

12+

HR

-не нужен

ОТДЕЛ ПЕРСОНАЛА

СВЕТЛАНА АЛИМОВА



Светлана Алимова

HR — не нужен

<https://litres.ru/74286287>

ISBN 9785007076654

Аннотация

Провокационная книга от HRD с 30-летним опытом в федеральных компаниях России. Более 20 реальных кейсов. Посмейтесь и научитесь работать без отдела персонала. Для менеджеров, владельцев и самих HR. Научные обоснования и авторские разработки.

HR — не нужен

Светлана Алимова

© Светлана Алимова, 2026

ISBN 978-5-0070-7665-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

О книге



Картинка создана при помощи ИИ

Для кого: менеджеры, владельцы, HR-специалисты, ко-

торым нужны измеримые результаты.

Главная идея: фраза «HR не нужен» — не про ликвидацию функции, а про перенос ответственности за управление людьми в плоскость прямого менеджмента.

1 пример анализа расчета численности HR.

1 авторская методика для анализа данных.

3 категории HR и как их выбирать.

4 метода, как и что конкретно нужно сделать, чтобы самому управлять людьми.

20+ реальных кейсов из разных отраслей с цифрами, ошибками и последствиями.

Научные опоры: Need for Cognition, Cognitive Reflection и Conscientiousness, рекомендуемые книги.

Автор: HR-директор с 30-летним опытом, 22 года на позиции HRD в крупных российских компаниях. Книга основана на реальной практике в российских реалиях, разборе провальных и успешных решений, а также на стыке управленческого цикла и когнитивной тщательности как воспроизводимого инструмента менеджмента.

Оглавление

Предисловие

Глава 1. Кто я и почему вправе утверждать, что HR не нужен

Глава 2. История HR в России и в целом. Как реально расходятся международные и российские подходы и какие факторы на это влияют.

Вывод:

И что же делать?

Глава 3. Точно знать. Управленческий цикл.

Практическая польза

Глава 4. Мотивация, мотивируем, принимаем решения и рулим.

Расчёты (на что же влияет знание и незнание мотивации людей).

Локус контроля и четыре типа поведения.

Практическое применение для менеджера

Глава 5. Анализируем. Когнитивная тщательность и модель 3 (три) А.

Проблема — в чём она.

Когнитивная тщательность.

Как начать прямо сейчас

Глава 6. Так кого ж оставить, выбрать и вообще, как с этим HR быть?

Категоризируем HR.

Что делать людям из каждой категории.

Где искать сильных.

Финальный послыл. Заключение.

Предисловие

Без полной, занимающейся всем задачами «по учебнику» службы управления персоналом может жить каждый.

Экономия средств будет однозначной. Точка :)

Эту книгу я задумала и написала, как инструкцию по тому, как можно и нужно жить без службы управления персоналом. А точнее, уметь самому делать 90% того, за что сейчас «покупают» HR-продукты.

В первой части я опишу базу. Возможно, кому-то этого будет достаточно. Более подробно я опишу далее, если захотите более подробно научиться или понять, как можно самому заниматься управлением людьми, а не искать «профессионалов» и профессионалов, если вам хочется самому делать карьеру и быть руководителем, если вы наемный работник, и возможно, если вы в профессии HR, упростить свою жизнь.

И да, вот таким текстом я буду описывать кейсы. Они только реальные.

Теперь распишу.

— Почему я так смею утверждать?

— А как это сделать?

Ну собственно и всё.

А, да, экономия:

В среднем можно снизить затраты на внутренний HR вдвое. Если у вас численность скажем 1000 сотрудников, то

и в три-пять раз.

Глава 1. Кто я и почему вправе утверждать, что HR не нужен.

Эта глава — обо мне. Чтобы те, кто читает эту книгу, знали, откуда взялось моё знание, почему у меня такое отношение к HR-модам и зачем я вообще это пишу.

Откуда такая страсть к Human Resurs?

По первому образованию я техник-электрик. Должна была проектировать электричество на строящихся заводах. По второму и даже третьему психолог. Податься в середине 90-х, собственно говоря, было некуда, пошла куда взяли. А взяли в кадровое агентство, где я проработала в общем итоге 4,5 года. И да, видела более пятидесяти компаний «почти изнутри», через своих кандидатов и любимых клиентов.

Мне повезло: первые серьёзные практики in-house получила в автобизнесе — отрасли, которая на заре 90-х и 2000-х была одной из самых прогрессивных в России. Японцы, немцы, американцы приходили в российский бизнес, приносили технологии, отправляли менеджеров на обучение за границу, внедряли чуждый, но безусловно, прогрессивный для развития коммерции опыт. Там родилась привычка не бояться чужого, а изучать и адаптировать лучшее. Ориентиры — только крупные западные, американские и восточные компании.

Меня учил жестокий и жесткий менеджер с отличными,

сильнейшими, прокачаннейшими навыками в... западном менеджменте, и с тяжелейшим, разнообразным опытом. Финансист. Человек, способный из хаоса черной компании за год создать компанию с белейшими процессами, адекватнейшими затратами, высочайшей автоматизацией. За год. Она (не знаю, имею ли право называть) необычная личность. Ее опыт пытались копировать потом почти все конкуренты. Не получилось почти ни у кого). Она могла пройти по голове любого, и при этом внедрять только лучшие и высоко эффективные методы в работе от процесса выписки товара до каждого человека.

Каждый кто с ней работал когда -то или убегал в психушку, или стал топом. Я стала топом)

Несколько примеров.

Она не разрешала пользоваться знаниями юристов. Я была обязана любой вопрос в своей сфере изучать сама.

Она считала, что, если бухгалтера на любом участке нельзя адаптировать к компании за три дня, грош цена твоим процессам и функционалу.

Она точно понимала, как работает любой винт в компании. Любой. Если не понимала, шла и смотрела как красят кузов или крутят гайку.

Она ломала стереотипы. Как пример, её самый частый вопрос — а что будет если мы этого не сделаем? И что? И так она задавала вопрос пока могло не оказаться, что

можно вообще не делать какие-то изменения.

Она королева автоматизации. До сих пор всё, что она реализовала работает в компании как часы и является образцом для отрасли. А понимание, что автоматизация — равно фонд оплаты труда, мне кажется, родился в стране благодаря ей.

Любая задача требовала досконального планирования в кратчайшие сроки. Утром решили. Вечером-план. И... если он не был достаточно подробным и конкретным, он летел в лицо.

Любой документ или презентация должны быть идеальными. До миллиметра. И я не шучу.

Скорость принятия решений — час. Почти по всем вопросам.

Безжалостность к срокам по задачам подчиненных. Ты должен работать с такой же скоростью и качеством. Точка.

Полное невмешательство в вопросы управления подчиненными других людей. Полнейшее. Важны только сроки и задачи. Она вообще не знала кого и как зовут в моем отделе.

Тотальное игнорирование чувств других людей. При этом она знала и часто понимала, как именно НАДО реагировать, и не выглядела монстром. Она просто была отлично обучена как НАДО жить в корпоративном мире.

Кстати, про HR она знала больше всех в компании только благодаря тому, что она уже в те года успела более 10

лет проработать в западной системе. Порой она не знала слов, что именно она от меня хочет, но она ставила задачи и я как человек, желающий жить шла искать решение. Интернета или свободной информации о том, как именно реализовать то или иное ее решение, экспертов и качественного образования по этим вопросам тогда тоже не было.

И я выжила. И научилась делать, то, что мои коллеги делали за год — за месяц. То, что делали за месяц — за три дня. То, что делают за неделю, я стала уметь делать за час. Задача решаемые за час к задачам не относятся, это становится неважным. Я научилась тому, что при любом раскладе надо считать. Что нормирование труда — это база. Что есть понятие грейдинга, Performanse Management, модель компетенций и многому другому.

После ухода от нее (я потом еще возвращалась, не важно зачем))), я пошла в цивилизованнейшую компанию с выстроенным HR менеджментом, ну а далее везде).

Что я стала уметь.

Несколько кейсов, чтобы образ был прозрачней:

сократила расходы на персонал на 300 миллионов рублей в год;

*внедрила клиентский инструмент для целой отрасли;
в каждой компании предлагала, внедряла и реализовала*

проекты, сэкономившие от 18 до (...NDA) ... миллионов рублей не на HR процессах;

возглавила три успешные продажи компаний. Да, так бывает, HR иногда делает не совсем свою работу.

Остальное «по-мелочи»...

повышение производительности труда в несколько раз, сокращение сроков подбора в два раза, сокращение процента просроченных вакансий с 16% до 0,3% в год, текучести с 40% до 19%.

Да, тех, кто разбирается в текучести, вопрос не простой, но в данной цифре реальное достижение для отрасли на бурном рынке при обычной нормальной формуле расчета текучести, обученности с 45% до 83% (не буду дальше в конкретных цифрах, каждую можно долго обсуждать, их много). Снижение общего ФОТ в разных компаниях в разных процентах. Рост вовлеченности от минимального до «выше принятых значений»

И то, что «не потрогаешь» улучшение корпоративной культуры (когда народ перестал называть свою компанию «шашлычкой», а приехавшие аудиторы спрашивали «кто все эти люди, что вы сделали с компанией...»), подбор топов при росте компании в два раза, замены всех или половины топов компании...

Видела безумный менеджмент: психиатрию корпоративной жизни, разрушенные судьбы, случаи с трагическими последствиями и даже смертями. Были выдуманные любовники (не у меня), истеричные руководители (у меня), унижения со стороны собственников (иногда не у меня, у меня, да и у всей команды).

Многое было смешным, многое — некрасиво, многое — откровенно вредное.

Удалось познакомиться (не работала) с двумя довольно успешными инфоцыганами (безумные, но умные люди))), собственниками компаний от 5 до 150 млрд. выручки (гигантские люди, порой гениальные) и сотнями сотен руководителей. В той или иной степени успела пройти собеседование или просто познакомиться с известными людьми из корпоративного мира, включая видных политиков и функционеров. Один раз чуть не ушла работать в гос., делала там проект длиною в 5 месяцев и поняла, что никогда не смогу. Видела влюбившихся в сектантские идеи и идиотские методики. Часто это было не просто «поговорила с ними», или «прошла собеседование», а глубокая работа, долгие неоднократные часы встреч, длительные (10 лет и более) наблюдения за развитием или падением компаний из пятерки лидеров отраслей.

Наняла и вырастила сотни людей. Радовалась их карьере, училась у них, учила сама. Годами наблюдала эволюции, революции компаний. И участвовала в них.

На основании такого опыта можно уверенно говорить: я понимаю, что такое менеджмент и HR менеджмент в реальной жизни. В России точно. И что с этим делать тоже.

Итак, начнем.

Глава 2. История HR в России и в целом.

Итак, начнем с истории.

Всем известно, что наука управления персоналом зародилась очень давно. По некоторым источникам 120 лет. Не в России.

Факультет же менеджмент в России был открыт только в 1975 году. Прошу отметить — менеджмента. Не управления персоналом.

Факультет управления персоналом же в России был открыт в 1990 году. И, как мы понимаем, людей с базовым образованием или опытом работы в этом направлении в России не было. И открывали его, как это часто бывает в области менеджмента, экономисты.

Укорочу процедуру и сообщу. Что на данный момент факультеты созданы в множественном количестве. Но. Если брать статистику по ВУЗам страны, **единицы** людей, которые там преподают, имеют опыт работы в компаниях с западным менеджментом.

К чему это я?

А к тому, что, наука, которая зародилась в мире 120 лет назад начала изучаться в России 36 лет (пишу книгу в 2026 м) назад. На базе знаний экономистов, писалась экономистами, и, к сожалению, судя по современным учебникам «Управление персоналом» продолжает не учитывать большинство направлений из мирового опыта. Опыта и ресурсов, которые давали капиталистическим компаниям стать успешными. Стать мастодонтами.

Вы можете представить хоть одну дисциплину, которая не учитывает или учитывает незначительно опыт и валидные исследования мировых компаний?

Есть менеджмент — единая, стройная система управления всеми ресурсами компании: людьми, финансами, рисками, логистикой, продуктом. Управляет этим менеджер, используя набор инструментов и методик, и делает это системно, с оценкой рисков и пониманием взаимосвязей.

Управление людьми — одна из подсистем менеджмента, ровно такая же, как управление финансами или рисками. Её нельзя вырывать из контекста. А ее вырывают.

В России попытки применить инструменты развитых капиталистических компаний не прижилась. Сейчас можем это констатировать. Есть единицы компаний, в которых все нормально с культурой, развитием, HR стратегией и так далее. Было мало времени, или этим занимались не те люди, или наш менталитет, воспитанный военными, экономистами... думаю все вместе взятое. Еще низкий порог входа в

профессию, слабое желание изучать HR как науку, а не как набор клише. Да, наверное, все вместе.

Почему?

В международных практиках сильнее фокус на управлении культурным разнообразием (diversity & inclusion, кросс-культурные команды, снижение барьеров между людьми из разных стран), а в российских реалиях HR часто «заземлён» на операционку и соблюдение норм — кадровый учёт, локальные регламенты, минимизацию рисков по ТК.

Пройдя грандиозный путь трансформации самой идеи HR-менеджмента, международные компании системно ушли от только операционной деятельности. Там нет места экспериментам. Есть устоявшиеся системы и совершенно иной нарратив.

Тогда как в России по-прежнему сильна роль HR как администратора, максимум участника Совета Директоров, как представителя некоего профсоюза. Жестковато, но смею утверждать и подтверждение этому смотрите ниже...

Как реально расходятся международные и российские подходы и какие факторы на это влияют.

Сравнительные и кросс-культурные исследования HRM. Это целое направление в науке. Учёные сопоставляют практики управления персоналом в разных странах, чтобы вы-

явить, как на них влияют национальные институты, культура, законодательство. Например, Budhwar и Debrah анализировали дискуссию «культура-специфичное vs универсальное» и пришли к выводу: практики HRM не универсальны — они «социально конструируются» в каждом обществе, то есть и локальные особенности, и глобальные тренды играют роль.

Фокус на операционке vs стратегическом партнёрстве. В ряде работ отмечается, что в российских компаниях HR-функция исторически сильнее «заземлена» на операционные задачи: кадровый учёт, соблюдение ТК, решение локальных административных вопросов. В международной практике (особенно в крупных транснациональных корпорациях) от HR ждут более стратегической роли — партнёрства с бизнесом, работы с талантами, развития организационной культуры, управления разнообразием.

Управление культурным разнообразием. Есть исследования, которые прямо смотрят, как по-разному подходят к этому вопросу. Например, проект Высшей школы экономики «Социальная инклюзия и управление многообразием в российских компаниях в контексте глобальных вызовов (взгляд со стороны HR-менеджеров)». В его рамках проводили интервью и опросы HR-специалистов, чтобы понять: как в России воспринимают разнообразие, какие есть барьеры для инклюзивных практик, как размер компании влияет на внедрение таких норм. Выяснилось, что в крупных организаци-

ях инклюзивные практики встречаются чаще. Параллельно международные исследования (например, работы в рамках IHRM — International Human Resource Management) активно изучают, как минимизировать культурные барьеры в глобальных командах, какие тренинги и политики работают.

Влияние внешних факторов. Отдельные работы разбирают, почему в той или иной стране складывается та или иная модель. Например, на российскую практику влияли особенности переходного периода, специфика постсоветской системы трудовых отношений, роль государства.

Рост раздражения к HR в российском социуме — это не только про «плохих специалистов», а про системный разрыв между ожиданиями людей и тем, какую роль реально играет HR-функция.

Слой 1: HR как «полиция процессов», а не помощник сотрудника

Из-за сильной правовой и административной нагрузки (кадровый учёт, ТК, риски, документы) HR в массе своей воспринимается как функция контроля: «не пустит», «откажет», «сошлётся на регламент». Сотрудник приходит с болью (конфликт, непонятная премия, выгорание), а слышит «так по процедуре нельзя». В итоге HR становится барьером, а не союзником — и раздражение копится.

Слой 2: Операционка съедает эмпатию и время на чело-

века

Когда 60—80% времени уходит на закрытие базовых процессов (оформление, отчёты, соблюдение норм), на «человеческую» часть — адаптацию, поддержку, разбор сложных кейсов — просто не остаётся ресурса. Справедливости ради, HR многих компаний стараются снизить эмоциональную нагрузку сотрудников, поднимают вопросы о психологе или делают предложения о методах управления людьми. Но кто ж его послушает по-крупному, по-честному, ведь сильного уважения в большинстве компаний сама наука не получила уважение и не всегда кажется верной собственникам, выросшим в культуре полувоенной дисциплины труда.

Слой 3: Несовпадение ожиданий от HR у бизнеса и у людей

Бизнес ждёт от HR закрытия вакансий, удержания текучести и минимизации рисков. Сотрудник ждёт справедливости, понятных правил и поддержки. Когда HR вынужден играть по правилам бизнеса и отказывать сотруднику, он становится «плохим полицейским». Это классическая дилемма двойных ожиданий, и в России она особенно заметна из-за высокой правовой чувствительности и культуры «строгого соблюдения».

Слой 4: Слабая видимость ценности HR для сотрудника
В международных практиках HR часто работает через

культуру, инклюзивность, развитие, прозрачность — человек видит, как это улучшает его опыт. В российских реалиях ценность HR чаще измеряется в закрытых вакансиях и отсутствии штрафов у компании. Для сотрудника это «не про меня», отсюда ощущение, что HR не нужен. Неудивительно, что книга с таким названием вызывает интерес.

Как пример, знаю множество сотрудников международных компаний, где регулярная оценка (Performanse Management) воспринимается как радостное и ожидаемое событие, результатом которого будет повышение, план развития, новый грейд. Тогда как в России, в силу слабой приживаемости процесса, сотрудники не ждут ничего хорошего и воспринимают или как формальность, или как порку.

Слой 5: Разрыв между «красивой картинкой» и реальностью

HR-бренд, EVP, красивые лендинги про «мы про людей» часто не совпадают с тем, что человек реально получает на входе: жёсткий онбординг, непонятные KPI, отсутствие обратной связи, токсичность коллег. Когда обещание «мы ценим тебя» сталкивается с бюрократией, раздражение становится почти закономерным.

Как пример, подойдет, наверное, следующее. Мы точно пошли «своим путем», не сильно задаваясь вопросами об основах научных подходов, валидных, выстраданных капита-

листами методиками. Это как в медицине не учитывать западные исследования в области, например, лечения диабета. Свои врачи у нас прекрасны, но полноценные знания, на то и полноценные, что они собирают мировые практики и много-миллионные валидные исследования болезней и их лечения.

Еще хороший пример, более применимый к теме книги, это Ключевые показатели эффективности (KPI). Есть история зарождения KPI, правила их формирования, применения, исследования, книги, опыт ошибок. В реальности же, почти каждый второй менеджер не хочет или не может слышать, что есть рекомендуемое количество KPI, есть правила формирования (ищем ключевое в результате должности, а не описываем процесс), скорость изменений (знаю компании, где раз в месяц меняют KPI или люди вообще не знают свои KPI) ... Т.е. мы берем выстраданный валидный инструмент, не можем его правильно применить и получаем «такое себе» результат. М..? «Болезнь» то оценки эффективности людей по не тем KPI так не лечится....

Да, есть специалисты, которые действительно понимают эту область глубже других и умеют из неё сделать «конфетку» — но их единицы. Большинство же «волшебников» ломают рабочие системы, потому что не видят взаимосвязей и давно вызывают своими действиями растущую агрессию, как среди взрослых собственников, так и молодого поколения.

Сейчас капитально выросла агрессия к HR в стране. Прежде чем описать весь опыт я несколько лет просидела в проф сообществах в попытках понять, что происходит, кто все эти люди и с каких пор HR — это не тот, кого все «любят и ценят», а ненужная часть самолета по мнению социума.

Проф-сообщества: наполнены советами друг другу. Единицы знают, за что в реальности отвечает HR, почему вовлеченность это его (наша!) ответственность и вообще, в чем разница между лояльностью, удовлетворенностью и вовлеченностью. Как и почему ставят KPI. Как разрулить конфликт. Как найти сотрудника, если зарплата низкая. Как поговорить с токсичным. Как уволиться самой, как искать работу, как... как...

Да, ворчу по-стариковски, но ведь это потом видят люди в компании.

Добила коллега, которая старательно рекомендует насильственные действия по отношению к сотрудникам, не желающим увольняться.... Дает консультации в области кадрового законодательства...

Множество ноющих, выгоревших, не хочу отвечать ни за что... Рука-лицо, так раньше говорили кажется...

Да и, собственно говоря, сам прожитый опыт людей, прошедших как крупные российские, так и международные компании, где HR успел засветиться как не экологичная служба, помогающая развитию человеческого потенциала, а набор странных, формальных, порой просто по-человечески тяжелых людей.

Никогда не забуду откровение одного генерального директора компании, который рассказывал, как его унижал HR директор головного офиса. Его, тогда еще руководителя филиала компании, вызвали на вручение премии как лучшего менеджера России международный клиент. HR эту встречу отменил и вызвал выслушивать резкие речи о какой-то ошибке.

Рассказ трех менеджеров разных крупных западных компаний: формальность оценки от головного офиса состояла в том, что, по сути, вам не надо вообще проводить оценку, надо просто поставить баллы и забыть. HR из них никто не видел, либо это были странные люди которых видели раз в 10 лет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.