



## МИХАИЛ АЛЕКСЕЕВИЧ **АРХИПОВ**

Вице-президент по кадрам и системе управления Группы НЛМК, обладатель Гран-при премии «Хрустальная пирамида» за достижения в области управления человеческим капиталом и титула «HR-руководитель года — 2021»

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## О РОССИЙСКОЙ ШКОЛЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Двадцать лет назад, когда я закончил университет, HR-образования как такового не было. Тогда мы учились передовым практикам в международных компаниях. Как правило, это были FMCG-компании (производители товаров повседневного спроса) и фарма. Это сегменты с относительно простыми технологическими процессами и типовыми бизнес-моделями, которые масштабировались по всему миру.

Чтобы перенести эти практики в крупные, технологически сложные российские производственные компании, их нужно было адаптировать. Именно на таких проектах мы развивались как профессионалы и фактически формировали российскую HR-школу.

Тогда HR работали с CEO, акционерами крупных российских компаний. Нам не нужно было годами ждать ответа из штаб-квартиры вне России или внедрять придуманные за нас решения. Скорость, масштаб, глубина, осмысленность, адаптивность, в последние годы — высокий уровень автоматизации и цифровизации, — вот характерные черты российской HR-школы.

## О СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

В масштабах страны для HR есть несколько актуальных вызовов и трендов. Прежде всего — на рынке труда острая нехватка кадров, и с этим нужно работать.

Среди других тенденций:

- повышение географической мобильности;
- переток специалистов между индустриями;
- рост уровня дохода и, соответственно, стоимости синих воротничков;
- запрос сотрудников на более комфортные и гибкие условия труда;
- потребность в сопричастности к какой-то большой идее, к чему-то важному.

В контексте отдельных компаний, на мой взгляд, в управлении человеческим капиталом есть два взаимосвязанных ключевых направления. Первое — это

управление качеством и количеством компетенций, необходимых для реализации задач бизнеса. Второе — сохранение преемственности знаний и последовательное развитие корпоративной культуры.

Именно развитие этих направлений позволяет HR выполнять свои ключевые задачи: обеспечивать компанию требуемым количеством сотрудников с необходимым качеством компетенций, создавать мотивированные и вовлеченные команды. Для этого HR должны проводить профориентацию, работать с учебными заведениями и воронкой кандидатов, укреплять бренд работодателя, выстраивать маркетинговые коммуникации, адаптировать и развивать сотрудников внутри компании. Корпоративная культура, система управления, обеспечивающая прозрачность процессов и скорость взаимодействия, управление по целям, которое создает определенное давление и в то же время интерес к работе, — все это также важно.

## **О ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ**

Мир становится сложнее, скорость изменений растет. Жестко вписывая человека в процессы, вы ограничиваете раскрытие его потенциала и добавленную стоимость, которую он мог принести в более гибкой организации. Разумеется, полную гибкость везде и всюду обеспечить невозможно, но нужно искать баланс, стараться наделять сотрудников соразмерной ответственностью и полномочиями. Именно такой подход к управлению персоналом я называю человекоцентричностью.

## **КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОВРЕМЕННЫЙ HR-РУКОВОДИТЕЛЬ?**

Прежде всего современный HR должен хорошо знать свою область и при этом погружаться в бизнес-процессы, чтобы говорить с коллегами на одном языке. Важно не только разбираться в C&B, T&D, OD и других привычных HR областях, но и развиваться в области маркетинга и коммуникаций, получать цифровые навыки. А еще необходимо здраво мыслить и позитивно относиться

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

к людям. Думаю, в будущем все это по-прежнему будет иметь значение — HR станет более цифровой областью, но вместе с тем и более человекоцентричной.

Есть также навыки и подходы, связанные непосредственно с управлением человеческим капиталом компании. HR и топ-менеджмент должны сами лично вкладываться в развитие сотрудников, на собственном примере формировать правильное отношение к людям и к их ценности. Важно также формировать запрос на создание стратегии наращивания человеческого капитала и вовлекаться в ее разработку.

## **О КАРЬЕРЕ**

Меня еще со школы привлекали точные науки, нравились цифры. Люди и отношения с ними также были важны. В итоге я окончил социологический факультет МГУ, при этом выбрал самую математическую кафедру — специализировался на количественных исследованиях в социологии.

Карьеру в HR я начал с направления компенсаций и льгот — и проработал в этой области первые десять лет. Ни разу не пожалел, что выбрал HR своим профессиональным призванием: я люблю то, что делаю.

Мне искренне хочется, чтобы компания, в которой я работаю, с каждым днем становилась все лучше для людей.

## **О ЛИЧНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**

На мой взгляд, самое важное в личной стратегии развития — это умение концентрироваться на главном и управлять рисками. Кроме того, HR должен быть честным, уметь слушать и слышать других людей. И конечно, учиться на протяжении всей жизни.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

