

В российских компаниях много бесполезных людей. Почему их не увольняют

Огромное число сотрудников в российских компаниях постоянно косячат, но увольнять их не принято. Это очень демотивирует тех, кто хорошо работает, считают эйчары. Почему у нас не принято избавляться от глупцов и лентяев?

Ситуация, знакомая почти любой компании, - сотрудник делает работу некачественно, да еще и дедлайны срывает. Его распекает начальник, его критикуют на планерках - и год за годом оставляют на прежнем месте. Иногда он даже неспешно делает карьеру: получает все более важные задачи, которые продолжает запарывать.

Парадокс: пока на Западе рассуждают о необходимости терпимости к провалам, о том, что надо давать сотрудникам второй шанс, Россия остается страной пятого, десятого и даже сотого шанса, признают эйчары. Наш бизнес переполнен некомпетентными и ленивыми людьми без релевантного опыта, от которых никто не избавляется. Почему он терпит ненужных сотрудников?

Армия бездельников

В мае Банк России, обсуждая решение по ключевой ставке, раскритиковал российский бизнес, который на фоне упавшего спроса не спешит сокращать персонал. Регулятор отметил, что компании боятся расставаться с неэффективными работниками, поскольку считают, что позже при более благоприятных условиях на их место никого не найдут. Бизнес ведет себя неразумно, считают в ЦБ: он держит людей, чья работа сейчас не нужна, и поэтому экономика адаптируется к новой ситуации недостаточно быстро.

Проблема неэффективности труда в России стоит давно. Еще в 2024 году возглавляемый экономистом Дмитрием Белоусовым Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) заявлял, что в России тормозится автоматизация и модернизация производств. Предприятия выбирают недорогих работников вместо инвестиций в технологическое обновление. По разным оценкам, производительность труда в стране до сих пор составляет около 40-45% от уровня развитых экономик Запада, говорит Станислав Киселев, профессор практики Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.

Российский бизнес терпит недостаточно квалифицированных работников по разным причинам. Одна из них - наш рынок труда исторически менее мобилен, чем западный: работодатели опасаются дефицита кадров и предпочитают сохранять даже слабых сотрудников "на всякий случай". Владельцы бизнеса держат в голове, что замена специалиста будет стоить дорого. Например, новый руководитель уровня

директора обойдется в среднем в полтора-два годовых оклада - эти средства придется потратить на его поиск и адаптацию, во время которой компания недосчитается выручки, поскольку в этот период директор будет неэффективен, поясняет Максим Ручьевский, глава HR-консалтинговой компании iPlace. Поэтому многие собственники решают, что им выгоднее держать не самого сильного руководителя, чем перестраивать работу отделов под новых менеджеров.

Другая причина кроется в самой системе работы руководителей. На Западе процесс контроля за эффективностью сотрудников более формализован, отмечают эйчары. Там надо выполнять KPI, сдавать квартальную отчетность. Согласно принципу управления результативностью (performance management), сотрудник должен постоянно показывать результат, иначе компания быстро ищет ему замену. Руководители постоянно испытывают давление со стороны инвесторов, независимые советы директоров внедряют жесткую систему оценки эффективности. "В одной международной консалтинговой компании руководителей увольняли одним днем, если они не показывали свою эффективность. И это несмотря на регалии и количество лет работы в компании", - вспоминает директор по развитию консалтинговой компании Regroup Ольга Саутолл.

На Западе управленцу, как правило, дают срок от шести месяцев, чтобы выйти на результаты. В России этот период может быть намного больше, объясняет Саутолл. "А в некоторых крупных корпорациях от первых системных сигналов о неэффективности руководителя среднего или высшего уровня до его увольнения проходит даже от года-двух", - отмечает Ручьевский.

Внутренний рост сотрудника до руководящей или директорской роли в западных фирмах сопровождается обучением, прохождением программ развития, регулярным ассесментом (комплексный подход к оценке персонала) на соответствие корпоративным компетенциям. Внешний найм устроен так же системно: кандидата сканируют по множеству параметров - ценности, соответствию культуре компании, набору компетенций, подходу к работе с командой. "Это резко повышает вероятность, что руководящую позицию займет зрелый управленец, а не удобный или просто симпатичный человек", - поясняет Ручьевский.

В российских компаниях такая культура только формируется. Поэтому и найм, и увольнение часто остаются персональным решением собственника или CEO. Увольнение часто откладывается до момента, когда "уже невозможно не выгнать". Триггером становятся не стабильно слабые результаты, а какое-нибудь громкое событие: потеря ключевого клиента, репутационный инцидент, конфликт с акционером, уход из команды этого руководителя ключевого сотрудника.

Нравишься ты мне

Проблема еще и в том, что российские собственники часто чрезмерно контролируют работу бизнеса и не замечают, как их топы превращаются в статистов, способных лишь соглашаться на принятые ими решения. Многие компании выросли из стартапа в крупный бизнес буквально за 10-15 лет, поясняет Ручьевский. Собственник, который еще недавно лично знал каждого менеджера, не может управлять компанией с многотысячным штатом тем же способом. В итоге он формально нанимает сильных топов под трансформацию, но фактически продолжает принимать ключевые решения сам. Он уверен, что лучше других знает, как работают маркетинг, логистика и продукт.

Крупная российская компания более года искала CEO под трансформацию бизнеса. Нужен был топ-менеджер с сильным опытом в индустрии. Наконец, такой нашелся. Через несколько месяцев он начал жаловаться, что не срабатывается с собственником, через год ушел. За ним ушла половина директоров, которых он привел с собой. Когда собственник нанимал следующего CEO, он подсознательно искал более удобного. Так в компании началась эпоха послушных управленцев - тех, кому потом и приходится давать второй, третий, пятый шанс, констатирует Ручьевский.

В другой компании с оборотом около 100 млрд руб. новый собственник системно нанимал топов, которые на собеседовании во всем с ним соглашались. "Они кивали. Хвалили идеи. Внутренне со многим были не согласны, но молчали. Результат за три года - многомиллиардные убытки. Не из-за внешнего кризиса, а потому что вокруг собственника собралась команда, которая не оспаривала его решения, даже когда видела, что они ведут в тупик", - рассказывает Ручьевский.

Отдельная проблема в том, что в России менеджеров часто подбирают не по заслугам и результатам, а исходя из личных связей. У нас крайне важен аспект доверия, особенно в окологосударственном секторе, подчеркивают кадровики. "Там слабо развита система управления эффективностью - сотрудник, не соответствующий своей роли, и малоэффективный руководитель могут трудиться много лет, - отмечает Ольга Гуляева, директор по персоналу и корпоративной культуре компании "Адвирос". - Главное, чтобы он был лояльным, из своих".

Часто неэффективными сотрудниками становятся старые знакомые боссов или те, кого они держат в качестве козлов отпущения, замечает Татьяна Кожевникова, эксперт в области управления персоналом Института экономики роста имени П.А. Столыпина. Часто не увольняют ветеранов, которые отработали в компании полжизни, - работодатель опасается репутационных издержек. Наконец, распространенный случай - руководители специально нанимают людей слабее себя.

Иногда неэффективными оказываются те, чьи права государство защищает особенно тщательно. В крупной компании была должность делопроизводителя, приводит

пример замгендиректора по работе с профессиональным сообществом ANCOR Татьяна Баскина. Многолетней сотруднице было очень комфортно на этой позиции. Но затем в компании ввели электронный документооборот. Сотруднице сообщили, что она должна переобучиться на работу с ЭДО или уволиться. Женщина активно сопротивлялась переобучению, но уволить ее не решались. Эта история закончилась хорошо: эйчар все-таки уговорил работницу переобучиться, пояснив, что освоение компьютерных технологий поможет ей наладить общение с собственными детьми.

Бизнес по-советски

Но дело не только в этом. Традиция сохранять слабых работников идет еще с советского времени, считают кадровики. В СССР учреждения брали на себя роль воспитателя. "За неэффективных сотрудников горой выступали профсоюзы и старшие товарищи-наставники. Брали на поруки, старались перевоспитать, вывести на путь исправления", - говорит Ольга Саутолл. Это стремление было встроено в самую советскую идеологию: организации не стремились к прибыли, зато считали своим долгом воспитывать уважение к труду.

Уволить человека тогда было гораздо сложнее не только юридически. При нарушении трудовой дисциплины следовали выговоры, замечания, могли лишиться премии, устроить публичное порицание, но расставаться с человеком было не принято. "В результате слабые сотрудники не столько исправлялись, сколько застревали в системе: без развития, без продвижения, на неинтересных позициях. Для плановой экономики это было терпимо", - поясняет основатель платформы корпоративного благополучия "Понимаю" Антон Кушнер.

В советскую эпоху существовала своя система мотивации - хорошего работника могли почтить фотографией на доске почета, принять в партию или объявить стахановцем. "Ты всегда был на виду: плохие результаты порицались, а хорошие поощрялись не только руководством, но и коллективом, и обществом в целом", - комментирует управляющий директор инвесткомпании "Риком-Траст" Дмитрий Целищев. Намного слабее качество работы коррелировало с оплатой - считалось, что люди работают не из-за денег.

Из советской утопии работники шагнули в сырьевую экономику. Благоприятной средой для сохранения некоторых элементов советского корпоративного наследия стало ресурсное изобилие, которое сложилось в России в начале 2000-х годов. В сырьевой модели не всегда делали ставку на качество, признает Целищев. Доступность инвестиций и кредитов позволяла масштабировать бизнес без пристального внимания к управлению.

Высокие цены на нефть и газ снижали требования к эффективности бизнеса. Многие предприятия росли просто за счет конъюнктуры, а не за счет качества управления, поэтому ошибки менеджмента долго оставались незаметными. "Именно в эту эпоху

распространились управленческие модели с избыточным числом руководителей, размытыми KPI и ориентацией на личную лояльность вместо результата", - поясняет Станислав Киселев.

Если компания была монополистом или получала сырьевую ренту, она тем более могла не фокусироваться на производительности и держать в штате толпы лишних людей. В подобных фирмах даже не было системы управления штатной численностью: каждый руководитель получал дополнительные должностные ставки по запросу. Не было там и регулярного пересмотра организационной структуры, объясняет Татьяна Кожевникова.

Вместо увольнения слабых специалистов переводили в другие отделы, где они, по мнению начальства, не могли никому навредить. Или даже сохраняли на текущей ставке, беря одновременно нового более квалифицированного специалиста. Управленцу раздутый штат был выгоден - когда он уходил на новое место работы, на собеседовании он мог козырять тем, что руководил столь огромной командой.

Раздутый штат оказался необычайно живучей практикой. Сейчас из-за тяжелой экономической ситуации компании режут лишние расходы. "Все реже используют выездные тимбилдинги, особенно за рубеж, бонусирование получило прямую привязку к результатам, пафосные офисы в центре пали под натиском рациональных площадей в современных бизнес-центрах за пределами ТТК", - отмечает Дмитрий Целищев. Но, как ни странно, раздутый штат оказался священной коровой - компании в массе не сокращают лишних людей.

Долгая жизнь лентяя

Нужно ли давать слабым сотрудникам второй шанс? Опрошенные РБК HR-специалисты расходятся во мнениях. Многие конфликты в компаниях возникают из-за отсутствия правильных и эффективных коммуникаций, считает Ольга Саутолл. "Мне много раз приходилось прощаться с сотрудниками, и когда вызываешь их на разговор, они очень удивляются, почему им никто ничего не говорил, что они работают плохо? Выясняется, что обратную связь специалисту непосредственный руководитель не давал. Такие разговоры неприятны, и многие руководители стремятся их избегать", - делится Саутолл. Если сотрудник плохо работает, часто это вина не его, а руководителя, который ставит непрозрачные задачи, не контролирует ход их выполнения, не проговаривает цели.

Но бывают и другие ситуации. "Мой личный опыт и опыт коллег показывает: если речь идет не о нехватке конкретных профессиональных навыков, а об отсутствии мотивации, ответственности и внутренней установки на результат, ситуация чаще всего заканчивается расставанием. Просто позже и болезненнее для всех сторон", - отмечает Антон Кушнер.

Если сотруднику не хватает *hard skills*, например, он не владеет какой-то технологией или навыком, это можно исправить обучением, наставничеством, понятным планом развития. Совсем другое дело, если проблема с мотивацией, дисциплиной, ответственностью, способностью работать в команде, соблюдать договоренности и доводить задачи до результата.

"Это уже про зрелость и внутреннюю позицию человека, - подчеркивает Кушнер. - Работодатель может создать условия, дать обратную связь, поддержать, обучить, но он не может захотеть добиваться результата за самого сотрудника". В большинстве случаев именно здесь второй, третий и четвертый шансы не меняют ситуацию, а только оттягивают неизбежное решение. "Хвост кошке надо рубить сразу, а не по частям, - считает он. - Это звучит жестко, но смысл понятен: если решение о расставании фактически уже принято, затягивание часто вредит и бизнесу, и команде, и самому сотруднику. У человека появляется ложная надежда, у руководителя - усталость и раздражение, у коллег - ощущение несправедливости".

Засилье ленивых и некомпетентных специалистов сильно подрывает мотивацию тех, кто был настроен хорошо работать. Видя, что никто не увольняет бездельников, остальные сотрудники и сами перестают стараться. Если один человек не приносит результат, его работу фактически компенсируют другие. Так сильные специалисты получают больше нагрузки и меньше ресурсов, а компания может не индексировать зарплаты, не развивать новые проекты и терять клиентов. Эффективность организации напрямую зависит от качества человеческого капитала. Если она не умеет быстро расставаться с неэффективными людьми и привлекать сильных, она теряет конкурентоспособность.

"Поэтому давать еще один шанс имеет смысл только при нескольких условиях. Первое - проблема четко диагностирована. Второе - сотрудник сам признает ее и готов меняться. Третье - есть конкретный срок, измеримые цели и понятные критерии улучшения. Например: какие показатели должны измениться за месяц или квартал, какие навыки нужно подтянуть, какие договоренности больше нельзя нарушать", - констатирует Антон Кушнер. Но если сотрудник системно не выполняет договоренности, разрушает командную динамику или руководитель уже утратил к нему доверие, расставаться нужно быстро.

Нельзя забывать, что рыба гниет с головы. Проблема российского бизнеса в том, что неэффективными могут быть не только рядовые специалисты, но и руководители, по чьей вине плохо работают целые отделы. Попытки сократить таких менеджеров часто вызывают протест среди их подчиненных, привыкших работать спустя рукава. Чтобы победить вросшую в повседневную материю бизнеса неэффективность, придется попотеть.

Александр Столяров