



Высшая
школа
бизнеса

Кадровый менеджмент
Финансовый менеджмент

0061-1-1

Т.В. Цыганова, А.А. Вахрушина, Ю.С. Леевик

КАДРОВЫЙ ШАХ ДЛЯ ПТИЧКИ С ЧЕРНОЙ ГОЛОВКОЙ

Данный учебный кейс разработан Татьяной Викторовной Цыгановой (HR-менеджер ООО «УК Черноголовка»), Алиной Александровной Вахрушиной (старший преподаватель Департамента финансового менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Юлией Сергеевной Леевик (доцент Департамента финансового менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

РВАНАЯ РАНА В ЯПОНСКОМ МЕТОДЕ

Субботним утром 14 сентября 2024 года руководитель HR службы Черноголовки Головина Людмила Викторовна вышла из своего подъезда и уверенной походкой деловой женщины направилась к стоящему неподалеку автомобилю. Лето в этом году не спешило уходить, поэтому не было ничего удивительного, что даже в относительно ранние часы выходного дня на детской площадке, мимо которой предстояло пройти Людмиле Викторовне, было полно детворы. Внимание женщины привлек разгоравшийся на площадке конфликт, суть которого была проста и логична: нарушавшего правила дружно отстраняли от участия в игре. «Правила – вещь серьезная», - подумала, улыбнувшись Людмила Викторовна. Эта улыбка не сходила с ее лица всю дорогу до офиса, рядом с которым, несмотря на выходной, было не так уж много свободных мест для парковки. Открыв дверь своего кабинета, Людмила Викторовна увидела аккуратную папку на рабочем столе. Многолетнее правило, когда в пятницу вечером ее подчиненные обобщали и анализировали кадровые движения предприятия, работало без сбоев, давая своему руководителю информацию для оперативных решений. И субботний рабочий день был не случайностью, а одним из атрибутов успешной карьеры, на которую меняются свободное время, силы, а порой, и личная жизнь.

Людмила Викторовна любила свою работу. Любила большие окна своего кабинета, сам кабинет, в котором она собрала многое из того, что приносило ей чувство особого делового уюта, как, например, эти два рисунка справа от стола с глубокими японскими мудростями о деловой жизни. Людмила Викторовна принесла их сюда не только для украшения интерьера, они давно стали своеобразными «членами» ее команды, молчаливыми, но важными. Разумеется, главными в команде были люди, коллеги и сотрудники, с некоторыми из которых она проработала не один год. Команда была лицом ее службы, ее лицом. Своих специалистов она профессионально совершенствовала год за годом. Именно о таких кадрах мог мечтать любой главный HR. Как показывала практика, уважение и внимание было взаимным.

Казалось, что сама жизнь подготовила для Людмилы Викторовны состоявшееся два года назад знакомство с японской методикой кайдзен, в которой люди – один из определяющих факторов бережливого менеджмента, приносящих в копилку финансового успеха предприятия не меньше, чем новая техника и технологии. Элементы кайдзен начали становиться частью её повседневной работы по формированию коллектива, включая различные кадровые мероприятия, расширенные меры морального поощрения, систему повышения квалификации сотрудников.

Когда Людмила Викторовна открыла лежащую на столе папку и увидела в ней отчет об очередном увольнении в подразделении оптовой торговли напитками, она не смогла остаться равнодушной. Отчет был подробный, составленный на основании интервью увольнявшегося ведущего специалиста. Это было не просто «собственное желание» или семейные обстоятельства. Причиной, как и в нескольких предыдущих случаях, назывался стиль руководства отделом, постоянные изменения правил, пренебрежительное отношение руководителя к коллективу. Уходил специалист не «на улицу», а к конкурентам, грамотный, подготовленный, знающий

специфику работы компании и ее клиентуру.

Людмила Викторовна еще раз перечитала отчет. Боль за коллектив компании, который формировался с таким трудом и затратами, не говоря уже о нелимитированном рабочем времени большей части высшего менеджмента, росла с каждой строкой отчета. И если внешняя конъюнктура и вчерашние заделы могли обеспечить подразделению выполнение планов по прибыли, то это еще не значит, что получен максимально возможный результат, и так будет всегда. Как руководитель Людмила Викторовна не могла воспринять цепочку этих увольнений в подразделении как факт «рабочего момента»: в этом чувствовалась кадровая и финансовая потеря для компании - «рваная рана в японском методе».

КАКИЕ КОНКРЕТНО КАДРЫ «РЕШАЮТ ВСЁ»?

В 2023 году группа компаний Черноголовка отметила 25-летний юбилей, а годом ранее вошла в число системообразующих предприятий Российской Федерации. Символ холдинга – птичка-черноголовка, которая селится исключительно в местах с чистой водой, стал синонимом качества и экологической безопасности. Бренд «Черноголовка» назван одним из 50 крупнейших FMCG брендов России (fast moving consumer goods — товары повседневного спроса). Группе принадлежат более 300 наименований продуктов. Среди них есть такие популярные и легендарные, как хвойный и терпкий лимонад «Байкал» или знакомый всем с детства «Буратино». Есть и новинки, включая КОЛА Черноголовка, созданную по уникальной рецептуре на основе натуральных ингредиентов. Недавно в состав четырнадцати предприятий холдинга вошла компания Любятово, почти одновременно завершена сделка по покупке бизнеса детского питания концерна The Kraft Heinz Company.

ГК Черноголовка помимо напитков производит снеки, кондитерские изделия, детское питание, готовые завтраки, но основную прибыль по-прежнему приносят именно напитки – стабильно развивающееся более четверти века направление. Одним из «определяющих» лидеров этого направления два года назад стал Станислав Сергеевич – молодящийся, педантично аккуратный в одежде мужчина, произносивший свое имя с обязательным ударением на второй слог. Бывший менеджер одного из структурных подразделений западной компании, ушедшей с российского рынка, должен был внести в новую работу клиентоориентированность и деловую хватку. Руководству Черноголовки был остро нужен именно такой – успешный, коммуникабельный руководитель, способный выслушать, понять клиента и коллегу, а еще - знать продукт, соблюдать баланс между интересами своей компании и клиента.

Как оказалось, Станислава Сергеевича практически не интересовало отношение к нему коллектива. Достаточно было позитивного мнения руководства, акционеров и менеджеров соседних подразделений. Отдел, которым он руководил, стало лихорадить. Первые заявления об уходе были написаны совсем скоро. Людмила Викторовна, как опытный HR, понимала, что при постоянной смене кадрового состава подразделения внутренние проблемы постепенно становятся внешними. В таких случаях даже работа начальника 24/7 не сможет полностью

компенсировать отсутствие умения подчиненных самостоятельно решать возникающие вопросы. Профессиональное умение приходит с опытом, знаниями, налаженными коммуникациями с клиентами и коллегами. В условиях постоянно меняющихся правил работы и угроз руководителя напрочь пропадает любое стремление к инициативе. Было очевидно, что в сложившейся кадровой ситуации за HR подразделением стояли новые вызовы для дальнейшего развития, всерьез и надолго разворачивающегося в сторону бережливого управления. Этот вектор подтвердил на недавнем заседании Совет директоров компании, подробно рассмотревший HR-стратегию, акцентировав внимание на духовных ценностях компании как внутри, так и вне ее стен. HR служба стала одним из важнейших звеньев начавшихся перемен: в общем пакете действий были не только мероприятия по сохранению и улучшению физического состояния сотрудников, но и программы по обеспечению ментального и эмоционального здоровья, психологической поддержке. Японская методика ставилась на российские рельсы.

ТВОРЦЫ ИЛИ РОБОТЫ?

В понедельник утром в кабинете Людмилы Викторовны состоялся разговор со Светланой, отвечавшей за подготовку еженедельной информации HR службы:

– Светлана, вы не только грамотный специалист, но и талантливый писатель: информация за прошлую неделю просто кричит о необходимости принятия срочных решений в отношении Станислава Сергеевича. Кстати, я с ним полгода назад уже беседовала на эти темы, но проблемы в его подразделении, как видно, остались. Там действительно настолько критическая ситуация?

– У меня подруга там работает, и она тоже бежать хочет, только не увольняться, а в другой отдел перейти. Но она особый случай, в компании её мама и брат работают, можно сказать, династия. Отдел реально лихорадит: сейчас «период жизни» в отделе составляет 6-8 месяцев. За последнее время по «собственному желанию» ушли три специалиста, еще четверых, вновь принятых, уволили, не дожидаясь окончания испытательного срока. Мы не можем даже оценить динамику отношения сотрудников к своей работе, так как значительная часть из них не проработала в отделе и трех месяцев.

– Но ни один из троих уволившихся специалистов не просил перевода в другой отдел компании. Уходили, можно предположить, не просто так, а уже имея готовый вариант в другой фирме. Мы их готовили, повышение квалификации оплачивали, кто-то даже работу с получением высшего образования совмещал. Может быть, не так проста ситуация, и кадры у нас, кроме того, переманивают: так дешевле, чем свои готовить.

– Ухудшение климата в отделе – состоявшаяся реальность, а согласие на переход – лишь ее следствие. Начальник, кричащий на подчиненного, разве это бережливое управление? Грубое отношение любую инициативу убьет, а от роботов пользы мало будет. У нас не конвейер.

– Кричать на подчиненного, безусловно, нельзя. Вместе с тем, работой Станислава Сергеевича довольны: и маркетинг, и генеральный директор, и

акционеры. Он показывает очень хорошие результаты. Отдел уверенно «держит планку» самых высоких результатов на российском рынке: индекс заметности бренда составляет 91%, индекс доверия со стороны покупателей – 87%. Об этом тоже забывать нельзя, у нас организация коммерческая и частная, а не общественная – с социальной направленностью. Что вы по этому поводу думаете?

– Но какой ценой это происходит? Мало того, что он сам работает 24/7, так хочет этого и от подчиненных. Подруга рассказывает, что он может в выходные позвонить, поздним вечером письмо со срочными задачами прислать. Изменение ранее данного задания – вообще в порядке вещей, даже неоднократное.

– Многие из методов Станислава Сергеевича и у меня вызывают вопросы. Вместе с тем, о статье 101 ТК РФ про ненормированный рабочий день забыть легко, а вспоминать уже проблематично. На этом отделе основная нагрузка по зарабатыванию прибыли лежит, и уровень оплаты здесь выше, чем у коллег из снеков или детского питания.

– Выше-то, он выше, но сейчас там начали коэффициент личной эффективности внедрять, а начальник, ссылаясь на это, даже премирование сокращает. При прошлом руководителе люди годами работали, знали партнеров, коллег, стабильность, взаимопомощь была.

– Очень интересный факт. Сразу подумала о тех, кто уходит, не пройдя испытательного срока. Но раз зашел разговор о ситуации до прихода Станислава Сергеевича, то хотелось бы узнать мнение о прошлом начальнике отдела.

– Сдержанный, никаких переработок, два выходных обязательно, премирование в полном объеме. Но, как ни странно, его особо в отделе не уважали.

– Справился бы он сейчас, в условиях радикальных изменений на рынке, успевал бы?

– Если честно, то со Станиславом Сергеевичем они на разных полюсах, а на полюсах всегда холодно. Не уверена, что справился бы, но задач для службы HR от него поступало тогда куда меньше, не приходилось постоянно новые кадры подыскивать и приказы на увольнение оформлять.

– Светлана, хочу поручить вам продолжить работу, начатую на прошлой неделе и максимально быстро представить мне развернутую служебную записку. Срок – три дня. Необходима не просто информация по кадрам, но и анализ возможного влияния решений Станислава Сергеевича на финансовые результаты. Поговорите не только с теми, кто в отделе сейчас работает, но и постарайтесь пообщаться с уволившимися. Для начала еще раз прочитайте те интервью, которые они при увольнении оставили, там много интересного можно найти, особенно между строк.

ТУМАН НА УРОКАХ МАТЕМАТИКИ

Работа в кадрах привлекала Светлану в том числе потому, что она видела безусловную связь кадровой политики и материального благополучия предприятия. Ей нравилось самостоятельно искать и находить нужные компетенции, решать

сложные проблемы, но в данном случае справиться самой было невозможно. От нее требовалось в цифрах оценить влияние стиля руководителя подразделения на финансовые показатели. Математика оставалась для нее туманом еще со школы, но Светлана не сомневалась, что Семенов Егор, ведущий аналитик планового отдела, поможет. Егор не стал задавать лишних вопросов, пообещав уже к завтрашнему вечеру, передать Светлана подобранную и проанализированную информацию. Было очевидно, что о кадровых проблемах в отделе Станислава Сергеевича он уже слышал, и этот вопрос волновал не только HR службу.

– К людям бережно относиться надо, тем более, когда только за прошлый год прирост производства в пищевой промышленности Москвы составил почти 30%. «Подготовленные нашей компанией кадры без дела и хорошей зарплаты не останутся», — сказал Егор в конце их беседы.

Очевидность утверждения не требовала ответа. Светлана погрузилась в чтение интервью уволившихся из отдела специалистов. Поражало совпадение оценок руководителя. Здесь были и дублирующие процессы, и неоднократные изменения поставленных задач, и начальственные окрики. Лишь в одном из трех документов Светлана увидела несколько позитивных фраз. Отмечались рекомендации начальника к участию в программах повышения квалификации, дифференцированное премирование сотрудников, забота о качественном материально-техническом обеспечении подразделения.

Светлана почувствовала, что без личной встречи с бывшим сотрудником отдела Станислава Сергеевича будет невозможно объективно оценить кадровую ситуацию. К её удивлению, на предложение личной встречи не последовало отказа.

Кафе было полупустым и не шумным. Разговор постепенно стал откровенным.

– Хаос почувствовался сразу после прихода к нам Станислава Сергеевича. Процессов в отделе много, но работу мы свою знали хорошо, поэтому каждая новая задача не замедляла исполнение существовавшего алгоритма, но увеличивала наш рабочий день.

– Но в ваших трудовых договорах рабочий день записан как «ненормированный» – вспомнила Светлана разговор с Людмилой Викторовной.

– Да, конечно, но звонки с изменениями распоряжений в выходной день нельзя к этому отнести, не так ли? А срочные сообщения в вечерние и даже ночные часы с требованиями немедленного решения проблемы? А еще..., понимаете, я последние пять лет в кадровом резерве находилась, все тесты проходила на «отлично», раз в два года квалификацию повышала. Ни одного предложения о повышении так и не получила, а на новом месте мне сразу интересный проект доверили, с зарплатой не хуже.

Светлана понимающе кивнула. Вот оно что! Она и не придавала такого значения кадровому резерву, списки которого готовила ежегодно, а здесь он стал важной причиной драмы.

– Остальные уволившиеся вместе с вами работают?

– Только одна, вторая сама нашла себе место, хотя я предлагала оставаться вместе. У нее ребенок, нужно было поближе к дому.

– Если бы вас повысили, ушли все-равно?

– Если бы в другом подразделении повышение предложили – осталась. Просто переходить в другой отдел на ту же должность и «сживаться» заново не захотелось.

Весь следующий день Светлана, ссылаясь на подготовку списков для обучения кадров, беседовала с сотрудниками отдела Станислава Сергеевича и смежных подразделений. Ближе к вечеру принес информацию Егор, которую она приложила к своей служебной записке для Людмилы Викторовны.

ЖИВАЯ ВОДА КЛЯТВЫ ГИППОКРАТА

Вчитываясь в полученный отчет, Людмила Викторовна ясно понимала, что одними кадровыми решениями не обойтись. Заклеишь в одном месте – прорвет в следующем. Не срабатывала система защиты – тот самый предохранитель, который создается не криками одного начальника или постоянно-лояльным отношением к ошибкам другого. Воспитание успешного и преданного холдингу сотрудника должно идти непрерывно, сочетая стимулы и обязательные правила. То, что называют японским словом «кайдзен», востребовано. Только почему японским, когда именно Россия дала миру Алексея Капитоновича Гастева - теоретика научной организации труда - НОТ, до 1939 года руководившего Центральным институтом труда? Людмила Викторовна улыбнулась... Пора было подготавливать обращение к руководству корпорации об активизации внедрения методов бережливого менеджмента в кадровую политику, а еще надо подумать о встрече со Станиславом Сергеевичем. Нужна ли она сейчас? Разговора, который был у них всего полгода назад, хватило на пару месяцев, поэтому, судя по всему, придется снова доказывать, что его действия по отношению к команде не корректны, а высокая текучесть - не только скорость и драйв, но и борьба с инициативой и профессионализмом. Такие беседы будут бесконечны, пока правила не закреплены на бумаге, не стали действующей практикой, подкрепленной не только пряниками.

Детальный перечень тактических и стратегических мероприятий складывался как бы сам собой. Последний пункт касался Станислава Сергеевича. Это было логично.

Вспомнилась совсем недавно прочитанная статья о «токсичной продуктивности». Термин Людмиле Викторовне понравился. Казалось, что автору статьи удалось побывать в отделе Станислава Сергеевича. Людмила Викторовна бросила взгляд на мысли японских мудрецов. Как правы они в том, что «нет света без тени». Искренне захотелось, чтобы где-то рядом были и слова из клятвы Гиппократ: «воздерживаясь от причинения всякого вреда и несправедливости».

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1. Кадровые показатели ООО «МНК», дочерней компании ООО «УК «Черноголовка», занимающейся оптовой торговлей напитками (чел.)

Показатели	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Принято сотрудников	17	12	22
Уволено сотрудников	12	5	13
Среднесписочная численность работников	8.1	9.1	11.4

Источник: внутренние данные HR-службы.

Таблица 2. Финансовые показатели ООО «МНК», дочерней компании ООО «УК «Черноголовка», занимающейся оптовой торговлей напитками (тыс.руб.)

Показатели	2021	2022	2023
Среднегодовая стоимость активов	2 128 514	5 970 472	13 239 703
Выручка	12 393 523	28 530 418	26 326 662
Чистая прибыль	205 553	2 319 667	3 695 573

Источник: составлено авторами по материалам Государственного информационного ресурса БФО <https://bo.nalog.ru/organizations-card/1800344>.