

СОВРЕМЕННЫЙ ЖУРНАЛ ПРО УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

HR ВЛИЯНИЕ

Ольги Осиповой

ИЮЛЬ 2026
23 ВЫПУСК

Компания нанимает
так же, как управляет.
Почему проблема найма
часто начинается задолго
до появления вакансии.

Идет набор на курс
по управлению
персоналом HR
на миллиард для HR
и руководителей

Почему сотрудники
не говорят правду HR

Удалёнка в 2026:
«Я не вижу — значит,
не работают».
Как разрушить этот миф
и нанимать лучших
из любого города

HR-запрос: почему мы
лечим симптомы,
а не болезнь

ГОСТЬ НОМЕРА

Наталья Ткаченко

*«Сейчас я нахожусь в интересной точке
своей профессиональной жизни»*

Дорогой коллега, привет!

Я рада, что ты читаешь этот журнал. Его миссия - обеспечить как можно больше руководителей и HR коллег любых функций и должностей самыми современными, адекватными и практичными знаниями, инструментами, алгоритмами по управлению персоналом.

Мир изменился и все, что связано с управлением человеческими ресурсами тоже. Уже мало кто знает как правильно, сегодня Мы пишем историю современного HR менеджмента.

Здесь вы встретите полезный материал от экспертов, которые каждый день занимаются HR и менеджментом.

Журнал поможет вам что-то вспомнить, что-то узнать, что-то сгенерить самостоятельно из мыслей на тему управления человеческими ресурсами.



Приятного чтения!
С уважением, Ольга Осипова

ОБ АВТОРЕ ЖУРНАЛА

Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



Со мной

- компании растут по прибыли, при этом имея лояльные и стабильные команды
- вы растете в доходах, карьере и своих проектах

- >900 клиентов получили результат
- Автор 2х книг по HR
- 3 MBA по управлению человеческими ресурсами
- 17 лет в HR
- Вырастила за 1,5 года компанию по численности и по прибыли в 5 раз
- Собрала 8 команд с историческими рекордами эффективности
- Премия от Эксперт РФ при поддержке Правительства Москвы “Лучший Наставник по персоналу”
- Премия от Сколково “Лучший HR эксперт 2023”
- Эксперт федеральных СМИ
- Мой наставник Игорь Манн
- Спикер конференций по персоналу
- Вложила в свои мозги 15 миллионов рублей



• Гость номера.....	01
• Компания нанимает так же, как управляет. Почему проблема найма часто начинается задолго до появления вакансии	08
• HR-запрос: почему мы лечим симптомы, а не болезнь	13
• Почему сотрудники не говорят правду HR	16
• Как HR-директор в одиночку автоматизировала всё и сэкономила компании \$800 в месяц	20
• Внешний HRD: когда бизнесу нужен управленческий партнер, а не еще один HR?	23
• Битва за офис: почему возврат к очной работе стал главным кошмаром HR и как перестать воевать	29
• Чему футбол может научить руководителей больше, чем многие бизнес-книги	33
• Удалёнка в 2026: «Я не вижу — значит, не работают». Как разрушить этот миф и нанимать лучших из любого города	35
• Проклятие «сэндвич-менеджера»: почему средний менеджмент выгорает быстрее всех и как HR может его спасти	40
• «Вы наняли не тех людей»: почему отдел продаж перекладывает ответственность на HR и как остановить эту войну	45
• «Все пашут, а результат стоит»: что делать HR, когда команда перегружена, но ничего не делает	49
• HR в 2026 году: просто о главном	53
• Начальник не дает расти лучшим сотрудникам: что делать HR?	55
• «Опять увольнение?» Почему сотрудники уходят и как это остановить: простой чек-лист для руководителя	58
• «Мы искали его 3 месяца, а он ушел через 30 дней»: почему топовые сотрудники увольняются сразу после найма и как это предотвратить	61
• «Растить своих» или «Нанимать с рынка»? Вечный спор в HR и честный ответ, что выгоднее бизнесу	66

ГОСТЬ НОМЕРА

— Расскажи немного о себе сейчас

Сейчас я нахожусь в интересной точке своей профессиональной жизни: у меня уже большой опыт за плечами, но при этом сохраняется ощущение, что впереди еще много того, что хочется попробовать и создать.

Больше 15 лет я в HR. За это время я прошла путь от кадровика до директора по персоналу, работала с разными компаниями, командами и задачами.

Сегодня я развиваю частную практику и выбираю проекты, где могу применять свой опыт и экспертизу для решения сложных задач бизнеса.

Помимо профессии, я человек, которому важно сохранять любопытство к жизни и людям. Мне нравится наблюдать, анализировать, задавать вопросы и находить связи между разными сферами.

Наверное, именно это качество во многом привело меня в HR и остается со мной до сих пор: желание понимать, почему люди и системы работают именно так и что можно изменить, чтобы стало лучше.



Наталья Ткаченко

HRD, наставник для руководителей
в области управления персоналом



— Красивая, умная, богатая, успешная - Как ты пришла к текущей точке своей жизни и профессии?

А я всё еще в пути. Поэтому говорить, что я пришла к какой-то конечной точке, точно рано.

В профессию я попала почти случайно. В школе меня готовили к поступлению на государственное управление: была региональная программа, где школьники проходили большое количество тестирований, и лучших участников несколько лет готовили к поступлению. Но к моменту окончания программы произошла смена должностных лиц, направление закрылось, и всё, к чему я готовилась, осталось только воспоминанием. Но именно эта подготовка дала мне сильную базу знаний и научила быстро работать с большими объемами информации.

Я подошла к стенду со специальностями в университете и выбрала ту, где было слово “управление”. Тогда мне казалось, что нет особой разницы, чем управлять. Так я поступила на “Управление персоналом”. И ни разу об этом не пожалела.

Карьера тоже складывалась не по заранее написанному сценарию. Первую работу я получила через знакомых, но дальше всё зависело уже только от моих результатов. Начинала с кадрового направления, затем перешла в полноценный HR. Через несколько месяцев работы в новой роли я уже исполняла обязанности директора по персоналу.

Наверное, именно тогда стало понятно, что классическое понимание этой профессии мне не подходит. На протяжении многих лет HR воспринимался как функция про документы, подбор и сопровождение процессов. Но мне всегда было важно видеть HR шире.

Мне было интересно не просто найти человека или закрыть вакансию. Мне хотелось понимать: зачем бизнесу нужен этот человек, какую задачу он должен решить, как его появление повлияет на команду и на результат компании.

Я люблю строить. Не дома — системы. Мне комфортно работать там, где есть быстрый рост, хаос, масштабирование и процессы, которые перестают работать под нагрузкой. Не потому, что я люблю стресс, а потому что мне интересно создавать порядок там, где его пока нет.

Наверное, поэтому меня никогда не интересовал HR ради HR. Меня всегда интересовало не то, как управлять людьми. Меня интересовало, как через решения о людях меняется бизнес.

Именно поэтому сегодня я развиваю частную практику. За годы работы я увидела: многие компании сталкиваются не с нехваткой людей, а с тем, что решения о людях принимаются без достаточного понимания бизнеса.

Мне интересно работать именно с этой точкой — помогать компаниям находить сильных специалистов, строить эффективные команды и выстраивать HR как полноценный инструмент развития бизнеса.

— *Работать с людьми сложно, что не дает сдаваться?*

Сдаваться — точно не мой способ двигаться вперед. Возможно, это связано и со спортом: я в прошлом профессиональная спортсменка, и там довольно быстро понимаешь: одного участия недостаточно.

Результат появляется благодаря дисциплине, постоянной работе над собой и готовности снова и снова выходить на тренировку.

Наверное, спорт во многом сформировал мой характер. Ты не становишься лучше за один день — результат складывается из ежедневной работы, внимания к деталям и способности анализировать свои ошибки.

Именно поэтому мне близка работа с людьми. Да, люди — это самое сложное и непредсказуемое, с чем приходится иметь дело. Но именно в этом и заключается главный интерес этой профессии.

Здесь невозможно один раз получить набор знаний и дальше работать по одной схеме много лет. Меняются люди, компании, рынок, задачи. Каждый человек, каждая команда и каждый бизнес-контекст требуют нового подхода.

Меня держит не столько терпение к сложностям, сколько желание разобраться. Мне всегда интересно понять: почему человек принимает именно такие решения, почему команда работает так, а не иначе, где находится настоящая причина проблемы.

Мне сложно представить себя в профессии, где всё заранее понятно и нет пространства для поиска. Мне интересно разбираться в сложных задачах, понимать, почему люди и команды принимают те или иные решения, и находить точки, которые действительно могут изменить ситуацию.

— Самая крупная ошибка за последние пару лет?

Наверное, моя самая большая ошибка — я слишком долго ставила работу на первое место.

Я очень люблю то, чем занимаюсь. Я из тех людей, которые могут полностью погрузиться в задачу, искать решения, разбираться в новых подходах и не замечать ничего вокруг. Такой подход долгое время помогал мне достигать результата, но у него есть обратная сторона — можно забыть, что ты сам тоже ресурс, который нужно сохранять.

К сожалению, я поняла это не сразу. Меня остановила не усталость, а физика: когда организм начал давать сигналы, стало понятно, что бесконечно работать на пределе невозможно.

В какой-то момент пришло простое, но важное осознание: работа — это значимая часть жизни, но это не вся жизнь. Из больницы великие дела не делаются.

Раньше мне казалось, что высокая ответственность — это всегда быть доступной, держать всё под контролем и отдавать больше, чем можешь. Сейчас я понимаю: настоящая ответственность — уметь сохранять себя, чтобы продолжать приносить результат.

Я по-прежнему амбициозна и люблю сложные задачи, но сегодня гораздо внимательнее отношусь к балансу, своему состоянию и энергии. Потому что долгосрочный результат возможен только тогда, когда у тебя есть ресурс его создавать.

— Многие боятся идти в свои цели. Как ты решилась?

А чего бояться? Если меня не устраивает текущая ситуация, я буду ее менять. Терпеть и постоянно жаловаться — точно не мой путь.

Я всегда считала, что без действий ничего не изменится. Можно долго анализировать, искать идеальный момент, ждать, когда исчезнут все риски, но в какой-то момент нужно просто принять решение и начать двигаться.

Конечно, это не значит, что каждый шаг дается легко.

Есть вещи, которые страшно или некомфортно делать. Но если решение принято, дальше начинается работа.

Наверное, здесь мне очень помогает спортивный подход. В спорте ты не ждешь, когда появится уверенность, чтобы выйти на соревнование. Ты готовишься, работаешь над собой и постепенно становишься сильнее.

Я не верю в быстрые изменения и случайный успех. Я верю в дисциплину и последовательные действия. Большие цели редко достигаются одним рывком — они складываются из ежедневной работы.

Если решение принято, дальше остается только работать и искать путь.

— Что помогает держать себя в позитивном настроении и ресурсе?

Для меня главный источник энергии — движение и новые впечатления.

Спорт остается важной частью моей жизни. Спортивную карьеру я завершила 20 лет назад, но я ушла со сцены, а не из спорта. Это помогает мне переключаться, держать баланс и возвращаться в состояние внутренней собранности.

Еще меня очень восстанавливает природа. Я обожаю горы и высоту.

Когда мне нужно принять важное решение или посмотреть на ситуацию со стороны, я часто выбираю именно горы. Наверное, там проще услышать себя и увидеть картину шире.

И, конечно, путешествия. Новая культура, история, кухня, традиции, живопись — всё это дает мне энергию и расширяет взгляд на мир.

— 3 совета, которые ты дашь тем, кто хочет расти в доходе, карьере и своих бизнесах?

Первое — научитесь принимать решения и не отступать при первых сложностях. Очень часто люди годами находятся в состоянии “я хочу что-то изменить”, но ничего не меняется, потому что нет самого главного шага — решения. Как только вы его приняли, начинается движение. При этом важно понимать: когда вы начинаете двигаться вперед, меняется не только ваша жизнь, но иногда и ваше окружение.

Второе — разрешите себе делать неидеально. Перфекционизм часто выглядит как стремление к качеству, но на практике он нередко становится способом ничего не менять. Иногда лучше сделать на 80%, получить результат, собрать обратную связь и улучшить, чем бесконечно ждать идеального момента.

Третье — никогда не останавливайтесь в развитии. Мир меняется слишком быстро, и неважно, работаете вы в HR, IT, бизнесе или любой другой сфере. Нельзя один раз получить знания и считать, что этого достаточно на всю карьеру. Учитесь, пробуйте новое, применяйте знания на практике.

— Ты была у меня в менторинге, почему для себя выбираешь работать с ментором?

Для меня ментор — это один из самых быстрых способов ускорить переход на следующий уровень.

Но здесь очень важно найти именно своего человека. Не того, кто просто дает советы, а того, кто может посмотреть на ситуацию со стороны, задать правильные вопросы, поделиться опытом и помочь увидеть то, что сам уже не замечаешь.

Я достаточно самостоятельный человек и привыкла рассчитывать на себя, но понимаю, что у любого человека есть свои ограничения восприятия. Иногда мы можем годами ходить вокруг одной и той же задачи, потому что находимся внутри ситуации.

Сильный ментор помогает сократить этот путь: быстрее увидеть возможности, принять решения и избежать ошибок, которые уже кто-то прошел до тебя.

Для меня это не про отсутствие знаний или опыта. Это про осознанную инвестицию в свой рост. Если есть возможность учиться у человека, который уже прошел похожий путь, я выбираю использовать эту возможность.

Потому что большие цели редко достигаются только за счет собственных ресурсов. Для меня наличие сильного окружения — это не про зависимость от других, а про возможность двигаться быстрее и видеть больше.

— Какие планы на ближайшие пару лет?

Сейчас мой главный фокус — развитие частной практики.

Я хочу работать с задачами, где мой опыт может быть не просто ресурсом для выполнения отдельной функции, а инструментом для более качественных решений в бизнесе.

Хочу продолжать брать сложные задачи, где нужен опыт, системный взгляд и понимание разных сторон HR-функции.

Также для меня важно продолжать развивать свою экспертизу: делиться опытом, писать, выступать и создавать профессиональное окружение вокруг тем управления людьми и развития компаний.

Наверное, мой главный план на ближайшие годы — не просто делать больше, а делать глубже. Браться за проекты, где мой опыт действительно может менять результат.

— Чем ты можешь быть полезна коллегам и как посотрудничать с тобой?

Я могу быть полезна там, где HR должен быть не сервисной функцией, а партнером для бизнеса.

Коллегам из HR — своим опытом, профессиональным взглядом со стороны, разбором сложных кейсов и обменом практическими инструментами. Мне всегда интересно общаться с людьми, которые хотят развивать профессию и выходить за рамки привычного понимания HR.

Руководителям и компаниям — помощью в решении задач, связанных с людьми: поиском сильных специалистов, выстраиванием команд и более системным подходом к управлению персоналом.

Сегодня я работаю в нескольких направлениях.

Первое — это менторство для HR и руководителей. Обычно ко мне приходят с карьерными вопросами, переходом на новый уровень управления, сложными рабочими ситуациями или запросом на профессиональное развитие. Мы всегда отталкиваемся от конкретной задачи человека и ищем решения, которые подходят именно его ситуации.

Второе направление — HR-консалтинг для бизнеса. Я помогаю проводить HR-аудит, выстраивать стратегию управления персоналом, разбирать проблемные зоны в командах и искать точки роста для бизнеса через работу с людьми.

Особенно это актуально для малого и среднего бизнеса, где еще нет потребности в штатном HR-директоре, но уже есть вопросы, которые требуют профессионального взгляда со стороны.

Третье направление — подкасты и развитие личного бренда экспертов. Я приглашаю интересных людей в свои проекты и помогаю раскрыть их опыт через живой разговор.

Мне интересно работать не с отдельными процессами ради процессов, а с задачами, где нужно разобраться в сути: какой человек действительно нужен бизнесу, как должна работать команда и какие решения помогут компании двигаться дальше.

Мне интересны партнерства, совместные проекты и профессиональный обмен с людьми, которым близок такой подход к работе: глубоко разбираться в задаче, искать причины, а не только закрывать последствия.

HR ВЛИЯНИЕ
Ольги Осиповой

КОМПАНИЯ НАНИМАЕТ ТАК ЖЕ, КАК УПРАВЛЯЕТ. ПОЧЕМУ ПРОБЛЕМА НАЙМА ЧАСТО НАЧИНАЕТСЯ ЗАДОЛГО ДО ПОЯВЛЕНИЯ ВАКАНСИИ.

За пятнадцать лет работы в HR я поняла: идеальных систем найма, культур и руководителей не существует. Но существует закономерность. По тому, как компания нанимает людей, можно достаточно точно понять, как она управляет бизнесом.

Потому что подбор — это не просто HR-процесс. Это диагностика качества управленческих решений. Именно в найме компания вынуждена честно ответить на вопросы, которые в ежедневной работе можно откладывать месяцами.

Я научилась видеть это уже на первых встречах с руководителями.



Наталья Ткаченко
HRD, наставник для руководителей
в области управления персоналом



По формулировке запроса часто понятно: компания решает бизнес-задачу или пытается закрыть симптом. В первом случае разговор начинается с результата: что должен изменить этот человек, какие задачи решить, какие решения принимать самостоятельно. Во втором — с длинного списка требований к кандидату, который должен закрыть последствия еще не определенной проблемы.

Поэтому самые сложные ситуации в найме редко связаны с отсутствием кандидатов. Чаще они связаны с отсутствием ясности внутри самой компании.

Фраза “нам нужен сильный руководитель” или “нам нужен самостоятельный специалист” звучит как запрос на найм. Но управленческой задачей она еще не является.

Настоящая задача начинается с других вопросов: какой результат должен создать этот человек, какие решения принимать самостоятельно и за что отвечать после выхода. Если компания не может ответить на эти вопросы, она начинает искать человека под роль, которую сама до конца не определила.

Самые долгие вакансии почти никогда не оказываются самыми сложными. Они оказываются самыми неопределенными. Когда бизнес понимает, какую задачу должен решить будущий сотрудник, поиск становится значительно точнее. Компания получает не просто закрытую позицию, а человека, который влияет на результат. Когда компания пытается найти “идеального кандидата”, она месяцами ищет не человека, а уверенность в собственном решении.

Поэтому в своей практике я оцениваю не количество этапов найма и HR-инструментов, а качество решений, которые компания принимает о людях.

Первое — понимает ли компания, что именно определяет успех человека в этой роли.

Одна из самых распространенных ошибок в найме — подменять систему оценки опытом руководителя.

Опыт действительно важен. Он помогает быстрее видеть закономерности и задавать правильные вопросы. Но сам по себе опыт не создает единых критериев принятия решения.

Один и тот же кандидат может получить несколько противоположных оценок — не потому, что кто-то ошибается, а потому что у компании нет единой системы оценки. Один оценивает управленческую зрелость. Другой — глубину экспертизы. Третий — насколько комфортно будет работать вместе. Каждый может быть прав в рамках своей картины мира. Каждый может быть прав в рамках своей картины мира. Но бизнесу нужна не сумма мнений. Ему нужно понимание: кто способен решить конкретную задачу роли.

Проблема начинается тогда, когда компания пытается собрать решение из этих разных оценок, не имея общего понимания: какой результат должен обеспечить человек и какие признаки показывают его соответствие роли. В этот момент оценка превращается не в систему принятия решения, а в набор индивидуальных мнений.

Качественный найм начинается не с количества интервью. Он начинается с ответа на вопрос: какие характеристики действительно определяют успех в этой роли, а какие являются только личным предпочтением конкретного руководителя.

Второе — кто является владельцем решения.

Чем больше людей участвуют в выборе кандидата без четкого владельца решения, тем выше риск, что ответственность растворится между участниками. Коллективное мнение может повысить качество оценки, но оно не заменяет человека, который отвечает за итоговый выбор.

Самая опасная ситуация возникает, когда несколько руководителей могут остановить найм, но никто не владеет финальным решением.

В такой системе даже сильный кандидат может потеряться не на этапе оценки, а между людьми, которые должны принять решение.

Третье — готова ли компания принять человека, который может изменить привычный порядок.

Именно здесь проявляется самый показательный управленческий конфликт.

Я несколько раз сталкивалась с парадоксом: компания долго говорила, что ей нужны сильные люди, а когда такой человек появлялся, первым вопросом становилось не “как использовать его потенциал?”, а “почему он задает столько вопросов?”.

Сильный человек приносит не только экспертизу. Он показывает ограничения, предлагает новые подходы и ставит под сомнение решения, которые раньше казались правильными. Иногда компания хочет не человека, который изменит систему. Она хочет человека, который решит сложные задачи, но оставит привычный порядок без изменений. Зрелые организации понимают: тот, кто создает результат и двигает изменения, не всегда будет удобным.

Запрос “ускорить подбор” часто маскирует не проблему рекрутинга, а проблему управления.

В одном из проектов IT-компания обратилась с таким запросом. У руководителей не было единого понимания профиля роли, требования менялись в процессе поиска, а ответственность за финальный выбор была размытой. Более того, часть руководителей воспринимала рост количества вакансий как отдельную проблему найма, не связывая его с изменениями в структуре и задачах бизнеса.

Поэтому первым шагом стала не новая стратегия поиска кандидатов, а изменение логики принятия решения. Мы определили критерии успеха роли, синхронизировали ожидания руководителей, распределили ответственность участников и убрали этапы, которые не повышали качество выбора.

Иногда самые эффективные изменения оказываются не самыми сложными. Важно не создавать дополнительные инструменты, а убрать то, что мешает принимать решения.

В результате сроки закрытия позиций сократились с нескольких месяцев до 12 дней, а компания смогла продолжить масштабирование без потери качества найма. Но главный результат был не в скорости. Компания перестала воспринимать найм как последовательность отдельных действий и начала управлять им как бизнес-процессом.

Именно поэтому мой подход — строить не HR ради HR, а систему, которая помогает бизнесу расти. Потому что вопрос не только в том, где найти сильных людей. Главный вопрос — понимает ли компания, какие задачи они должны решать, какие изменения создавать и готова ли она принять результат их работы.

В конечном итоге выигрывают не компании, у которых просто есть сильные сотрудники. Талант сам по себе не создает конкурентное преимущество. Его создает способность бизнеса принимать точные решения о людях, доверять им решения и создавать условия, в которых их экспертиза превращается в результат.

HR ВЛИЯНИЕ

Ольги Осиповой

 старт
1 октября 2026

КУРС «HR НА МИЛЛИАРД»

- Поможет прокачать ваши компетенции для решения проблем и задач с персоналом в современных реалиях
- Вы получите первые результаты уже на курсе
- Четко, практично и без воды - бери и делай
- Курс в процессе получения лицензии - участники получают "корочку" о повышении квалификации по управлению персоналом + сертификат
- шикарная стоимость - от 5 500 рублей в месяц в зависимости от тарифа
- 24 урока
- 54 шаблона
- 30 участников уже записались на 4 поток курса
- 69 000 рублей - стоит только урок по HR маркетингу, который в курсе участники получают бесплатно
- много подарков

КОМУ ПОДОЙДЕТ КУРС?

руководителям
команд

собственникам
бизнеса

HRD и HRBP

HR коллеги
из любых
функций и
должностей

ПЕРЕХОДИ НА САЙТ ЗА ПОДРОБНОСТЯМИ

[HTTPS://OSIPOVA.ME/MILLIARD](https://osipova.me/milliard)

По всем вопросам можно писать
напрямую Ольге Осиповой в телеграм



HR-ЗАПРОС: ПОЧЕМУ МЫ ЛЕЧИМ СИМПТОМЫ, А НЕ БОЛЕЗНЬ HR КРАЙНЕ РЕДКО РЕШАЕТ ТУ ПРОБЛЕМУ, С КОТОРОЙ К НЕМУ ПРИХОДЯТ.

Я проанализировала компании, с которыми работала за последние годы. Сравнила изначальный запрос собственника и то, что реально требовалось решать. Разрыв колоссальный.

И это не про «плохих HR» или «некомпетентных собственников». Это про системную ошибку в подходе к управлению людьми.

АНАЛОГИЯ С БОЛЕЗНЬЮ

Представьте: у человека температура, кашель, слабость. Он идет в аптеку и просит «что-нибудь от кашля». Ему дают микстуру. Кашель на время стихает. Но через неделю возвращается с новой силой.



Яна Глазова,
HRD и карьерный ментор



Почему? Потому что лечили симптом, а не причину. А причина могла быть в воспалении легких, которое требует совсем другой терапии.

С HR-запросами ровно та же история.

Собственник говорит: «Наймите мне людей, мы масштабируемся», или: «У нас текучка, срочно закройте вакансии», или: «Команда не тянет, найдите мне сильных».

И HR бежит «лечить кашель»: размещает вакансии, проводит собеседования, считает воронку.

А проблема-то глубже.

ПОЧЕМУ МЫ НЕ СМОТРИМ В КОРЕНЬ

Уровень управленческой осознанности в вопросах людей пока еще слабый.

С деньгами — понятно. Если бизнес просел, собственник идет к финансисту, просит посчитать цифры, проанализировать кэш-флоу, пересмотреть бюджет. Там есть объективные данные, с которыми можно работать.

С людьми — иначе. Почему-то считается, что:

- если бизнес масштабируется, то нужно больше людей;
- если план не выполняется, нужно нанять других (более «правильных») людей;
- если текучка, то нужно быстрее закрыть вакансии.

Никто не задает вопросы:

- А почему мы вообще в этой точке?
- А правильно ли устроены процессы?
- А туда ли мы нанимаем?
- А чем на самом деле вызвана текучка — условиями, управлением, ожиданиями?

МАШИНА НЕ ЕДЕТ — ВЫ ДЕЛАЕТЕ ДИАГНОСТИКУ ИЛИ ТЮНИНГ?

Вот хорошая метафора.

Если ваша машина перестала ехать, вы не едете в автомагазин за новыми ковриками и освежителем воздуха.

Вы везете ее на диагностику. Смотрите, что с двигателем, подвеской, тормозами. Потом принимаете решение: чинить, менять узел или покупать новую.

С бизнесом — то же самое. Но почему-то вместо диагностики мы делаем «тюнинг»: нанимаем еще одного HR, вводим новый KPI, меняем бонусную систему.

А нужно остановиться и разобраться.

РЕШЕНИЕ: ВНЕШНИЙ ВЗГЛЯД КАК ИНВЕСТИЦИЯ, А НЕ РАСХОД

Особенно сейчас, в условиях жесткого контроля бюджетов, когда каждая копейка на счету, у многих возникает вопрос: «Какой еще консультант? Это же деньги».

Но я предлагаю посчитать иначе.

Сколько вы теряете на неправильных наймах?

- Время ваших руководителей на собеседования.
- Время команды на адаптацию человека, который уйдет через 3 месяца.
- Деньги на размещение вакансий, закрытие которых затягивается.
- Упущенные возможности, потому что ключевая позиция пустует.

А теперь сравните это со стоимостью внешнего HR-аудита.

КАК ЭТО ВЫГЛЯДИТ НА ПРАКТИКЕ

Вы приходите к выводу, что «что-то не работает». Но вместо того, чтобы нанимать очередного HR-специалиста в штат, вы:

1. Приглашаете внешнего консультанта.

- Он проводит диагностику.
- Смотрит процессы.
- Собирает данные.
- Выдает дорожную карту.

2. Вы получаете взгляд со стороны.

3. Принимаете решение.

- Либо внедряете изменения своими силами (у вас уже есть план).
- Либо понимаете, что вам нужен штатный HR-директор с конкретным профилем (и вы нанимаете ровно того, кто решит реальную проблему, а не «вообще HR-а»)
- Либо оставляете консультанта на проект.

В любом случае вы экономите, потому что вы перестаете гадать.

Вы перестаете нанимать «хорошего человека», а потом удивляться, почему он не сделал того, что вы хотели.

Вы перестаете менять HR-ов каждые полгода, потому что «опять не то».

Вы наконец получаете объективную картину: что болит, почему болит, и сколько стоит лечение.

Запрос «наймите мне людей» почти никогда не решает реальную проблему бизнеса.

Проблема чаще всего в процессах, в управлении, в том, как распределены роли, в том, как принимаются решения, в том, какой климат в команде.

И пока вы не проведете диагностику — вы будете бесконечно лечить симптомы. Тратить деньги, терять время и удивляться, почему ничего не меняется.

Поэтому мой совет: если чувствуете, что «что-то не так», — не спешите нанимать очередного HR. Сначала позовите того, кто посмотрит на систему целиком. Это дешевле, чем вы думаете. И эффективнее, чем вы можете представить.

Потому что лечить болезнь всегда выгоднее, чем всю жизнь покупать лекарства от симптомов.

ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ НЕ ГОВОРЯТ ПРАВДУ HR

Самый неудобный разговор в компании - это разговор, которого не было.

На встречах сотрудники кивают, на опросах ставят «в целом все нормально», на ONE-TO-ONE говорят правильные слова. А потом HR с удивлением узнаёт о выгорании, конфликте, уходе сильного специалиста или полном недоверии к руководству. И вот здесь у меня всегда один вопрос: мы действительно не знали - или просто не хотели услышать?

За 20+ лет в управлении персоналом я много раз видела одну и ту же картину. Формально в компании есть и опросы, и встречи, и каналы обратной связи. По факту сотрудники очень быстро понимают, что говорить правду — не всегда безопасно. Где-то их уже «обжигали» после откровенности. Где-то обратная связь растворялась в воздухе. Где-то честный ответ становился поводом для разборки, а не для решения вопроса.



Еремченко Марина,
HRD



И тогда люди выбирают не честность, а самозащиту. Не потому что они лукавые. А потому что опыт подсказывает: «Лучше промолчать, чем потом иметь неприятности». Для HR это особенно опасно, потому что мы получаем не реальную картину, а отредактированную версию реальности.

Почему молчат?

Причин обычно несколько.

Первая - нет доверия к конфиденциальности. Сотрудник не верит, что его слова останутся между ним и HR. Особенно если в компании маленький управленческий круг, все друг друга знают и утечка информации случается быстрее, чем решение.

Вторая - нет опыта, что обратная связь что-то меняет. Это очень частая история. Люди могут честно сказать о проблеме, но если после этого ничего не происходит, они быстро перестают говорить вообще.

И у них формируется простая логика: «Зачем тратить силы, если результат все равно нулевой?»

Третья - страх последствий. Сотрудник может не бояться HR как человека, но бояться системы: руководителя, статуса, возможного ухудшения отношений, потери шанса на развитие. В такой среде честность становится роскошью.

И четвертая причина, которую часто недооценивают, - люди не умеют формулировать правду безопасно. Иногда у человека есть сильное чувство дискомфорта, но нет понимания как об этом говорить. Он не скажет: «Я теряю мотивацию из-за непрозрачных решений». Он скажет: «Пока все нормально». Потому что так проще.

Что я видела на практике

Один из самых типичных сценариев - когда в компании запускают опрос вовлеченности, получают красивые цифры, а потом удивляются, почему текучесть не снижается. Я всегда смотрю не на саму цифру, а на качество среды вокруг нее. Если сотрудники не верят, что их услышат, любой опрос превращается в имитацию диалога.

Другой частый случай: ONE-TO-ONE с руководителем, на котором сотрудник говорит то, что от него хотят услышать. Здесь проблема не в формате встречи, а в культуре управления. Если руководитель слышит только согласие, команда очень быстро учится подстраиваться. А потом бизнес получает не живую обратную связь, а коллектив людей, которые давно все поняли и просто осторожничают.

И еще одна история, которую я бы назвала самой болезненной: когда HR сам оказывается «почтальоном плохих новостей», но не партнером в решении проблемы. Тогда к нему начинают относиться как к промежуточному звену, через которое можно пожаловаться, но нельзя рассчитывать на изменение. После этого откровенность умирает почти мгновенно.

Что с этим делать?

Первое - не путать наличие канала связи с доверием.

То, что в компании есть почта, анкета и встреча, еще не значит, что люди готовы говорить правду. Доверие строится не инструментом, а повторяемым опытом: сказал - услышали - отреагировали.

Второе - не просить честности, если система за нее наказывает. Если после откровенного ответа человека начинают «считывать», подозревать или обсуждать, в следующий раз он промолчит.

Тут без иллюзий: сотрудники очень быстро учатся на реакции компании.

Третье - задавать не общие, а точные вопросы. Вместо «Есть ли у вас проблемы?» лучше спрашивать: «Что мешает работать быстрее?», «Где вы теряете время?», «Какое управленческое решение вызывает у вас больше всего вопросов?» Такие вопросы легче перевести в конкретику, и у людей меньше соблазна спрятаться за нейтральными ответами.

Четвертое - показывать, что обратная связь имеет последствия. Не в смысле наказаний, а в смысле действий. Если сотрудники видят, что после их слов что-то меняется, доверие начинает возвращаться. Если не меняется ничего - не надо удивляться молчанию.

Мой вывод

Для меня это не история про «неудобных» сотрудников. Это история про зрелость компании. Там, где людям безопасно говорить правду, HR получает живую картину и может работать на опережение. Там, где правду лучше прятать, HR все время работает с последствиями, а не с причиной.

И чем раньше компания честно признает, что молчание сотрудников — это не их дефект, а сигнал о состоянии системы, тем меньше будет неожиданных увольнений, скрытых конфликтов и управленческих сюрпризов.

ОБУЧЕНИЕ ТИПОЛОГИЯМ ПЕРСОНАЛА

А если я вам скажу, что есть способ лучше понимать каждого своего сотрудника, лучше управлять им, чтобы лояльность росла к компании вместе с результатами?

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

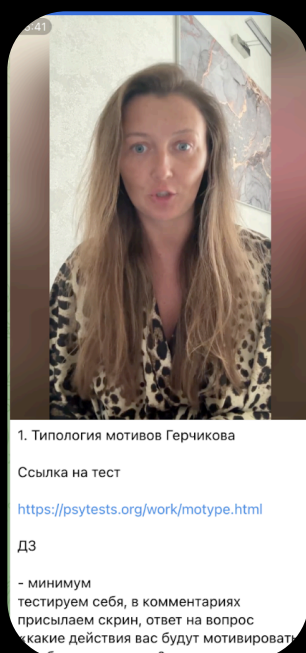
1. хорошо знать себя

2. уметь разбираться в других

Мне как руководителю в бизнесе и HR помогает делать рекорды по выполнению KPI, сильные команды именно знание и умелое применение разных типологий

Я СОБИРАЮ В 1 ТЕЛЕГРАММ КАНАЛЕ ВСЕ ТИПОЛОГИИ С РЕКОМЕНДАЦИЯМИ ДЛЯ ВАС

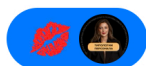
Каждую неделю видео-разбор типологии, тест при наличии и задание



Типологии персонала

7. Пирамида Дилтса Теста нет, тестируе...

Очень полезно!
Ольга, спасибо Вам огромное! 💜
Максимально полезная группа



12:45

Добрый день. так интересно, что я его проходила 2 года назад, полгода назад)
Я похоже про бабки))
Спасибо Ольга, рада присоединиться к чату.

07:52

- Доступ навсегда + возможность задавать вопросы
- Каждую неделю новая типология
- Уже 8 типологий в канале
- Оплата 4 900 рублей по ссылке и вас сразу перенаправит в канал

ОПЛАТИТЬ ДОСТУП

КАК HR-ДИРЕКТОР В ОДИНОЧКУ АВТОМАТИЗИРОВАЛА ВСЁ И СЭКОНОМИЛА КОМПАНИИ \$800 В МЕСЯЦ

Я HR-директор в стартапе. Одна. Без команды, без ассистента, без бюджета на дорогие HR-системы. И при этом я веду полный цикл: найм, адаптацию, развитие, увольнения, обратную связь с руководством - всё.

Примерно год назад я поняла, что теряю по 3-4 часа в день на задачи, которые не требуют моего мозга. Напомнить руководителю провести встречу на 14-й день адаптации. Проверить, на каком этапе кандидат. Зафиксировать статус по вакансии. Отправить очередной шаблонный запрос..

Тогда я наткнулась на понятие «вайбкодинг». Если коротко: это когда ты описываешь задачу обычным языком и ИИ помогает тебе создать рабочий инструмент. Без знания программирования. Без разработчика. Без технического бэкграунда.

Я решила попробовать.



Бахаева Анастасия
HRD / Карьерный консультант



Что я сделала

Первым делом я описала все процессы, которые повторяются у меня каждую неделю. Получился список из 23 задач от «напомнить руководителю о встрече на 45-й день» до «проверить статус по открытым вакансиям» и «зафиксировать результат испытательного срока».

Дальше я начала по одной переносить эти задачи в систему, собранную через вайбкодинг. В итоге у меня появилось два инструмента:

HR CRM- система управления всеми HR-процессами в одном месте.

- Адаптация: кто на каком этапе, какие точки обратной связи пройдены, что ещё впереди. Перформанс-ревью: когда у кого, какие цели были поставлены, какой результат зафиксирован.

- Аудиты: что проверяли, что нашли, что исправили и когда.
- Регламенты: актуальная версия, кто ознакомлен, кто ещё нет.
- Отпуска, больничные, пересмотры грейдов - всё в одном месте, с историей и статусами.

Никакого дорогого HR-софта. Никаких разработчиков. Своя логика, под наши процессы, без лишнего.

Главное, что это дало: я перестала хранить всё в голове и в разрозненных таблицах. Любой руководитель может зайти и увидеть актуальную картину сам, без звонка мне и без ожидания отчёта.

Бот-напоминалка. Он сам пишет руководителям в нужный день: «Сегодня 14-й день у Марины, не забудьте провести встречу обратной связи». Проверяет статусы по задачам. Если задача просрочена - сигнализирует.

Что изменилось

Первое и главное - я перестала быть операционным диспетчером. Раньше значительная часть моего дня уходила на то, чтобы ничего не упало и никто ничего не забыл. Теперь это делает система.

Я сфокусировалась на том, зачем HR вообще существует в компании: стратегические сессии с СЕО и руководителями, работа с культурой, выстраивание системы найма под рост команды, разговоры, которые влияют на решения бизнеса - а не на напоминания.

Второе - прозрачность процессов. Теперь руководитель может в любой момент зайти и посмотреть сам. Меньше вопросов - больше доверия.

Третье - деньги. До автоматизации компания платила за несколько сервисов, которые частично дублировали друг друга и которые мы использовали на 20% от возможностей. После — мы отказались от того, что стало ненужным. Экономия вышла около \$800 в месяц. Для стартапа это значимая цифра.

Почему это важно именно для HR

Когда система берёт на себя операционку - у HR-директора появляется время на то, что реально влияет на бизнес.

На разговоры, которые меняют решения. На процессы, которые удерживают людей. На стратегию, а не на таблицы.

HR влияет на прибыль. Не через корпоративы и не через тимбилдинги - через систему, которая снижает текучку, ускоряет найм и помогает людям расти.

Автоматизация - это не угроза для HR. Это инструмент, который позволяет HR наконец-то делать свою настоящую работу.

Что нужно, чтобы повторить

Никакого программирования. Никакого разработчика. Нужно одно: чётко описать свои процессы - что происходит, когда, кто отвечает, что должно случиться дальше. Если вы это знаете про свои HR-процессы - вы уже готовы к автоматизации.

Если не знаете - начните с этого. Потому что автоматизировать хаос невозможно.

Сейчас я готовлю собственный курс по вайбкодингу для HR-специалистов. Не технический курс - практический. Для тех, кто хочет перестать зависеть от разработчиков и дорогих сервисов и научиться самостоятельно собирать инструменты под свои задачи: HR-системы, аналитические дашборды, ботов-помощников, автоматизацию рутинных процессов.

Потому что я убеждена: каждый HR-специалист сегодня может и должен уметь это.

Не для того чтобы стать разработчиком - а для того чтобы перестать ждать, пока кто-то другой решит его операционные проблемы.

HR, который умеет собирать свои инструменты - работает в два раза эффективнее.

ВНЕШНИЙ HRD: КОГДА БИЗНЕСУ НУЖЕН УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПАРТНЕР, А НЕ ЕЩЕ ОДИН HR?

За последние два месяца я разбирала три совершенно разных запроса.

В первом случае собственник хотел изменить систему мотивации руководителя отдела продаж.

Во втором был уверен, что главная проблема компании — сотрудники, которых приходится постоянно контролировать.

В третьем руководство искало причины, почему команда перестала поддерживать стратегические изменения и просто ждет очередных указаний.

Три разные компании. Три разные отрасли. Три разных запроса.

Казалось бы, между ними нет ничего общего.



Екатерина Гарехт
HRD с боевыми шрамами и парой дипломов, которые уже не спасают



Но примерно через час разговора с каждым собственником становилось понятно, что настоящая проблема во всех случаях одна.

Никто не управлял человеческим капиталом как системой.

Именно это наблюдение заставило меня по-новому посмотреть на роль внешнего HRD.

Сегодня вокруг этой профессии много споров. Одни считают ее очередным модным трендом. Другие — способом сэкономить на штатном директоре по персоналу. Третьи вообще не понимают, зачем компании нужен внешний специалист, если уже есть кадровая служба, руководители подразделений и генеральный директор.

На мой взгляд, причина появления внешнего HRD совсем в другом.

Бизнес становится сложнее. Компании растут быстрее, чем успевают перестраивать систему управления. И в какой-то момент собственник обнаруживает, что финансами кто-то управляет, продажами кто-то управляет, производством тоже кто-то управляет, а вот человеческим капиталом — никто. Не потому, что нет людей. А потому, что нет владельца функции.

КОГДА КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ПОНЕМНОГУ — НЕ ОТВЕЧАЕТ НИКТО

Один из последних проектов — крупная гостиничная сеть.

Девять объектов.

Пять отелей категории четыре звезды.

Четыре ресторана.

Около 1200 сотрудников.

На встрече один из руководителей сказал фразу, которая, наверное, лучше любых отчетов описывает ситуацию: «Они все лентяи. Всех надо контролировать, иначе они не работают. Мы им и форму выдаем, и подарки дарим, и ежегодный чекап организовали...»

Честно говоря, я даже не стала спорить.

Потому что меня заинтересовали не сотрудники. Меня заинтересовала сама система. Я начала задавать вопросы.

Кто отвечает за подбор?
Руководители.

Кто адаптирует новичков?
Руководители и опытные сотрудники.

Кто занимается обучением?
Руководители.

Кто отвечает за удержание персонала? Также руководители.

Есть ли HR? Нет.

Есть кадровая служба, которая профессионально выполняет свою работу: кадровый документооборот, соблюдение требований трудового законодательства, оформление отпусков, приемов и увольнений. И это правильно. Это ее функция.

Но постепенно становится понятно, что каждый занимается лишь своим небольшим участком. Руководитель нанимает людей, потому что ему не хватает сотрудников. Наставник показывает новичку рабочее место. Кадровик оформляет документы. Собственник финансирует корпоративные программы. У каждого есть свой кусочек работы.

Но пазл целиком не собирает никто.

Именно поэтому компания искренне вкладывается в людей, но не получает ожидаемого результата.

Можно организовать лучший медицинский чекап. Можно разработать красивую корпоративную форму. Можно дарить подарки. Но если никто не отвечает за систему работы с персоналом, все эти инициативы остаются отдельными хорошими делами. Они не превращаются в управленческий результат.

Если бы компания продолжила жить по этой модели еще несколько лет, скорее всего, текучесть продолжила бы расти. Удерживать уровень сервиса четырехзвездочного отеля становилось бы все сложнее, а самые сильные сотрудники постепенно уходили бы не из-за отсутствия подарков или формы, а потому что устали жить в системе, где работа с людьми существует фрагментарно.

ИНОГДА СОБСТВЕННИКУ НУЖЕН НЕ НОВЫЙ HR, А НОВАЯ РОЛЬ

Второй кейс оказался совсем из другой отрасли.

Молодая компания, которая организует обучение плаванию детей и взрослых.

Запрос звучал просто: «Нужно разработать систему мотивации для руководителя отдела продаж.»

Такие запросы я слышу регулярно. Но уже через несколько вопросов стало понятно, что дело не в мотивации. Руководитель отдела продаж был. Зарботная плата была. Название должности тоже. Не было только одного. Самого управления.

Все решения принимал собственник. Все задачи ставил собственник. Все нестандартные ситуации решал собственник. По сути, руководитель отдела продаж оставался исполнителем, только с другой должностью.

И это очень распространенная история.

Особенно когда собственник сам вырос из сильного специалиста. В данном случае — из сильного продавца. Он умеет продавать. Быстро принимает решения. Отлично чувствует клиента. И именно эти качества помогли создать бизнес. Но в какой-то момент качества, которые позволили построить компанию, начинают ограничивать ее дальнейший рост.

Потому что предпринимательство развивается этапами.

Первый этап — сделать самому.

Второй — научить других делать так же.

Третий — построить систему, которая будет работать без постоянного участия собственника.

И именно переход между вторым и третьим этапом оказывается самым сложным. Большинство собственников не замечают, что продолжают управлять компанией как руководители отдела продаж, главные инженеры или ведущие специалисты. Меняется статус. Меняется масштаб бизнеса. Но не меняется способ мышления. В этот момент внешний HRD становится не человеком, который занимается персоналом. Он становится партнером собственника. Человеком, который помогает изменить саму модель управления.

НЕЗАВИСИМЫЙ ВЗГЛЯД ИНОГДА СТОИТ ДОРОЖЕ ГОТОВОГО РЕШЕНИЯ

Третий проект связан уже с производственной компанией.

Запрос был связан со стратегией. Команда жаловалась на постоянные изменения. Собственник искал способы повысить скорость развития бизнеса. При детальном анализе выяснилось интересное обстоятельство.

Проблемой была не стратегия. Команда прекрасно понимала направление развития. Более того, сотрудники искренне поддерживали изменения.

Но постепенно перестали проявлять инициативу. Почему? Потому что стратегия регулярно менялась единолично.

Достаточно было собственнику увидеть новую возможность, и компания резко меняла направление. Команда честно включалась в очередной проект. Потом все начиналось сначала. Через некоторое время сотрудники перестали спорить. Перестали предлагать идеи. Они просто ждали следующего решения собственника. Это не сопротивление изменениям. Это естественная реакция системы, которая потеряла предсказуемость.

И здесь внешний HRD снова выполняет совсем не ту роль, которую принято ожидать. Он не пишет должностные инструкции. Не проводит тренинги. Он помогает собственнику увидеть последствия собственного управленческого поведения. И именно независимый взгляд зачастую становится главным инструментом изменений.

ПОЧЕМУ ВНЕШНИЙ HRD СТАНОВИТСЯ ВОСТРЕБОВАННЫМ

Для малого и среднего бизнеса внешний HRD — это возможность получить управленческую экспертизу, которую экономически нецелесообразно держать в штате.

Компания получает специалиста, который умеет строить систему, развивать руководителей, выстраивать процессы и сопровождать изменения. При этом бизнес не несет постоянных затрат на содержание высокооплачиваемого директора по персоналу.

Но дело не только в стоимости. Внешний специалист не вовлечен во внутреннюю политику компании. Он может задавать неудобные вопросы.

Может спорить с собственником. Может видеть то, что внутри давно стало привычным.

Для крупного бизнеса роль внешнего HRD становится иной. Здесь уже есть HR-служба. Есть подбор. Есть обучение. Есть кадровое администрирование. Но именно внешний специалист способен дать независимую оценку зрелости управленческой системы, помочь собственнику посмотреть на организацию со стороны, провести аудит процессов и стать партнером именно на уровне владельца бизнеса.

Это уже не операционная работа. Это работа с архитектурой управления.

ВМЕСТО ВЫВОДА

Любым активом компании кто-то управляет.

- Финансами управляет финансовый директор.
- Производством — производственный директор.
- Продажами — коммерческий директор.
- Маркетингом — директор по маркетингу.

И только человеческим капиталом во многих компаниях не управляет никто.

Им занимаются понемногу. Руководители. Кадровая служба. Наставники. Сам собственник. Но именно поэтому система так и не появляется. Потому что у любой функции должен быть владелец.

Наверное, именно в этом сегодня и заключается главная ценность внешнего HRD. Не заменить внутреннего специалиста. Не забрать чужую работу. А собрать тот самый пазл, отдельные элементы которого уже существуют практически в каждой компании, но пока так и не складываются в единую систему управления человеческим капиталом.

ИНТЕНСИВ

БАЗА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

6 уроков, которые помогут вам легче нанимать людей на ваши вакансии, минимизировать текучесть персонала и повысить результаты вашей команды



Подходит любому уровню **от начинающего до опытного руководителя команды**, собственника бизнеса или HR коллег из любых функций (кроме КДП и C&B)

ТЫ НАУЧИШЬСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО

РАЗБИРАТЬСЯ В УПРАВЛЕНИИ ЛЮДЬМИ



Как **нанимать**



Как **адаптировать**



Как **управлять и удерживать**



Как повышать **результативность**



Как **платить**



Как правильно **делегировать**

СОДЕРЖАНИЕ

6

уроков в записи

6

шаблонов

∞

доступ навсегда

12

инструментов

ПОДРОБНЕЕ

БИТВА ЗА ОФИС: ПОЧЕМУ ВОЗВРАТ К ОЧНОЙ РАБОТЕ СТАЛ ГЛАВНЫМ КОШМАРОМ HR И КАК ПЕРЕСТАТЬ ВОЕВАТЬ

Представьте классическую картину 2026 года: генеральный директор рассылает письмо о том, что с понедельника все сотрудники обязаны вернуться в офис минимум на три дня в неделю. В ответ в неформальных чатах взрывается возмущение, а HR-директор получает пачку заявлений на увольнение.

Возврат в офис (RETURN TO OFFICE, или RTO) и борьба за гибридный формат перестали быть просто «трендом». Это хроническая, пульсирующая боль, которая ежедневно раскалывает компании на два враждующих лагеря. И в центре этого конфликта, как громоотвод, стоит HR.

Два берега одной реки: почему стороны не слышат друг друга?

Чтобы понять, почему эта тема такая болезненная, нужно посмотреть на аргументы обеих сторон.



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



Они кажутся
взаимоисключающими,
но на самом деле обе стороны
правы в своих базовых
потребностях.

**Позиция бизнеса: «Нам нужна
синергия и контроль»**

Топ-менеджмент и собственники
смотрят на офис через призму
бизнес-результатов
и инвестиций. Их аргументы:

*Культура и инновации:
«Спонтанные разговоры
у кулера», неформальный обмен
идеями и передача неявных
знаний (TACIT KNOWLEDGE)
невозможны в ZOOM.*

*ROI на недвижимость: Офисы
стоят огромных денег.
Пустующие этажи —
это неоптимальное
использование капитала.*

*деятельность организации МЕТА запрещена на территории РФ

Управляемость: Лидерам старой закалки физически тяжело управлять тем, чего они не видят. Возникает иллюзия, что удаленка снижает контроль и производительность.

Позиция сотрудников: «Нам дали автономию, и мы не хотим ее терять»

Сотрудники за годы пандемии и последующих лет доказали себе, что могут работать из дома. Их аргументы не менее весомы:

Время и деньги: Возврат в офис означает потерю 1–2 часов жизни ежедневно на дорогу и рост расходов на транспорт, обеды и одежду.

WORK-LIFE BALANCE: Гибридный формат стал главным нематериальным бенефитом. Его отмена воспринимается как нарушение негласного социального контракта.

Фокус и продуктивность: Многие искренне считают, что дома они работают эффективнее, чем в офисе с его опенспейсами и постоянными отвращениями.

Боль HR: Почему вы оказываетесь на линии огня?

Для HR-департамента тема RTO — это минное поле.

Для HR-департамента тема RTO — это минное поле. Главная боль заключается в следующем:

1. Вы вынуждены внедрять непопулярные решения. Бизнес ставит задачу «вернуть людей», но не дает инструментов, как это сделать без бунта. HR приходится быть «плохим копом», объясняя сотрудникам решения, в которые те часто сами не верят.

2. Риск потери ключевых талантов. Опросы показывают: до 30-40% сотрудников готовы уволиться или перейти в компанию с полностью удаленным форматом, если их заставят ходить в офис 5 дней в неделю. HR понимает, что при жестком RTO компания потеряет лучших, потому что MIDDLE-PERFORMERS согласятся на любые условия.

3. Феномен «Кофе-бейджинга» (COFFEE BADGING). Это главный триумф саботажа RTO. Сотрудники приходят в офис, прикладывают пропуск (бейдж), варят кофе, показываются начальству на глаза и уходят домой работать дальше. Формально правило выполнено, фактически — офис пуст, а культура не укрепились. HR видит, что бюджет на офисные печенье и фруктовые корзины тратится впустую.

Как прекратить войну и начать договариваться?

Жесткие ультиматумы («или вы в офисе, или мы вас увольняем») в 2026 году работают плохо и ведут к «тихому увольнению» (QUIET QUITTING).

Задача HR — перевести дискуссию из плоскости «где мы сидим» в плоскость «как мы работаем эффективно».

Вот 5 шагов, как сделать гибридный формат рабочим, а не токсичным:

1. Введите концепцию «Осмысленного присутствия» (PURPOSEFUL PRESENCE)

Запретите сотрудникам приходить в офис, чтобы сидеть в наушниках на созвонах. Офис должен стать местом для того, что плохо получается дома: мозговых штурмов, онбординга новичков, сложных переговоров, тимбилдинга и неформального общения.

Решение: Внедрите «якорные дни» (ANCHOR DAYS), когда вся команда или департамент обязаны быть в офисе в один конкретный день. В остальные дни люди приходят по необходимости.

2. Делегируйте гибкость руководителям

Единая политика для всей компании («все по 3 дня») часто не работает. У IT-разработчиков и у отдела продаж разные потребности.

Решение: Дайте руководителям среднего звена (при поддержке HR) право выстраивать гибридный график внутри своих команд в рамках общих корпоративных принципов. Это снимет часть напряжения и повысит лояльность.

3. Переупакуйте офис: он должен конкурировать с домом

Если дома у сотрудника стоит эргономичное кресло, есть тишина и вкусный кофе, а в офисе — душно, тесно и шумно, он выберет дом.

Решение: Инвестируйте в офис не как в «фабрику столов», а как в «хаб для коллабораций». Делайте больше переговорных, зон для неформального общения, улучшайте кафе. Офис должен быть местом, *куда хочется прийти*, а не куда *обязательно нужно явиться*.

4. Пересмотрите систему оценки эффективности

Если компания требует возврата в офис, но при этом продолжает оценивать людей по «высиженным часам», а не по результатам, возникает когнитивный диссонанс.

Решение: HR должен стать адвокатом перехода на OKR/KPI, где важен результат, а не физическое присутствие. Когда менеджеры научатся управлять по целям, их тревожность из-за «невидимых» сотрудников снизится.

5. Честная коммуникация вместо корпоративной лжи

Самое худшее, что может сделать HR и CEO — это говорить: «Мы возвращаем вас в офис, чтобы укрепить корпоративную культуру», когда все понимают, что реальная причина — желание показать инвесторам, что «жизнь кипит», или банальная неуверенность руководства.

Решение: Будьте прозрачны. Если бизнесу нужны люди в офисе для конкретного проекта или для обучения джуниоров — скажите об этом прямо. Люди ценят честность больше, чем красивые, но пустые лозунги о «синергии».

HR ВЛИЯНИЕ
Ольги Осиповой

ЧЕМУ ФУТБОЛ МОЖЕТ НАУЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БОЛЬШЕ, ЧЕМ МНОГИЕ БИЗНЕС-КНИГИ



*Бежко Ирина,
Директор по персоналу
фармацевтической компании*



Этим летом я поймала себя на мысли, что смотрю чемпионат мира по футболу не столько, как болельщик, а как HR директор.

И вижу не только голы, пенальти и красивые передачи. Я вижу команды, лидерство, ошибки, доверие, давление и принятие решений. Всё то, с чем мы сталкиваемся в офисе каждый день.

Удивительно, насколько футбол похож на работу.

ПЕРВЫЙ УРОК - ЗВЕЗДЫ НЕ ВЫИГРЫВАЮТ ТУРНИРЫ В ОДИНОЧКУ.

Можно собрать команду из лучших игроков мира и не стать чемпионом.

Компании тоже часто совершают эту ошибку. Приглашают дорогих экспертов, известных руководителей, «звезд рынка», а результата нет.

Потому что побеждает не сумма сильных людей.

Побеждает команда, в которой каждый понимает свою роль и доверяет остальным.

ВТОРОЙ УРОК - ЛИДЕРСТВО ПРОЯВЛЯЕТСЯ НЕ В ДОЛЖНОСТИ, А В МОМЕНТЕ.

В решающие минуты кто-то берет мяч, идет вперед и принимает ответственность.

Его никто не назначает лидером прямо сейчас. Он просто становится им.

На работе происходит то же самое.

Во время кризиса быстро становится понятно, кто способен принимать решения, а кто лишь занимает высокую должность.

ТРЕТИЙ УРОК - ОШИБКИ НЕИЗБЕЖНЫ.

Даже лучшие футболисты мира не забивают каждый пенальти. Но никто не перестает доверять игроку после одного промаха.

В компаниях всё иначе. Иногда одной ошибки достаточно, чтобы человек перестал проявлять инициативу.

Если организация наказывает за каждую неудачу, сотрудники очень быстро перестают рисковать. А вместе с риском исчезают идеи, скорость и развитие.

ЧЕТВЕРТЫЙ УРОК - ПОБЕЖДАЕТ ТОТ, КТО СОХРАНЯЕТ ГОЛОВУ ХОЛОДНОЙ.

На последних минутах матча выигрывает не всегда самая сильная команда, часто самая спокойная.

В бизнесе это правило работает точно так же.

Когда вокруг неопределенность, выигрывают не те, кто громче говорит, а те, кто способен думать.

Эмоции заразительны. Особенно эмоции руководителя.

И, ПОЖАЛУЙ, ГЛАВНЫЙ УРОК.

Футбол напоминает, что результат редко создается одним героическим действием.

Его создают сотни маленьких правильных решений: вовремя отдать пас, вернуться в защиту, поддержать партнера, не опустить руки после ошибки.

Работа устроена точно так же.

Корпоративная культура - это не лозунги на стенах. Это ежедневные решения людей: помочь коллеге или пройти мимо, сказать правду или промолчать, взять ответственность или переложить ее на другого.

Именно из этих маленьких выборов в итоге складываются большие победы и на футбольном поле, и в бизнесе.

УДАЛЁНКА В 2026: «Я НЕ ВИЖУ — ЗНАЧИТ, НЕ РАБОТАЮТ». КАК РАЗРУШИТЬ ЭТОТ МИФ И НАНИМАТЬ ЛУЧШИХ ИЗ ЛЮБОГО ГОРОДА



*Кристина Манохина,
Основатель кадрово-консалтингового
агентства, экс-HRD и экс-начальник
автоколонны*



Личный кейс: как я управляла 60 грузовыми авто в Москве из Уфы, строила отделы с нуля удалённо и теперь передаю эту систему собственникам.

Когда я на консультациях или вебинарах рассказываю, что почти 3 года была HRD (с 0 создала и выстроила полноценный HR-отдел) и одновременно управляла автоколонной из 60 грузовых машин в Мск и МО удалённо внутри одной компании, физически находясь в Уфе — у всех моих клиентов-собственников одна и та же реакция: **они начинают широко улыбаться.**

Но это факт. В логистике удалёнка 3 года назад вообще считалась невозможной. Продажник должен сидеть в офисе, логист — быть на глазах, иначе всё развалится.

А я собрала удалённую команду на 50+ человек и успешно масштабировала этот подход среди собственников по всей РФ. И эта удалёнка работала не хуже офисной, а по некоторым показателям — лучше.

Сегодня я работаю на себя: моё кадрово-консалтинговое агентство помогает собственникам по всей России собирать удалённые отделы с нуля, масштабировать их и не терять управляемость. Сфера деятельности значения не имеет — логистика, продажи, Е-КОММЕРС, строительство, бьюти-индустрия. Механика везде одна.

И в этой статье я расскажу, как это работает. Без воды, без «гибких трендов».

Только практика, проверенная на сотнях водителей, логистов, HR-ов и собственников, которые боялись, но решились.

3 ГЛАВНЫХ СТРАХА, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ВАМ НАЧАТЬ

Сейчас, когда я общаюсь с клиентами, я слышу те же страхи, которые 3 года назад слышала от своих собственников. Их было трое — я в шутку называла их Змеем-Горынычем: у каждого была своя голова, свой взгляд на мир и своё отношение к удалёнке. Кто-то видел в ней будущее, кто-то — угрозу, а кто-то просто ждал, пока «это модное увлечение» пройдёт. Страхи не изменились. Но я научилась с ними работать.

Страх №1. «Я не вижу — значит, не работают»

Это самый сильный страх. И он понятен: вы привыкли контролировать через зрительный контакт. Но давайте честно: присутствие в офисе и работа на результат — это не одно и то же.

Я всегда задаю один вопрос: «Вы уверены, что в эту минуту каждый ваш сотрудник в офисе действительно работает?»

Человек может 8 часов греть стул — это упущенная прибыль. А может работать 4 часа и выдавать максимум. Где ваши деньги?

Удалёнка не про «не вижу» — она про «вижу по-другому». Вместо затылков вы смотрите на KPI, выполнение задач, скорость реакции. Это более честный контроль.

Выноска: «Присутствие в офисе и работа на результат — не одно и то же. Удалёнка даёт более честный и объективный контроль».

Страх №2. «В моей сфере удалёнка невозможна»

Особенно часто это слышу от собственников строительных, логистических и быти-компаний.

Конечно же, сама перевозка остается на дороге, водитель — за рулём. Но вокруг него огромный пласт работы, не привязанный к стенам офиса. Приём заявок, построение маршрутов, договоры, контроль сроков — всё это делается с ноутбука. Раньше эти сотрудники сидели в офисе и делали ровно то же самое.

Со стройкой — аналогично. Часть функций прораба и снабженца можно вывести в онлайн: фото- и видеоотчёты, цифровые графики, видео-чек-листы.

Я сама работала старшим территориальным управляющим по 50+ ПВЗ по всей РФ — из Уфы, удалённо, и контролировала даже мелкие детали. 80–90% рутины уходит в онлайн без потери качества.

Про бьюти-индустрию скажу отдельно. Казалось бы, сфера, которая вся про «живой контакт». Но я более 3 лет управляла сетью студий красоты удалённо. Под моим контролем были салоны в разных городах, а команда — руководители, HR, бухгалтеры, маркетологи и SMM — удалённо. Мастера и администраторы на местах — это физика. Но управление, маркетинг, найм, контроль качества и развитие сети прекрасно уходят в онлайн.

Мой вывод: офис сегодня — это про привычку, а не про необходимость. Если вы готовы пересмотреть, какие задачи действительно требуют присутствия, а какие — только результата, вы удивитесь, сколько процессов легко переводятся в удалёнку.

Страх №3. «Они будут халтурить, а я не смогу проверить»

Огорчу и обрадую одновременно: если у вас нет системы измерения результата — в офисе они халтурят точно так же.

Удалёнка просто обнажает дыры в управлении.

У каждой роли должен быть измеримый результат за день/неделю. И короткие синхронизации — не для отчёта, а для темпа.

Выноска: «Служка в виде скриншотов — это унинительно и бесполезно. Контроль строится на результате и ритме».

5 ПРИНЦИПОВ КАЧЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ УДАЛЁННОЙ КОМАНДОЙ

1. Чёткие цели и ожидания

Каждый сотрудник должен понимать свои задачи, сроки и критерии оценки результатов. Используйте постановку задач по SMART — это помогает формулировать цели так, чтобы они были понятны даже новичку. Регулярные встречи для обсуждения целей держат команду на одной волне. Не всё можно измерить в цифрах — ОНЕ-ТО-ОНЕ дают более полную картину. И их может проводить HR, не отвлекая собственника.

2. Эффективная коммуникация

Видеоконференции и мессенджеры позволяют быть в едином инфополе. HR-менеджер должен создавать и вести открытое онлайн-пространство для обсуждения проблем, генерации идей и корпоративных мероприятий.

Совет: общайтесь по видео и приучайте к этому сотрудников — удалёнщикам часто не хватает «живого» присутствия.

3. Использование технологий

Инструменты для управления проектами (YouGile, Битрикс24) позволяют отслеживать прогресс. Платформы для видеозвонков (Zoom, Яндекс Телемост) помогают поддерживать командный дух. Ключевое правило: у каждого процесса должно быть описание, а не «спроси у Кристины, она знает». Знание из головы должно переехать в регламент ещё ДО прихода первого удалёнщика.

4. Поддержка и развитие

Удалённые сотрудники могут чувствовать себя изолированными. Регулярная обратная связь, ONE-TO-ONE, курсы, наставничество помогают им чувствовать себя частью команды. Важный нюанс: отбор людей должен идти по типу личности. На удалёнке я смотрю на самостоятельность и самодисциплину, а не только на резюме. Мне нужен человек, который сам поднимет руку, когда застрял, а не будет молчать неделю.

5. Баланс между работой и личной жизнью

Самый сложный пункт для собственников. Поощряйте гибкий график, уважайте личное время, учитесь доверять. Это повышает удовлетворённость и продуктивность.

Выноска: «Представляю, как вам сейчас больно от прочтения этих строк, но за этим будущее. Победит тот, кто адаптируется уже сейчас».

НА ЧЁМ Я ОБОЖГЛАСЬ: 2 ОШИБКИ, КОТОРЫЕ СТАЛИ УРОКАМИ

Ошибка первая: взяла сильного по резюме, но слабого по дисциплине. Наняла специалиста с шикарным резюме. В офисе он бы вытянул на чужой энергии. На удалёнке просто пропал. Вывод: опыт и готовность к удалёнке — разные вещи. Теперь я отбираю по типу личности.

Ошибка вторая: собственник не был готов морально. Клиент хотел «волшебную таблетку», но сам не вкладывался в процессы, не мог сформулировать задачи. Всё развалилось.

Вывод: удалёнка начинается с головы собственника. Если вы не готовы оцифровать результат — не начинайте.

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ: УДАЛЁНКА — ЭТО РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ

Качественное управление удалёнными сотрудниками — комплексный процесс, требующий готовности собственника адаптироваться к новым условиям. Без этого ничего не получится.

Я это сделала с автоколонной на 60 машин и HR-отделом с нуля. А теперь помогаю другим собственникам делать то же самое — с продажами, логистикой, строительством, бьюти-индустрией и любыми другими отделами.

HR ВЛИЯНИЕ

Ольги Осиповой

ПРОКЛЯТИЕ «СЭНДВИЧ-МЕНЕДЖЕРА»: ПОЧЕМУ СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВЫГОРАЕТ БЫСТРЕЕ ВСЕХ И КАК HR МОЖЕТ ЕГО СПАСТИ

Представьте себе типичное утро среднего менеджера в 2026 году.

Ему 35 лет, он руководитель отдела из 12 человек. В 9:00 ему приходит письмо от CEO: «В следующем квартале нам нужно сократить бюджет на 15%, но выполнить план по выручке. Жду план действий к пятнице». В 9:15 ему пишет ведущий специалист его команды: «Я выгораю, беру больничный на неделю, а заодно передаю заявление об уходе — меня хантят с удалёнкой и +30% к зарплате». В 9:30 HR присылает напоминание: «Не забудьте провести PERFORMANCE REVIEW и заполнить 15 форм по развитию сотрудников».

Этот менеджер — не супергерой. Он — типичный «сэндвич-менеджер», зажатый между молотом и наковальней.



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



И он находится в самом эпицентре одного из самых тихих, но разрушительных кризисов современного корпоративного мира.

Кто такие «сэндвич-менеджеры» и почему они на грани?

Сэндвич-менеджмент (или MIDDLE-MANAGEMENT SQUEEZE) — это феномен, при котором линейные и средние руководители оказываются зажаты между стратегическим давлением сверху и эмоциональными, операционными запросами снизу.

Раньше роль среднего менеджера была понятна: он передавал задачи от топов исполнителям и контролировал их выполнение.

Сегодня эта роль мутировала. Менеджер среднего звена должен быть одновременно:

- стратегом (понимать, куда движется компания),
- психотерапевтом (поддерживать выгорающих сотрудников),
- IT-специалистом (внедрять новые AI-инструменты в команду),
- HR-ом (проводить найм, онбординг, развитие, удержание),
- кризис-менеджером (тушить конфликты и работать с низкой мотивацией).

И при этом — выполнять свой основной функционал и сдавать KPI.

Два вектора давления, которые разрывают менеджера

Давление сверху: «Делайте больше за меньшие деньги»

Топ-менеджмент в условиях экономической нестабильности и гонки за AI-трансформацией спускает вниз всё более амбициозные цели при урезанных бюджетах. От среднего менеджера ждут:

- выполнения планов в условиях неопределённости,

- быстрого внедрения новых инструментов (часто без обучения),
- сокращения штата или ФОТ без потери качества,
- «укрепления культуры» и удержания людей — при том что у него нет инструментов для повышения зарплат.

Давление снизу: «Мы больше не хотим так работать»

Команда среднего менеджера — это чаще всего представители поколений Y и Z, которые:

- требуют осмысленности в работе, а не просто «отсиживания часов»,
- ожидают от руководителя эмпатии, коучинга и обратной связи,
- не терпят токсичного стиля управления «а-ля 2000-е»,
- массово выгорают и уходят при первом же предложении с рынка.

Менеджер оказывается в ловушке: сверху от него требуют результатов любой ценой, а снизу люди требуют человеческого отношения и смысла. И то, и другое одновременно — практически невыполнимая задача.

Почему HR про них забывают — главный парадокс

Вот в чём кроется главная боль HR-департамента: средние менеджеры — это самая забытая группа в компании.

HR-стратегии обычно фокусируются на двух полюсах:

1. Топ-менеджмент — для них дорогие программы лидерства, коучинг, MBA.
2. Рядовые сотрудники — для них программы вовлечённости, благополучия, обучения, D&I.

А средний менеджмент остаются в «слепой зоне». Считается, что раз человек стал руководителем, он уже «как-нибудь сам». Его развивают по остаточному принципу, обучая в лучшем случае корпоративным процедурам, а не реальным управленческим навыкам.

Парадокс в том, что именно средний менеджер — главный проводник всех HR-инициатив вниз. Если он выгорел, циничен и не верит в корпоративную культуру, то все программы благополучия, вовлечённости и развития для его команды превратятся в фикцию.

Цена молчания: что теряет бизнес

Исследования GALLUP уже много лет показывают одну и ту же цифру: до 70% вовлечённости сотрудников зависит от их непосредственного руководителя. Это значит, что состояние среднего менеджера напрямую определяет:

- **Текучесть.** Люди уходят не из компании, они уходят от менеджера.
- **Продуктивность.** Выгоревший руководитель транслирует хаос и тревогу в команду.
- **Качество найма.** Слабый менеджер нанимает слабых людей, чтобы не чувствовать конкуренции.
- **Токсичность.** Необученный менеджер часто скатывается в микроменеджмент, пассивную агрессию или фаворитизм — особенно под давлением.

Когда компания игнорирует кризис среднего менеджмента, она получает «тихую эпидемию»: формально всё работает, но ключевые таланты уходят пачками, а культура медленно разлагается.

Что делать HR: 6 шагов, чтобы спасти средний менеджмент

HR-департамент должен перестать воспринимать менеджеров как «данность» и начать инвестировать в них как в критический актив.

Вот конкретные шаги:

1. Пересмотрите, кого вы назначаете руководителями

Главная ошибка — промолушен лучших специалистов в менеджеры по принципу Питера. Отличный разработчик или продажник не автоматически становится хорошим тимлидом.

*** Решение:** Внедрите двухтрековую карьеру (INDIVIDUAL CONTRIBUTOR VS PEOPLE MANAGER), где эксперт может расти в зарплате и статусе, не становясь руководителем людей. А на менеджерские роли назначайте только тех, кто осознанно этого хочет и имеет задатки эмпатии.

2. Запустите реальную программу развития SOFT SKILLS

Большинство MIDDLE-менеджеров не умеют давать обратную связь, проводить сложные разговоры, разрешать конфликты, коучить и управлять выгоранием. Этому их не учили.

*** Решение:** Создайте «академию менеджеров» с практическими воркшопами, ролевыми играми и супервизиями. Не лекции про «лидерство», а конкретные навыки: как уволить, как провести 1-on-1, как работать с токсичным сотрудником.

3. Разгрузите их от операционки и бюрократии

Средний менеджер часто тратит до 40% времени на отчёты, согласования и заполнение HR-форм. Это убивает время на людей.

*** Решение:** Проведите аудит: какие процессы можно автоматизировать, какие отчёты отменить, какие встречи сократить. Дайте менеджеру время быть лидером, а не администратором.

4. Создайте сообщества менеджеров

Менеджеры часто чувствуют себя одинокими: с топами не поговоришь (другая повестка), с подчинёнными — нельзя (субординация). Им не с кем обсудить сомнения и страхи.

*** Решение:** Запустите регулярные встречи менеджеров одного уровня — без участия их руководителей. Это пространство для обмена опытом, эмоциональной разгрузки и взаимной поддержки. Работает невероятно эффективно.

5. Обеспечьте коучинг и психологическую поддержку

Менеджеры — такие же люди, и они выгорают. Но они реже просят о помощи, потому что считают, что «должны быть сильными».

* **Решение:** Предоставьте MIDDLE-менеджерам доступ к внешним коучам и психологам, причём за счёт компании и с гарантией конфиденциальности. Это не роскошь, а инвестиция в устойчивость ключевого слоя компании.

6. Защитите их от токсичности сверху

Иногда главная проблема менеджера — его непосредственный руководитель-тиран или нереалистичные требования топ-менеджмента. HR должен быть буфером, а не передатчиком давления.

* **Решение:** Научите HR-бизнес-партнёров работать с токсичными топ-менеджерами, проводите «калибровки» целей, чтобы они были реалистичными, и создайте каналы эскалации, где менеджер может честно сказать: «Мои цели невыполнимы, давайте пересоберём».

«ВЫ НАНЯЛИ НЕ ТЕХ ЛЮДЕЙ»: ПОЧЕМУ ОТДЕЛ ПРОДАЖ ПЕРЕКЛАДЫВАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА HR И КАК ОСТАНОВИТЬ ЭТУ ВОЙНУ

«План продаж сорван, потому что вы уже третий месяц не можете закрыть вакансию».

«Этот менеджер уволился на испытательном сроке — это полностью ваша вина, вы его не адаптировали».

«Они не умеют продавать, потому что в компании нет нормального обучения».

Знакомые фразы? Конфликт между отделом продаж (ОП) и HR-департаментом — это классика корпоративной жизни. Продажи — это всегда стресс, дедлайны и жесткие KPI. Когда цифры не сходятся, руководителю ОП жизненно необходимо найти «крайнего». И чаще всего этим крайним становится HR.

Но почему так происходит?



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



Это просто токсичность «продажников» или за этим кроются системные ошибки в управлении бизнесом? Давайте разберем анатомию этого конфликта.

4 главные причины, почему продажи винят HR

1. Психологическая защита (Сдвиг локуса контроля)

Продажи — это сфера с высоким уровнем неопределенности и отказов. Признать, что ты не смог закрыть сделку, выстроить воронку или дожать клиента — больно для эго. Гораздо проще сказать: «У нас не тот продукт», «Маркетинг дает плохие лиды» или «HR прислал некомпетентного сотрудника, который слил базу».

Перекладывание ответственности на HR — это классический защитный механизм, позволяющий сохранить лицо перед руководством.

2. Разное понимание «идеального кандидата»

Продажи хотят «волка с Уолл-стрит»: наглого, пробивного, готового работать 24/7 за высокий процент. HR часто ищет «культурное соответствие», стрессоустойчивость, обучаемость и адекватность, чтобы человек не разбежался через месяц и не испортил климат в коллективе.

Когда такой «адекватный» сотрудник не показывает агрессивных продаж, РОП (руководитель отдела продаж) справедливо возмущается: «Вы мне не того человека привели!».

3. Размытие зон ответственности за онбординг и обучение

Кто должен учить новичка продавать?

HR считает: «Я его наняла, оформила, провела тренинг по корпоративной культуре и продукту. Дальше он должен идти к наставнику или РОПу и учиться продавать».

Продажи считают: «У меня нет времени нянчиться с каждым.

HR его привел — пусть HR его и обучает, чтобы он через неделю начал приносить деньги».

В результате новичок оказывается в «поле»: ему дали скрипты, но не научили их применять. Когда он уходит, продажи говорят: «Вы его не удержали и не адаптировали».

4. Иллюзия, что HR — это «волшебная таблетка» от текучки

В отделах продаж с высокой естественной текучестью (например, в холодных звонках или массовых B2C-продажах) РОПы часто перекладывают ответственность за удержание на HR. «Сделайте мне корпоратив», «Внедрите нематериальную мотивацию», «Проработайте HR-бренд». Продажи искренне верят, что хорошая атмосфера, созданная HR-ом, заставит менеджера терпеть низкий оклад и выгорание.

Справедливости ради: где HR действительно проваливается

Было бы нечестно говорить, что продажи всегда неправы. Часто они перекладывают ответственность на HR, потому что HR-департамент действительно не справляется со своей частью работы:

1. Нарушение SLA (соглашения об уровне сервиса). Вакансия открыта месяцами.

Первая линия пустеет, оставшиеся менеджеры работают на износ, план не выполняется.

2. Оценка не по тем критериям. HR нанимает людей по мягким навыкам (SOFT SKILLS), игнорируя твердые навыки (HARD SKILLS) и реальный опыт в продажах, потому что «человек очень горящий и хочет работать».

3. Формальный онбординг. Адаптация сводится к подписанию бумаг и выдаче ноутбука, без четкого плана ввода в должность на первые 30-60-90 дней.

Как помирить «два крыла» одного самолета?

Чтобы прекратить бесконечные перепалки на планерках, собственнику или CEO нужно выстроить жесткие, но справедливые правила игры.

Шаг 1. Заключение внутреннего SLA между ОП и HR

Договоренности должны быть зафиксированы в цифрах:

- HR обязуется закрывать вакансию менеджера за X дней.
- HR обязуется предоставлять РОПу не менее 3 релевантных кандидатов на финальное собеседование.

- ОП обязуется давать обратную связь по кандидатам в течение 24 часов.
- ОП обязуется назначать наставников для новичков и проводить еженедельные разборы.

Шаг 2. Ввести перекрестные KPI

Пока HR оценивают только по «количеству закрытых вакансий», а продажи — по «выручке», они будут врагами.

Для HR: Часть бонуса должна зависеть от того, сколько новичков из ОП успешно прошли испытательный срок и выполнили план продаж.

Для РОПа: Ввести метрику качества найма. Если РОП утверждает кандидата, он разделяет ответственность за его результат.

Шаг 3. Четко разделить зоны ответственности за обучение

HR отвечает за корпоративную культуру, знание продукта, работу в CRM и софт-скиллы (коммуникация, тайм-менеджмент).

Отдел продаж (РОП и старшие менеджеры) отвечает за обучение технике продаж, работе с возражениями, специфике рынка и доведению до первой сделки.

Шаг 4. Продажи должны участвовать в найме

РОП не имеет права говорить «вы наняли не тех», если он сам не участвовал в составлении профиля идеального кандидата и не проводил финальные структурные интервью. Найм — это партнерство. HR знает рынок труда и может «продать» вакансию кандидату, но только РОП может оценить его «хищнические» навыки.

Перекладывание ответственности на HR со стороны отдела продаж — это симптом более глубокой болезни компании. Это симптом отсутствия прозрачных бизнес-процессов, размытых KPI и неумения руководителей договариваться.

Клиенту, который не получает свой заказ или сервис, абсолютно все равно, кто виноват: «плохие продавники» или «криворукие эйчары». Задача бизнеса — превратить HR и Продажи из оппонентов в союзников, где HR выступает не «кадровой полицией», а внутренним рекрутинговым агентством, которое понимает ДНК отдела продаж и поставляет ему «топливо» в виде сильных людей.

«ВСЕ ПАШУТ, А РЕЗУЛЬТАТ СТОИТ»: ЧТО ДЕЛАТЬ HR, КОГДА КОМАНДА ПЕРЕГРУЖЕНА, НО НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ

Знакомая картина? Офис гудит с девяти до девяти. Календари забиты встречами. В чатах — сотни сообщений в час. Люди задерживаются, пропускают обеды, работают по выходным. А в конце квартала собственник открывает дашборд и спрашивает: «А где, собственно, деньги?»

Руководители разводят руками: «Мы и так на пределе! Нам нужно больше людей!»

Сотрудники выгорают и увольняются.

HR оказывается между молотом и наковальней: бизнес требует результат, команда требует передышки, а бюджет на найм — заморожен.

Что делать? Нанимать ещё? Вводить тимбилдинги? Раздавать пиццу по пятницам? Нет. Проблема глубже, и HR — один из немногих, кто может её вскрыть.



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



Почему «загруженность»
и «результат» —
это не одно и то же.

Прежде чем действовать, нужно понять: занятость — это не продуктивность. Человек может 10 часов в день перекладывать бумажки, сидеть на бесполезных совещаниях и «тушить пожары», но не сдвинуть ни один стратегический проект.

Вот пять главных причин, почему команда тонет в работе, но стоит на месте:

1. Имитация бурной деятельности (ИБД) как культура

В некоторых компаниях выглядеть занятым важнее, чем быть эффективным. Сотрудник, который ушёл домой в 18:00, вызывает подозрение.

Тот, кто сидит до 22:00, — герой. В итоге люди растягивают задачи на весь день, создают видимость активности и боятся сказать «я свободен», потому что им тут же накинута чужую работу.

2. Отсутствие приоритетов

Когда всё «срочно и важно» — не важно ничего. Сотрудник получает 15 задач от трёх разных руководителей и не понимает, за что хвататься. В итоге он делает то, что проще или громче кричит, а не то, что приносит бизнесу деньги.

3. Бесконечные совещания

Исследование Microsoft показало, что средний офисный сотрудник тратит до 57% рабочего времени на встречи и переписку, а не на основную работу. Если ваш маркетолог три часа в день сидит на «синках», «стендапах»

и «ретроспективах» — когда ему делать маркетинг?

4. Дублирование функций и ручные процессы

Два отдела делают одну и ту же отчётность. Данные из одной системы вручную переносятся в другую. Согласование договора проходит через семь человек, каждый из которых ставит визу «ок» за 30 секунд.

Люди загружены не потому, что работы много, а потому, что процессы не оптимизированы.

5. Страх делегирования у руководителей

РОП или тимлид сам делает работу за подчинённых, потому что «так быстрее». В итоге он перегружен, команда демотивирована, а результат зависит от одного человека, который вот-вот выгорит.

Что конкретно делать HR: пошаговый план

HR не может в одиночку перестроить бизнес-процессы. Но HR может стать **диагностом** и **катализатором изменений**. Вот конкретные шаги.

Шаг 1. Проведите аудит реальной загрузки (а не ощущаемой)

Не спрашивайте руководителей «ну как, загружены?». Они всегда скажут «да». Сделайте замеры:

Хронометраж на неделю.

Попросите 5–10 ключевых сотрудников из разных отделов записывать, чем они занимаются каждые 30 минут. Результаты вас шокируют.

Анализ календарей.

Посмотрите, сколько часов в неделю у сотрудников занято встречами. Если больше 15–20 часов — это красный флаг.

Опрос «3 задачи».

Спросите каждого: «Назови три главные задачи, над которыми ты работаешь прямо сейчас». Если ответы не совпадают с KPI отдела — у вас проблема с приоритетами.

Шаг 2. Поговорите с руководителями на языке цифр

Не приходите к директору с фразой «люди устали». Приходите с цифрами:

> Иван, твой отдел из 8 человек тратит 120 часов в неделю на совещания. Это эквивалент трёх полноценных сотрудников. Если мы сократим встречи вдвое, ты получишь 60 часов продуктивного времени бесплатно, без найма».

HR должен говорить на языке бизнеса, а не на языке «заботы о людях» (хотя забота тоже важна).

Шаг 3. Помогите внедрить систему приоритизации

Предложите руководителям простой фреймворк. Например, «матрицу Эйзенхауэра» или правило «одна главная задача в день»:

- Каждое утро сотрудник определяет одну задачу, которая реально двигает результат.

- Всё остальное — вторично.
- Если «срочных» задач больше трёх — это сигнал, что нужно эскалировать проблему на уровень руководителя.

HR может запустить это как пилотный проект в одном отделе и показать результат.

Шаг 4. Объявите войну бесполезным совещаниям

Это самая быстрая «победа», которую HR может принести бизнесу:

- Правило «нет адженды — нет встречи». Если организатор не может сформулировать цель и повестку за 2 минуты — встреча отменяется.

Сокращение длительности.

Стандартный слот — не 60 минут, а 25 или 50 (чтобы были перерывы).

- Запрет на «просто послушать». Если ваше присутствие не обязательно — вас не зовут. Запись встречи придёт в почту.

Один «день без встреч» в неделю для всей компании. Например, среда — день глубокой работы.

Шаг 5. Разберитесь с дублированием и автоматизацией

HR часто видит то, чего не видят руководители отделов: одну и ту же работу делают разные люди в разных подразделениях.

Организируйте кросс-функциональную сессию, где каждый отдел покажет свои процессы. Вы удивитесь, сколько ручного труда можно автоматизировать простой интеграцией CRM с 1С или заменой EXCEL-таблицы на дашборд.

Шаг 6. Работайте с выгоранием, но не «пластырем»

Корпоративный психолог, йога в офисе и фрукты — это хорошо, но это “лечение симптомов”. Если человек работает по 12 часов из-за кривых процессов, никакой психолог не поможет.

Что реально работает:

Обязательные отпуска.

Не «когда будет удобно», а по графику. Сотрудник, который не был в отпуске год, — это не герой, это бомба замедленного действия.

Запрет на рабочие чаты после 19:00.

Да, это можно прописать в корпоративной политике.

Регулярные ONE-TO-ONE.

Не для отчёта, а для вопроса: «Что мешает тебе работать эффективно? Что я могу убрать с твоей тарелки?»

Шаг 7. Не нанимайте, пока не оптимизируете

Самая частая ошибка — «нам не хватает людей, давайте наймём ещё троих».

Но если процессы кривые, **новые люди просто утонут в том же болоте**. Сначала уберите лишнее, автоматизируйте рутину, расставьте приоритеты. И только потом, если загрузка всё ещё объективно выше нормы, — нанимайте.

Когда «все пашут, а результат стоит» — это не проблема ленивых сотрудников. Это сигнал о сломанной системе. И HR — тот самый человек, у которого есть доступ ко всем отделам, доверие людей и мандат на изменения.

Не пытайтесь «мотивировать» перегруженных людей. Не вешайте плакаты с волками на стенах. Уберите с их пути то, что мешает им работать. И вы увидите, как та же самая команда начнёт выдавать результат, который раньше казался невозможным.

Потому что проблема была не в людях. Проблема была в том, что им не давали делать их работу.

HR В 2026 ГОДУ: ПРОСТО О ГЛАВНОМ

2026 год уже здесь. Искусственный интеллект перестал быть страшной «технологией будущего» и стал обычным рабочим инструментом, как электронная почта. А HR-специалисты наконец-то перестали быть просто «кадровиками с бумажками» и превратились в настоящих помощников для сотрудников и бизнеса.

Если убрать всю сложную корпоративную терминологию, вот 5 простых изменений, которые уже работают в мире работы:

1. ИИ делает всю скучную работу

Забудьте про глупых чат-ботов, которые не могут ответить на простой вопрос. Сейчас умные помощники сами делают рутину:

- Оформляют отпуск и заказывают ноутбук для новичка до его первого рабочего дня.



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



- Анализируют календарь и видят, что сотрудник работает без выходных уже месяц, и сами напоминают HR: «Эй, этот человек на грани выгорания, предложи ему отгул».

Итог: У HR появилось время на живое общение, а не на заполнение бесконечных таблиц.

2. Дипломы больше не важны, важны реальные навыки

Компании перестали смотреть на строчку «Образование» в резюме. Им важно только одно: что вы **умеете делать прямо сейчас**.

Более того, внутри компаний теперь работает принцип «конструктора».

Если у бухгалтера есть хобби и навыки в дизайне, система может предложить ему помочь маркетинговому отделу с проектом на пару недель. Людей ценят за гибкость, а не за должность в трудовой книжке.

3. Офис — только для живого общения

Войны «удаленка или офис» закончились. Все пришли к простому и логичному правилу:

Дома мы делаем сложную работу, где нужно сосредоточиться и никого не трогать.

В офис мы едем, чтобы познакомиться с новыми коллегами, провести живой мозговой штурм, попить кофе и почувствовать себя командой.

Сидеть в офисе в наушниках и делать ту же работу, что и дома, в 2026 году считается бессмысленной тратой времени.

4. Льготы как в NETFLIX (персонализация)

Раньше всем давали один и тот же набор: ДМС и, может быть, скидку на фитнес. Это никому не было нужно в полной мере.

Теперь бонусы подстраиваются под ваши личные цели.

Система может предложить:

- Молодому специалисту — оплату профильных курсов.
- Родителю — помощь с поиском няни или детским садом.
- Тому, кто копит на жилье, — льготную ипотеку от партнеров компании.

5. Забота о голове, а не просто «пицца по пятницам»

Выгорание больше не считается «нормой для сильных» или признаком хорошей работы. Компании реально следят за нагрузкой. Если видно, что сотрудник постоянно задерживается и пишет в рабочих чатах глубокой ночью, хороший руководитель не похвалит его за героизм, а спросит: «Что не так? Давай перераспределим задачи или ты возьмешь выходной». Ментальное здоровье стало таким же важным, как и охрана труда.

Что в итоге?

Технологии забрали себе всю бюрократию, отчеты и первичные проверки. И это круто, потому что работа с людьми снова стала про людей.

HR в 2026 году — это не тот, кто с линейкой следит за вашим приходом на работу в 9:00. Это человек, который помогает вам работать комфортно, расти и не сходить с ума от стресса.

НАЧАЛЬНИК НЕ ДАЕТ РАСТИ ЛУЧШИМ СОТРУДНИКАМ: ЧТО ДЕЛАТЬ HR?

Классическая ловушка: сотрудник работает отлично, тянет на себе сложные задачи, но когда просит повышения или новые проекты, начальник говорит: «Ты нам здесь слишком нужен, мы без тебя не справимся». В итоге талант выгорает, теряет мотивацию и уходит к конкурентам. А компания теряет деньги.

Почему так происходит и как HR может это исправить, не устраивая скандалов?

Почему начальник «тормозит» своих лучших людей?

Обычно это не злой умысел, а обычные человеческие страхи:

1. Эгоизм: «Если я его повышу или отпущу на другой проект, кто будет делать всю эту сложную работу? Мне же отчеты сдавать».

2. Страх: «Он слишком умный и амбициозный. Вдруг он быстро меня обойдет и займет мое место?»



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



3. Неумение управлять:

Начальник сам был крутым исполнителем, но не умеет обучать других. Ему проще всё сделать самому или держать одного «лошадиного» сотрудника, чем строить команду.

КАК HR ПОНЯТЬ, ЧТО ПРОБЛЕМА ЕСТЬ?

Не всегда сотрудник придет жаловаться. Смотрите на факты:

- Из отдела этого начальника люди увольняются чаще, чем из других.
- На собеседованиях при увольнении все говорят одно и то же: «Компания хорошая, но с руководителем работать невозможно».

- Начальник годами жалуется на нехватку людей, но при этом не обучает новичков и не делегирует задачи.

5 ПРОСТЫХ ШАГОВ ДЛЯ HR, ЧТОБЫ СПАСТИ СИТУАЦИЮ

Шаг 1. Поговорите с сотрудником по душам

Не верьте на слово только начальнику. Спросите самого сотрудника: «Чего ты хочешь? Чему хочешь научиться? Что тебе мешает?» Убедитесь, что он действительно перерос свою должность, а не просто мечтает о власти без навыков.

Шаг 2. Предложите перевод (внутренняя мобильность)

Если начальник глух к просьбам, не дайте компании потерять хорошего человека. Помогите сотруднику перейти в другой отдел или на другой проект, где его навыки оценят и дадут расти. Лучше он будет работать на другую команду внутри вашей компании, чем уйдет к конкурентам.

Шаг 3. Поговорите с начальником на языке выгоды

Не приходите с обвинениями («Вы душите таланты»).

Говорите о рисках для бизнеса:

- «Иван Иванович, если Петров уйдет, кто будет делать его работу? Вы сами? Это отнимет у вас 50% времени».
- «Давайте найдем ему помощника (джуниора). Петров будет его обучать и заниматься сложными задачами, а рутину заберет помощник. Так мы сохраним Петрова и разгрузим вас».

Шаг 4. Сделайте правила роста прозрачными для всех

Чтобы начальник не мог просто так сказать «ты не готов», в компании должны быть четкие правила.

Сотрудник должен знать: «Чтобы стать старшим, мне нужно сделать А, Б и В». Если начальник говорит «нет», он обязан объяснить, какого именно пункта не хватает, и помочь его достичь.

Шаг 5. Дайте сотруднику «голос» (встречи через голову)

Введите практику, когда сотрудник раз в квартал встречается не только со своим начальником, но и с **начальником его начальника** (или с HR-директором). Это не дает прямому руководителю возможности «спрятать» талантливого сотрудника и игнорировать его успехи.

Жесткая правда (Шаг 6)

Если вы всё объяснили, предложили решения, а начальник продолжает говорить «нет, он должен просто работать», и люди продолжают увольняться — проблема не в сотрудниках. Проблема в начальнике.

Есть золотое правило: Люди приходят в компанию, а увольняются от руководителя.

Токсичный или некомпетентный менеджер, который не умеет растить людей, обходится компании гораздо дороже, чем его зарплата. В такой ситуации задача HR-директора — донести эту мысль до собственника бизнеса. Иногда, чтобы спасти команду, нужно менять не сотрудников, а их руководителя.

Задача HR — не быть «полицейским», а быть мостом. Помогайте сильным людям находить возможности для роста внутри компании, а руководителям объясняйте, что рост их сотрудников — это рост их собственного успеха.

«ОПЯТЬ УВОЛЬНЕНИЕ?» ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ УХОДЯТ И КАК ЭТО ОСТАНОВИТЬ: ПРОСТОЙ ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Постоянная текучка кадров — это как носить воду в решете. Вы тратите время и деньги на поиск, обучение и адаптацию новых людей, а они уходят через 3–6 месяцев. Бизнес стоит, вы в стрессе, а оставшаяся команда выгорает от перегруза.

Хорошая новость:

в 95% случаев причины увольнений предсказуемы и, главное, исправимы. Давайте разберем, почему люди на самом деле пишут заявления «по собственному», и что с этим делать прямо сейчас.

5 РЕАЛЬНЫХ ПРИЧИН, ПОЧЕМУ ЛЮДИ УХОДЯТ (БЕЗ ВОДЫ)

1. «Люди уходят не из компании, а от руководителя»

Это клише, но это чистая правда.



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



Если начальник занимается микроменеджментом, кричит, не дает обратной связи или, наоборот, полностью игнорирует сотрудника, человек уйдет. Даже если зарплата выше рынка, психика дороже.

2. Тупик в развитии

Сотрудник пришел, научился, начал работать как автомат и понял: дальше расти некуда. Новых задач нет, обучения нет, а на вопрос «как мне стать старшим?» он слышит размытое «посмотрим через год». Амбициозные люди не ждут года, они обновляют резюме.

3. Несправедливая оплата или хаос в премиях

Рынок труда в 2026 году прозрачен как никогда.

Если ваш сотрудник узнает (а он узнает), что новичку на той же позиции платят больше, или что премии выплачиваются по принципу «кто громче попросил», лояльность исчезает мгновенно.

4. Выгорание из-за хаоса в процессах

Когда нет четких инструкций, все задачи «срочные», а работать приходится по выходным, чтобы закрыть дыры, которые никто не систематизировал. Человек уходит не потому, что он ленивый, а потому что устал быть «спасателем» в горящем доме.

5. Обман на старте (несовпадение ожиданий)

На собеседовании обещали «дружный коллектив, интересные задачи и гибкий график», а по факту человек попал в токсичную среду, делает скучную рутину и должен сидеть в офисе с 9 до 18 без исключений. Разочарование наступает уже на втором месяце.

ЧТО ДЕЛАТЬ: ПОШАГОВЫЙ ПЛАН СПАСЕНИЯ

Не пытайтесь решить проблему повышением зарплаты всем подряд или корпоративом с пиццей. Действуйте системно.

Шаг 1. Проведите честные Exit-интервью (и не врите себе)

Когда человек увольняется, он говорит правду, которой не говорил раньше.

- Важно: это интервью должен проводить не прямой руководитель (ему не скажут правду), а HR-специалист или владелец бизнеса.
- Спросите прямо: «Что стало последней каплей?», «Что мы могли сделать полгода назад, чтобы ты остался?», «Куда ты уходишь и что там лучше?».
- Соберите статистику. Если 3 из 5 уходящих называют одну и ту же причину (например, «начальник отдела продаж орет») — у вас есть конкретная проблема, а не «просто рынок такой».

Шаг 2. Внедрите «Интервью удержания»

Не ждите заявления об увольнении. Раз в полгода спрашивайте ключевых сотрудников:

- «Что тебя сейчас больше всего драйвит в работе?»
- «Что тебя раздражает или мешает работать эффективно?»
- «Чему бы ты хотел научиться в этом году?»

Это покажет людям, что они вам небезразличны, и позволит «починить» ситуацию до того, как будет поздно.

Шаг 3. Проверьте свои зарплаты по рынку

Сделайте простой аудит. Посмотрите вакансии конкурентов на аналогичные позиции. Если вы платите на 15–20% ниже рынка, вы будете постоянно нанимать либо новичков, либо тех, кто не может найти работу ELSEWHERE. Иногда проще поднять зарплату текущим на 10%, чем каждый месяц тратить 50 000 Р на рекрутинг и адаптацию новых.

Шаг 4. Наведите порядок в онбординге (адаптации)

Первые 3 месяца — самые критичные. У новичка должен быть:

- Понятный план на первую неделю, первый месяц и испытательный срок.
- Назначенный наставник (которому, кстати, за это доплачивают или учитывают в KPI).
- Регулярные встречи с руководителем (раз в неделю) для обсуждения первых успехов и ошибок.

Шаг 5. Научите руководителей давать обратную связь

Часто сотрудники уходят, потому что не понимают, хорошо они работают или плохо. Внедрите правило регулярных встреч «один на один» (1-ON-1) хотя бы раз в две недели. Это 30 минут, чтобы обсудить не только текущие задачи, но и состояние сотрудника, его планы и проблемы.

Главный тест для руководителя

Задайте себе один вопрос: «Если бы я был на месте своего сотрудника, с моей зарплатой, моим начальником и моими задачами, стал бы я работать в этой компании?».

Если ответ «нет» или «недолго» — вы точно знаете, с чего начать изменения.

Удержание сотрудников — это не магия и не бесконечные тимбилдинги. Это уважение, прозрачные правила игры, адекватная оплата и нормальное человеческое общение. Начните с этого, и «текучка» превратится в стабильную, сильную команду.

«МЫ ИСКАЛИ ЕГО 3 МЕСЯЦА, А ОН УШЕЛ ЧЕРЕЗ 30 ДНЕЙ»: ПОЧЕМУ ТОПОВЫЕ СОТРУДНИКИ УВОЛЬНЯЮТСЯ СРАЗУ ПОСЛЕ НАЙМА И КАК ЭТО ПРЕДОТВРАТИТЬ

Вы потратили три месяца на поиск. Провели 15 собеседований. Заплатили рекрутерам 500 000 рублей. Убедились, что этот человек — именно тот, кто нужен компании. Он прошел все проверки, подписал оффер, вышел на работу... И через месяц пишет заявление.

«Мне предложили лучше», «Я понял, что это не мое», «У нас не сработалось с командой».

Вы в шоке. Команда в панике. Собственник спрашивает: «Что вы, черт возьми, там делаете?!»

Давайте разберемся, почему топовые сотрудники увольняются в первые 90 дней, хотя на старте всё казалось идеальным, и что делать, чтобы не наступать на эти грабли снова.



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



6 причин, почему «звезда» сбегает через месяц

1. Реальность не совпала с «продажей» вакансии

На собеседованиях вы рисовали красивую картину: «У нас плоская структура, полная автономия, мы меняем рынок». Топ поверил. Он пришел, чтобы строить, а попал в компанию, где каждое решение согласуется через пять человек, а «автономия» заканчивается на выборе шрифта в презентации.

Проблема: Вы продали вакансию как стартап, а по факту это бюрократическая корпорация. Топ чувствует себя обманутым.

2. Его бросили в воду без спасательного круга

Топовый сотрудник привык, что на новой работе ему дают ресурсы, время и поддержку для входа в курс дел. Но в вашей компании считают: «Раз он такой крутой, пусть сам разберется».

Ему не выделили ассистента, не познакомили с ключевыми стейкхолдерами, не дали доступ к критичным данным. Он тонет в операционке, пытается понять, кто за что отвечает, и через месяц понимает: «Я не могу работать в таких условиях».

Проблема: Вы наняли FERRARI, но не дали ей бензина и гаража.

3. Конфликт с руководителем или командой (химия не сработала)

На собеседованиях все были вежливы и профессиональны. Но когда топ начал работать, выяснилось, что его стиль управления несовместим с культурой команды. Он привык к быстрым решениям и жесткой обратной связи, а команда — к консенсусу и долгим обсуждениям.

Или наоборот: он мягкий и демократичный, а команда ждет «сильной руки» и четких указаний. Через месяц взаимного раздражения кто-то уходит.

Проблема: Вы проверяли хард-скиллы, но не проверили культурный фит.

4. Компания не готова к его уровню (он слишком крут для вас)

Это самая болезненная причина. Вы наняли топа, который привык работать с бюджетами в миллионы долларов, управлять командой из 50 человек, принимать стратегические решения.

А в вашей компании он обнаруживает, что:

- Бюджеты утверждаются собственником лично, даже на 100 тысяч рублей.
- Команда из 5 человек, которые привыкли, что «шеф всё решит».
- Стратегия — это «давайте попробуем то, не знаю что».

Топ понимает: его навыки здесь не нужны. Его не слушают, его идеи отклоняют, его опыт обесценивают. Он уходит не потому, что компания плохая, а потому что компания **не готова** к нему.

Проблема: Вы хотели «как в GOOGLE», но остались «как в ЖЭКе».

5. Контр-оффер от текущей работы

Пока он проходил у вас собеседования, его текущий работодатель понял, что теряет ключевого человека.

Ему предложили повышение, рост зарплаты на 30%, новые проекты и гарантии.

Он отказался, потому что устал и хотел перемен. Но когда вышел на работу к вам и столкнулся с первыми трудностями (а они всегда есть), он вспомнил: «А там-то было стабильно и понятно». И вернулся.

Проблема: Люди редко уходят из зоны комфорта, если только там не стало совсем невыносимо.

6. Выгорание от поиска работы и стресс перехода

Поиск работы на топовом уровне — это марафон, 15 собеседований, кейсы, презентации, переговоры. Человек выгорел еще до выхода.

Он пришел к вам, надеясь на «тихую гавань», а попал в хаос первых месяцев: нужно доказывать свою ценность, выстраивать отношения, разбираться в процессах. Его психика говорит: «Я больше не могу. Мне нужен отдых». И он уходит, чтобы «перезагрузиться».

Проблема: Вы наняли человека, который был на грани выгорания еще до найма.

Что делать: как предотвратить «побег» топа в первые 90 дней

Шаг 1. Честная «продажа» вакансии (без прикрас)

На собеседованиях показывайте не только плюсы, но и реальные проблемы:

- «У нас сейчас хаос в процессах, и нам нужен человек, который это систематизирует».
- «Команда сопротивляется изменениям, придется быть жестким».
- «Бюджеты утверждаются долго, потому что собственник консерватор».

Если топ после этого скажет «я передумал» — значит, он вам не подходил. Лучше потерять кандидата на этапе найма, чем через месяц.

Шаг 2. План адаптации на 90 дней (не бросайте топа в воду)

У топового сотрудника должен быть четкий план входа в должность:

- Первые 2 недели: Знакомство с командой, ключевыми стейкхолдерами, доступ к данным. Никаких задач «сделать всё и сразу».
- Первый месяц: Погружение в процессы, аудит текущей ситуации, формирование первых гипотез.
- Второй месяц: Запуск первых пилотных проектов, быстрые победы (quick wins) для демонстрации ценности.

- Третий месяц: Полноценная работа, первые результаты, корректировка стратегии.

HR и руководитель должны еженедельно встречаться с топом и спрашивать: «Что мешает? Что нужно? Как ты себя чувствуешь?»

Шаг 3. Проверка культурного фита (не только хард-скиллы)

На финальных собеседованиях добавьте встречу с командой. Не формальную, а неформальную: совместный обед, прогулка, неформальное общение. Посмотрите, как топ общается с людьми, как реагирует на стресс, как шутит.

Если команда говорит «он крутой профессионал, но я бы не хотел с ним работать каждый день» — это красный флаг.

Шаг 4. Подготовка компании к топу (не он должен подстраиваться под вас)

Если вы нанимаете топа, который должен менять процессы, убедитесь, что:

- Собственник готов делегировать полномочия.
- Команда готова к изменениям (или хотя бы не будет саботировать).

- Есть бюджет на ресурсы (люди, инструменты, обучение).

Если топ придет и упрется в стену «мы всегда так делали» — он уйдет через месяц.

Шаг 5. Работа с контр-оффером (не теряйте бдительность после оффера)

Когда кандидат подписал оффер, не расслабляйтесь. В первые две недели после выхода на работу позвоните ему:

- «Как впечатления? Всё ли соответствует ожиданиям?»
- «Есть ли что-то, что тебя смущает?»
- «Тебя никто не пытается вернуть обратно?»

Если вы услышите, что его уговаривают остаться, предложите поддержку: «Если тебе предложат рост зарплаты, скажи нам. Мы готовы обсудить коррекцию оффера, если это критично».

Шаг 6. Проверка на выгорание (не нанимайте уставших)

На финальном этапе найма задайте вопрос: «Как ты себя чувствуешь? Насколько ты выгорел от поиска работы?»

Если человек говорит «я на пределе, мне нужен отпуск» — предложите ему выйти не через неделю, а через месяц.

Главный вопрос для собственника

Задайте себе вопрос:
«Почему я нанимаю топа?
Чтобы он изменил компанию
или чтобы он подстроился
под наши текущие
процессы?»

Если вы хотите изменений —
будьте готовы к тому, что он
будет ломать старое, спорить
с вами, требовать ресурсов.
Если вы хотите «тихого
исполнителя на топовой
позиции» — не удивляйтесь,
что настоящие топы у вас
не задерживаются.

Топовые сотрудники
увольняются в первые
90 дней не потому, что они
«не те» или «капризные». Они
уходят, потому что:

- Реальность не совпала
с обещаниями.
- Их не поддержали
на старте.
- Компания не готова к их
уровню.
- Они выгорели
еще до найма.

Ваша задача — не искать
«идеального кандидата»,
а создавать условия,
в которых даже неидеальный
кандидат сможет расти
и приносить результат.

И помните: удержание топа
начинается не после найма,
а до него. Если вы честно
продали вакансию, подготовили
компанию и поддержали
человека на старте —
он останется. Если нет —
готовьтесь искать снова.

«РАСТИТЬ СВОИХ» ИЛИ «НАНИМАТЬ С РЫНКА»? ВЕЧНЫЙ СПОР В HR И ЧЕСТНЫЙ ОТВЕТ, ЧТО ВЫГОДНЕЕ БИЗНЕСУ

В каждой компании наступает момент, когда открывается ключевая вакансия. И перед руководителем или HR встает классическая дилемма: повысить лояльного, но пока не идеального сотрудника изнутри или потратить месяцы и бюджет на поиск «звезды» с рынка?

Давайте разберем плюсы, минусы и главную формулу, которая спасет ваш бизнес от крайностей.

Стратегия 1: Растить своих

Мы верим в наших людей, даем им обучение и продвигаем по карьерной лестнице.

Плюсы для бизнеса:

1. Гарантированный культурный фит. Человек уже знает ДНК компании, неписанные правила, ценности и особенности общения. Он не уйдет через месяц из-за «несовпадения характеров».



Ольга Осипова
Директор по персоналу
Ментор CEO и HRD
Миллионер



2. Экономия денег. Вы не платите рекрутинговым агентствам (которые берут 1–3 оклада), не тратите сотни часов на собеседования.

3. Мощная мотивация для всей команды. Когда остальные видят, что Петрова повысили до руководителя, они понимают: «Здесь реально можно сделать карьеру, если пахать». Это лучший инструмент удержания.

4. Быстрый старт. Ему не нужно объяснять, как работает ваша CRM или кто такой ключевой клиент. Он уже в контексте.

Минусы и риски:

- «Замыливание» взгляда. Команда, которая варится в собственном соку годами, перестает видеть проблемы и перенимает плохие привычки («мы всегда так делали»).

*деятельность организации МЕТА запрещена на территории РФ

- Дефицит навыков. Нельзя вырастить эксперта по нейросетям или нового рынка за два месяца, если у человека нет базы.
- Ловушка «хороший специалист ≠ хороший руководитель». Лучшего продавца часто повышают до РОПа, и компания теряет отличного продавца и получает ужасного, неумеющего управлять людьми начальника.

Стратегия 2: Нанимать с рынка

Нам нужен свежий взгляд и готовые компетенции, которых у нас нет.

Плюсы для бизнеса:

1. Свежая кровь и новые идеи.

Человек приносит лучшие практики, инструменты и подходы из других (иногда более продвинутых) компаний.

2. Готовые узкие навыки.

Если вы запускаете новое направление (например, выход на маркетплейсы), вам нужен человек, который уже это делал, а не тот, кто будет учиться на ваших ошибках.

3. «Встряска» для команды.

Появление сильного внешнего игрока часто подтягивает общий уровень отдела, который начал расслабляться.

Минусы и риски:

- Высокая цена. Зарплата «звезды» с рынка часто на 20–30% выше, плюс затраты на адаптацию, плюс риск, что он не приживется.
- Демотивация своих. «Я работал здесь 5 лет, а на мое место взяли чужака с улицы». Если не объяснить это грамотно, лояльные сотрудники начнут искать новую работу.
- Долгий выход на окупаемость. Даже топу нужно 3–6 месяцев, чтобы понять специфику вашего бизнеса и начать давать реальный результат.

Матрица решений: Когда что выбирать?

Не гадайте. Используйте этот простой чек-лист перед закрытием вакансии:

РАСТИТЬ СВОИХ, если:

1. Роль требует глубокого знания внутренних процессов и истории компании.
2. У вас есть сотрудник с высоким потенциалом (HiPo), которому не хватает лишь 1–2 навыков (их можно дать через менторство или курсы).
3. Вам важно сохранить стабильность и текущую корпоративную культуру.
4. У вас есть время (1–3 месяца) на плавный переход и обучение.

НАНИМАТЬ С РЫНКА, если:

1. Вам нужен узкий эксперт, которого физически нет внутри компании (и вырастить его быстрее, чем за год, невозможно).
2. Компания застряла, процессы забюрократизированы, и нужна «шоковая терапия» извне.
3. Бизнес масштабируется взрывными темпами, и внутренних ресурсов просто не хватает.
4. Текущая команда демонстрирует выгорание или профессиональный потолок.

Опасности крайностей

Если компания выбирает только один путь, она обречена на проблемы:

- ▶ Компания, которая растит ТОЛЬКО своих, превращается в «секту» или эхо-камеру. Все думают одинаково, инноваций нет, а слабые сотрудники годами занимают теплые места, потому что «они же свои, проверенные».
- ▶ Компания, которая нанимает ТОЛЬКО с рынка, превращается в «армию наемников».

Здесь высокая текучка, нет лояльности, постоянные конфликты между отделами, а как только начинаются трудности, все разбегаются, потому что их ничего не держит, кроме денег.

Золотая формула: Правило 70/30

Опытные HR-директора и собственники в 2026 году придерживаются сбалансированного подхода:

- 70–80% ключевых и руководящих позиций должны закрываться из внутреннего кадрового резерва. Это фундамент стабильности и лояльности.
- 20–30% позиций (особенно новых, инновационных или требующих специфических навыков) целенаправленно закрываются кандидатами с рынка для обновления крови и привнесения нового опыта.

Что сделать прямо сейчас?

1. Внедрите прозрачные карьерные треки. Сотрудник должен знать, что ему нужно сделать, чтобы его повысили. Если правила игры честные, он не обидится, если на какую-то роль все-таки возьмут человека снаружи.

2. Проводите аудит навыков.
Прежде чем искать кого-то на рынке, честно ответьте: а нет ли у нас внутри человека, который уже на 70% соответствует требованиям и готов доучиться?

3. Если нанимаете извне, «продавайте» это своей команде. Объясните: «Мы взяли Машу, потому что она внедрит нам новую систему, которой мы не знаем. Это поможет нам всем работать меньше, а зарабатывать больше».

Рынок труда дает вам инструменты, но лояльность и глубину бизнесу дают только ваши люди. Идеальная стратегия — это создавать внутри компании такую среду, чтобы растить своих было выгоднее и проще, чем искать на стороне. А внешний найм использовать как точечный хирургический инструмент для прорывов, а не как способ латания дыр.