



## Антикризисные решения для поддержки персонала в зоне высокой бизнес-турбулентности

**БАЗАРОВ Тахир Юсупович**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

**ВАШУРИНА Екатерина Дмитриевна**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

8 апреля 2015 года Институт практической психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ, Россия) совместно с Бизнес-школой Vlerick Business School (Бельгия) провели международную конференцию для руководителей и менеджеров по обучению и развитию персонала на тему «Антикризисные решения для поддержки персонала в зоне высокой бизнес-турбулентности». Данная конференция прошла в унисон с XVI апрельской международной конференцией «Модернизация экономики и общества» НИУ ВШЭ. Актуальность заявленной проблематики очевидна всему российскому бизнесу. Формат конференции носил интерактивный характер, что позволяло совместно с представителями HR in-house (руководители и менеджеры по обучению и развитию персонала) находить нетривиальные решения в ситуации общей нестабильности и неопределенности. Были обсуждены основные проблемы и **возможные пути решения. Идея конференции была реализована** с помощью всестороннего экспертного взгляда на работу с персоналом в непростой ситуации рынка.

**Ключевые слова:** конференции; антикризисные решения; Институт практической психологии НИУ ВШЭ.



Логика мероприятия была выстроена так: вначале рассматривалась сложившаяся ситуация с различных сторон (включая международный опыт антикризисного HR-менеджмента и возможностей его применения в России). В первой части конференции выступил *Т.Ю. Базаров*, научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ с докладом на тему: «*Организационная адаптивность в условиях кризиса и неопределенности*». Основные положения доклада звучали следующим образом. Первое. Стратегический HR: как найти момент для

интерактивной стратегии? Второе. Психологические особенности кризиса и способы адаптации персонала к неопределенности. Третье. Специалист по управлению человеческими ресурсами как лидер перемен: стили реагирования на изменения.

Доклад управляющего партнера Vlerick Business School Куна Де Виттинка (*Koen De Wettinck*), профессора в сфере HR-менеджмента, был посвящен теме: «Управление и развитие персонала в трудные времена: уроки Европы». Его выступление произвело неизгладимое впечатление на московскую публику. В частности, Кун Де Виттинк отметил, что очень доволен своим первым приездом в Москву и что специфика вопросов от ведущих HR-специалистов крупных компаний заставила его вновь задуматься над, казалось бы,



уже незыблемыми истинами стратегий управления человеческими ресурсами. Основные тезисы доклада звучали так. Первое. Перенос внимания на концепцию «здоровая работа» (начиная с увеличения осведомленности о финансовой стоимости выгорания и абсентеизма). Второе. Проактивная оптимизация («умное» сокращение), которая ведет не только к сокращению персонала, но и перестраивает работу в более продуманном ключе. Иногда это может даже вести к совместному принятию и разделению бремени последствий (коллективное снижение зарплат и т.д.). Третье. Создание энергии без лишних финансовых затрат: сила значимости работы, возможности саморазвития и т.д. Четвертое. Позитивное отношение. Пятое. Буферная роль супервизиров (на основе исследований ожиданий сотрудников к своим менеджерам во времена кризиса).

Во второй половине работы конференции был использован формат панельной дискуссии, в ходе которой были предложены и обсуждены инструменты для поддержки сотрудников во время кризиса (практика), а также состоялся обмен опытом участников. Экспертами в этой дискуссии стали Наталья Журавлева, проректор по учебной работе корпоративного университета Сбербанка; Наталья Туркулец, HR Head Lafarge Russia и Юлия Итаева, экс HR director A101 Development. Участники панельной дискуссии ответили на ряд вопросов.

### **Наталья Туркулец — HR Head Lafarge Russia**

#### **Что происходит с обучением и развитием персонала в кризис?**

Обычно в кризис первая статья бюджета, которая секвестрируется, — это обучение и развитие персонала. Однако на этот раз большинство компаний действуют более избирательно и стремятся не столько снизить размер инвестиций в персонал, сколько рачительно и взискательно подойти к вопросам обучения. В частности, компании еще до проведения тренингов хотят знать, на какой эффект по их завершении можно рассчитывать. Менеджмент готов вкладывать в наиболее эффективных и лояльных сотрудников и стремится разрабатывать комплекс мер, позволяющих удерживать обученных сотрудников в организации, чтобы получить возврат на вложенный капитал. Кризис также стимулирует более активное использование собственных сотрудников в качестве преподавателей, наставников и коучей. Для них проводится специальное обучение приемам фасилитации, чтобы приблизить внутренние тренинги к лучшим внешним образцам.

Популярным становится так называемый, байт-сайз тренинг, т.е. вместо привычного формата 2-3 дня обучение проводится небольшими порциями по 3-4 часа, что позволяет минимизировать отрыв от производственного процесса. Набирает обороты дистанционное обучение, однако его использование может быть эффективным лишь в случае смешения разнообразных приемов, например, видео-материалов, презентаций, игр, кейсов, тестов, экзаменационных вопросов.

Наконец, нельзя не отметить эффективность формулы 70:20:10, где лишь 10% времени должно отводиться аудиторным занятиям, а 70% — развитию через работу. Нарращивание профессионализма через расширение текущих обязанностей, проектную работу, общественные мероприятия — лучший мотиватор и двигатель вперед.

## **Какие новые формы развития персонала, талантов и лидерства появляются сегодня?**

### ***Развитие лидерства***

Кризис непрофессионализма, как мне кажется, привел к необходимости ревизии самого понятия «лидерство». Еще совсем недавно в понимании большинства людей лидерство было тождественно харизме, т.е. внешнему блеску и личной притягательности, то сейчас начинает происходить переосмысление этого понятия в сторону сдвига к зрелости, «взрослости» личности, высокого эмоционального интеллекта, позитивного мышления и управленческого профессионализма. Таким образом, новое осмысление лидерства диктует необходимость глубокого самопознания через инструменты типа «Оценка 360 градусов», прежде всего, для опоры на своих сильных сторонах, возможном компенсации слабых, а также создания команды, основанной на принципе комплементарности, т.е. гармоничного дополнения друг друга для эффективного взаимодействия и руководства.

### ***Управление талантами***

Управление талантами тоже переживает новый виток. Если раньше под талантами понимались преимущественно high flyers (звезды), то сейчас акцент сместился в сторону «атлантов», т.е. глубоких специалистов, знатоков своего дела, лояльных компании и создающих благоприятный моральный фон в коллективе. Такие сотрудники, как правило, не сильно амбициозны и не ставят перед собой задач стремительного карьерного роста, но выполняют на высоком уровне свою текущую работу, с удовольствием передают свои знания и пользуются заслуженным уважением в коллективе. Вообще говоря, талантливым является любой человек, помочь найти этот талант и создать условия для его раскрытия — один из мощнейших неиспользованных ресурсов современных организаций во времена наступающего дефицита молодых кадров, стареющей рабочей силы и кризиса.

### ***Развитие EQ как средство противостояния кризисным явлениям***

В конце прошлого века огромную популярность получило понятие «коэффициент интеллекта, IQ». Компаниям хотелось иметь высоко интеллектуальный персонал, а людям — быть обладателями хорошо натренированного ума. Увлечение этим направлением привело к тому, что достаточно высокий IQ стал «входным билетом» в бизнес-среду, необходимым условием для приема в «клуб». Затем пришла пора увлечения EQ, или эмоциональным интеллектом. Действительно, на рынке был (да и остается по сей день) острый дефицит способности управлять собственными эмоциями, эмпатии, умения слушать и слышать, способности сопереживать. Очевидно, что этот ресурс не выработан полностью, однако понятно, что даже обладание высоким EQ не является достаточным фактором успешности в современном мире. Логичным продолжением его является SQ, или социальный интеллект, а именно, умение

выстраивать эффективное взаимодействие с самыми разными людьми, включая построение команды, а также Positive Intelligence, или позитивный интеллект, т.е. способность сохранять тонус и положительный настрой в условиях неопределенности, не терять энергию и самомотивацию даже в самые тяжелые времена. Позитивный интеллект редко дается от природы, его нужно активно тренировать, что потребует выхода за пределы профессиональной деятельности и бизнеса. Его формированию помогают занятия спортом, искусством, йогой, духовными практиками, философией, здоровый образ жизни и мысли и т.д.

### **Какие новые роли могут помочь HR-специалисту поддержать бизнес? (HR как бизнес-партнер)**

Думается, что большой неизрасходованный запас эффективности HR-специалиста для поддержки бизнеса таится в умной аналитике. HR вынужден много заниматься статистикой по учету текучести, среднего возраста, численности и пр., однако все эти данные не позволяют судить об эффективности процессов и, следовательно, улучшать их. Компании, находящиеся в авангарде HR-развития, такие как Google, например, огромное внимание уделяют аналитике, более того, ни одно решение не принимается без серьезного изучения и обоснования.

Давайте обратимся к такому хорошо известному HR-инструменту как performance management, или управление достижениями. Большинство современных компаний внедрило эту форму взаимодействия с сотрудниками с целью повышения их эффективности. С грустью приходится признать, однако, что в большинстве случаев оценка по KPI носит формальный характер, большинство сотрудников получают завышенные оценки, а сама процедура видится как неизбежное зло. Но более внимательное изучение документов могло бы помочь увидеть, например, какие руководители являются наиболее эффективными (если дифференцировать их по средней оценке всей его команды) и выделить те управленческие особенности, которые выгодно отличают его стиль работы, а затем обучить всех менеджеров.

Еще один пример — аналитика эффективности средств, вложенных в обучение, рекрутмент и т.д. Очевидно, что глубокая HR-аналитика могла бы помочь бизнесу сэкономить или заработать дополнительные средства, а службе — поднять свой престиж в глазах бизнес-партнеров.

В ходе дискуссии прозвучали также такие темы, как «Новые проекты для развития персонала», «Транслирование нового видения стратегии компании с помощью инструментов развития персонала», «Как отвечает бизнес на адаптацию основных HR функций в компании?», «Новый формат рекрутмента, оценки и адаптации персонала, новые KPI во время кризиса». Затем взгляд участников конференции был обращен на HR-тренды (стратегическое управление персоналом). Посредством конференц-связи к участникам присоединилась Элиза Хочман (Eliza Hochman), методолог, ведущий специалист по обучению и развитию персонала Vlerick Business School. Она выступила с докладом «Перенос обучения в практику и обратно: Learning journey — новый подход в бизнес-образовании».

Закрытие конференции прошло в дружественной атмосфере, участники поблагодарили организаторов в лице Института практической психологии НИУ ВШЭ и БШ Vlerick Business School, были намечены совместные проекты и публикации.

# Crisis management solutions in HR in times of high business turbulence

**Takhir BAZAROV**

*National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia*

**Ekaterina VASHURINA**

*National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia*

**Abstract.** International conference «Crisis management solutions in HR in times of high business turbulence» for executives and training and development managers held in Institute of Practical Psychology of National Research University Higher School of Economics (HSE, Russia) in cooperation with Vlerick Business School (Belgium ) on April 8, 2015. Conference was in tune with XVI April International Academic Conference on Economic and Social Development (HSE). Urgent problems of Russian business were in the focus of discussion. The conference was interactive, allowing HR managers and training and development managers to find unique business solutions in a situation of instability and uncertainty. Major problems and possible perspectives were discussed. The main idea of the conference has been realized with the help of a comprehensive expert view on HR management in a difficult market situation.

**Keywords:** conference; crisis management solutions; Institute of Practical Psychology (HSE).