваться преимуществами каждой из них и делает структуру команды более гибкой, нацеленной на быстрое и эффективное решение поставленных задач. ✔

О публикации: *Rosana Silveira Reis, Camilla Quental, Eric van Heck. «When Three Is Better than Two: How Culture Can Bridge Collaboration in Globally Distributed Teams». M@n@gement, 25(3): 57–73 Sept, 2022*

## КОМАНДЫ

ГДЕ БОЛЬШЕ  
ИНДИВИДУАЛИСТОВ?

Каждый из нас отчасти индивидуалист, а отчасти коллективист, ведь человек осознает себя, с одной стороны, отдельной независимой личностью, а с другой — частью группы, будь то семья, круг друзей или рабочий коллектив. Степень коллективизма — одна из основных поведенческих характеристик человека, команды, сообщества и даже целого народа.

Дорота Йендза из Технического университета Силезии (Польша) изучала поведение сотрудников государственных и бизнес-организаций, всего в ее исследовании участвовало 497 человек. Доля коллективизма/индивидуализма в компаниях выявлялась исходя из отношения респондентов к «рамкам» своей организации: одни люди стремятся своей работой помочь сохранить статус-кво, а другие, наоборот, готовы выйти за существующие границы ради чего-то нового и неизвестного. Мнение человека об организационных рамках фиксировали с помощью структурированных интервью, а ответы распределяли по типам средствами семантического анализа.

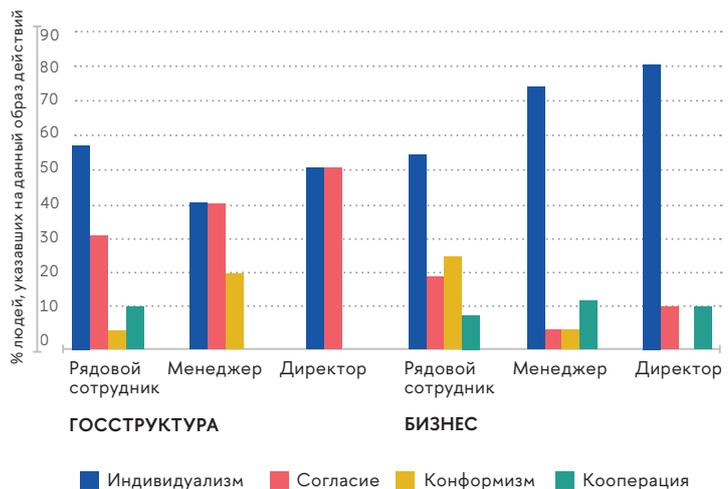
В ходе исследования выяснилось, что в обоих типах организаций присутствует как индивидуалистское, так и коллективистское начало сотрудников, однако доля первого выше в бизнесе.

Коллективизм — слишком обобщенная категория для анализа мотивации труда, замечает автор. Она выделила внутри этой категории три подкатегории: 1) *согласие*, то есть безусловное принятие организационных стандартов и убежденность в том, что организация правильно функционирует только при их соблюдении; 2) *конформизм* — поведение, при котором работник придерживается принятых в организации правил и традиций, даже если это не совпадает с его личными желаниями и убеждениями; и 3) *сотрудничество*, когда человеком движет желание помо-

гать другим в работе ради общего результата. Оказалось, что в госструктурах гораздо чаще, чем в коммерческих, наблюдается *согласие* с общими правилами и гораздо реже — *конформизм*, а вот проявления сотрудничества крайне редки в обоих типах организаций.

Распределение разных типов поведения коррелирует с должностными позициями сотрудников. Так, в госструктурах индивидуализм наиболее присущ рядовым работникам, а вот руководители в равной мере разделились на индивидуалистов и «согласных», но совсем не склонных к сотрудничеству — оно, как оказалось, присутствует только у рядовых работников. В коммерческих компаниях индивидуалистское поведение доминирует вне зависимости от ранга, *согласие* и *конформизм* присутствуют практически только у рядовых сотрудников, а руководители высшего звена не проявляют сотрудничества ни в госучреждениях, ни в бизнесе — в этом ситуация в обоих типах организаций совпадает. ✓

## Индивидуализм и коллективизм: зависимость от позиции в организации



Источник: [https://www.researchgate.net/publication/369830028\\_INDIVIDUALIST\\_AND\\_COLLECTIVIST\\_BEHAVIOUR\\_IN\\_PUBLIC\\_AND\\_BUSINESS\\_ORGANISATIONS](https://www.researchgate.net/publication/369830028_INDIVIDUALIST_AND_COLLECTIVIST_BEHAVIOUR_IN_PUBLIC_AND_BUSINESS_ORGANISATIONS)

О публикации: Dorota Jendza. «Individualist and Collectivist Behaviour in Public and Business Organisations» // *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management series, NO. 169, 2023*

## ИЕРАРХИЯ

# НЕФОРМАЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

**У**правление всегда опиралось на иерархическую структуру, но не изменилась ли властная динамика в связи с появлением в последние годы новых способов взаимодействия? Распространение удаленного режима привело к тому, что в большинстве компаний в наши дни практикуется комбинированный, очно-заочный способ работы. При онлайн-общении не так заметно положение человека в иерархии (отсутствуют атрибуты власти вроде личного кабинета и обустройства рабочего места), а значит, менеджеру, чтобы сохранить свое влияние, приходится опираться на новые управленческие приемы.

Ученые из Великобритании провели исследование взаимоотношений в виртуальном пространстве на базе опросов нескольких десятков менеджеров, а также изучения общения на платформе программы Google+ for Business около 1200 сотрудников компаний из списка Fortune 500. Анализ подтвердил первоначальную гипотезу исследователей о том, что для управления рабочим процессом уже нельзя полагаться только на должность. Выросла значимость личного влияния — имеется в виду способность человека воздействовать на других, не обладая формальными полномочиями и атрибутами власти.

Необходимое условие такого воздействия в нынешней реальности — умелое владение современными компьютерными технологиями, в особенности платформами для виртуального общения, как голосового (Zoom, Microsoft Teams), так и текстового (Slack, Google+, Huddle, Ryver, Flock). Надо уметь пользоваться всеми скрытыми преимуществами этих платформ и обладать чутьем, чтобы в рамках виртуального общения доносить свои мысли, не нарушая сетевого этикета. В ходе исследования было

выявлено, что люди с хорошими сетевыми навыками и лидерскими качествами быстро зарабатывают социальный капитал, так что коллеги начинают признавать их лидерство. Руководству стоит присмотреться к работникам, которые обладают таким видом власти, и подумать о передаче им более формальных руководящих обязанностей — отношения, наблюдаемые в онлайн-рабочем общении, дают возможность отследить лидерский потенциал сотрудников.

Необходимость взаимного обмена между руководителями и подчиненными (в процессах передачи информации, доступа к ресурсам, выявления ключевых рабочих моментов, разделения полномочий и многих других) играет ключевую роль в налаживании отношений в коллективе, особенно в условиях виртуального общения. Продуманный подход к неформальному влиянию поможет в создании уравновешенных организационных структур и в уменьшении дистанции между руководством и рядовыми сотрудниками. 🗳

О публикации: *Lebene Soga, Yemisi Bolade-Ogunfodun, Nazrul Islam, Joseph Amankwah-Amoah. «Relational Power Is the New Currency of Hybrid Work». MIT Sloan Management Review, Jun, 20, 2022*

## КОММУНИКАЦИЯ

# НЕПУСТЫЕ РАЗГОВОРЫ

**О**бычно менеджеры понимают, что надо следить за тем, достаточно ли они коммуницируют с подчиненными. Но сколько именно времени следует посвящать общению? Оценки зависят от позиции респондента: то, что кажется адекватным объемом коммуникации руководителю высокого ранга, зачастую не оправдывает ожиданий его подчиненных. Нередко менеджер избегает слишком частых контактов с подчиненными, опасаясь перегрузить

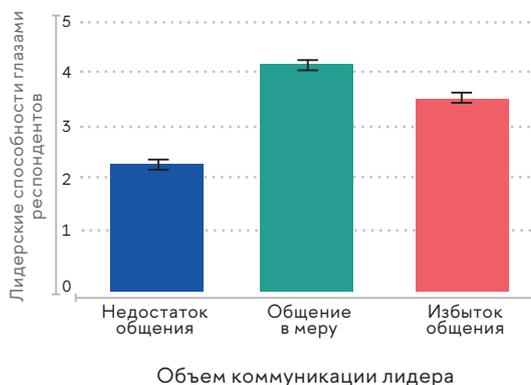
их информацией или показаться подчиненным излишне опекающим и педантичным. Однако подобные опасения, как оказывается, беспочвенны.

Профессор Стэнфордской школы бизнеса Фрэнсис Флинн и аспирантка той же школы Челси Лайд провели ряд статистических исследований и экспериментов, дающих объективное представление о мнении работников на сей счет. Для начала на базе архива из 2717 отзывов работников при 360-градусной оценке руководства они выяснили, что избыток коммуникации упоминался в них всего 46 раз, тогда как недостаток — 421 раз. Сходное соотношение оценок показал и опрос людей относительно их нынешних или недавних начальников.

В последующем лабораторном эксперименте испытуемые, прежде чем оценить компетентность и эмпатию гипотетического руководителя, должны были изучить отзывы о нем, в которых говорилось о том, насколько активно он общается с нижестоящими: слишком часто, слишком редко или в меру. Высший рейтинг по компетентности ожидаемо получили руководители, контактирующие в меру, а вот недодающие общения существенно проиграли тем, кто контактирует слишком много. Мало общающийся с подчиненными руководитель был оценен как наименее эмпатичный и менее профессиональный.

Итак, недостаток коммуникации встречается гораздо чаще, чем ее избыток, и за него приходится платить дороже. Если начальник уделяет контактам с подчиненными мало времени, они могут счесть, что он не только не хочет помочь, но даже не пытается наладить взаимодействие. Напротив, слишком общительного босса, скорее всего, простят. Подчиненные сочтут, что он пытается улучшить рабочий контакт — пусть и неудачно, но с благими намерениями. «Сейчас только и слышишь: ты сам для себя стартап, — говорит Лайд в интервью на сайте Стэнфордской школы бизнеса. — Нарратив о полной автономии каждого сотрудника популярен как никогда. Поэтому менеджеры поверили,

## Восприятие лидера в зависимости от объема коммуникации



Адаптировано на основании источника: *Academy of Management Journal*, 2022

что лучший метод — это предоставить работников самим себе. Но зачастую им нужно совсем другое».

В эксперименте участвовали в основном американцы, пишут авторы статьи, а их общение отличается прямолинейностью. Такие культуры называют «низкоконтекстными»: в них принято подавать информацию в явном виде, не особо тщательно выбирая место, время и способы общения. Американские нормы вежливости не требуют особых подготовительных ритуалов и вводных фраз.

В «высококонтекстных» странах, например Японии, Китае и в арабском мире, в общении большую роль играет «контекст», то есть наряду с тем, что преподносит начальник подчиненному, очень важно, когда и как он это делает. Если общение сильно ритуализовано, время коммуникации должно быть еще более длительным, предполагают ученые.

Авторы исследования рекомендуют руководителям в ходе бесед с подчиненными затронуть тему предпочтительных способов и распорядка общения. В большинстве случаев верным решением будет увеличить объем прямых обсуждений рабочих тем. ✓

Источник: *Francis J. Flynn and Chelsea Lide. «Communication Miscalibration: The Price Leaders Pay for Not Sharing Enough» // Academy of Management Journal, July, 20, 2022*

# ЛИДЕРСТВО



Фото предоставлено пресс-службой Inventive Retail Group

# «НЕ НУЖНО РАЗДУВАТЬ СТРАХИ»

**ТИХОН СМЫКОВ** ПРЕЗИДЕНТ INVENTIVE RETAIL GROUP

Компания Inventive Retail Group долгие годы была крупнейшим партнером Apple, Samsung, Lego, Nike и других западных поставщиков на российском рынке. В феврале 2022 года ее розничный бизнес оказался под ударом. Партнеры отказались от сотрудничества, поставки прекратились. Компании пришлось закрыть более 80 магазинов и уволить почти половину сотрудников. Тем не менее она смогла выстоять и даже закончить прошлый год с прибылью. Президент Inventive Retail Group Тихон Смыков рассказал о том, что чувствует и делает лидер, когда бизнес находится на грани банкротства, и как во время кризиса объединить команду, сохранить компанию и ее культуру.

**В** феврале прошлого года мы все получили такие новости, которые трудно чем-то затмить. То, что все западные поставщики уйдут, я осознал не сразу. Я понимал, что грядут большие проблемы, но убеждал себя, что можно будет найти новые точки роста. Как в 1990-е, про которые в бизнес-среде часто говорят, что это было время возможностей.

В первый момент происходящие события меня как будто парализовали. Оглядываясь назад, я не могу вспомнить каких-то ярких эмоций, связанных с тем, что основа нашего бизнеса разрушалась. Конечно, удар по психике был серьезный, но в 2022 год Inventive Retail Group входила с суперпрочными финансовыми позициями, а потеря партнеров — это вопрос среднесрочной и долгосрочной перспективы.

О расторжении договоров контрагенты нам объявили не сразу, а вот поставки приостановили моментально. Первая моя реакция — испуг. Я сразу начал думать

о том, о чем раньше никогда не думал: что делать, если компания разорится? Какие будут последствия для людей, для меня лично? Анализировал баланс, хватит ли денег со всеми рассчитаться. К такой встряске я лично оказался совершенно не готов, было очень тяжело все это переварить. Начал прорабатывать и изучать худшие сценарии и понимал, что категорически не готов с ними смириться.

Удивительным образом я вышел из этого состояния в мае, когда у нас сгорел центральный склад. В этот момент вдруг стало понятно, что кислорода больше нет и начались настоящие, а не гипотетические проблемы. Пришлось очень серьезно разбираться с происходящим. И тогда же стало понятно, что не все так плохо, как казалось. На мой взгляд, во время пандемии кризис был более масштабным и гораздо серьезнее отразился на бизнесе, чем события прошедшего года.

Сложнее всего было держать лицо перед коллективом. У команды были совершенно полярные реакции — от «Все пропало,

давайте закроем бизнес прямо сегодня» до «Ребята, а что вообще происходит? Как работали, так и работаем». Конечно, можно бесконечно делать вид, что ты понимаешь, как действовать дальше, но, если на самом деле не понимаешь, люди это считывают. Был период, когда я не представлял — да мы все не представляли, — что будет завтра, но спокойно это обсуждали. Зачем врать себе и другим? Настоящий лидер не считает коллег за дурачков. Надо иметь смелость быть искренним и признать происходящее — правда, не в каждой компании это можно сделать. Но если CEO морально разрушен и не видит, как организации жить дальше, тогда лучше уйти.

Задача лидера — всех собрать и не дать разбежаться, пропустить через себя все идеи команды и трансформировать в какой-то срединный вариант. Кто-то предлагал совершенно истерические идеи вроде «Давайте построим египетскую пирамиду! Зачем? А вот нужно». Таких людей надо было аккуратно переориентировать, чтобы не обидеть. Оптимальная модель — вместе с командой обсуждать, какой порядок действий выбрать, как поступить с ресурсами. Если где-то промахнулись, немного скорректировать.

Когда ситуация быстро меняется, очень важно всю команду держать в едином информационном поле, чаще разговаривать. Это мы усвоили еще со времен COVID-19.

## Путь лидера

Тихон Смыков в 2005 году окончил с отличием МГТУ им. Баумана по специальности «роботы и робототехнические системы». Свою карьеру начал в 2003 году с продаж программного обеспечения и разработки проектов в области систем автоматизации проектирования. С 2005 по 2008 год прошел путь от руководителя отдела продаж до заместителя генерального директора сети re:Store. В ноябре 2008 года занял должность генерального директора re:Store. В 2009 году возглавил розничную группу, которая уже включала кроме re:Store такие сети, как Sony Centre, Nokia и Lego, позднее в нее вошли Samsung, Xiaomi, Nike, Street Beat и Unode50. С 2018 года Тихон Смыков является президентом и управляющим партнером Inventive Retail Group.

Лучший способ — чаты в Telegram и личные встречи. Наш антикризисный комитет — а это около 20 человек — собирался несколько раз в неделю и обсуждал текущее положение дел. После пандемии мы вернули людей в офис, хотя организация у нас демократичная, никто с секундомером на входе не стоит. Многие со мной не согласятся, но я считаю, что эффективность цифровых коммуникаций гораздо ниже, чем у очных, поэтому я всегда за личный контакт.

## КУЛЬТУРНЫЙ ШОК

В 2019 году я рассказывал в журнале «HBR Россия», как пытался «снять шкуру авторитарного лидера», то есть выстроить систему управления, которая работала бы без моего плотного участия. Мы потратили много времени и сил, чтобы компания стала гибкой и децентрализованной. Я склонен думать (хотя не все со мной согласятся), что в Inventive Retail Group в итоге была выработана довольно демократичная система принятия решений. Но во время кризиса удар во многом пришелся по корпоративной культуре.

Мне очень нравится модель, которую Джон Кинг, Дэйв Логан и Хэли Фишер-Райт описали в книге «Лидер и племя»: они выделили пять уровней корпоративной культуры — от абсолютной деспотичности до децентрализованной структуры. Так вот в нашей компании за последний год произошел откат на несколько шагов назад — я рефлекторно снова схватил рычаги и, может быть, не очень ловко начал ими пользоваться. Конечно, я не стал единоличным лидером, все решения мы обсуждали, то есть форум в широком смысле упразднен не был. Но довольно долго я говорил: «Будем делать вот так, и все». В таком режиме компания прожила фактически весь 2022 год. Позже многое пришлось откручивать назад.

В начале кризиса мы упразднили много процессов, связанных с развитием ком-

пани, ее здоровой жизнью. Это была инстинктивная реакция — отказаться от всех излишеств. Условно говоря, была система *gun* (рутина) и *change* (проектный менеджмент, инновации). Все, что касалось *change*, мы отменили — мол, сейчас не время. Но то, что это никакие не излишества, мы поняли где-то к концу прошлого года, когда стали формировать новую стратегию и реализовывать ее. Когда-то наш проектный организационный комитет собирался раз в 1–2 месяца и занимался улучшением внутренних процессов организации, а сейчас мы с огромным трудом возобновляем его работу. Не так просто взять и запустить все снова. На мой взгляд, система *gun* вполне может работать в режиме напряжения, но нужно ли при этом отключать систему *change*? Не факт. Хотя как проектный менеджмент работал бы в ситуации, когда каждый день что-то меняется, тоже непонятно.

Мне трудно сказать, какой стиль лидерства оптимален в кризисной ситуации. Это время, которое требует самых разных реакций и решений. Иногда я был жестким, иногда — поддерживающим. Но личные качества CEO не так важны, не каждой компании нужен генерал, который громче всех кричит: «В атаку!» Лидерство — это процесс, причем процесс коллективный. Индивидуальный стиль значит гораздо меньше, потому что в процессе участвуют разные люди и стили у них разные. Цель, сформулированная коллективно, будет принята, люди в нее будут больше верить. И задача лидера — организовать процесс постановки цели и выработки путей по ее достижению, а не единолично все исполнять.

Главное достижение минувшего года — мы справились. Компания удар выдержала. Как коллектив, как культура мы сохранились, и наша атмосфера взаимного уважения и доверия — тоже. От нас ушел только один топ-менеджер, хотя и это было очень обидно. Но как организму нам довольно сильно поломало косточки, какие-то функции нужно восстанавливать.

## ПЕРЕСТРОЙКА БИЗНЕСА

Наши иностранные поставщики (Apple, Nike, Lego и др.) отвалились почти одновременно. Где-то в апреле 2022 года стало понятно, что, когда товар не поставляют, слушать объяснения партнеров бессмысленно. Это как семья, в которой муж дома три года не появлялся: вроде брак есть, но апеллировать к его существованию можно только в суде.

Пришлось принимать непростые решения. В общей сложности мы закрыли 87 розничных точек, в том числе 37 магазинов Nike, поскольку их невозможно было переформатировать. Практически со всеми западными контрагентами мы разошлись неконфликтно, и, кстати, они разрывали

*Как организму нам довольно сильно поломало косточки, какие-то функции нужно восстанавливать*

контракты без энтузиазма. Многие из них, имея возможность сделать нам очень больно, постарались смягчить расставание для Inventive Retail Group. Я уверен, что действовали они искренне и руководствовались не только желанием избежать шума.

Когда магазины закрываются, с персоналом приходится расставаться. Мы исходили из того, что все будет совсем плохо, поэтому сокращения были значительными — по численности организация стала меньше в два раза. Да и по выручке тоже. В нормальных компаниях обычно нет больших резервов эффективности, а в нашей индустрии вообще нет лишнего жира, иначе все бы давно разорились. Мы просто ставили руководителям задачу — ребята, в вашем подразделении надо сократить численность на треть. Не получается? Ну хотя бы на 20%.

Было бы правильнее посидеть и подождать, что будет со спросом, а потом все резко менять. А мы среагировали неадекватно. Правда, потом признали ошибку и больше половины тех, кого уволили из розничных точек и офиса, вернули назад. Так и в семье бывает — развелись, потом снова сошлись.

Другое важное решение — как платить людям. Отдать бонусы за «жирный» 2021 год или нет? Суммы были приличные, плюс очень хороший I квартал 2022 года. В итоге выплатили людям все, хотя и не сразу. Это был наш ценностный выбор, потому что наша организация — не продолжение первого лица, а союз равноправных людей. И в долгосрочной перспективе следовало заботиться именно о сохранении организации.

Зарплаты мы не увеличивали, хотя отдавали себе отчет, что в стране на тот момент была серьезная инфляция. Естественно, доходы компании, а затем и сотрудников упали. Но особых объяснений никому не требовалось — цифры видел не я один, все обсуждали с командой: «Считаете, что решение неправильное? Предложите другое».

Перераспределение обязанностей тоже происходило, потому что серьезно изменилась структура бизнеса. Раньше мы все товары покупали в России и здесь же продавали, а теперь возникла и внеш-

няя логистика. Кроме того, после потери склада пришлось арендовать новый — это тоже колоссальная финансовая и организационная нагрузка. Новый подрядчик, оборудование, процессы.

Вопрос, как придумывать новые идеи во время кризиса, для нас не стоял. Да и не было в прошлом году потребности в каком-то особом предпринимательском мышлении. В такие моменты набор действий всегда понятен и все решения очевидны — если тебе зажигалкой жгут палец, просто убери его от огня. Если тебе нечего продавать, сделай что-то, чтобы товар был.

Например, мультибрендовая сеть Street Beat осталась без поставщиков — значит, нужно придумать что-то свое. Руководитель сети разработала полную линейку одежды и обуви под брендом Street Beat, нашла производителей в России и за ее пределами. Кстати, этот бренд сейчас продается лучше, чем остальные. А руководитель из re:Store искал поставщиков по всему миру и нашел, наладил новые логистические каналы. Бизнес работает, пусть и не так, как раньше. Сеть Lego переформатировали в «Мир кубиков», расширили ассортимент и обновили дизайн магазинов. Конечно, мы придумали и несколько новых бизнес-проектов — посмотрим, что с ними будет в дальнейшем. Например, запустили интернет-магазин Brandly, который позволяет российским клиентам покупать товары в других странах и расплачиваться российскими карточками. Это не уникальная идея, но мы хорошо разбираемся в брендах и понимаем, как этот ассортимент можно продать.

## УРОКИ СЛОЖНОГО ГОДА

К концу 2022 года мы все успокоились и обрели уверенность. Сотрудники видят, что злые кредиторы ничего не отобрали, замок на двери не повесили, начальник никуда не уехал. Конечно, бизнес уменьшился, но в целом компания находится в состоянии стабильности, ситуация под контролем.

### Розничный подход



Inventive Retail Group — оператор розничных сетей, интернет-магазинов, дистрибутор и поставщик бизнес-решений в премиальном сегменте. Группа развивает омниканальную модель бизнеса. Розничные магазины группы — это точки продаж в четырех сегментах рынка: электроника, спорт,

детские товары и фэшн. Входит в структуру компании «Ланит».

Выручка группы сократилась со 120 млрд руб. с НДС в 2021 году до 71 млрд руб. в 2022 году. При этом компания осталась прибыльной. Сейчас у Inventive Retail Group 2300 сотрудников и 365 магазинов в 33 российских городах.

Думаю, что период максимальной волатильности мы прошли, но неопределенность все равно остается высокой. Что будет дальше, понять сложно, так что серьезных решений пока принимать не стоит. Хорошие решения появляются тогда, когда есть информация, а если ее нет, мы, по сути, играем в казино. А в казино ты, вероятнее всего, проиграешь. Поэтому сейчас надо меньше рисковать и внедрять то, что будет работать в любой ситуации. Команде нужно не творчество, а скорее мудрость и взвешенность, чтобы не растратить имеющиеся ресурсы.

Естественно, у нас изменился горизонт планирования. Когда-то у Inventive Retail Group был пятилетний план, хотя и довольно гипотетический, а сегодня строить далекоидущие планы бессмысленно. Я пришел к следующему пониманию: горизонт планирования вообще не важен — важна бизнес-модель. Говоря экономическим языком, определенная структура доходов и расходов. Для этого компания анализирует возможности и выстраивает свои компетенции. А что касается сроков, то элемент «когда» в стратегии сейчас значит меньше, гораздо важнее элемент «что» — что собой представляет компания, что она делает для своих клиентов, какими ей надо обладать ресурсами. Конечно, у нас остался такой элемент управления, как годовой бюджет, его нужно исполнять, пусть что-то и корректируя по ходу.

Сейчас мы активно нанимаем персонал, но это стало сложнее — многие люди уехали. К тому же компании нужны новые компетенции, а готовых профессионалов нет. Мы во многом перестроили наш бизнес — например, коммерческая функция раньше была выстроена определенным образом, мы работали с вендорами, у которых были представительства в России, а сейчас все иначе. Маркетинг тоже другой. На рынке тотальная информационная непрозрачность — полный туман. Раньше выстраивали закупки, исходя из прогнозов, были способы определить, сколько в страну

поступает товара, можно было предположить баланс спроса и предложения. Сейчас единственный ориентир — цена на полке магазина конкурентов. А это самый западающий индикатор из всех.

Подводя итоги этого сложного года, я понимаю, что не надо было спешить. В ситуации дефицита информации надо до последнего избегать принятия важных решений. Не нужно раздувать страхи. Я очень много сил потратил на проработку и изучение негативных сценариев, которые не могли и не должны были произойти. Сколько денег мы просадили на юристов, даже говорить не буду — какие-то фантастические цифры.

Возможно, мы слишком жестко давили на контрагентов, в том числе арендодателей. Об этом я теперь жалею. Но мы потом поговорили и извинились. С западными партнерами, кстати, жесткость была уместна.

Для себя я уяснил, что всегда важно сохранять финансовый консерватизм и поддерживать финансовую устойчивость — это то, что позволяет выжить во время кризиса. Надо гораздо внимательнее работать с критическими рисками, в частности со страхованием, пожарной безопасностью и пр., чем это делает большинство компаний. Потому что риски, которые могут нас уничтожить, мы не можем позволить себе нести.

Важно понимать свою стратегию и уметь в любой момент донести ее до контрагентов. А еще надо верить в себя и видеть свои возможности, не бояться договариваться по поводу очень сложных вопросов (например, если у компании большой долг). Ситуации, которые в обычной жизни кажутся неприличными и странными, вполне можно обсуждать.

Ну и главный вывод из произошедшего. Конец света — событие крайне маловероятное, поэтому не стоит действовать так, словно он наступил. ✓

---

Записала Юлия Фуколова — ведущий эксперт Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.

# НОВАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ HR

В фокусе нового видения HR — его стратегическая роль, инновации в компании и системность.



Валерий Катькало

**П**оследнее десятилетие отмечено повсеместной цифровизацией, высокой неопределенностью деловой среды и подрывом традиционных бизнес-моделей. Компании по всему миру столкнулись с беспрецедентными организационными вызовами, которые в начале 2020-х усилились из-за геополитических рисков, гибридной занятости и растущей доли работников-миллениалов, а также новых HR-феноменов — «великого выгорания», «великого увольнения» и «великой переквалификации». Сегодня одним из источников конкурентных преимуществ компаний является их способность к радикальному обновлению операционных моделей HR.

В новых реалиях каноническая модель HR бизнес-партнеров, предложенная в 1996 году Дэвидом Ульрихом из Мичиганского университета<sup>1</sup> и массово внедренная в компаниях разных стран в следующие 20 лет, стала неактуальной. Разумеется, все три ключевых элемента этой модели — HR бизнес-партнеры, центры экспертизы и общие центры обслуживания (ОЦО) — применялись с учетом уникальной природы и потребностей каждой организации. Однако сегодня, по данным Mercer, 65% HR-руководителей не уверены, что их операционные модели актуальны<sup>2</sup>. McKinsey

отмечает, что современная функция HR должна играть центральную роль в высокой скорости трансформации компаний, а значит, этой функции необходимо выйти на новый уровень адаптации к изменениям и ответственности за судьбу организации<sup>3</sup>.

В результате корпоративных экспериментов некоторые операционные модели HR были признаны эффективными, и ведущие консалтинговые компании выработали их первые типологии. И хотя концептуальные дискуссии и практический поиск «новой классики» HR-модели далеки от завершения, уже очевидны ее приоритеты: стратегическая роль HR; связь со степенью инновационности компании; системность.

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ HR

Главное изменение в корпоративном HR заключается в его переходе от вспомогательной к бизнес-функции, сфокусированной на развитии сотрудников. Этот разворот в понимании роли HR давно предвосхищался лидерами управленческой мысли. В начале XXI века императивом ведущих компаний мира стал тезис «Стратегия хороша настолько, насколько хороши люди, ее выполняющие» (пример: «Boeing растет по мере роста ее лидеров» как лозунг

Центра подготовки лидеров компании). Масштабный переход к новой парадигме начался в 2010-е годы; его манифестом стал ряд статей в HBR. Доминик Бартон с коллегами из McKinsey в статье «Люди важнее стратегии» определили новую роль CHRO (Chief HR Officer): «CEO должен переписать заново должностную инструкцию CHRO и создать ключевой орган принятия решений о развитии компании, в который должны войти CEO, CFO и CHRO»<sup>4</sup>. Вице-президент по HR компании Netflix Пэтти Маккорд в статье «Компания для взрослых» отмечала, что «менеджеры по управлению талантами должны думать, как бизнесмены-инноваторы, и не скатываться в мышление традиционного HR»<sup>5</sup>. В свою очередь, Вилфрид Порт, глава HR и член правления Daimler, так выразил понимание нового HR: «Сервисная функция HR — выражение, запрещенное мною в компании». Как говорится в статье HBR 2022 года, «HR должен перейти от старомодной модели “центра затрат” к стратегической функции, влияющей на клиентский опыт и доходы компании»<sup>6</sup>.

Среди ключевых фокусов HR-трансформации наиболее важны следующие.

**1 Новый подход к лидерству и управлению изменениями (эджайл- и дизайн-мышление).** Как показал опрос более 800 директоров по персоналу в 60 странах, проведенный Gartner, в 2023 году эта тема является для них главной<sup>7</sup>. При этом такие качества сильного лидера, как искренность, эмпатия, адаптивность, которые ранее были присущи только «великим лидерам», ныне ожидаются от всех руководителей. Другой важный акцент здесь — на организационный дизайн, правильный выбор которого должен стать приоритетом для HR. В управлении изменениями, в свою очередь, от руководителей требуется помощь сотрудникам в преодолении усталости от постоянных перемен, которая мешает внедрять инновации.

## **2 Улучшение опыта работников (employee experience).**

Исследования авторитетных экспертов доказывают, что позитивный опыт сотрудников влияет на эффективность бизнеса, а усилия по улучшению этого опыта увеличивают прибыль организации<sup>8</sup>. Самые продвинутые работодатели сосредоточились на обеспечении благополучия персонала — физического, душевного и финансового. Очень популярной стала также стратегия DEI, обеспечивающая разнообразие состава сотрудников, равенство и инклюзивность.

## **3 Возрастание роли корпоративного обучения.**

Функция L&D (Learning & Development) становится все более централизованной, стратегически важной и кросс-функциональной: с 2020 по 2022 год доля руководителей, отвечающих за L&D и HR, в составе правлений ведущих компаний мира возросла с 24 до 53%, а доля компаний, где бюджет L&D увеличился, составила 48%<sup>9</sup>. При этом, по данным BCG, сотрудники компаний, где есть формализованная L&D-стратегия, гораздо производительнее по всем типам компетенций. Ключевую роль здесь играют корпоративные университеты: помимо традиционной увязки обучения со стратегией бизнеса и оргразвитием они поддерживают неформальное обучение, обмен знаниями между коллегами и культуру непрерывного обучения, в том числе через создание образовательного маркетплейса.

## **4 Управление персоналом на основе данных и искусственного интеллекта (ИИ).**

Переход от превосходства в HR-процессах к превосходству в HR-решениях на основе данных требует перестройки HR на базе платформ и алгоритмов — это ключевое условие эффективности новой операционной модели. В России наиболее известна HR-платформа «Пульс», разработанная «Сбером». По про-

# Инновации способствуют переходу HR-функции от «модели Ульриха» к актуальным операционным моделям

гнозу IDC Future of Work 2022, к 2024 году 60% из 2000 крупнейших компаний мира развернут платформы на основе ИИ и машинного обучения для поддержки опыта сотрудников на всех этапах пребывания в компании — от адаптации до увольнения. По мнению ведущего HR-эксперта Джоша Берсина, в 2023 году особенно возрастет популярность платформ интеллектуального управления талантами, маркетплейсов талантов и систем управления карьерными траекториями, а также платформ изучения опыта сотрудников<sup>10</sup>. Активно развивается и алгоритмический HR – стратегическое отслеживание, оценка и управление работниками с помощью алгоритмов, которые берут на себя задачи, ранее выполнявшиеся людьми. По оценкам IDC, 40% международных компаний уже используют приложения на основе ИИ для расширения пула кандидатов, ускорения набора персонала, улучшения его вовлеченности и удержания.

Помимо этих основных направлений инноваций в HR практикуются персонализация HR-сервисов, их трактовка как «продуктов» и конечная ответственность HR за достижение стратегических целей компании. В совокупности эти инновации содействуют переходу HR-функции от «классической модели Ульриха» к актуальным сегодня операционным моделям.

## НОВЫЙ МОДЕЛЬНЫЙ РЯД

На рубеже 2023 года компания McKinsey представила типологию нарождающихся операционных моделей HR, состоящую из пяти элементов<sup>11</sup>.

- **Модель «Ульрих+».** Это адаптация классической «модели Ульриха»: HR бизнес-партнеры наращивают профессиональные компетенции и берут на себя функционал центров экспертизы. Последние становятся меньше и получают поддержку от виртуальных команд ведущих экспертов в штаб-квартире, а также от избранных HR бизнес-партнеров. Негибкие по природе ОЦО недостаточно быстро реагируют на изменения бизнеса, и повысить их эффективность может цифровизация операций. Данная модель HR характерна для крупных компаний со зрелыми и стабильными бизнес-моделями.
- **Модель «Эджайл».** Число HR бизнес-партнеров сокращено, и они сосредоточены на консультировании руководства и организационном развитии. Размер и количество центров экспертизы также сокращены, и фокусируются они на углублении экспертизы и ключевых темах: HR-данные и аналитика, стратегическое планирование персонала, его разнообразие и инклюзивность. Высвобожденные кадры направляются на кросс-функциональные проекты. Конечная ответственность HR за бизнес достигается через концентрацию экспертов на проектах и наделение команд конкретными задачами. Это модель для быстро растущих компаний.
- **Модель «Управление опытом сотрудников».** Призвана помочь руководителям HR достичь конкурентного преимущества через создание «пути сотрудников» мирового класса. Непропорционально большие ресурсы аллицируются на достижение превосходства

на ряде его «критически важных этапов» (например, процессе адаптации). Иные активности HR максимально стандартизированы. Конечная ответственность HR за бизнес возникает в области стратегии и политик организации. Компании с этой моделью сильно зависят от ключевых сотрудников, обладающих малым набором конкретных компетенций.

• **Модель «Бизнес-лидер как HR».**

Линейным менеджерам передается большая автономия в управлении людьми (включая бюджеты на наем, адаптацию и развитие), что вызвано сбоями в работе, медленной реакцией и недостатком бизнес-мышления у традиционного HR. При этом менеджеров обеспечивают данными по кадровому учету сотрудников, HR-инструментами и сервисами. Политики HR минимизируются, за исключением юридических вопросов и комплаенса. Компании с этой моделью обычно имеют высокую долю белых воротничков с фокусом на исследования и разработки.

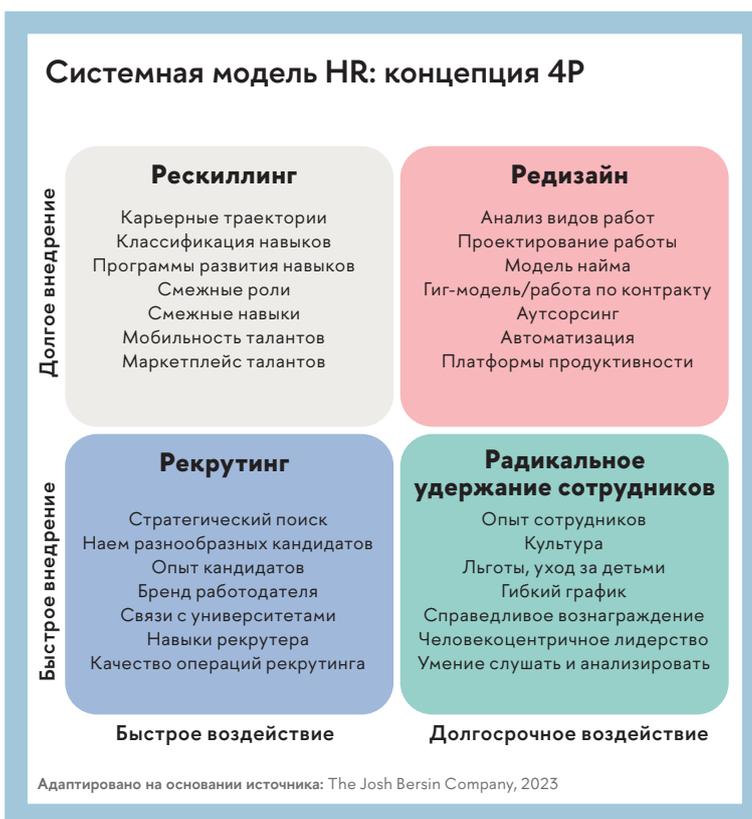
• **Модель «Цифровой HR».** Здесь большинство HR-решений и процессов (например, выявление талантов и индивидуальных потребностей развития, анализ причин прогулов) автоматизированы с помощью алгоритмов ИИ, а профессионалы HR лишь дают работникам консультации и советы. В такой модели в службе HR должны быть переобученные или новые эксперты по ИИ и анализу данных. В компании с этой моделью обычно среди работников высока доля «цифровых аборигенов».

Ни одна из данных моделей не является универсальной; они должны применяться ситуационно, с учетом направлений инноваций в HR компании. Важный вывод McKinsey: в крупных диверсифицированных организациях руководители HR могут обнаружить, что разные операционные модели наилучшим образом соответствуют различным потребностям конкретных бизнесов, и тогда может использоваться комбинация этих моделей.

Однако при явных достоинствах новых операционных моделей HR они, за исключением «Эджайл», не решают проблему функционального, «шахтного» мышления, типичного для традиционной конструкции HR. В 2020-е годы для преодоления этой неэффективности были предприняты активные усилия.

**СИСТЕМА, А НЕ МОДЕЛЬ HR**

Современная концепция построения HR отличается от традиционных тем, что в ее фокусе — целостные стратегии управления талантами, а не развитие независимых друг от друга подразделений HR (служб найма, обучения и проч.). Эмпирически доказано, что сегодня эффективность HR-команд во многом зависит от того, насколько они способны взаимодействовать и использовать технологии и данные совместно с центрами экспертизы,



HR бизнес-партнерами и ОЦО. По данным Mercer, высокорезультативные команды HR в четыре раза успешнее состыковывают стратегии HR с бизнес-стратегиями компаний. Это происходит благодаря отказу от «шахтного» мышления в отношении кадров, моделей управления, ролей, технологий и аналитики данных<sup>12</sup>.

Приоритет системного подхода в ре-дизайне HR выявил в 2022 году и Джош Берсин. В ходе исследования компаний — лидеров ряда отраслей (коммерческий банкинг, фармацевтика, производство потребительских товаров и др.) выяснилось, что опережающий рост бизнеса у них основан на скорости трансформации, а не на качестве операций. Все эти компании управляли своими функциями HR как «интегрированными операцион-

## Опережающий рост бизнеса компаний-лидеров основан на скорости трансформации, а не на качестве операций

ными системами», а не наборами центров экспертизы или ОЦО. Берсин назвал такую модель «Системный HR», имея в виду, что это именно операционная система, а не операционная модель<sup>13</sup>.

«Системная модель HR» раскрывается им через концепцию 4P: рескиллинг, ре-дизайн, рекрутинг и радикальное удержание работников. Действительно, решение каждой серьезной проблемы HR требует интеграции этих четырех элементов системы HR, а не делегирования их одному из центров экспертизы. В современном HR все взаимосвязано.

К организации системного HR предъявляются новые требования: 1) «полный стек» профессионалов, имеющих сильные компетенции в одной области и широкую

экспертизу в других областях HR; 2) они должны фокусироваться на общеорганизационных проблемах управления людьми — HR становится функцией «профессиональных услуг» по развитию бизнеса компании, а не командой «поставщиков услуг» по функциональным областям HR; 3) нужны старшие HR бизнес-партнеры как лидеры и консультанты по стратегическим вопросам для руководителей бизнесов, наделенные властью, полномочиями и экспертной поддержкой для обеспечения работы гибких консультационных команд HR.

«Пять императивов операционной HR-модели будущего» предложила и компания Gartner<sup>14</sup>: замена HR бизнес-партнеров на лидеров по стратегическому развитию талантов (около 10% сотрудников в целевой модели HR); создание динамического пула экспертов по решению HR-проблем (около 40%); гибкая поддержка нового поколения центров экспертизы (около 10%); пре-образование аналитики талантов в интеллектуальную поддержку решений по развитию человеческого капитала (около 10%); построение крепких операционной и сервисной команд HR (около 40%).

Поиск новой операционной модели HR сегодня один из главных приоритетов при определении источников (трудно копируемых) конкурентных преимуществ компаний. Усилия исследователей и практиков менеджмента уже привели к созданию разных типологий и подходов к построению эффективной операционной модели HR. Разумеется, нужно радикально перестроить HR на основе платформ и алгоритмов, поскольку их недостаточное использование стало одной из причин неэффективности традиционных HR-моделей. Но ключевой задачей проектирования «операционной HR-модели будущего» станет создание баланса организационных и технологических инноваций. ✓

---

**Валерий Катькало** — директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.