

# HR-менеджер и первое лицо: особенности диалога



**Виктория  
ЖУРАВЛЕВА,**

управляющий партнер компании  
«Четвертое измерение»,  
консультант по управлению

Я регулярно сталкиваюсь с ситуациями, в которых первые лица хотят немедленных результатов от обучающих проектов, спешат сразу же использовать полученную из организационной диагностики информацию, стремительно распоряжаются карьерой сотрудника по результатам его оценки, ожидают быстрых изменений после запуска консалтинговых проектов. Персонал, сталкиваясь с мгновенной реакцией первого лица на обучающую или консультационную активность, демонстрирует сопротивление, социально ожидаемые реакции или начинает политические игры. Никому не хочется потерять работу после случайно оброненного мнения о новом продукте организации в ходе тренинга или подставив своего руководителя, нелестно отозвавшись о его способах работы. Поэтому сам проект изменений, вне зависимости от того, начат он внешним провайдером, инициативной группой топ-менеджеров или HR-подразделением, не дает ожидаемого резуль-

тата, рано или поздно становясь профанацией. Почему? С моей точки зрения, основная причина этому – определенные психологические черты, присущие большинству первых лиц – **быстрота мышления, резкость суждений, наличие определенных убеждений, крайняя прагматичность, высокая скорость реакции на изменения и т. д.** Эти качества составляют костяк того, что называют «предпринимательским талантом», без них невозможно выстроить основу любого бизнеса. Вместе с тем в рамках регулярного менеджмента и администрирования ежедневной деятельности бизнеса эти же особенности способны оказать медвежью услугу их обладателю и его организации.

За последний год в украинских и западных компаниях я уже несколько раз сталкивалась с работой HR-профессионалов, в силу образования или интуиции осознавших важность работы с первыми лицами бизнеса и выступления в роли некоего буфера между организацией, руководителями высшего звена или консультантами. С моей точки зрения, именно HR обладает компетенциями, позволяющими ему услышать то, что хочет первое лицо, и «перевести» это коллегам. HR может донести до руководителя важность одних изменений и отсутствие потребности в других. Может быть тем, кто держит стратегическую рамку решений и регулярно напоминает первому лицу о выбранной стратегии, принятом решении и т. д. HR способен компенсировать определенные особенности владельца (например, нежелание планировать) и тем самым усилить свое влияние на бизнес. Что для этого необходимо? Попытаться понять, с каким собственником или генеральным директором работает HR:

- Во-первых, какую **модель развития бизнеса** он поддержи-

вает – эволюционную (медленные, осторожные решения, незаметно влияющие на работу компании) или революционную (активный контроль, неожиданные ротации, стремление повышать эффективность жесткими нововведениями, желание рисковать)?

- Во-вторых, какие **решения для своего бизнеса** допускает собственник. Так, выражаясь медицинским языком, существуют владельцы, которые не потерпят «хирургических» решений для бизнеса, каким бы запущенным он ни был и максимум, на что он может согласиться, – одна-две прививки и поддерживающая гомеопатия.

- В-третьих, какой **способ управления топ-командой** использует первое лицо. Часть собственников считает, что «люди у руля» – по умолчанию профессиональные и зрелые и выбирает способ работы с ними «минимум контроля и максимум доверия». Другие владельцы видят в топках высококачественных исполнителей и придерживаются подхода «максимум контроля и минимум самостоятельности».

Важным шагом HR-а на пути установления взаимодействия с первым лицом является последовательное и методичное донесение до собственника компании ряда определенных messages: во-первых, необходимости системной работы с персоналом; во-вторых, важности регулярного менеджмента, в т. ч. менеджмента HR-процессов; в-третьих, соответствия возможным действиям в плоскости развития организации и персонала существующей организационной культуре. По моему мнению, именно это позволит HR-менеджеру выйти на принципиально иной уровень диалога с первым лицом бизнеса. 📖

[www.4izmerenie.com](http://www.4izmerenie.com)  
(044) 234-62-28