

# «Сложнее всего ИЗМЕНИТЬ МЕНТАЛИТЕТ СОТРУДНИКОВ»



**Елена РУДАВИНА**

С этого номера «Справочник по управлению персоналом» становится еще более экспертным: наше традиционное интервью превращается в диалог двух HR-профессионалов.

О непростом опыте эффективного управления изменениями с директором по персоналу издательства «Просвещение»

**Еленой Рудавиной**

побеседовала директор по развитию Международной ассоциации корпоративного образования (МАКО) **Натэлла Бармакова**.

## РЕЗЮМЕ

### Образование:

В 1986 г. окончила Ленинградский государственный институт культуры им. Н.К. Крупской по специальности «библиограф».

В 2004–2006 гг. обучалась в Институте международного бизнеса «Классическая бизнес школа», MBA.

Июнь – декабрь 1996 г. • менеджер по персоналу холдинговой компании «СОДРУЖЕСТВО» (КА «РОСТОК»).

1996–1999 гг. • руководитель службы персонала издательского дома «Питер».

1999–2001 гг. • работа на договорной основе: кадровый аудит, подбор персонала и управленческое консультирование в издательско-полиграфической отрасли, банковском секторе, сфере рекламы, недвижимости, торговли.

2000–2001 гг. • заместитель генерального директора по персоналу полиграфического центра «Мультипринт».

Февраль – сентябрь 2001 г. • начальник службы персонала Группы компаний «РОССИ».

С 2001 г. • директор по персоналу издательства «Просвещение».

**Натэлла Бармакова (далее – Н. Б.):** Насколько мне известно, в последние годы в издательстве происходят кардинальные перемены, связанные со структурой собственности и превращением компании со стопроцентным государственным участием в самостоятельно зарабатывающего игрока рынка. Расскажите, пожалуйста, с какими основными трудностями пришлось столкнуться HR-службе при этом?

**Елена Рудакина (далее – Е. Р.):** При таких серьезных изменениях сложнее всего изменить менталитет сотрудников. Например, для наших работников никогда не устанавливались KPI в привычном для рынка виде, и они, с одной стороны, знали, что компании необходимо зарабатывать, а с другой – не понимали, какие конкретно действия обеспечивают этот заработок: кто-то приносит заказы, кто-то перечисляет оплату за их выполнение... Отсюда неглубокое отношение к прибыли и убыткам, привычка вольготно распоряжаться бюджетом и количеством штатных единиц.

Пример: мы оптимизировали численность персонала, реструктуризировали в холдинг, в состав которого вошло несколько юридических лиц. Руководители сервисных функций (бухгалтерии, юридической поддержки, кадрового учета и ИТ-функции) теперь должны обслуживать все компании нового холдинга ИД «Просвещение». При распределении нагрузки встал вопрос об отдельных надбавках за каждое юрлицо. Пришлось объяснить руководителям, что надбавки, конечно, возможны, но только из их собственного бюджета. В итоге сервисные функции заключили договоры на обслуживание с каждым юрлицом и сами распределяют выделяемый им бюджет. Больше вопросов о надбавках не возникает.

**Н. Б.:** Знакомая ситуация. Даже у работников «сильно рыночных» компаний при обновлении структуры и количества юрлиц, занятых в привычных бизнес-процессах, часто возникает вопрос об изменении уровня заработной платы, хотя объем работы, как правило, не увеличивается, поскольку меняется в основном схема процесса, а трудозатраты остаются прежними. На этом этапе важно доказать (в первую очередь линейным руководителям), что функционал их подразделений, а соответственно и бюджет, практически не меняются.

**Е. Р.:** Приведу еще пример. Летом компания заключила очень выгодный контракт на обеспечение столичных и областных коррекционных школ основными линиями учебников. Требовалось в сжатые сроки переверстать стандартные учебники, адаптировав их для слабовидящих детей. Этим предстояло заняться подразделению, обеспечивающему допечатную подготовку. Его сотрудники весной и летом в силу малой загруженности получали просто оклад. И вот когда уже нужно было срочно запускать проект, многие из них, в том числе руководитель, собрались в отпуск. Безусловно, работники имеют полное право на отдых, однако, с точки зрения работодателя, позиция, которую многие из них заняли в этот экономически сложный для компании период, – не что иное, как высшее проявление нелояльности.

В результате долгих переговоров был составлен плотный график переверстки. Мы привлекли внештатников, кто-то из работников все-таки согласился немного сдвинуть отпуск, кто-то сообщил о готовности поработать в отпуске за дополнительную плату.

**Н. Б.:** То есть вопрос исполнения обязательств по контракту был решен положительно, но ситуация, которую пришлось разруливать, фактически выявила необходимость принятия мер по исключению риска саботажа в конкретном подразделении и во всей компании, не так ли?

**Е. Р.:** Да, это так. И мы, зная о наличии такого риска, уже давно аккуратно работаем в этом направлении.

**Н. Б.:** И как бороться с таким поведением сотрудников?

**Е. Р.:** Бороться, полагаю, бесполезно. Если в компании неспокойно и случается сопротивление изменениям, это еще не означает, что недовольны все. Скорее всего, дело в отдельных сотрудниках. В связи с этим мы пошли по пути разбавления коллектива людьми с другой идеологией и нивелирования влияния на персонал со стороны слишком активных представителей ретроградов.

Год назад мы создали экспертный совет, в который переводим сотрудников, за долгие годы накопивших опыт в своей области. Мы сохранили за опытными и хорошо известными в своей области экспертами их оклады, сфокусировав деятельность ветеранов на построении отношений нашей компании с другими организациями в сфере образования, а также на внутренней экспертизе продукта... Этим они сегодня успешно и занимаются. А многие руководящие должности в издательстве заняли более молодые сотрудники с другой ментальностью и современными взглядами на жизнь. В результате все почувствовали себя спокойнее: эксперты получили интересные задачи и новый статус, а молодые работники освободились от гнета авторитета, сохранив возможность использовать ценнейший опыт экспертов. Сейчас в издательстве более 60% работников составляет молодежь.

**Н. Б.:** Отличная идея создания совета ветеранов! А как вообще сохранить накопленные в организации знания во время преобразований или кризиса, когда часть функций не востребована?

**Е. Р.:** Компании зачастую продолжают сохранять экспертизу, которую не применяют, в то время как все вокруг меняется: рынок развивается, на повестку дня выходят новые компетенции, совсем другие знания и навыки. Как и всегда, эта проблема решается путем развития персонала.

Некоторые компании в период кризиса полностью замораживают процесс обучения и развития своих сотрудников, наивно полагая, что на рынке труда высвободилось много достойных специалистов, наем которых обойдется дешевле. Это, конечно, не так: первым делом работодатели избавляются от так называемого балласта – неэффективных, инертных работников.

В «Просвещении» кризис совпал с модернизацией и оптимизацией процессов. Мы хотя и приостановили наем, но сохранили функцию подбора. Ее сотрудники совершенствуют свои навыки, осваивая интервью по компетенциям и прочие технологии, которые в дальнейшем позволят оценивать кандидатов в соответствии с профилями должностей, отвечающими реалиям рынка. Их разрабатывает наш отдел компенсаций и льгот в рамках обновления системы мотивации и премирования.

**Н. Б.:** Получается, что вместо сокращения наборщиков, вы расширяете их компетенции?

**Е. Р.:** Да, и делаем это совершенно сознательно. Если сотрудники остаются не у дел, можно, например, перевести их на фриланс, дав возможность поработать на свободном рынке. Опытных работников пенсионного возраста можно вывести в совет ветеранов,

о котором я уже упоминала, и при необходимости привлекать как наставников. Так поступают многие компании с уникальной экспертизой из нефтегазового, энергетического, машиностроительного секторов экономики.

**Н. Б.: В период преобразований часто меняются задачи, а соответственно, и компетенции персонала. А что в данной ситуации можно сказать о роли HR-службы?**

**Е. Р.:** Роль HR в период изменений (например, антикризисных) практически остается прежней. Меняется баланс функций: становится меньше подбора, растет нагрузка на отдел кадров, который оформляет сокращения, изменения должностных инструкций, регулирует конфликтные ситуации, вносит коррективы в ЛНА и пр.

Что действительно изменяется, так это внутренний имидж HR-службы, т. е. отношение к ней со стороны всего персонала. По моим наблюдениям, в период кризиса сотрудники начинают думать, что именно HR-менеджеры – главные вершители судеб в компании, от которых зависит дальнейшая судьба каждого работника. Кроме того, служба персонала начинает испытывать сильное давление как со стороны коллег из других подразделений, так и со стороны руководителя бизнеса, требующих снижения издержек. Чтобы выдержать это давление, HR-команда должна быть очень сплоченной.

**Н. Б.: Несплоченной команде вообще сложно наладить эффективную работу, а уж в кризис, на мой взгляд, вообще невозможно. Я абсолютно разделяю Ваше мнение по поводу мнимой роли HR-менеджеров как «вершителей судеб» и огромного искушения реально начать их «вершить». Уверена, что для снятия негатива в этот период очень важно четко соблюдать установленные процедуры принятия решений, информирования персонала, а также продолжать командную работу не только HR-службе, но и всему менеджменту компании. Кстати, об информировании. Мы все признаем безусловную важность владения информацией в период изменений. Как HR-директору обеспечить себе присутствие в информационном поле с максимальной результативностью?**

**Е. Р.:** Я уверена в том, что степень информированности и вовлеченности руководителя и специалистов службы персонала в процесс изменений и их коммуникации должна быть максимальной. И не только в кризис. Не всегда поступающую сверху информацию можно транслировать работникам в неизменном виде. Нужно следить за тем, чтобы информирование о положении дел в компании было объективным и при этом спокойным. Основной посыл: компания должна устоять благодаря скоординированным усилиям всех сотрудников и нарастить обороты. Кроме того, следует помнить, что большинство принимаемых решений так или иначе затрагивает работников, и реализовывать их предстоит HR-службе.

**Н. Б.: Тем не менее, все мы прекрасно знаем примеры, когда HR-директор рассматривается лишь как руководитель сервисного подразделения и фактически не имеет доступа к информации из первых рук...**

**Е. Р.:** Да, так бывает довольно часто, но недавно у нас серьезно изменилась структура, и я была включена в состав правления. Теперь я участвую в обсуждении и планировании практически всех изменений вместе с другими топ-менеджерами. Мои

задачи – предлагать новые HR-решения, анализировать поступающие от коллег и руководителей предложения и разяснять их вероятные последствия для работы с персоналом. Например, компания приняла решение дать всем сотрудникам, так называемый коллективный отпуск на вторую половину января, поскольку работы в этот период крайне мало и запуск офиса нерентабелен. Также это позволит закрыть задолженность по отпускам, особенно перед линейным и высшим руководством, которому обычно некогда отдыхать. Можно также включить туда 14 «неразмненных» отпускных дней.

**Н. Б.:** Очевидно, у вас в компании, как и у всех в период изменений, в связи с огромной загрузкой персонала очень сложно соблюсти требования Трудового кодекса об обязательной части отпуска, составляющей не менее 14 календарных дней, и задолженность по отпускам накапливается год от года. Особенно это касается руководителей всех уровней, не так ли?

**Е. Р.:** Конечно, а коллективный отпуск в январе как раз позволил бы нам слегка выправить эту ситуацию. Обычно люди хотят взять двухнедельный отпуск летом, но в такое время в издательстве максимальная загрузка. Члены правления сомневались, что удастся убедить персонал в целесообразности зимнего отдыха. В качестве аргумента я предложила тем, кто согласится отгулять 14 дней в январе, остальные 14 дней оплатить как рабочие, а также привела еще несколько возможных вариантов. Приходится вести разъяснительную работу, убеждать. В итоге большинство персонала понимает предлагаемые меры, идет навстречу. Но это согласие и нам, и сотрудникам дается нелегко. Приходится меняться и менять порой свои взгляды.

**Н. Б.:** Замечательно: и отдел кадров может уменьшить задолженность по отпускам, и работники, заранее зная, что январь свободен, могут строить планы. Мне не приходилось слышать о подобных решениях, и они мне явно нравятся. Оптимизация денежных средств, загрузки, времени – очень важная часть работы в кризисное время. А не можете ли Вы привести пример потребности в отдельном HR-бюджете на сопровождение процесса изменений и прокомментировать, как аргументированно защитить его?

**Е. Р.:** В период преобразований часто возникает потребность в новых компетенциях, которыми компания не обладает. Например, если в ней никогда не проводился аудит процессов или не было серьезного изменения организационной структуры, то подобные задачи потребуют бюджета на обучение и/или консалтинг.

Мы, например, заложили на 2015 г. бюджет на обучение сотрудников, которое должно было поспособствовать формированию в организации новых подходов и инициатив. Целью было создание проектного офиса, который стал бы основой рождения новых идей, направлений развития и изменения имеющихся процессов и процедур. Мы совместно с МАКО разработали серию мероприятий, включающих проектно-аналитические сессии, семинары, а также участие представителей издательства в совершенно новом для нас обучающем формате – Международном форуме молодых энергетиков и промышленников «Форсаж», подразумевающим выезд на неделю в палаточный лагерь с интенсивной развивающей программой. Основное достоинство этого мероприятия – кросс-отраслевое и кросс-корпоративное взаимодействие работников разных компаний, позволяющих выработать решение практически любой задачи. После проведения форума 20 сотрудников, участвовавших в обучении, разработали для издательства два жизнеспособных

20

сотрудников,

принявших участие в межотраслевом форуме, стали инициаторами двух важных для издательства проектов.

проекта. Четверо из них собрали новую рабочую группу, которая реализовала один из проектов – создание системы управления идеями на базе корпоративного портала. Сейчас подводим итоги конкурса идей, проведенного уже в рамках издательства.

**Н. Б.:** То есть вы снова пошли по пути расширения навыков персонала в кризис, используя практически уникальные образовательные форматы, а не по пути сворачивания бюджета? Но и дополнительных денег, наверняка, не было. Как же вы решали этот вопрос?

**Е. Р.:** Бюджет на сопровождение изменений выделяется либо из инвестиционного, либо из HR-бюджета. В течение 2015 г. мы перераспределяли бюджет, стараясь заменить финансовые вложения вовлечением сотрудников в подготовку и проведение мероприятий. Целью было снижение денежных затрат одновременно с увеличением ценности мероприятий за счет личного вклада и креатива работников компании.

**Н. Б.:** Елена, Вы упомянули об экономии на корпоративных мероприятиях. Неужели совсем отменили таковые?

**Е. Р.:** Разумеется, нет. Осенью мы успешно и незатратно отпраздновали 85-летие издательства. Вместе с местной администрацией (управой) высадили 85 туй на Аллее Просвещения, а ивент-агентство при поддержке нашего молодежного актива устроило нашим сотрудникам прекрасный праздник в офисе.

Весь день в здании работало юбилейное радио «Искусство образования», транслировавшее факты из истории издательства и поздравления известных людей (интервью у них брали наши сотрудники, без чьей-либо помощи).

Здание мы оформили в стиле нескольких эпох, ведь компания работает с 1930 г. Столовая превратилась в ретробуфет, свое отражение нашли эра развития космонавтики и Олимпиада-80. На этажах появились автоматы советских времен для игры в морской бой и хоккей.

Инициативная группа сотрудников издательства самостоятельно в свободное от работы время подготовила и выпустила подарочную книгу, приуроченную к круглой дате. Сотрудники придумали сделать ее в виде учебника по истории издательства под названием «Азбука Просвещения». Смысл в том, что наша история очень тесно связана с историей образования в стране. Например, мы участвовали в формировании письменности многих народов СССР.

Раньше подарочные корпоративные издания по определенному случаю выпускали привлеченные специалисты, и сначала мы со страхом думали, что придется потратить порядка 500 тыс. рублей, 200 тыс. из которых – на гонорары авторам, однако в итоге оплатили только полиграфию.

**Н. Б.:** Насколько я понимаю, на данном этапе вам удалось не только не снизить качество проведения мероприятий, но и открыть новые таланты среди своих сотрудников, т. е. и они смогли проявить собственные возможности, и издательству удалось сэкономить? Это же замечательно! Всегда гораздо выше ценится то, что сделано своими руками или руками коллег, и командообразование гораздо эффективнее тогда, когда решается конкретная задача, как, например, издание вашей «Азбуки Просвещения».

**Е. Р.:** Да. Еще в рамках праздника мы провели День награждений, вручив 14 выдвинутым коллективом работникам правительственные грамоты. Еще мы подготовили

85

туй

появились  
на Аллее  
Просвещения  
в честь

85-  
летия

издательства.



85 дизайнерских корпоративных грамот в красивом оформлении для лучших сотрудников, как работающих, так и вышедших на пенсию. Их кандидатуры были предложены коллегами, а лауреатов отбирала комиссия из топ-менеджеров и профорга по определенным критериям (одним из главных критериев была активная общественная работа).

На день рождения издательства мы на три дня пригласили в Москву замечательный оркестр нашего подшефного псковского детского дома, где летом проводили акцию «Собери ребенка в школу». Каждое подразделение выбрало себе подопечного и полностью снарядило его к новому учебному году. Мы «укомплектовали» 43 ученика разного школьного возраста.

Также ранее (ко Дню Победы) своими силами мы провели красивый и душевный вечер памяти в честь 70-летия Победы. Пригласили наших сотрудников-ветеранов, участвовавших в войне (некоторых из них навестили), попросили супругу руководителя хозяйственного отдела – сотрудницу музея, помочь с организацией передвижной фотовыставки. Столовая оборудовала полевую кухню и устроила угощение солдатской кашей. Наша молодежь подготовила музыкальное представление: играли на фортепиано, читали стихи, пели песни тех лет. Было хорошо, все ближе узнали друг друга, молодежь сдружилась с советом ветеранов. И на все это мы потратили не более 60 тыс. рублей.

В общем, советую всем вдохновлять сотрудников на то, чтобы больше делать самим, проявлять инициативу, и, соответственно, поощрять. Это сплочивает, радует людей и улучшает коммуникации между ними, независимо от бюджета.

**Н. Б.: Вы правы: если HR-директор профессионально относится к своей работе и любит компанию, никакие изменения не страшны. Главное – беречь команду, рассматривать перемены как возможности эффективно трудиться. Большое Вам спасибо!**

**Беседу вела  
Натэлла Бармакова**

## ПРОЧтение



Борис Щербаков

**Топ-менеджер.  
Как построить  
карьеру  
в международной  
корпорации**

М.: Альпина Паблишер, 2015. 200 с.

Построить карьеру менеджера в крупной корпорации – мечта тысяч талантливых амбициозных людей, но по-настоящему успешными становятся единицы. Почему одним это удастся, а другим, несмотря на все прилагаемые усилия, – нет? Автор книги, топ-менеджер с огромным опытом работы, возглавляющий сегодня российское представительство компании DELL, делится с читателями многочисленными секретами функционирования сложных корпоративных механизмов. Книга призвана освободить читателя от множества иллюзий по поводу карьеры менеджера в международной компании. Мир корпораций работает по правилам, у него своя внутренняя логика развития, и важно понять эту логику и научиться управлять своей карьерой, используя все имеющиеся инструменты. Управленец – это профессия, и ей нужно и можно учиться, как любой другой, ведь случайно оказаться наверху карьерной лестницы практически невозможно.