

**HR**

**КАК  
ОН  
ЕСТЬ**

► **ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

**3<sup>e</sup>**  
ИЗДАНИЕ

*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.*

**HR**

**КАК  
ОН  
ЕСТЬ**

► **ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

УДК 331.108.26  
ББК 65.290-2  
К58

**Кожевникова, Татьяна Юрьевна.**

К58 HR как он есть / Татьяна Кожевникова. — 3-е издание. — Москва : Эксмо, 2025. — 208 с. — (HR как он есть. Самые эффективные инструменты для руководителей и топ-менеджеров).

ISBN 978-5-04-181416-8

Татьяна Кожевникова занимается управлением персоналом в крупных международных и российских компаниях уже 30 лет. В книге она рассказывает, как работают HR-департаменты в больших организациях, разбирает кейсы из личной практики и дает пошаговую инструкцию для построения суперуспешной карьеры в HR-сфере. В обновленном издании автор описывает, как изменилась эта отрасль после пандемии и какие вопросы сегодня предстоит решать кадровым службам в связи с трансформацией экономики.

Рассматриваются такие задачи отдела по работе с персоналом, как:  
управление производительностью и талантами;  
разработка стратегии;  
построение корпоративной культуры;  
взаимодействие с руководством;  
обучение.

Каждый раздел четко структурирован и дополнен примерами.

Книга будет полезна всем, кто занимается кадровыми вопросами.

УДК 331.108.26  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-181416-8

© Текст. Кожевникова Т., 2023  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	7
ГЛАВА 1. HR И ПОИСК ИДЕНТИЧНОСТИ .....	12
Подведем основные итоги главы 1 .....	32
ГЛАВА 2. HR И ТРИ «ТОЧКИ ПЕРЕГИБА» .....	33
Подведем основные итоги главы 2 .....	45
ГЛАВА 3. HR И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ .....	46
Подведем основные итоги главы 3 .....	68
ГЛАВА 4. КАК РАЗРАБАТЫВАТЬ HR-СТРАТЕГИЮ .....	69
Подведем основные итоги главы 4 .....	88
ГЛАВА 5. HR И УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ .....	89
Подведем основные итоги главы 5 .....	112
ГЛАВА 6. HR И УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ .....	113
Подведем основные итоги главы 6 .....	134
ГЛАВА 7. HR И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ .....	135
Подведем основные итоги главы 7 .....	155
ГЛАВА 8. HR И ПЕРВОЕ ЛИЦО .....	156
Подведем основные итоги главы 8 .....	165
ГЛАВА 9. HR В БУДУЩЕМ .....	166
Подведем итоги главы 9 .....	196
Заключение .....	197
Об авторе .....	204



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Идея написания книги об HR возникла в начале 2013 года, когда у меня впервые появилось для этого время. Моя профессиональная карьера сложилась таким образом, 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 ежедневно вставала в 6.30 утра, ехала в офис (как минимум в Солнцево, а как максимум — в Ступино), работала до восьми вечера, более половины рабочего 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 выйду на новую работу. Сейчас уже трудно сказать, почему я так боялась дать себе хотя бы один день передышки (может быть, все дело в том,

что не хотелось оставаться без корпоративной 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 рефлексии, и я стала размышлять, чем заполнить 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 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 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* (вовлеченный) и *committed* (преданный)? В омлете с ветчиной курица *involved*, а поросенок *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. 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 трясетесь 500 км на машине по забайкальским степям, встречаясь по пути только с танковыми колоннами Восточного военного округа, приезжаете в небольшой шахтерский городок в 50 км от китайской границы, селитесь в заводской гостинице «Горняк», расположенной в одном из подъездов хрущевской пятиэтажки, проводите беспокойную ночь, а утром, не выспавшись из-за разницы во времени, заходите в актовЫй зал заводоуправления, где вас уже ждут 70 крепких мужчин и женщин из профкомов цехов. Они-то 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 с момента первой попытки написать книгу моя жизнь коренным образом поменялась. Я осознанно сделала дауншифтинг в карьере и пошла на работу, приносящую доход в три раза меньший привычного за последние 10 лет: она была мне интересна. Стала ходить на лекции по искусству и начала вести в Интернете блог про современный театр. В свете изменений концепция учебника показалась невыносимо скучной, в особенности для потенциальных 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 многих конференциях, форумах и круглых столах, где встречаю молодых коллег из высокотехнологичных компаний (в основном из сферы IT, телекоммуникаций, банков и т.п.). Они считают, что весь мир уже стал цифровым, рабочие места — гибкими и удаленными и в ближайшее время нас всех ждет полная «уберизация». Очень хотелось бы; но реалии таковы, что из-за ортодоксальных норм трудового права и специфических акционеров в большинстве компаний до этого еще 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».

В 2021 году вышло второе, дополненное издание книги. В нем появилось несколько новых страниц, посвященных трансформации HR-функции в обстановке пандемии. Я надеялась, что тренды, возникшие вследствие COVID-19, сохранятся на несколько ближайших лет, но 2022 год опроверг все прогнозы. Трансформация политического и экономического уклада жизни снова сильно повлияла на роль HR, поэтому возникла идея третьего издания. Над ним я работала в завершающие месяцы 2022 года. Никто не знает, как изменится жизнь, когда книга выйдет из печати, но можно утверждать одно: борьба за таланты усилится, от сотрудников потребуются новые уникальные компетенции, старые кадровые процедуры потеряют эффективность и появится необходимость

новых, нестандартных подходов к управлению людьми. Функция HR продолжит играть решающую роль в обеспечении устойчивости компаний. Значит, есть смысл заниматься этой работой.

Эта книга может быть интересна не только студентам, выбирающим профессию, или опытным HR-директорам, желающим вспомнить молодость и попытаться угадать в примерах общих знакомых. Я думала и о руководителях в области финансов, продаж или производства: они плотно взаимодействуют со службами управления персоналом и хотели бы лучше понимать своих партнеров.

Я выражаю благодарность всем коллегам, с которыми мы прошли путь от административных экспертов к агентам изменений, а также — моим многочисленным руководителям. Благодаря им 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 в такой же степени, как HR, находилась бы 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 конференций попадаются и совсем апокалиптические, 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 коллег по цеху — подобные настроения царят в основном

за границей, где трудовое законодательство, система бухучета и уровень сознательности работников действительно позволяют передать многие HR-транзакции на самообслуживание сотрудникам 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.

Даже в крупных производственных или розничных компаниях России *десятки тысяч сотрудников* не имеют на рабочих местах доступа к компьютеру, а иногда, если он есть, — к Интернету (например, на предприятиях военно-промышленного комплекса). В тех компаниях, где с компьютерами и интернетом все в порядке, сейчас стоит задача по переходу на отечественное программное обеспечение. Чтобы это осуществить, профессионалы из HR должны описать идеальный «путь сотрудника» и составить детальное техническое задание для разработчиков. Кроме того, из-за сложности формулы расчета средней зарплаты во время отпуска, больничного и командировок даже топ-менеджеры 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 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 оба случая взаимосвязаны. Крупные

компании часто используют дорогостоящую ERP<sup>1</sup> систему (например, 1С<sup>2</sup>) для управления финансами, логистикой, производством и другими ключевыми функциями. Обычно наряду с этими модулями установлен и модуль по управлению человеческим капиталом. Если сравнить стоимость использования внешнего провайдера для численности персонала более 5000 человек со стоимостью использования собственного модуля 1С, всегда выигрывает последний вариант.

К возможностям аутсорсинга подбора и обучения работников я отношусь скептически.

Приведу в пример 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 шести 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 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 открытие под угрозу.

---

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

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