

Структурированный подход к переговорам в HR



Татьяна Кожевникова, Директор по управлению персоналом в Организационном комитете Чемпионата мира по футболу FIFA 2018, автор книг «HR как он есть» и «Мотивация как она есть», ведущая переговоры по кадрово-социальным вопросам в рамках компании и на уровне органов власти, делится впечатлениями после семинара...



HR



Международные операции

Искусство переговоров для специалиста HR – необходимость

В большинстве компаний существует стереотип, что обучение искусству переговоров может быть полезно, главным образом, для отделов продаж и закупок, а также для категорийных менеджеров и тех специалистов, которые заключают сложные коммерческие сделки, например, по слияниям и поглощениям или по приобретению оборудования и недвижимости. Я считаю, что к этому списку обязательно надо добавить HR специалистов, чьи навыки проведения переговоров могут сэкономить компаниям миллионы долларов.

Мне в своей 25-летней практике приходилось вести переговоры со страховыми компаниями, которые предоставляли услуги по добровольному медицинскому страхованию или страхованию от несчастного случая для сотен тысяч сотрудников; с тренинговыми и рекрутинговыми компаниями; с профсоюзами - по вопросам подписания отраслевого соглашения или коллективного договора. Самые сложные переговоры обычно происходят с представителями органов государственной власти (от трудовой инспекции до администрации городов и федеральных министерств) и с внешними стейкхолдерами (руководство учебных заведений, общественные организации). Кроме подобных стратегических переговоров, HR специалисты практически каждый рабочий день сталкиваются с необходимостью договариваться с кандидатами об их компенсационном пакете, с недобросовестными сотрудниками - об условиях увольнения, с линейными руководителями - о совместном участии в тех или иных проектах.

Секрет эффективности – в структурированном подходе

Все эти эмоционально сложные переговоры невозможно эффективно провести без структурированного подхода. Наиболее четкие и применимые на практике инструменты, с моей точки зрения, даёт курс «Квалифицированный переговорщик» компании The Gap Partnership, в котором я приняла участие в 2018 году.

Это не первый курс по переговорам в моей практике, но несмотря на это, я получила много полезной информации и научилась новым технологиям. На мой взгляд успех данного курса связан с тремя факторами: преподаватели высочайшей квалификации, прекрасные кейсы и практические задания, а также интеллектуальная атмосфера, которую создают коллеги по обучению.

Инструменты в переговорах

С семинара мы ушли не только с новыми знаниями, но и с целым арсеналом простых, но эффективных инструментов, которые позволяют структурировать переговоры до их начала, а по окончании - четко оценить результат. К таким инструментам относятся, в частности, «Циферблат переговорщика», который помогает определить релевантный стиль встречи, таблицу учёта переменных, позволяющую максимизировать ценность для обеих сторон переговоров, и планировщик действий, формирующий позицию.

Учёт переменных позволяет обмениваться уступками таким образом, чтобы отдав противоположной стороне что-то не очень существенное для себя, попросить взамен то, что важно. Например, разрешить сотруднику перейти на гибкий рабочий график в обмен на то, что он будет вести протоколы всех совещаний департамента или организовывать сбор денег на дни рождения коллег в своем подразделении.

Навыки проведения переговоров это один из ключевых навыков HR в 21 веке, необходимый и для цифровой трансформации, и для культурных преобразований, поэтому я рекомендую сотрудничество с компанией The Gap Partnership тем, кто планирует стать лидером рынка и получить уникальное конкурентное преимущество в глазах клиентов, партнёров и сотрудников.

Татьяна Кожевникова
Директор по управлению персоналом в Организационном комитете Чемпионата мира по футболу FIFA 2018

_____ Наиболее четкие и применимые
на практике инструменты, с
моей точки зрения, даёт курс
“Квалифицированный переговорщик»
компании The Gap Partnership

Татьяна Кожевникова,
Директор по управлению персоналом в
Организационном комитете
Чемпионата мира по футболу FIFA 2018