

Введение

Меня зовут Евгения Кудрина. И вот уже как 14 лет я в HR и управлении. 10 лет я работала в найме внутри компаний, отстаивая их интересы. Была экспертом по трудовому праву, руководителем отдела персонала, hrd- и hrbp-специалистом, помогала предотвращать многомиллионные штрафы, выстраивать команды с нуля, создавать системы мотивации и адаптации, оптимизировать рабочие процессы, создавала регламенты и делала так, чтобы по ним работали люди, которые помогают компании достичь ее финансовых целей.

Четыре года назад я ушла из найма, создав свой HR-центр. Моя команда помогает бизнесу из совершенно разных сфер и размеров — от тяжелого машиностроения до онлайн-школ эзотерики, в различных уголках России и даже мира решать вопросы с управлением и командой.

За это время я провела десятки тысяч собеседований, взаимодействовала с сотнями руководителей, наняла тысячи специалистов и изучила тонкие взаимосвязи между управленческими навыками руко-

водителя, профессионализмом команды и финансовыми успехами компании.

Если коротко, то:

- сэкономила клиентам 70+ миллионов рублей на штрафах;
- помогла нанять 1000+ сотрудников класса «А»;
- сформировала десятки отделов;
- помогла пяти компаниям с помощью коучингового сопровождения изменить подход к управлению, за счет чего получилось масштабировать компанию в несколько раз;
- обучила десятки топовых HR-специалистов;
- провела консультации в 500+ компаниях, благодаря чему они смогли преодолеть проблемные этапы;
- написала и внедрила сотни регламентов, которые помогли оптимизировать процессы;
- основала свой HR-центр. 80% наших клиентов становятся постоянными.

Мой опыт помог мне увидеть бизнес изнутри: как он зарождается, где буксует и как растет. Как рушится от ошибочных решений и как оживает от одного удачного найма. Находясь в роли предпринимателя, я знаю, каково это – брать на себя ответственность, не спать ночами, ошибаться в людях, уставать и хотеть все бросить. А потом – собрать волю в кулак и начать заново.

Из своих наблюдений я сделала важный вывод: проблемы в бизнесе имеют тенденцию повторяться. Вроде бы вопрос уже имеет решение, но это не мешает ему возникать вновь и вновь. Это и побудило меня написать книгу, которая станет понятным пособием для руководителя и поможет ему избежать распространенных ошибок. Каждую рекомендацию вы сможете легко применить на практике, видя результаты в короткие сроки.

Рынок труда в России за последние несколько лет прошёл через резкий разворот. Ещё совсем недавно компании буквально воевали за людей: дефицит кадров был историческим. Сегодня маятник качнулся обратно – работодатель снова выбирает. Но именно это делает тему книги ещё острее: удержать хорошего человека в команде, выстроить с ним отношения, дать ему смысл – это управленческий профессионализм. Ценить сотрудника важно в любой точке цикла. Особенно сейчас, когда за иллюзией «выбора» легко потерять лучших.

Обо всем этом и многом другом мы поговорим в этой книге: об управлении, этапах роста, командах, ключевых решениях и инструментах, важных для успеха. Но именно люди – главное в каждом бизнесе. Возьмите любую компанию: если убрать всех сотрудников, даже самый перспективный продукт вскоре окажется никому не нужен. Потому что человек

управляет, производит, предоставляет услуги. Даже программы для автоматических станков или задания для искусственного интеллекта создает человек.

Итак. Эта книга для людей. Эта книга о людях.

Книга **обязательна** к прочтению HR-специалистам, владельцам бизнеса, руководителям малых, средних и больших компаний, а также всем тем, кто заинтересован в эффективном управлении персоналом. Изучив каждую главу этой книги, вы сможете развить управленческие умения и масштабировать свою компанию в разы. Но прежде давайте разберемся, кто же такой руководитель, то есть тот человек, который читает сейчас эти строки.

Хочу познакомить вас со своим бизнес-наставником Алексеем Чепковым. Он будет давать профессиональные комментарии на некоторые темы. Его «голос за кадром» — взгляд опытного практикующего управленца, который прошел разные стадии многих бизнесов: от стартапов до корпораций. В его портфолио есть западные гиганты (P&G, The Coca-Cola Company), российские финтех-компании (самая известная из них QIWI), IT-стартапы. Алексей владел собственным бутиковым маркетинговым агентством, занимался консалтингом и коучингом еще до того, как это стало трендом. Он примерил на себя и роль собственника, и роль наемного руководителя,

поэтому хорошо понимает бизнес, как с позиции владельца (акционера), так и с позиции менеджера.

Алексей Чепков:

Приветствую вас, читатели! Почему мой голос важен? Я не академический автор и не мотивационный спикер. Я человек, который на своем профессиональном пути десятки раз поднимался и падал; видел, что происходит, если вовремя не распределить ответственность, не следить за ликвидностью активов или не задать себе честный вопрос: «А зачем вообще идти к этой цели?».

Моя задача не спорить с автором, а предложить еще один угол зрения. Вместе с вашим опытом и видением они сойдутся в единую трехмерную модель. Так, чтобы вы могли узнать себя в этих ролях, соотнести их со стадией вашего бизнеса и принять решение, которое усилит и вашу компанию, и вас лично как управленца.

Я привык мыслить цифрами, процессами и метафорами. Мне важно не просто рассказать «как надо»: искренне считаю, что самый честный критерий правильности любого «надо» — проверка бизнеса и вашего места в нем на устойчивость. Если вы получаете желаемый результат,

значит советы и мнения со стороны вам сейчас не нужны.

Но в период кризиса или ситуации «стеклянного потолка», когда привычные инструменты и паттерны перестают работать, голос извне может помочь посмотреть на проблему под другим углом и найти решение.

В моем представлении бизнес напоминает экспедицию на Эверест. В одиночку человек с рюкзаком может подняться только на определенную высоту. Чтобы двигаться дальше, нужна команда. Тогда нагрузка распределяется между всеми и добраться до вершины становится легче. Но при этом естественным образом снижается вклад каждого в общий результат. А если масштаб задачи превышает уровень подготовки и слаженности команды, то выполнить ее будет так же просто, как затащить на вершину горы слона.

Для собственника актив – это его компания. Поэтому он отвечает за то, чтобы правильно держать курс и вовремя признавать, если цель потеряла ценность. Для управленца главный актив – он сам. Его стоимость как специалиста растет через опыт и результаты. Управленцу важно одним глазом смотреть под ноги – на операционку, а другим – оценивать, как эта