

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

В российской практике книгоиздания крайне мало нишевых и специализированных работ в области HR, использующих личный отечественный опыт. Преимущественно книги об HR делятся на две категории — переиздание западного источника или полученного опыта на базе западного образования или западных технологий. Данная тенденция, к счастью, идет параллельно с переизданиями трудов советской и актуальной российской истории управления социумами и персоналом компаний.

В Компании всегда должен быть человек, понимающий, что «кадры решают всё». И дополняющий известную фразу актуальной на рынке труда вариацией «...если они есть». К фразе «...если они есть» и призывают обратить пристальное внимание авторы.

Через призму потенциального роста и трансформации HRD в CEO, посредством корректного выстраивания диалога HRD с собственником идет конструктивное определение ключевых точек роста любого бизнеса и определение стратегии управления на языке цифр, логики и совместного понимания ценностей: бизнес для людей и люди для бизнеса на основе новой парадигмы — в авторской концепции — «человеколюбия».

В качестве ключевого подразделения для вывода Компании на новые рубежи авторы предлагают обратить внимание на отдел продаж. Что всегда актуально, так как именно отдел продаж определяет настоящее и будущее Компании. Компании, которые системно выстраивают процесс продаж, формируют ясную и однозначную позицию для Клиента — им можно доверять, так как продажи = доверию.

Единственное, что осталось за пределами данной книги, на мой личный взгляд, исходя из сопоставимого 20-летнего опыта в HR, — отсутствие двух других ключевых подразделений в выстраивании взаимоотношений Компании с Клиентом, а именно функции производства/услуги и качества. Допускаю мысль, что системное выстраивание процессов

ТОП-КАДР. Как воспитать лучших продавцов и занять пост CEO

продаж в любом случае адаптирует необходимое качество и данных функций в том числе, создавая единую связку: продажи — производство — контроль качества на профессиональном для Клиента уровне.

Рекомендую данную книгу как для HR, так и для Sales: она содержит в себе конструктивные рекомендации в части перехвата управления для HR, а также рекомендации руководителям/специалистам в продажах для оптимального выстраивания процессов, определяющих качество работы с Клиентами.

*Ярослав Сергеевич Скрипник,
CEO HR компании hrpower.ru*

Вы хотели бы попасть на тренинг Евгения Колотилова или Андрея Ващенко? Если вы читаете этот текст, то скорее всего — да. И я бы хотела. Но если не тренинг, то хотя бы прочитать про самое актуальное и трендовое: что на рынке творится, куда и как двигаться, что делать.

Книга «ТОП-КАДР» — фактически тренинг и есть, один из форматов хьютагогики. Изучая динамичную полезную информацию о продажах, управлении кадрами, современных ролях в компаниях, изменяющейся действительности в мгновенном информационном поле, вы как бы уже прокачиваете навык.

Авторы доступно и понятно продвигают вас в определении: а вы кто, где и как? В каком именно моменте, в какой роли? Что интересно: чем больше сопротивление в какой-то главе, тем внимательнее нужно читать и дольше думать, — это будущая точка роста или трансформации. Да, много о продажах и снова о них, с непривычного ракурса. Но это — о вас, в том числе лично. Неважно даже, кто вы сейчас — HRD, продавец, маркетолог или просто человек в поисках работы. Каждое утро со звуком будильника мы все открываем глаза и идем продавать. Свои знания, опыт, строчки из резюме, свою актуальность в конце концов.

Хотите повысить свою значимость — прочитайте эту книгу вне зависимости от того, что вы продаете. Если вы HRD, читать особенно осторожно — последствия не заставят себя ждать.

*Качнова Надежда,
Генеральный директор ООО ОДПО «ТАСК»*

Читаю книгу и испытываю нереальное чувство признательности Евгению Колотилкову и Андрею Ващенко. Вы положили мои мысли на бумагу.

*Егорова Тамара Николаевна, исполнительный директор
ООО «НИКАМЕД»*

Введение

Эта книга для решительных и амбициозных людей, связавших свою судьбу с управлением персоналом.

Работа с людьми в России очень быстро лишает иллюзий, формирует циничные убеждения, искажает мировосприятие. Очень многие HR регулярно сталкиваются с темной стороной человеческих взаимоотношений внутри благопристойных и внешне прекрасных компаний.

Специалисты кадровой службы, как санитары в сумасшедшем доме, следят за порядком, чтобы амбициозные «наполеончики», играя в корпоративные игры, не поубивали друг друга. Именно HRD разгребают последствия неадекватных поступков и решений топ-менеджмента компаний.

Когда по роду своей деятельности видишь успешных неадекватов, занимающих высшие посты в руководстве предприятия, волей-неволей в голове зарождаются амбициозные вопросы. «Если этот упырь может занимать такой высокий пост, командовать, если ему сходят с рук ошибки в работе с людьми и злоупотребления в отчетности, то почему я не могу?»

Я умнее, порядочнее, лучше разбираюсь в людях. Я более достойна (-ин) занять высший управленческий пост в компании».

Мы написали эту книгу для тех HRD (директоров по персоналу), которые морально готовы сделать решительный шаг в карьере, не мытьем, так катаньем занять пост генерального директора. Это непросто. Такое назначение получают люди, пользующиеся исключительным доверием собственника или группы акционеров.

Решение о назначении на высший управленческий пост принимает собственник (главный акционер). Из всех возможных кандидатов он выберет того, кому доверяет больше. Легче довериться тому, кто может гарантировать рост выручки организации, кто способен управлять продажами.

Поэтому, если вы сейчас уже HRD, вам обязательно стоит купить и прочесть эту книгу.

Мы расскажем, как HRD может:

- своими руками создать фундамент для карьерного скачка в генеральные директора, если даст себе труд разобраться в продажах и в продавцах;
- шаг за шагом завоевать особое доверие собственника и получить шанс на высший управленческий пост;
- повлиять на продажи компании прямо сейчас, улучшить мотивацию продавцов, управлять продажами, создать себе репутацию в глазах собственника бизнеса.

Кроме того, мы рассмотрим, как:

- человеческий фактор внутри системы продаж предопределяет финансовый успех;
- новому руководителю избежать фатальных ошибок в управлении продажами.

Уважаемые директора по персоналу, листающие сейчас эту книгу! Дерзайте, разрешите самим себе амбициозные мечты. Помните: не боги горшки обжигают и не гении компании возглавляют.

Разрешите себе достичь высшего управленческого поста в корпорации!

Кратчайший путь к вашей мечте — это изучение продаж.

P. S. Мы написали книгу доступным для понимания языком. У каждого из нас было много идей, дополнений и замечаний, мыслей по ходу изложения. Не все важные идеи удалось логично встроить в структуру повествования. Если бы мы изложили все, то Лев Толстой плакал бы от зависти к толщине нашей книги.

Для тех из вас, кто склонен прочесть пару страниц и задуматься, покрутить в голове варианты поступков и решений, мы добавили в текст «мыслеродительные» комментарии. Возможно, они помогут вам в лучшей степени применить полученные знания к вашей конкретной ситуации.

ГЛАВА 1

Современный HRD. Кто вы в глазах собственника, генерального директора и коллег из других подразделений

Из HRD в CEO. Насколько реален «квантовый скачок»

Первое, с чего хочется начать эту книгу, — с детального ответа на вопрос: а насколько реально для HRD достичь высшего управленческого поста в российской компании?

В процессе написания этой книги мы регулярно проводили опросы и изучали журнальные публикации. Искали информацию о кадровых назначениях, пытались понять, какую судьбу выбирают для себя директора по персоналу в российских компаниях.

В самом примитивном виде все многообразие карьерных траекторий для HRD можно свести к табличке, или матрице карьерного выбора.

	Работа на себя	Работа на собственников и акционеров
Индивидуальный предприниматель Одиночка	Карьерный консультант. Коуч. Независимый подрядчик. Бизнес-тренер. Сотни тысяч человек	Генеральный директор организации Единицы
Собственная компания Малый бизнес с единомышленниками	Кадровое агентство. Тренинговая компания. Бюро по трудоустройству. Сотни компаний	Генеральный директор дочерней компании (учебный центр, корпоративный университет) Десятки

Вне зависимости от того, в каком секторе этой матрицы вы себя обнаружите, вам, уважаемые HRD, придется вплотную столкнуться с продажами своих услуг или услуг компании, которую вы возглавляете.

От продаж ни убежать, ни скрыться. Все как в песне водовоза из кинофильма «Волга-Волга»: «Потому что без воды и ни туды, и ни сюды».

Чем раньше вы, достойные HRD, начнете развивать у себя компетенцию по управлению продажами — тем стремительнее будет ваша карьера, тем выше будут ваши доходы, тем легче вам будет найти общий язык с собственниками.

Если даже медведь может научиться ездить на велосипеде, то амбициозный HRD легко способен прокачать продающие скилы. Главное — убрать в собственной голове ограничивающие убеждения, снобизм и презрение к «продаванам», научиться по-настоящему переносить управленческий стресс.

Одна из самых распространенных жалоб директоров по персоналу в коммуникации с лицами, принимающими решения в компании, — слушают, но не слышат, точнее, не прислушиваются.

HRD дает полезный совет (делает «предсказание по человеку»), но вышестоящие руководители игнорируют эту информацию, отказываются принимать своевременные решения, а когда «предсказание» сбывается, обвиняют директора по персоналу. Мол, не предупреждал, плохо предупреждал, накаркал, кликуша, Кассандра.

У многих HRD на пике карьеры развивается комплекс Кассандры. Тысячи возникших, но непредотвращенных проблем.

Комплекс **Кассандры** (также известен как синдром, феномен, предсказание, дилемма или **проклятие Кассандры**) — ситуация, при которой достоверное предчувствие или убеждение обесценивается или упускается из виду и человек, который знает о будущих событиях, не может их предотвратить или убедить других в том, что его предсказания достоверны.

Руководителя по персоналу увольняют из компании чаще всего по причине утраты доверия и взаимопонимания с руководством. Это как развод в семье — каждый считает виноватым другого. А причина конфликта проста: руководители компании и директор по персоналу говорят на разных языках. Буквы одинаковые, а смысл и контекст разный. Все как в книге Джона Грэя «Мужчины с Марса, женщины с Венеры».

Карьера HRD конечна. Заняв высший пост в иерархии управления персоналом, вам придется в скором времени решать, как и куда двигаться дальше. В кого трансформироваться? В коуча (индивидуального предпринимателя), в собственника малого бизнеса в сфере персонала? Или все же продолжить карьеру и стать первым лицом компании?

Вернемся к вопросу, насколько реально для HRD достичь высшего управленческого поста в российской компании.

Ниже перечислены общеизвестные примеры из российской и зарубежной практики, имена людей и названия компаний, подтверждающие, что пересесть из кресла директора по персоналу в кресло генерального директора удалось многим людям.

Это происходит прямо здесь и прямо сейчас. В разных компаниях, в разных отраслях. Назначения получают и мужчины, и женщины.

Россия

1. *Раиса Полякова*, генеральный директор КФС.
2. *Светлана Борматова*, генеральный директор «Грин-атом Простые решения».
3. *Юрий Григорьян*, управляющий директор и первый заместитель председателя правления «Альфа-Капитал».
4. *Галина Чернова*, генеральный директор «УКЦ КСК».
5. *Сергей Горьков*, председатель правления «ВЭБ».
6. *Полина Хабарова*, заместитель генерального директора по трансформации бизнеса.
7. *Татьяна Кожевникова*, занимала руководящие посты в нескольких крупнейших компаниях России.
8. *Елена Бунина*, российский математик и HR-директор «Яндекса» (с 1 января 2011 года) и генеральный директор «Яндекса» в России (с 1 декабря 2017 года). Когда мы дописали книгу до середины, 15 марта 2022 года, она потеряла свой пост.
9. *Игорь Шехман* перешел на пост CEO из HR.

США

1. *Lisa V. Weber*, президент в MetLife (2004–2010).
2. *Mary Barra*, CEO в General Motors (2014 — настоящее время).
3. *Nigel Tavis*, CEO в Dunkin Brands Group (2009 — настоящее время).
4. *Anne Mulcahy*, CEO в Xerox (2001–2009).
5. *Bernard Fontana*, CEO в Areva (2015).

Прежде чем вы углубитесь в чтение, разрешите нам еще раз указать на главный инструмент в управленческой карьере — ДОВЕРИЕ!

Доверие — вот ключ к сердцу человека, принимающего решение о вашем назначении на высокий пост!

Чтобы завоевать доверие собственника, инвесторов, клиентов, соратников, вы должны уметь говорить с ними на одном языке. И это не язык дружбы и любви. Это язык бизнеса. Это язык с акцентом на продажах.

Если вы решились сделать карьерный рывок, сменить профессиональную специализацию с HRD на CEO, то запомните: в борьбе за высший управленческий пост у вас обязательно будут конкуренты. И победит не тот, у кого крепче мышцы или тверже воля. А тот, кто внушит собственнику уверенность в будущем, в будущем росте его бизнеса! Тот, кто покажет, как реорганизовать систему продаж в организации, через призму человеческих достоинств и пороков. Вы инженер человеческих душ — кому, как не вам, сделать это?

Уважаемые читатели и читательницы этой книги! Как бы ни сложилась ваша карьера в управлении персоналом — фа-

культативно изучайте продажи. Это более полезный навык для HRD, чем знание английского языка или сертификация в качестве коуча.

Общество признает вас более успешным (-ой) и результативным (-ой), если вы умеете продавать себя, свои услуги и особенно услуги больших корпораций.

Условия для рывка. Что нужно, чтобы занять высокий пост

Если вы откроете любую книгу иностранных авторов о требованиях к современному HRD, вне зависимости от автора, то, увы, расплатитесь от бессилия и невыполнимости стоящей перед вами задачи.

Прочитав 300–700 страниц такого опуса, вы будете твердо убеждены, что «современный HRD» — это не просто святой человек; он еще и подобен Господу в результативности дел своих. Он превращает воду в вино на корпоративах, мотивирует к труду тысячи работяг тремя хлебами, в любой глуши может найти самых лучших и самых дешевых сотрудников.

Очень многие книги, описывающие функционал, задачи и требования к современному HRD, похожи по содержанию на модные женские журналы недавнего прошлого, после прочтения которых настроение читательницы радикально ухудшается, она сравнивает себя с героинями с глянцевого страниц и впадает в самообесценивание.

Мы предлагаем при формировании реальных требований к современному руководителю департамента по управлению персоналом включить максимальную критичность. Не завышать искусственно планку требований, но и не закрывать

глаза на недостатки тех, кто занимает сейчас высокие посты. Перечитайте список HRD, занявших первые позиции в своих компаниях, вспомните ту же Алену Владимирскую, бывшую HRD в Mail.ru. Многие из читателей данной книги лично знакомы с этими людьми. Никто из них не идеален, они не боги и не голливудские знаменитости.

Но это не помешало этим людям делать карьеру, занимать высокие посты и собирать аплодисменты на конференциях.

Если вы, читая эти строки, все равно сомневаетесь в себе и своем потенциале в карьере, то вспомните Ника Вуйчича. Человека, родившегося без рук и без ног, который тем не менее смог стать знаменитым, зарабатывать деньги, завести семью.

Цель этой книги не в том, чтобы сделать вас идеальным (-ой) или сообщить вам 100 ответов а-ля Everything You Always Wanted to Know About HRD.

Цель книги в том, чтобы доказать очевидный тезис: знаменитыми, востребованными, популярными, высокооплачиваемыми HRD становятся люди, которые умеют ПРОДАВАТЬ!

- Продавать себя.
- Продавать впечатление о себе и о совершенных поступках, выполненных проектах.
- Продавать нынешним и потенциальным сотрудникам бренд работодателя.
- Продавать философию корпоративной культуры, миссию и ценности.

Современная и востребованная 4p-HRD — это продавец корпоративной идеологии. Она как политрук в частях РККА (Рабоче-крестьянская Красная Армия), заместитель командира по

политической части и воспитанию морального облика бойцов. Она способна своим примером поднять бойцов в атаку, при необходимости заменить собой командира части (как было показано в фильме «Оптимистическая трагедия» (1963)).

Говорят, история развивается по спирали. Современный HRD чем-то похож на комиссара Фурманова, прибывшего в дивизию к Чапаеву:

- может с шашкой наголо скакать на врага;
- может поднять солдат в атаку на пулеметы;
- может ответить на заковыристые вопросы несознательных бойцов;
- может в случае необходимости спорить с самим Чапаевым, отстаивая правое дело.

А во что именно одет HRD: в комиссарскую кожанку, как Фурманов в фильме «Чапаев», или в кожаную юбку, как Венди Роудс из сериала «Миллиарды», — неважно.

Востребованный на российском рынке руководитель кадровой службы, имеющий потенциал занять высший управленческий пост в компании, должен уметь:

- 1) вызывать доверие у людей, принимающих решения;
- 2) убеждать;
- 3) брать на себя ответственность за кадровые и управленческие решения;
- 4) находить приемлемый для других выход из конфликтных ситуаций;
- 5) создавать юридически непротиворечивые правила игры (политики, положения, инструкции, элементы корпоративной культуры и идеологии);

- 6) «поставить себя» в кругу более высокопоставленных людей;
- 7) вербовать, менять убеждения и корректировать ценности.

Эти умения дополняют обычные требования, предъявляемые к данной профессии. Очень похожие требования выдвигают к продавцам высокого уровня в секторах B2B и B2C, задача которых — держаться на равных с высокопоставленными, амбициозными, капризными заказчиками, добиваться подписания договоров и закрывающих актов.

Если спуститься с небес на землю, не рассматривать исключительно суперкомпании «Яндекс», «Газпром», «Магнит» и т. п., то все вышеперечисленные требования к современному HRD можно свести к умению и готовности заставлять деловых партнеров давать «твердое обещание» (см.: Роберт Чалдини, «Психология влияния»).

Но, помимо многочисленных умений, нужно еще и желание. Как любят говорить логики и математики, для доказательства любой теоремы нужны необходимые и достаточные условия.

Важнейшее условие успеха в карьере — наличие здоровых амбиций. В армии есть поговорка: плох тот солдат, который не мечтает стать генералом.

То же можно сказать о современном HRD.

Плох тот HRD, который не мечтает стать CEO

Увы, предрассудки, воспитание, традиции, общественные стереотипы не позволяют абсолютному большинству нынешних руководителей кадровых служб даже задумываться

о высшем руководящем кресле. Это почти табу. Как Воланде-Морт — все знают имя, но не называют его вслух. Хотя по факту выполнения служебных обязанностей современный HRD дублирует функционал генерального директора на 74 %.

Почему большинство HRD не претендуют на директорский пост?

Потому что так психологически легче. В компании традиционно кадровая служба — это обслуживающее, затратное подразделение, сидящее на фиксированном бюджете. Человеку с хроническим бюджетным мышлением трудно решиться на риск, неопределенность, высокую ответственность.

«HRD-бюджетник» только кроит выделенную долю. А «HRD-управленец» может еекратно увеличивать по собственному разумению.

За всю историю современной России не посадили в тюрьму ни одного HRD за превышение полномочий, или неуплату налогов, или иные преступления. Даже за незаконные увольнения отвечает генеральный директор.

Поэтому, даже будучи более умным, талантливым, подготовленным, чем генеральный директор, многие HRD предпочитают роль серого кардинала, кукловода, тотально отказываясь от юридической ответственности. Ибо гордыня — смертный грех.

Невозможно из HRD превратиться в CEO, если вы сами этого не хотите, если вы не готовы к новому уровню амбиций и ответственности.

Ваше желание, ваше стремление — это НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ!

Чтобы совершить карьерный рывок в кресло гендиректора, вам:

- 1) необходимо захотеть этого, примириться с изменением уровня ответственности и возможностей;
- 2) достаточно научиться продавать. Это умение пригодится вам везде и всегда, вне зависимости от зигзагов вашей карьеры.

Увы. Развить у вас карьерные амбиции не сможет ни одна книга. Это исключительно ваше внутреннее дело. Готовы ли вы разрешить себе хотеть большего карьерного роста? Вы этого достойны?

Цель нашей книги — помочь вам, современному HRD, выполнить достаточные условия для карьерного скачка:

- научиться продавать;
- влиять на продажи;
- влиять на людей, осуществляющих продажи.

Вы HRD. Вы инженер человеческих душ. Кому, как не вам, отшлифовать грани собственного характера, наполнить свою профессиональную копилку новыми умениями?

P. S. Есть такая поговорка: «В колхозе больше всех работала лошадь. Но председателем колхоза так и не стала».

Очень многие HRD сделали линейную карьеру. Много работали и постепенно, шаг за шагом получали повышение. Грубо говоря, высиживали карьеру вплоть до должности директора по персоналу.

Если у вас именно такая карьерная траектория, то в результате вы уткнетесь в стеклянный потолок, в полное от-

сутствие карьерных перспектив. Это сильно демотивирует, разрушает интерес к работе и к саморазвитию.

Если вы уже HRD, то вам срочно нужно задуматься: а что дальше? Куда вам двигаться с таким багажом знаний и умений? В коучи и самозанятость? В стартаперы, открыть свою малюсенькую компанию по подбору персонала?

Или все же прокачать продающие скилы и решиться на кадровый рывок в CEO?

Что общего у продавца и современного HRD

Абсолютное большинство людей в России не хочет работать в русских продажах. **Зарабатывать много хотят все, но не такой ценой.**

Для абсолютного большинства офисных работников рядовые продавцы подобны чумазым шахтерам с кирками, попрошайкам, пушечному мясу.

«Я хочу нормальной работы, а не вот это все!»

Возможно, и у вас по мере прочтения первых страниц книги в душе растет психологическое сопротивление. «Да, я амбициозна (амбициозен), да, я могу и хочу занять пост генерального директора».

Но...

«Не такой ценой. Я не такая (не такой)!»

«Я не хочу и не готова “опускаться” на офисное дно».

«Заниматься продажами? Фи! Я выше этого!»

«Не для того я получал (-а) психологическое, коучинговое, юридическое и тому подобное образование. Не для того

ходил (-а) на конференции и повышал (-а) квалификацию, чтобы копаться в этом дерьме».

«Фу! Человеческая клоака!»

Именно таким «брезгливым» специалистам приходится очень трудно в конце карьеры директора по персоналу. Когда, будучи заслуженным, умудренным руководителем с многолетним стажем, должен мысленно снова садиться за парту. Учиться продавать себя и свои заслуги тем, кто вас видит в первый раз. Учиться называть цену за свои услуги. Заниматься самомаркетингом и самопродвижением. Конкурировать с молодыми, наглыми, бесцеремонными, беспринципными. Отвечать капризным заказчикам на главный вопрос всех продавцов: «Почему так дорого?!»

Наша книга не об этом. Вас никто не заставляет делать холодные звонки или на коленях умолять клиента подписать договор.

Разрешите вам показать, что между руководителем департамента персонала и руководителем департамента продаж на самом деле много общего. Намного больше, чем принято считать.

Если вы не поленитесь и составите табличку с указанием каждодневных функций, выполняемых вами и вашим коллегой, руководящим продажами, то увидите огромное количество пересечений и сходных навыков.

Наименование служебной функции/обязанности	РОП (руководитель отдела продаж)	HRD (директор по персоналу)

На многих конференциях 2020–2022-х годов, слушая выступления руководителей кадровых служб крупных компаний, мы испытывали дежавю: у нас было полное впечатление, что мы находимся на конференции продавцов.

У продавцов — воронка продаж, охота на клиентов. У HRD — воронка потенциальных кандидатов.

У продавцов — реклама, создание солидного бренда организации в глазах клиентов. У HRD не менее сложная задача — создание привлекательного бренда работодателя в глазах потенциальных кандидатов.

Если вам как HRD приходилось заниматься массовым набором рабочего или торгового персонала, то 90 % ваших практических действий при поиске кандидатов, обработке анкет и резюме, проведении собеседований (переговоров) совпадают с работой вашего отдела продаж при поиске новых клиентов. Только у них закрывающие документы с НДС, а у вас оферта и трудовой договор. И на работу к вам хотят устроиться больше людей, чем купить ваш товар.

Какой вывод можно сделать? Между современным отделом продаж, сражающимся за клиентов, и современной кадровой службой корпорации, сражающейся за кандидатов, нет принципиальной разницы.

Из-за специфики нашей страны отличается только система поощрения и мотивации.

Но и здесь наметился сильный прогресс. Из-за пандемии и тотального перехода на удаленку, привлечения к кадровой работе фрилансеров на контракте методы выплаты вознаграждения продавцам и рекрутерам постепенно сближаются.