

АННА ДЕМЕШКИНА

ПЕРЕИЗОБРЕТАЯ  
**HR**

Организационный потенциал  
в бизнесе новой эпохи

Москва  
2024

УДК 005.95  
ББК 65.050.2  
Д30

**Демешкина, Анна Сергеевна.**  
Д30 **Переизобретая HR. Организационный потенциал в бизнесе новой эпохи / Анна Демешкина. — Москва : Эксмо, 2024. — 176 с.**

ISBN 978-5-04-189857-1

«Переизобретая HR» — это новый, революционный подход к ведению бизнеса.

Автор делится собственной методикой и предлагает читателю вместе с ней отправиться в увлекательное путешествие по миру HR. Используя авторский подход, вы сможете не только улучшить бизнес-процессы компании, но и найти наиболее подходящую для вас стратегию.

Анна Демешкина — Эксперт в области управления персоналом и трансформации компаний, среди которых HEINEKEN, Weatherford, Efes RUS. Анна аккумулировала в своем опыте международные и российские практики управленческой работы с СНГ, европейскими и африканскими странами. Член Экспертного совета премии «HR бренд года», сертифицированный аналитик по «Спиральной Динамике».

УДК 005.95  
ББК 65.050.2

© Текст. Демешкина А., 2024  
© Фото. Жуков Дамир  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ISBN 978-5-04-189857-1

# Оглавление

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

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

# Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Эта книга — размышление и поиск ответов на вопросы:

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

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

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

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

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

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

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

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

# Стратегии организационного развития: бизнес, рынок и стейкхолдеры

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

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

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

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

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

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

---

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

## Стратегия или тактика?

Приведу пример HR-стратегии одной компании:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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