

Партнер на побегушках. Почему бизнес перестал принимать эйчаров всерьез

 pr.mlg.ru/Article.mlg/ArticleDisplay/2597123/3510720719

Партнер на побегушках. Почему бизнес перестал принимать эйчаров всерьез

На Западе эйчары могут вмешиваться в решения менеджеров. В России их главная обязанность просто анекдотична, показало исследование. Хромает наем, высока текучка, люди теряют смысл работы. Кто в этом виноват?

Последние шесть лет были тяжелыми не только для бизнеса в целом, но и для тех, кто обеспечивает его рабочей силой, - кадровых подразделений. "Ковид и удаленная работа, возвращение в офисы, мобилизация, острый кадровый дефицит, замедление найма, - перечисляет проблемы Светлана Позовская, председатель оргкомитета премии HR IMPACT. - С решением этих проблем помогал именно HR, в некоторых отраслях он буквально вывозил бизнес". На что бы ни делали ставку компании - на цифровизацию или более эффективные бизнес-процессы, - в итоге все упирается в людей, которые все это внедряют.

Бизнес это вроде бы понимает, но нередко только на словах. "Последние несколько лет профессиональное сообщество обсуждает переход HR от сервисной функции к партнерству с бизнесом. Звучит красиво, но, как в реальности этот переход осуществить, мало кто понимает, особенно в ситуации, когда бизнес уже перестал воспринимать HR всерьез", - сетует Сергей Кузнецов, партнер, руководитель практики "Развитие HR-среды" консалтинговой компании "Экопси".

Чем в основном занимаются эйчары в России? Ответ звучит анекдотично. По данным исследования "HR-метр", которое проводит "Экопси", в последние два года первую-вторую строчки по доле затрат в HR-бюджете стабильно занимают расходы на корпоративные мероприятия, тогда как другие, действительно важные статьи порой уходят "за скобки". Почему так произошло? И как компании расплачиваются за то, что оттеснили эйчаров от серьезных решений?

Отдел "подай-принеси"

"Российские компании сильно различаются по степени зрелости HR-функции и видению ее роли руководителями", - констатирует Татьяна Баскина, заместитель генерального директора по работе с профессиональным сообществом кадрового консалтера ANCOR. Однако в средней компании функции эйчаров сводятся лишь к формальным процедурам - устройство сотрудников на работу, составление графика отпусков, заполнение документации. Часто они даже не подбирают работников, а уж в управлении ими участия не принимают почти никогда.

В этом российские компании разительно отличаются от западных, где эйчары не только активные участники повседневного управления, но и своего рода независимые арбитры. Эта их роль хорошо показана в известном комедийном сериале "Офис", где единственный человек, способный наложить вето на решения самодура-начальника, - присланный из головного офиса эйчар. В России это выглядит нонсенсом. Все привыкли, что эйчар - вспомогательная функция: он ничего не делает, пока к нему не обратятся, но даже и тогда полномочий у него маловато.

Чем вызвана эта национальная особенность? Во многом самонадеянностью руководителей: мало кто из них всерьез учился менеджменту, и большинство просто не понимает, зачем нужны эйчары. "Часто руководители склонны думать: управлять людьми-то я и так умею, тут особой науки не нужно. И из-за этого не дают эйчарам возможности проявлять стратегическую роль, не ставят амбициозных задач и не выделяют ресурсы на партнерство", - констатирует Татьяна Панкова, менеджер практики "Развитие HR-среды" "Экопси Консалтинг".

Цену за это компании платят высокую. "За последний год в 80-90% случаев бизнес звал нас решать именно HR-проблемы", - свидетельствует Ольга Павленко, сооснователь консалтинговой компании "Амивео". Из-за того что функции эйчара сводятся к "подай-принеси", в компаниях сильно хромает наем. "Базовый пример: менеджер дает задание рекрутеру на подбор специалистов, не детализируя требования, - рассказывает Баскина. - Рекрутер показывает кандидатов, руководитель их отвергает, но снова не детализирует обратную связь: что именно не так, почему кандидат не подходит. В итоге несчастны все: и рекрутер, проделавший работу впустую, и руководитель, не заполнивший вакансию, и кандидат, не понимающий, почему его не взяли".

С недостатком участия эйчаров в важнейших процессах связана и высокая текучка, характерная для российских компаний. Сотрудники ждут от HR не корпоративов, а справедливых правил и способности влиять на менеджеров, подчеркивает Мария Орловская, основатель и управляющий партнер Teamsonance. Они изначально воспринимают HR как точку входа и как людей, которые обещали им определенные условия. "Поэтому ожидания простые: помощь, защита интересов, понятные карьерные возможности, - поясняет Алексей Клочков, основатель и CEO исследовательской компании Harry Job. - Если этого нет, доверие быстро теряется".

Отдел кадров не вмешивается и в отношения между менеджерами и подчиненными, что заставляет компанию нести не только финансовые, но и репутационные потери. "Взбалмошный собственник или топ-менеджер вызывает директора по персоналу и приказывает уволить некоего сотрудника. Почему, за что, какие риски это влечет для организации - вопросов больше, чем ответов", - комментирует Баскина. Реальный пример: неудачное увольнение работника с зарплатой 150 тыс. руб. обошлось компании примерно в 2 млн руб. - и это без учета штрафов, проверок, потери управленческого времени и репутационных рисков. А сотрудник все равно восстановился, рассказывают специалисты юридической фирмы BLS, специализирующейся на трудовых спорах.

Отсутствие у эйчаров реальной власти не позволяет им даже указать на острые проблемы. Типичная ситуация: на выходных интервью увольняющиеся честно говорят о слабом руководстве, об отсутствии роста, о хаосе в процессах - эйчары кивают, но не могут ни на что повлиять. Это обесценивает и сам инструмент, и роль HR.

Аналогичная ситуация с карьерными треками. "Без участия HR в стратегическом планировании невозможно выстроить осмысленные траектории развития сотрудников, поэтому компании вынуждены искать специалистов на внешнем рынке, а внутренние сотрудники теряют мотивацию и уходят", - констатирует Анна Хрипченко, директор по академическому и карьерному развитию Президентской академии. Самые болезненные ошибки во взаимодействии бизнеса, работников и HR связаны с сокращениями, компенсациями, оценками результатов работы, отсутствием или некорректностью обратной связи.

Дорогие ошибки

Часто отдел HR даже организационно является "необитаемым островом", который слабо связан с остальной компанией. "Пример: в организационной структуре директор по персоналу подчиняется не гендиректору, а другому топ-менеджеру - финансовому или административному директору, - рассказывает Баскина. - Многие опытные специалисты сразу отказываются от таких вакансий, поскольку не смогут обосновать и реализовывать HR-стратегию, в которую непременно должны вовлекаться собственник и гендиректор".

Руководство не заботится и о коммуникации между топами. "В одном из проектов по диагностике HR-подразделения вице-президент по персоналу пожаловался на коллегу, отвечающего за финансы: "Каждый год направляю ему бюджет, в итоге получаю сумму, где нужные затраты срезаны, а то, от чего можно было бы отказаться, есть". Мы пошли к вице-президенту по финансам и услышали еще более увлекательный рассказ: "Каждый год мне направляют HR-бюджет, моя задача - резать косты, при этом вице-президент по персоналу со мной никогда ничего не обсуждает, поэтому мне приходится корректировать затраты исходя из здравого смысла", - приводит пример из практики Сергей Кузнецов.

Распространенная ошибка - отсутствие у HR-направления KPI. "Мы проанализировали результаты "HR-метра" за три последних года и увидели, что KPI нет у половины компаний-участников, - констатирует Кузнецов. - С одной стороны, удобно - ответственность размыта, с другой - нет конкретного фокуса в работе. В итоге бизнес не понимает значимости HR-функции, самим эйчарам прилетает за все и сразу, а денег на реализацию инициатив не дают: "У тебя же нет целей в карте KPI".

И даже если KPI есть, они формальные. "Ведущего менеджера схантили вместе с командой. HR-отдел недоумекает: "В смысле куда мы смотрели? В свои задачи - они вообще про другое. Теперь нужно срочно найти другого такого же менеджера и команду? Ладно, после обеда сформируем вакансии", - рисует картинку из жизни Кирилл Тихонов, сооснователь "Амивео". Между тем KPI кадровиков должны быть напрямую связаны с бизнес-результатами. "Не количество закрытых вакансий, а, например, снижение потерь из-за незакрытых позиций. Не факт проведения обучения, а рост эффективности

команды. Не общий уровень вовлеченности, а удержание ключевых сотрудников", - перечисляет Хрипченко. Именно такая жесткая сцепка с результатом делает HR полноценным партнером, а не партнером на побегушках.

Эйчары либо боятся идти к топам говорить о проблемах, либо не видят в этом особого смысла: "все равно не будут слушать". "В итоге при разработке HR-стратегии абсолютно не учитывается, что сейчас актуально для компании - рост или удержание рынка, вытекающие из целей бизнеса функциональные стратегии; состояние внутренней и внешней среды (операционная модель работы, зрелость менеджмента, конкурентное окружение, законодательное регулирование). В итоге получается, что HR-стратегия - это набор инициатив, которые вызывают гордость у эйчаров и недоумение у бизнеса", - поясняет Кузнецов.

Круг замыкается: менеджмент не видит потребности в HR-функции и никак ее не поддерживает. "Уже полгода не можем закрыть вакансию в Иркутске. У кандидата должно быть техническое образование, опыт работы в аналитике, опыт продаж в двух российских и трех китайских маркетплейсах, а еще английский не ниже C2 и китайский бы не помешал. Где же такого найти?" - приводит пример Кирилл Тихонов. А на самом деле нужно разбираться, какие конкретно задачи бизнес пытается решить таким волшебным специалистом. "Потом разделить этот пул задач, пересобрать процессы, переставить уже работающих сотрудников и решить проблему, под которую нафантазировали эту дикую вакансию", - поясняет эксперт.

Бесполезные манипуляторы

И все-таки внимание к HR в России растет. "Еще пять лет назад HR-проекты, попавшие в HR IMPACT, были в основном реактивными - например, адаптация к удаленке, борьба с выгоранием - и ориентировались на всех сотрудников. В 2021 году таких было 52%, в 2025 году - всего 29%. Мы наблюдаем более проактивный и системный труд - привлечение узких, наиболее дефицитных категорий персонала, работу с брендом работодателя, редизайн процессов. Численность эйчаров за пять лет в России увеличилась на 60% - это больше, чем в других областях", - приводит цифры Светлана Позовская.

Вот только качество HR-кадров не всегда на высоте, признают эксперты. "Они не владеют математикой, а бизнес говорит на языке цифр и расчетов. Поэтому руководители часто смотрят на эйчаров как на людей, оторванных от жизни и не очень полезных", - подчеркивает Светлана Симоненко, основатель и управляющий партнер Detech Group. По запросу РБК компания составила выборку результатов личностных тестирований DEEP (система психометрического тестирования, включающая результаты более чем 2,5 млн тестирований). На основе результатов оценки личностных факторов 807 HR-специалистов разного уровня получился усредненный психологический портрет российского эйчара.

"Мы видим ярко выраженную склонность к стрессу (высокие показатели тревожности и ранимости, низкие - контроля эмоций). Эйчары болезненно реагируют на неудачи, принимают критику близко к сердцу и тревожатся, когда что-то не получается, - комментирует Симоненко. - При этом они более эмпатичны, чувствительны к окружающим, стараются сглаживать конфликты. Быстро переключаются между задачами. У них высокая адаптивность к различным ситуациям. Но организованность, структурированность, планирование не их сильные стороны". Если они не проходили обучение и серьезно не работали над своим ростом, это будет отражаться и на сроках выполнения задач, и на качестве работы, предупреждает эксперт.

На практике это выглядит так. "Эйчары говорят с бизнесом исключительно в терминах ощущений: "Это надо сделать, потому что нам кажется, что продавцы начнут продавать лучше". Или даже откровенно манипулируют данными: "Мы провели тренинг по продажам, и они выросли на 70%". Другие факторы умышленно выносятся за скобки: сезонность, маркетинговая активность, распродажи, программы лояльности. Менеджмент это понимает, и доверие к HR стремительно падает. Наконец, эйчары рассчитывают метрики, но не управляют ими: "Мы каждый квартал просто подаем менеджменту отчет о текучести, а что еще с этими цифрами делать?" Хотя любую важную метрику можно анализировать, смотреть, какие факторы повлияли, и выстраивать системную работу с этими драйверами", - приводит примеры Кузнецов.

Эйчар-харизматик

Недостает помощи от эйчаров и линейным сотрудникам. "Самая главная жалоба - отсутствие или некорректность обратной связи, - предупреждает Баскина. - Если эйчар не может быстро предоставить исчерпывающую информацию, поддержать словом и делом в сложной ситуации, если кадровые процедуры не отлажены и доставляют работнику массу хлопот, отношение формируется соответствующее".

Многие компании пытаются спасти ситуацию, дополняя эйчаров разными цифровыми решениями. "Мы часто слышим от новичков и проектных работников положительные отзывы о чат-ботах, которые дают мгновенный ответ на вопросы: "когда зарплата", "где пообедать", "что взять с собой на вахту", - рассказывает Баскина. Но для полноценной работы направления этого мало. "Бытует мнение, мол, автоматизируем HR, и все пойдет на лад. Но по факту перед автоматизацией предстоит проделать колоссальную работу по выстраиванию целевых процессов и определению метрик для отслеживания их эффективности. В противном случае получится так: на входе был хаос, а на выходе - автоматизированный хаос", - иронизирует Кузнецов.

Часть работодателей даже вдохновляются мнениями западных футурологов о том, что в будущем HR перестанет играть важную роль. "По прогнозу Джоша Берсина, известного аналитика по кадровым вопросам, до 30% ныне существующих HR-ролей будут сокращены в ближайшее время, а их задачи перейдут ИИ-агентам. Однако для России это звучит довольно футуристично: на практике инструментами ИИ в масштабе целых

компаний пользуются единицы", - констатирует Позовская. Хорошо это или плохо, но нашей стране еще очень долго придется полагаться на "живой" HR и пытаться улучшить его качество.

В целом тенденция к развитию HR-бизнес-партнерства в России уже сформировалась и будет усиливаться, считают эксперты. "Ключевой момент: эйчар становится партнером тогда, когда его KPI совпадают с KPI бизнеса и когда у него есть возможность и готовность влиять на управленческие решения, а не просто их обслуживать", - резюмирует Хрипченко. Эйчарам придется "расти над собой". "Несмотря на то что роль HR меняется, комплекс "маленького человека" остается, - предупреждает Позовская. - Чтобы влиять на бизнес, директор по персоналу сам по себе должен быть сильным лидером с мощной харизмой, который имеет смелость аргументированно высказать и затем пролоббировать свою позицию". Таких лидеров мало, а нужны они позарез.

Дарья Сальникова