



# HR и бизнес: слушать и слышать

Исследование мнений о сложностях  
во взаимодействии HR и менеджмента компаний

Май 2024 | исследование

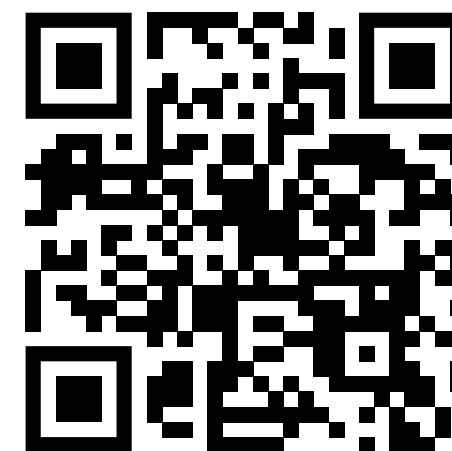
# Организаторы исследования



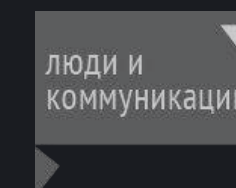
Подбор персонала,  
исследования рынка

[Сайт](#)[Telegram](#)

HR-консалтинг  
полного цикла

[Сайт](#)[Telegram](#)

## При поддержке

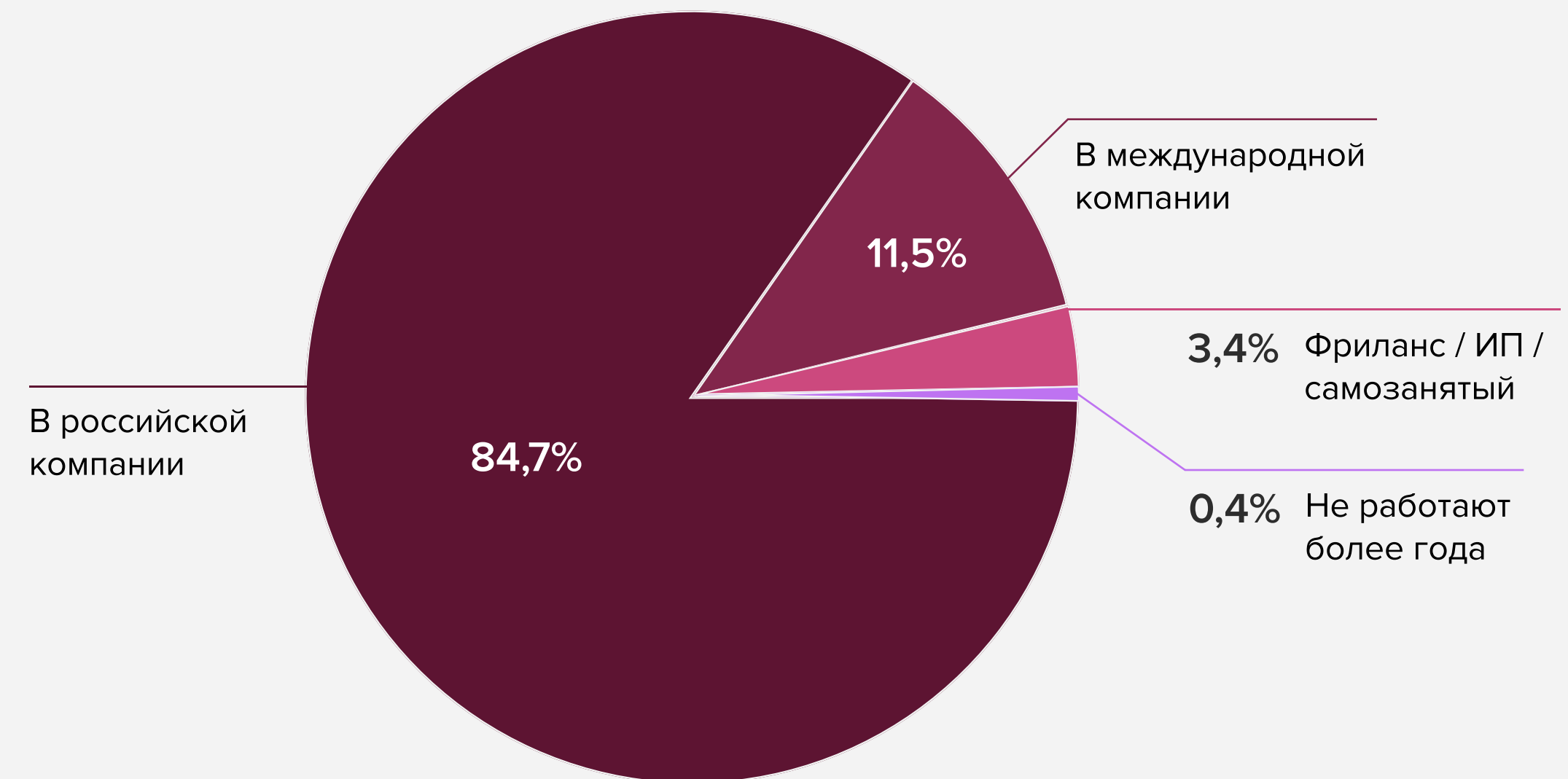
[CENTER • GAME](#)[kampus &](#)

# Портрет респондентов

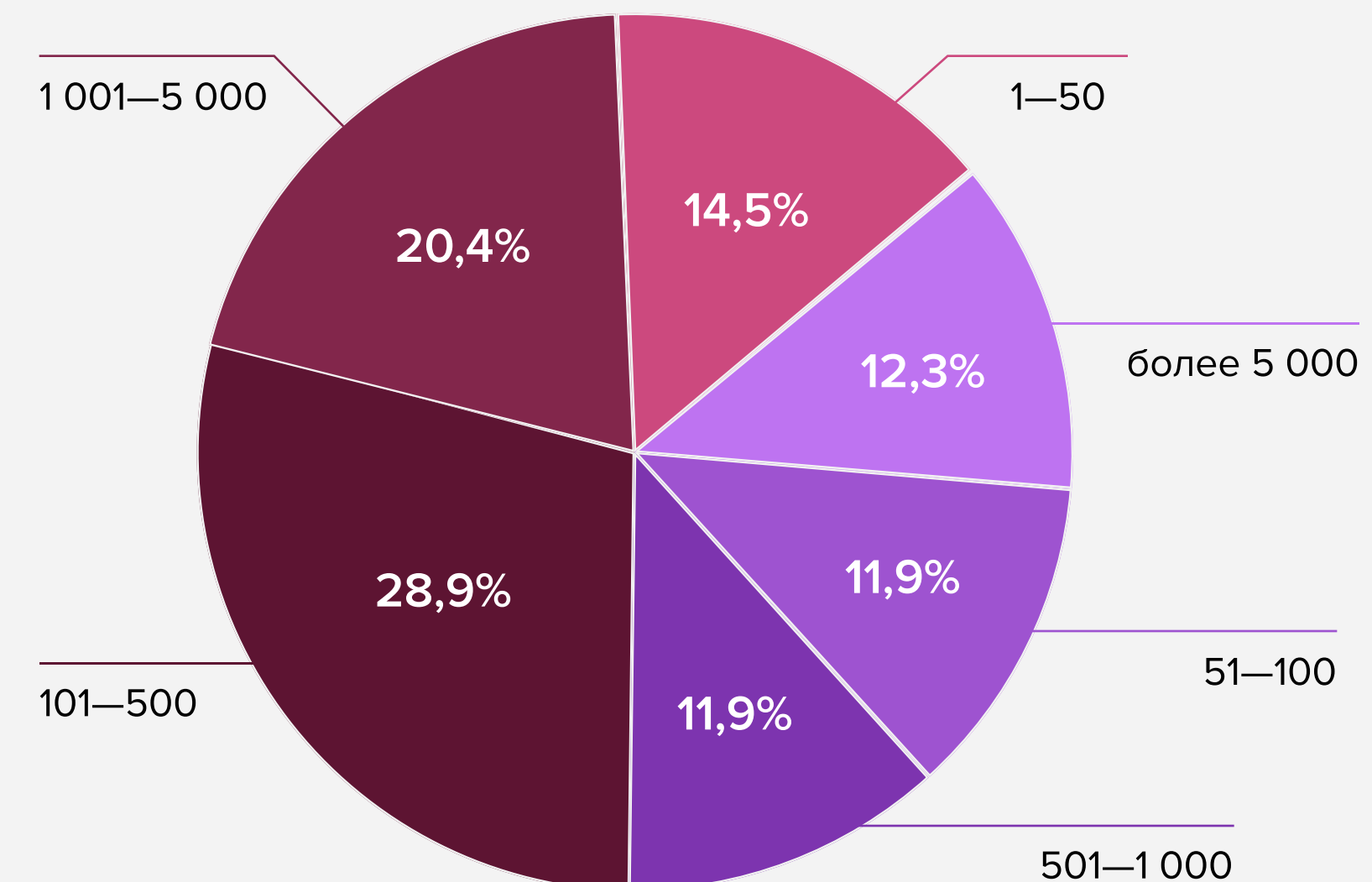
**405** респондентов

приняло участие в исследовании,  
которое прошло в мае 2024 года.

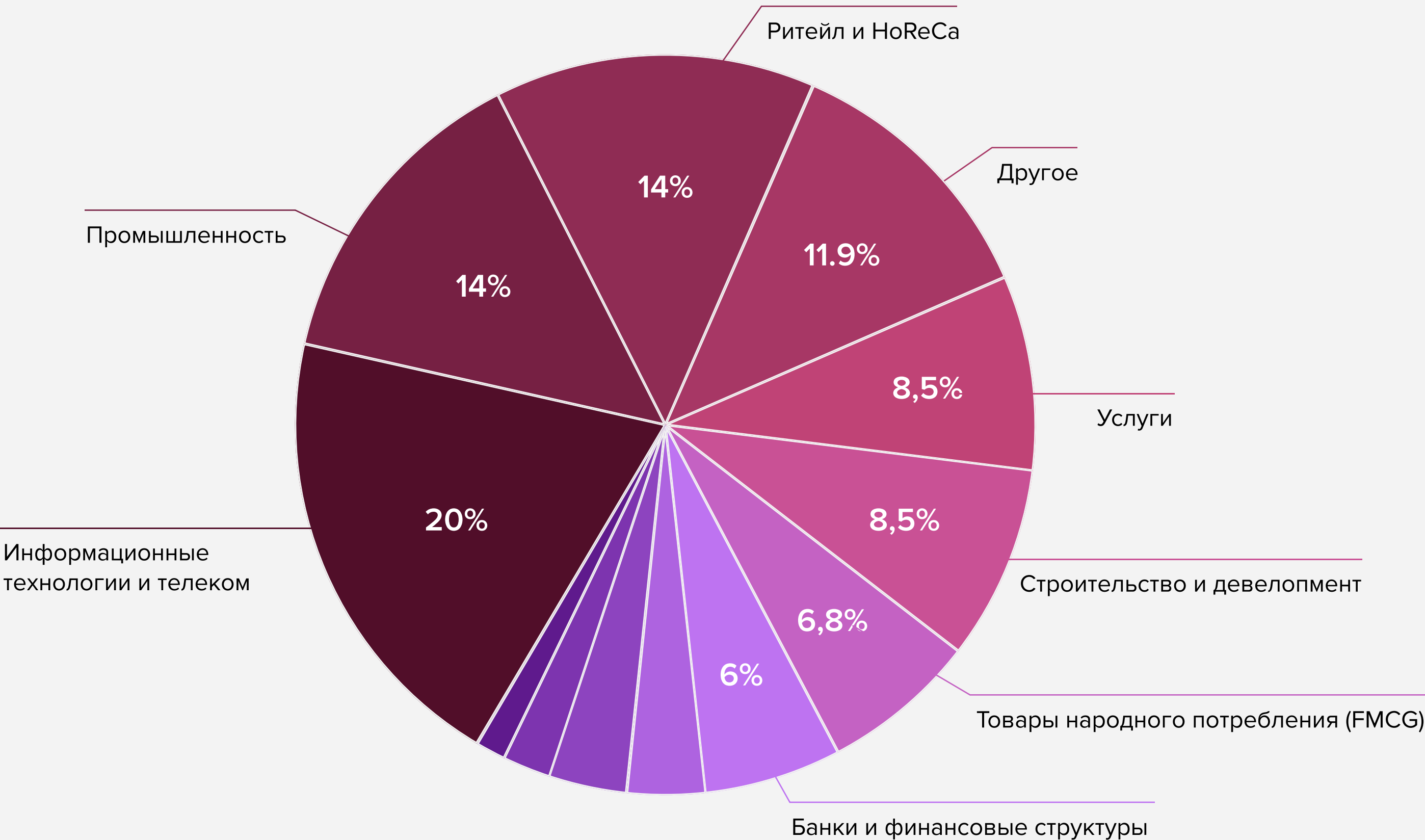
## Работают:



## Численность компании:



Отрасль, в которой работает ваша компания:

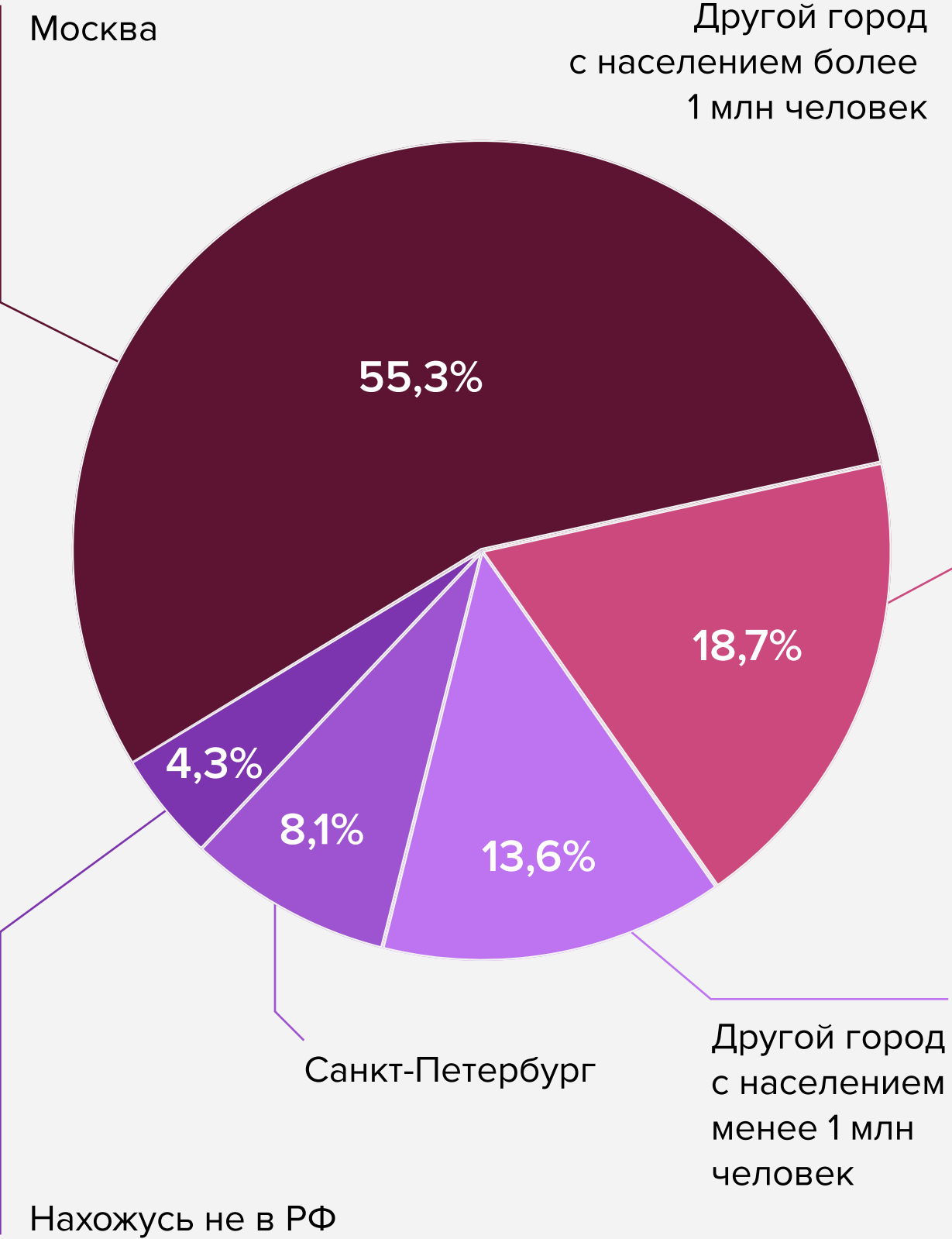


Остальные ответы:

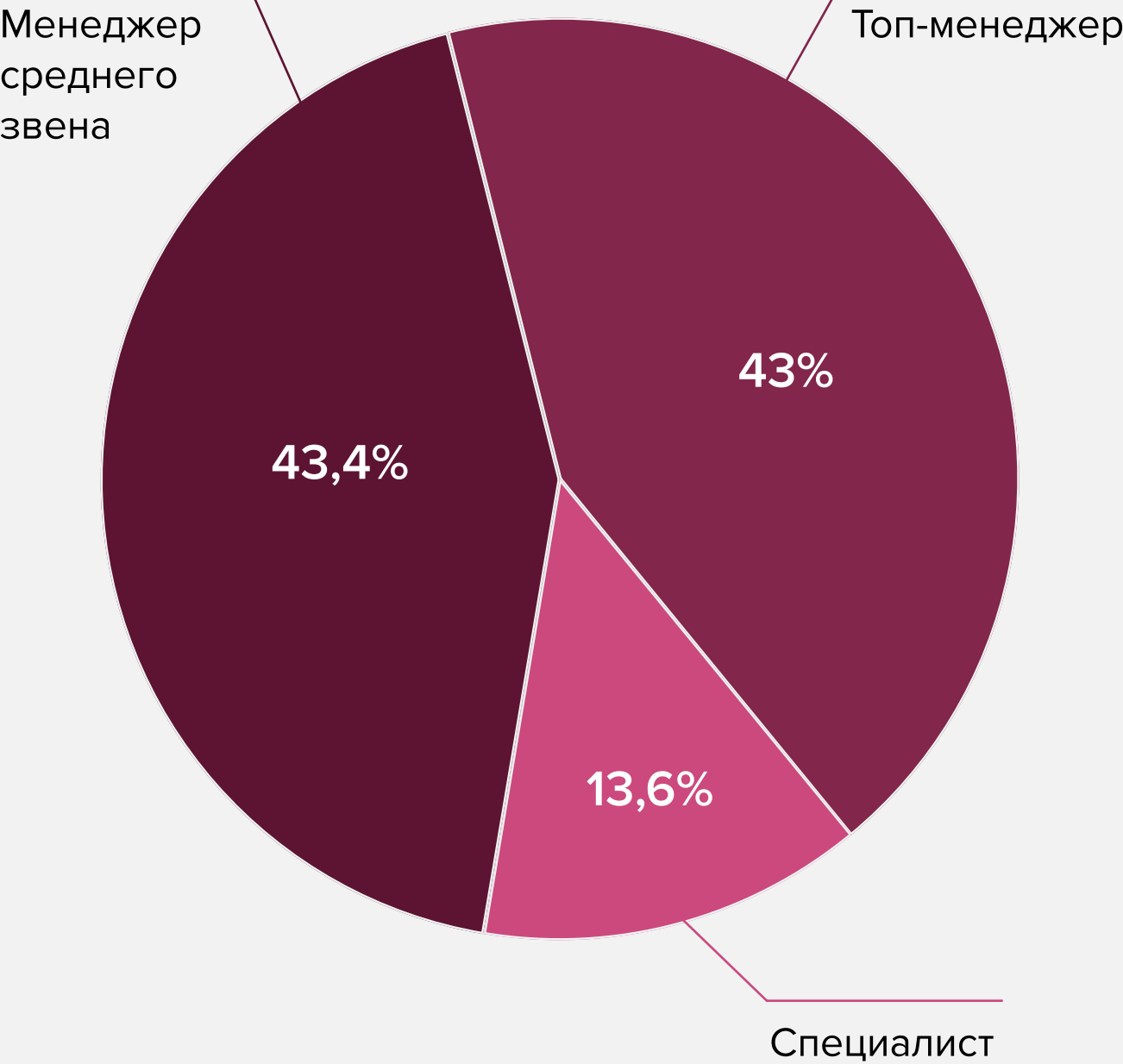
- 3,4% Фармацевтика и медицинское оборудование
- 3,4% Кадровые агентства и HR-фриланс
- 2,1% Агропромышленность
- 1,3% Гос.структуры



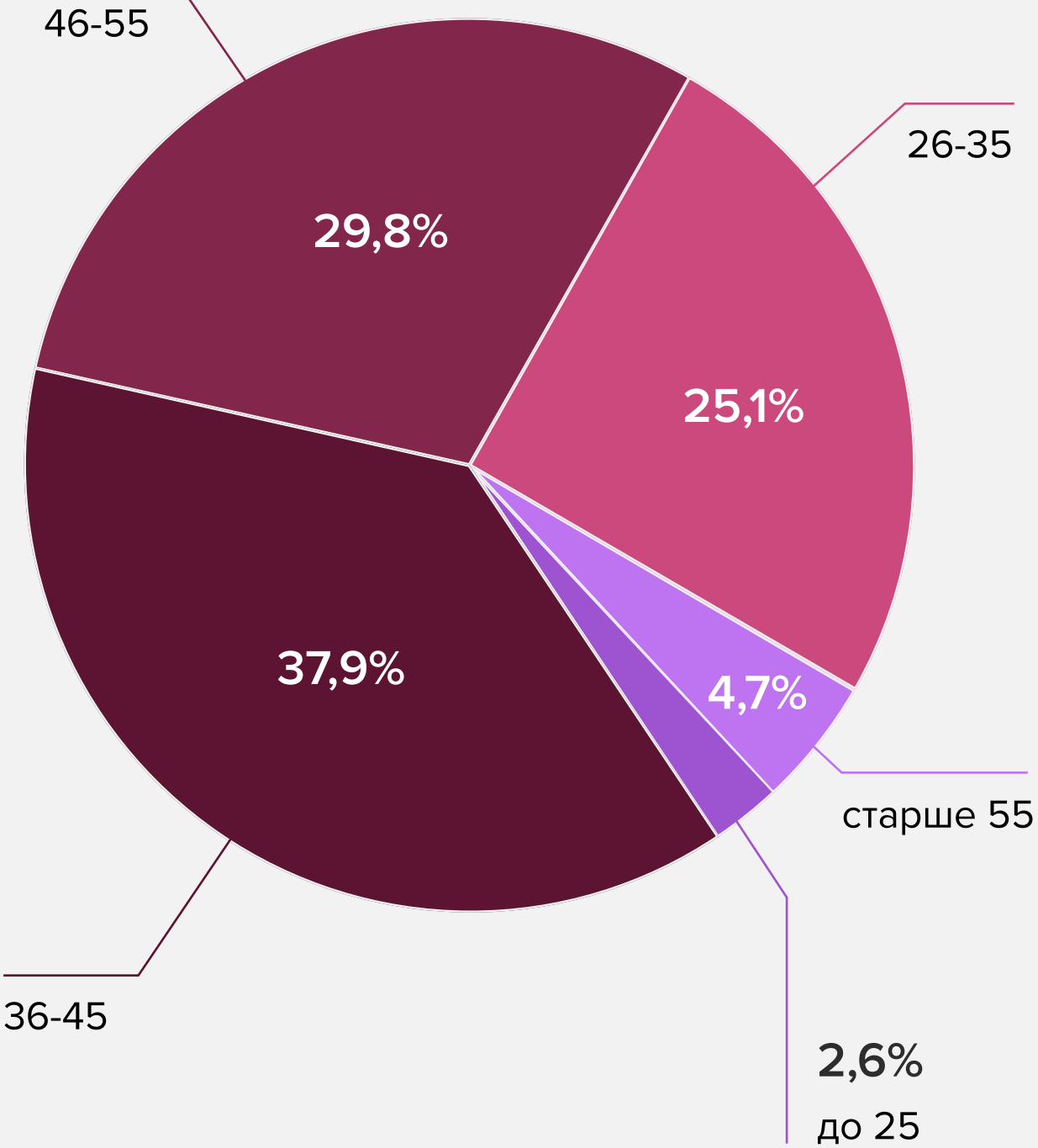
Локация респондентов



Уровень должности респондентов



Возраст



☒ Выбор нескольких вариантов ответа

## С какими сложностями во взаимодействии HR и бизнеса Вы сталкиваетесь в вашей компании?



У 80% респондентов в категории «Нет сложностей» бизнес готов к изменению бизнес-процессов.

HR'ы этой категории добиваются компромиссов в диалоге с бизнесом всеми доступными способами: предоставляют аналитику, проводят обучение линейных руководителей, на регулярной основе коммуницируют с менеджментом и тп.

Самые действенные форматы коммуникаций при этом: система «открытых дверей» и плановые встречи.

## С какими сложностями во взаимодействии HR и бизнеса Вы сталкиваетесь в вашей компании?

### Бизнес

1. Шаблонный подход к поиску кандидатов.
2. Мыслят поверхностно. Нет понимания целей бизнеса, поэтому все процессы и ведут не как функция, которая может влиять на стратегию компании, а как функция, которая оказывает сервис бизнесу. При этом этот сервис не всегда должного качества.
3. Возможны нарушения сроков реализации HR-инициатив / отсутствие оценки их эффективности.
4. Низкий поток кандидатов.

☒ Выбор нескольких вариантов ответа

# На Ваш взгляд, сложности во взаимодействии возникают потому, что:

## HR

Категория «HR — не партнер бизнеса»:

- 35% респондентов из компании численностью от 1 000 человек.
- у 50% сложности возникают из-за отсутствия информации о стратегических целях компании, что снижает их эффективность.
- 52,5 % — для реализации своих идей отмечают необходимость подключения своего руководителя.



# На Ваш взгляд, почему возникают сложности?

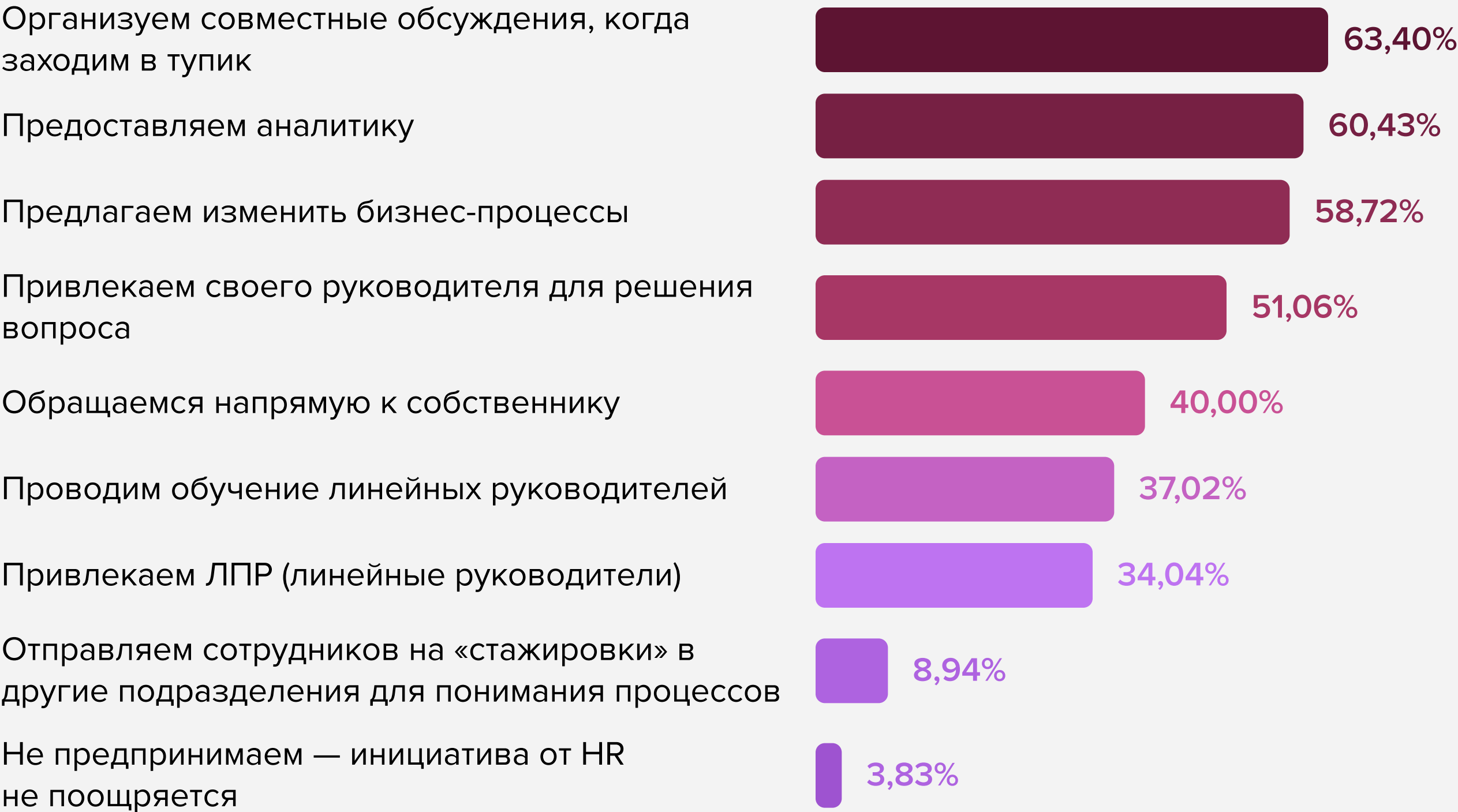
## Бизнес

1. Плохое ТЗ.
2. Профессионализм конкретного человека в HR. Людей, которые могут влиять на бизнес, в HR мало.
3. Не всегда бизнес имеет четкие цели и стратегию, которая транслируется в компании и HR’у в том числе.
4. Высокая загруженность сотрудников службы HR. Текущей численности подразделения недостаточно для выполнения всех задач бизнеса в короткие сроки и запуска новых HR-проектов.
5. Низкая квалификация HR.

☒ Выбор нескольких вариантов ответа

Какие шаги Вы предпринимаете, чтобы изменить ситуацию?

HR



Какие шаги/действия помогут изменить ситуацию?

Бизнес

1. Развивать институт HR, повышать профессионализм специалистов в сфере. Прививать бизнесу знание и понимание, что HR не только обслуживает бизнес, но и влияет на его развитие.
2. Увеличение численности службы HR. Разделение сотрудников на ответственных за регулярные текущие задачи (run) и на участвующих в проектах/инициативах (change).
3. Составление более подробного ТЗ на вакансию.
4. Расстановка приоритетов.
5. Обучение.
6. Совместное обсуждение вопросов.



## Какую реакцию Вы получаете на Ваши действия по изменению ситуации?

### HR



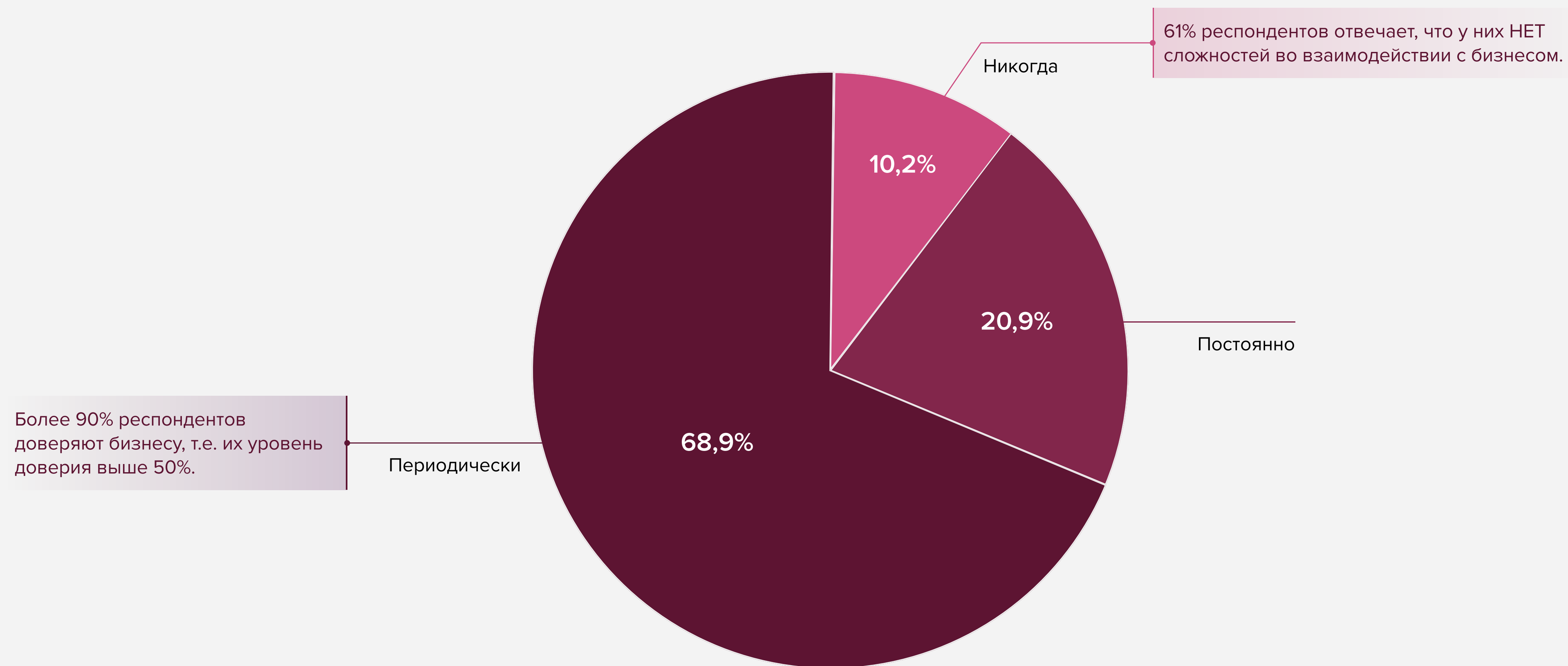
## Как Вы реагируете на действия вашего HR'а для изменения ситуации?

### Бизнес

Большинство ответили «Позитивно, поддерживаю идеи и помогаю в реализации»

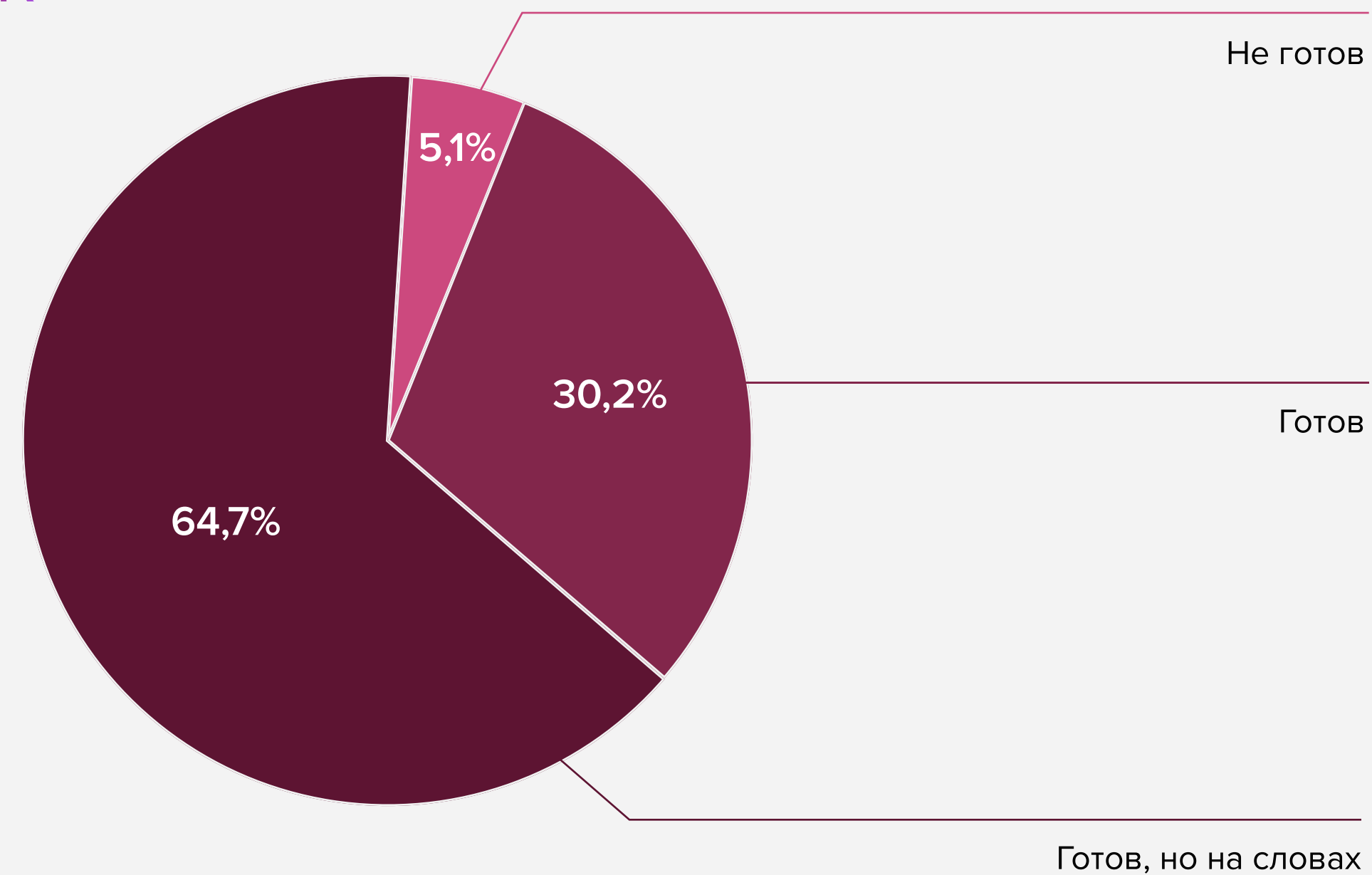
## Как часто Вы сталкиваетесь с сопротивлением бизнеса Вашим инициативам?

HR



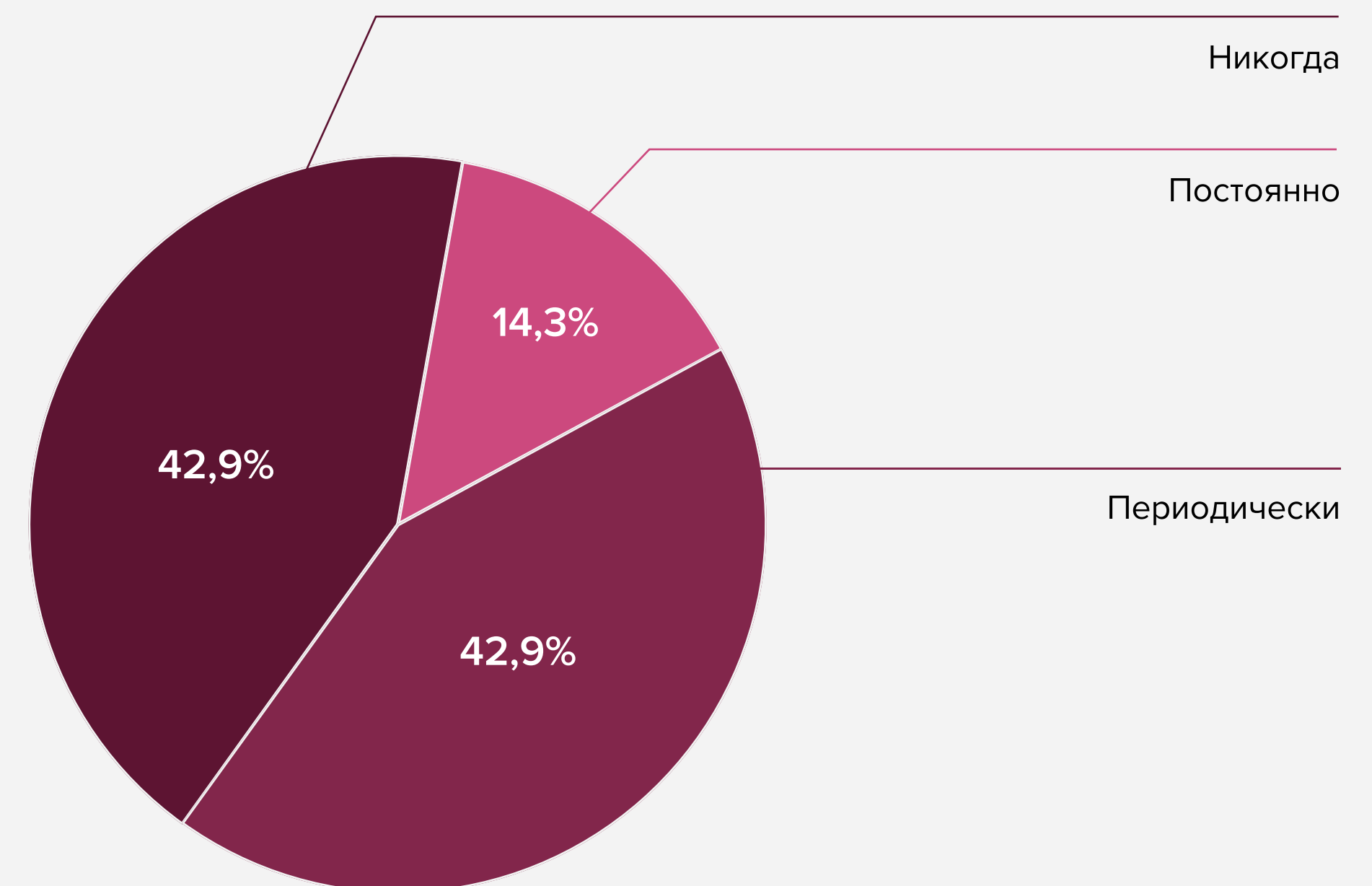
На Ваш взгляд, готов ли менеджмент менять бизнес-процессы для достижения эффективной работы?

HR



Как часто HR выступает с инициативой?

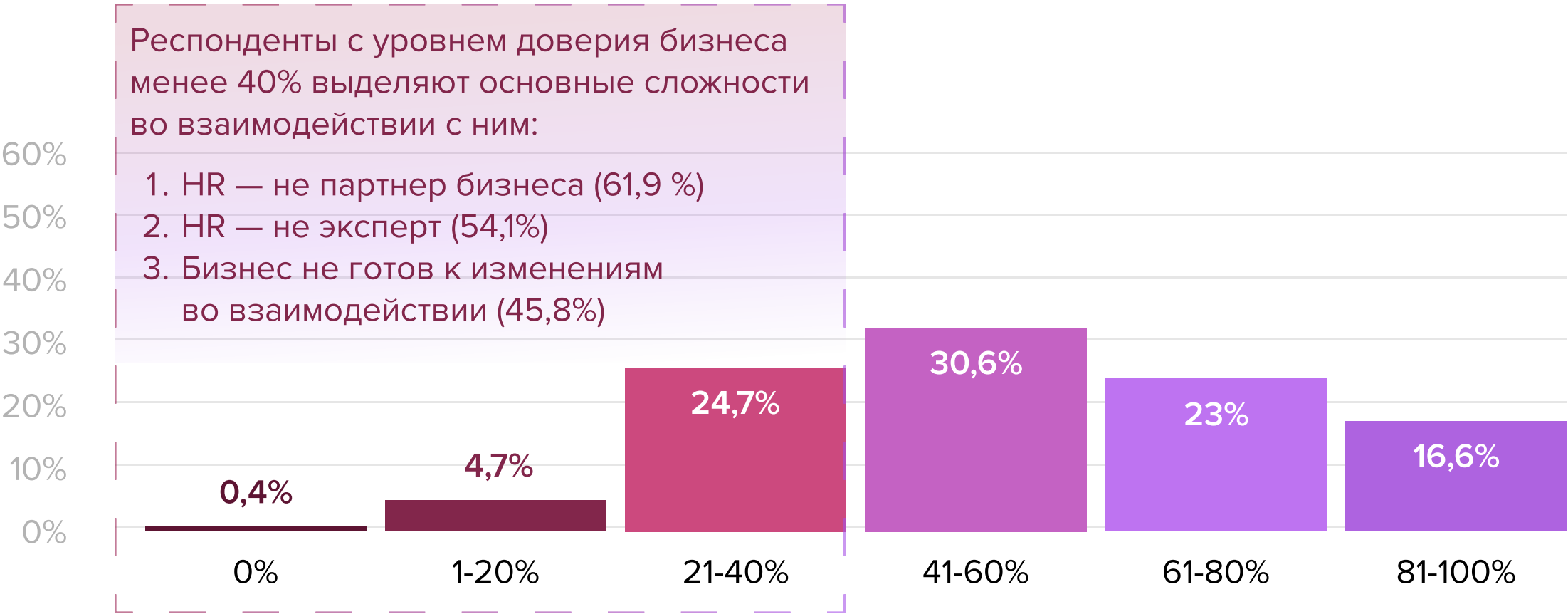
Бизнес



Каждая из сторон **демонстрирует** готовность к изменениям, но и Бизнес, и HR ожидают **бОльшей вовлеченности друг от друга.**

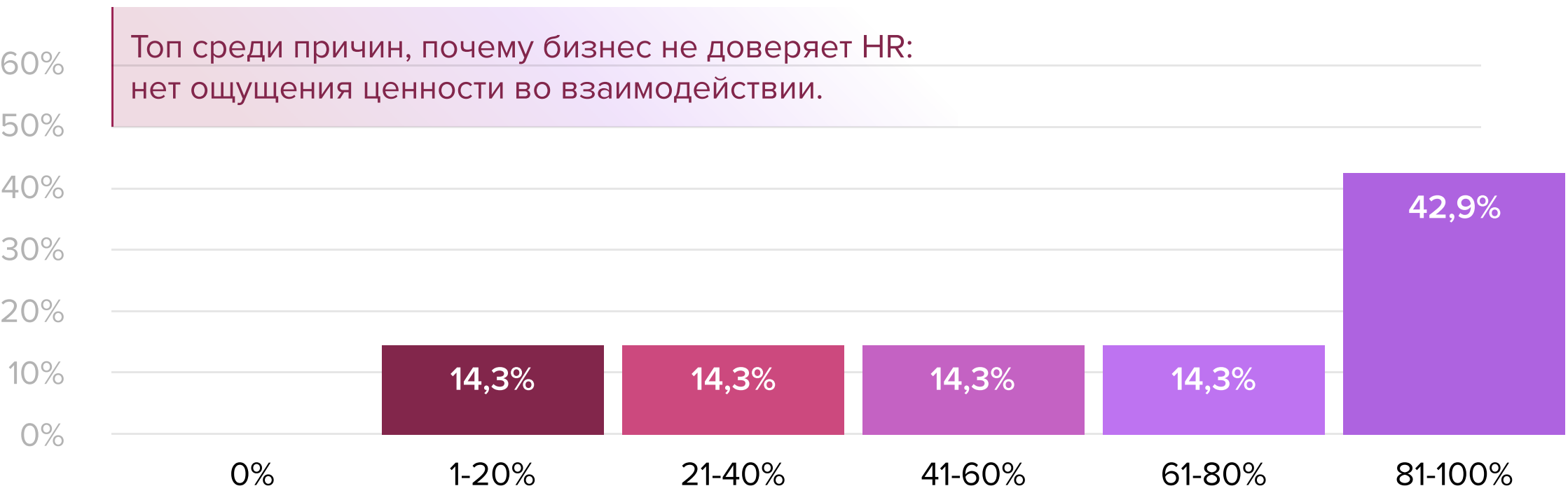
Как Вы оцениваете уровень доверия бизнеса к HR в целом в вашей компании?

HR



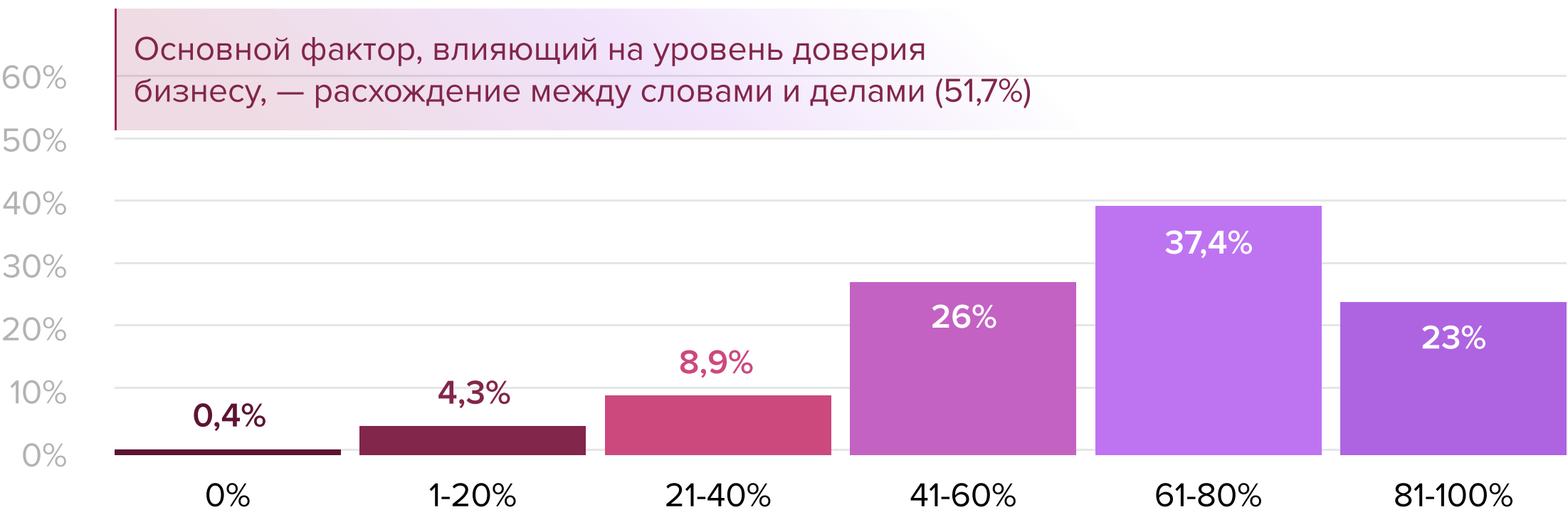
Как бизнес доверяет HR’у?

Бизнес



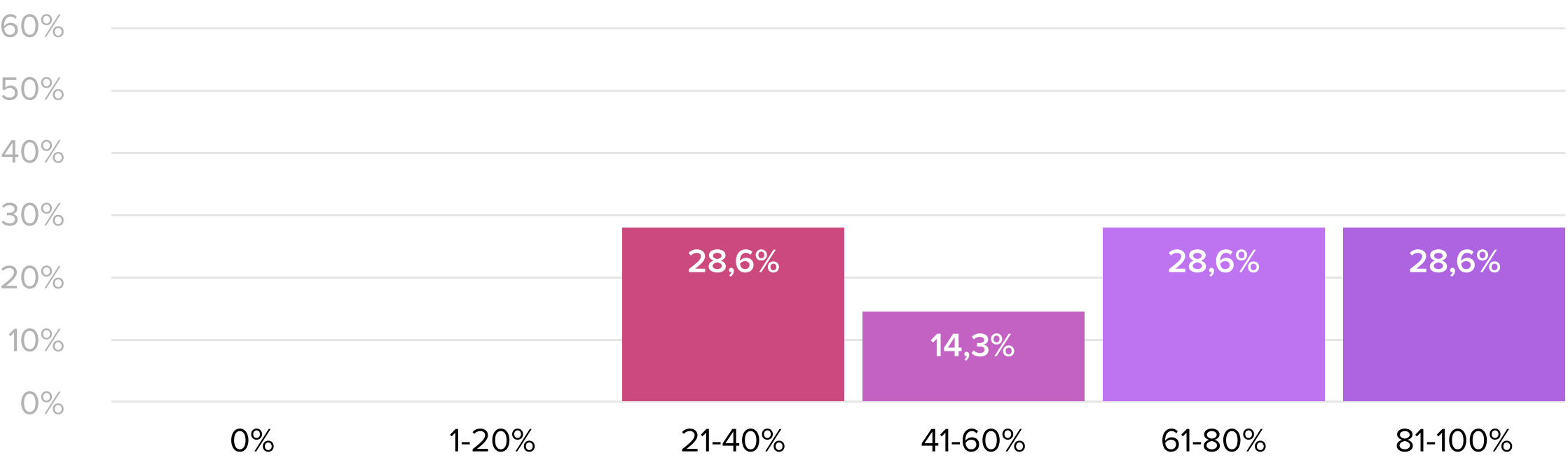
Каков лично Ваш уровень доверия к бизнесу?

HR



Как бизнесу доверяет HR?

Бизнес





☒ Выбор нескольких вариантов ответа

Почему, на Ваш взгляд, бизнес не доверяет HR?

HR



Почему, на Ваш взгляд, HR не доверяет бизнесу?

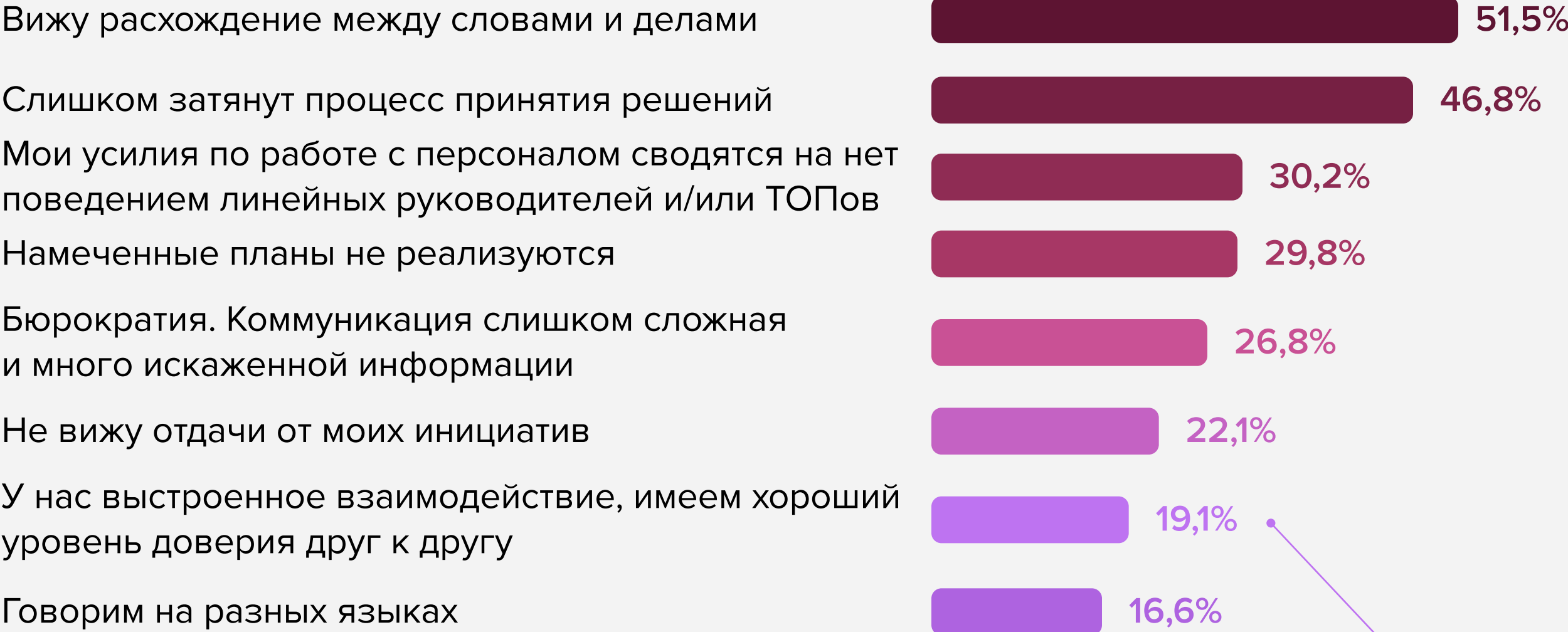
Бизнес

1. Из-за нехватки информации могут возникать «узкие» места
2. У HR недостаточно информации о том, какой результат принесут/принесли выполненные задачи
3. Личная недалекость
4. Нет понимания самого бизнеса

☒ Выбор нескольких вариантов ответа

# Что влияет на уровень Вашего доверия бизнесу?

## HR



Респонденты, которые отвечают, что у них в компании выстроенное взаимодействие с бизнесом, рецептом успеха считают:  
72% — плановые встречи  
64% — систему открытых дверей  
А это значит, что секрет счастья лежит в области коммуникаций. **Не бойтесь разговаривать!**

# Что влияет на уровень Вашего доверия к HR?

## Бизнес

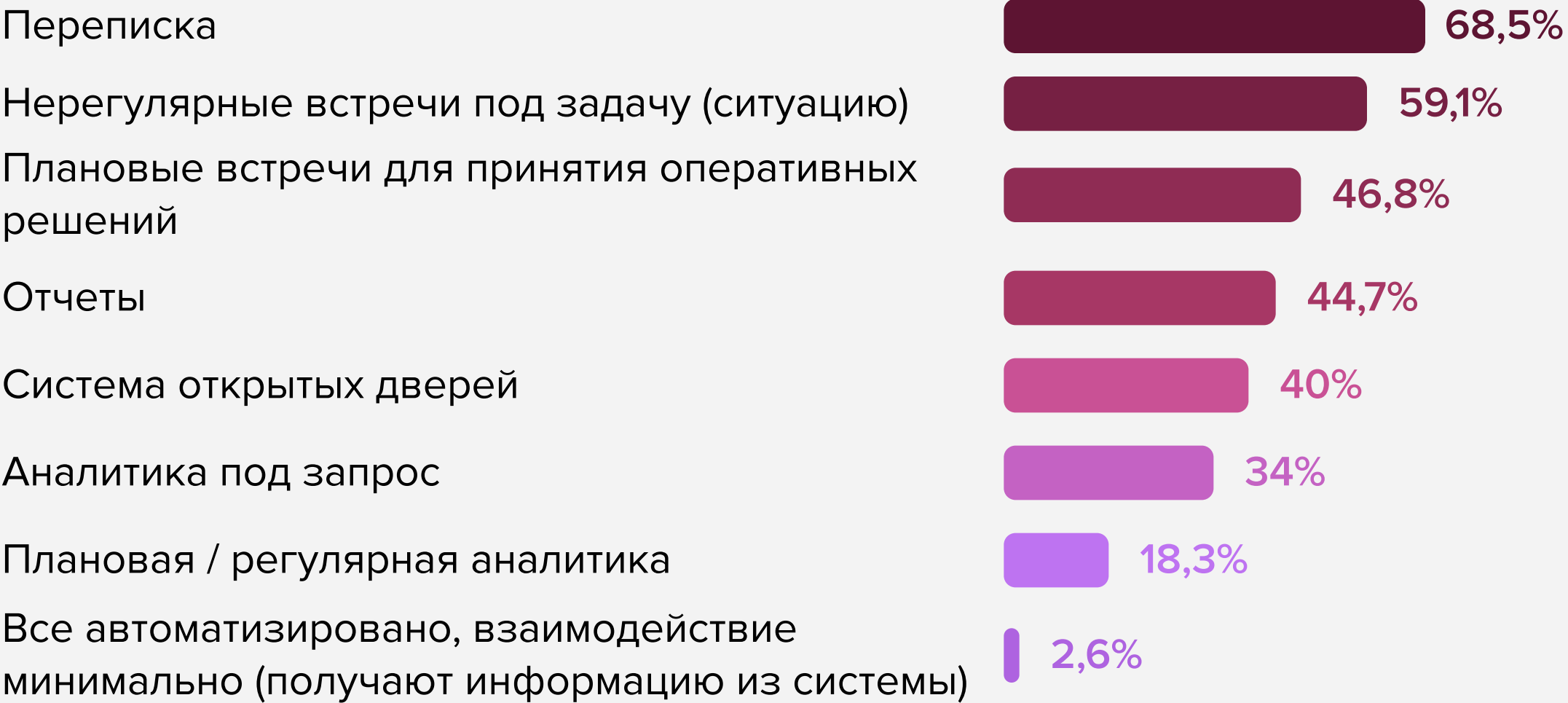
1. Профессионализм и вовлеченность.
2. Профессионализм сотрудников в HR.
3. Высокий уровень экспертизы в HR, бизнес-ориентированность в поиске решения задач, скорость реализации проектов.
4. Результат.
5. Он не должен лезть в управление командой!
6. Стремление к сотрудничеству HR.

**Зона внимания!**  
Большое количество респондентов от бизнеса обращают внимание на уровень компетенций HR

☒ Выбор нескольких вариантов ответа

# Форма диалога с бизнесом, принятая в вашей компании:

## HR



## Бизнес

По мнению бизнеса, ТОП-3 формы диалога с HR, принятые в компании, — это «открытые двери», переписка, плановые встречи.

# Какая форма диалога с бизнесом была бы наиболее эффективна, на Ваш взгляд?

## HR



## Бизнес

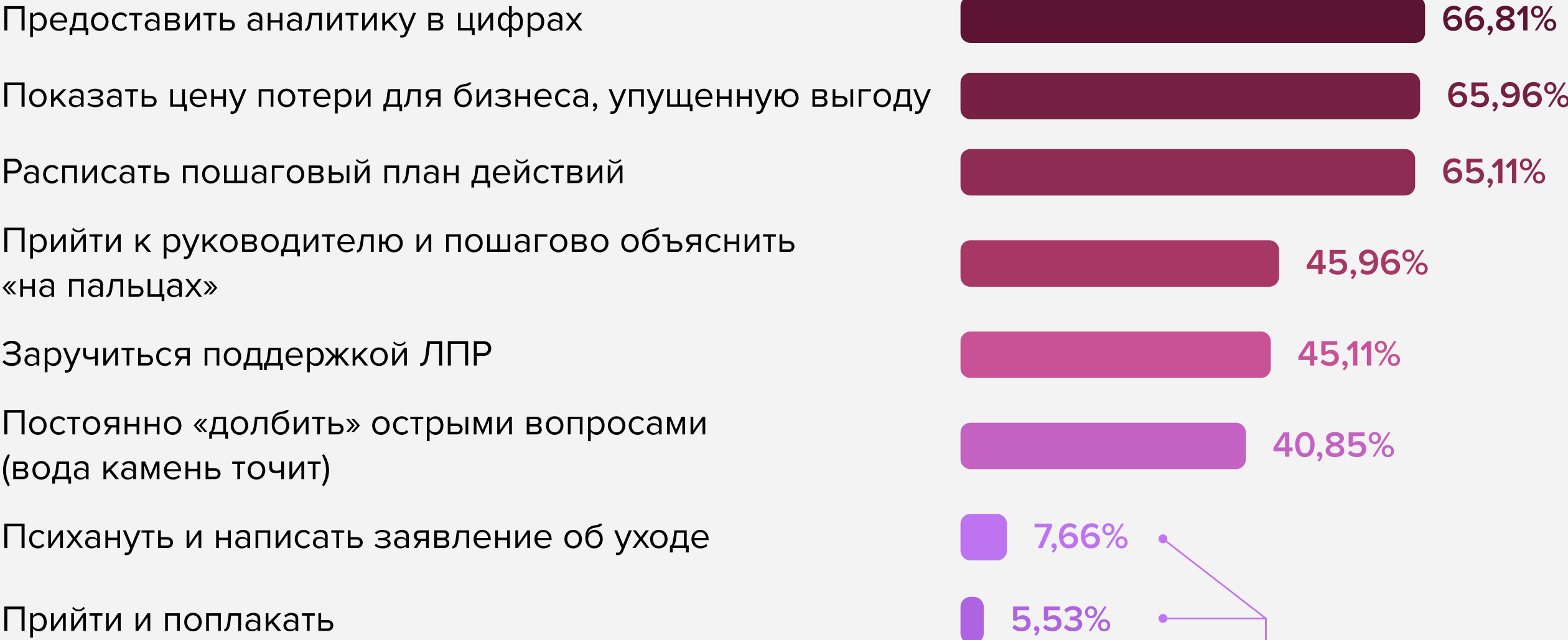
По мнению бизнеса, ТОП-3 наиболее эффективных формы диалога с HR — это плановые встречи, «открытые двери», аналитика.

Бизнес и HR сходятся во мнении, что наиболее эффективными формами диалога являются система открытых дверей, плановые встречи и аналитика. Но реально на сегодняшний день самыми распространенными форматами работы являются переписка и нерегулярные встречи под запрос.

☒ Выбор нескольких вариантов ответа

Для того, чтобы быть услышанным,  
Вы должны:

HR



99% респондентов, ответивших «прийти и поплакать» + «психануть и написать заявление», кроме эмоциональных реакций предпринимают реальные практические действия: предоставляют бизнесу аналитику, пишут пошаговые планы, рассчитывают риски для бизнеса от потерь сотрудников и т.п.  
64% из них работают в компаниях от 1000 и больше сотрудников!

Для того, чтобы быть услышанным,  
HR должен:

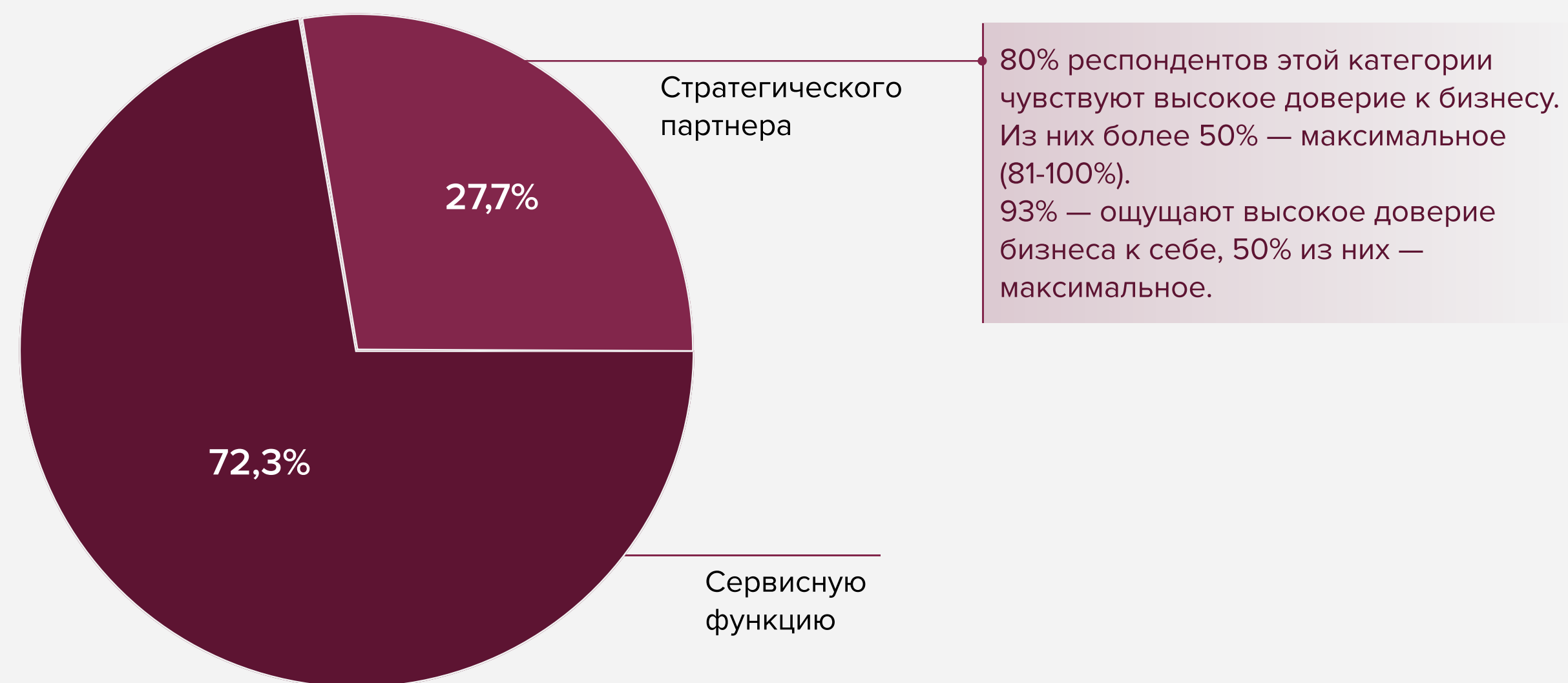
Бизнес

1. Предоставить аналитику в цифрах.
2. Расписать пошаговый план действий.
3. Показать цену потери для бизнеса.
4. Заручиться поддержкой ЛПР.



## Бизнес воспринимает роль HR в вашей компании как:

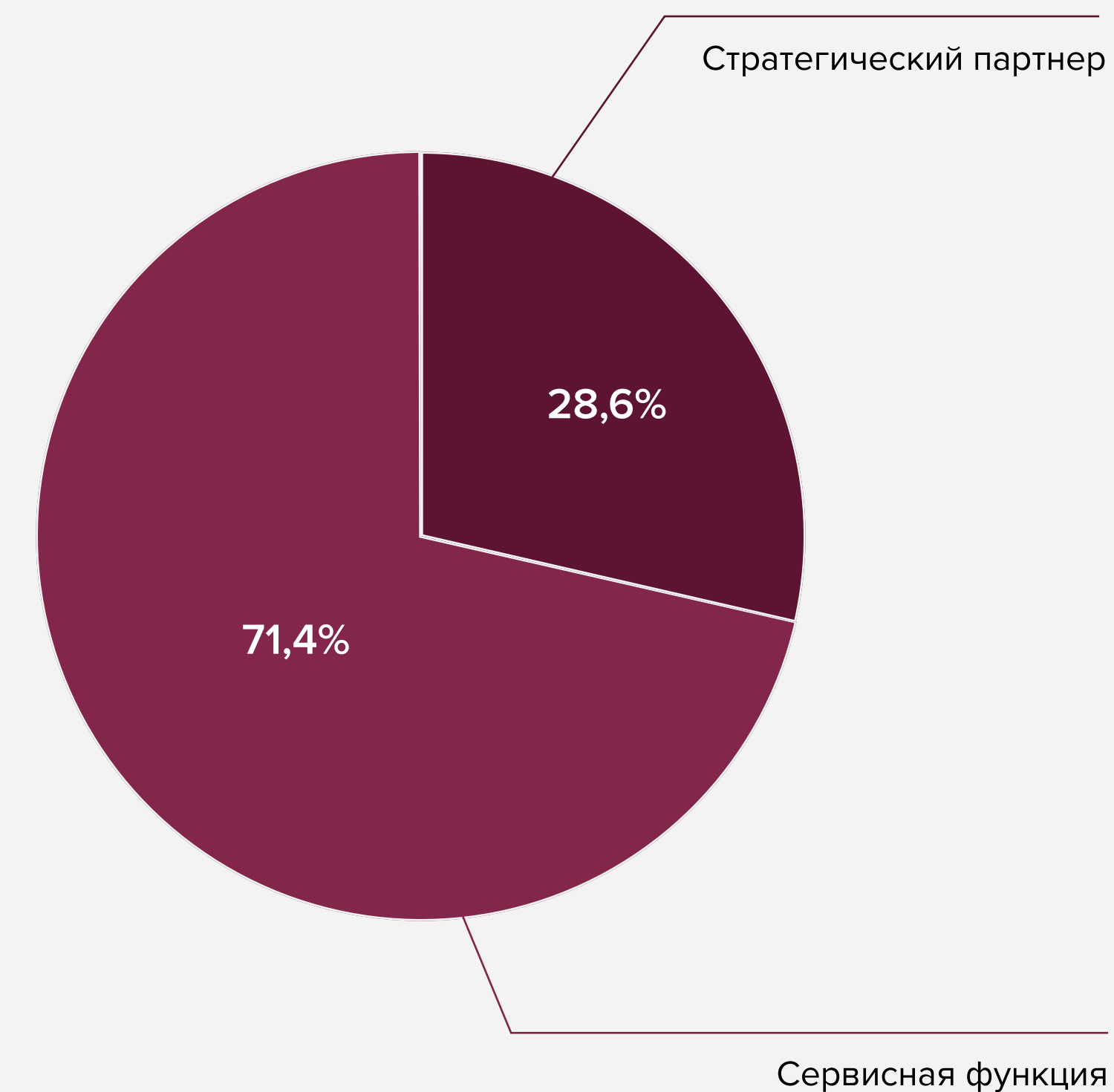
### HR



В тех компаниях, где роль HR — стратегическая (шире сервисных рамок), мы наблюдаем высокий уровень доверия с двух сторон.

## HR в вашей компании — это:

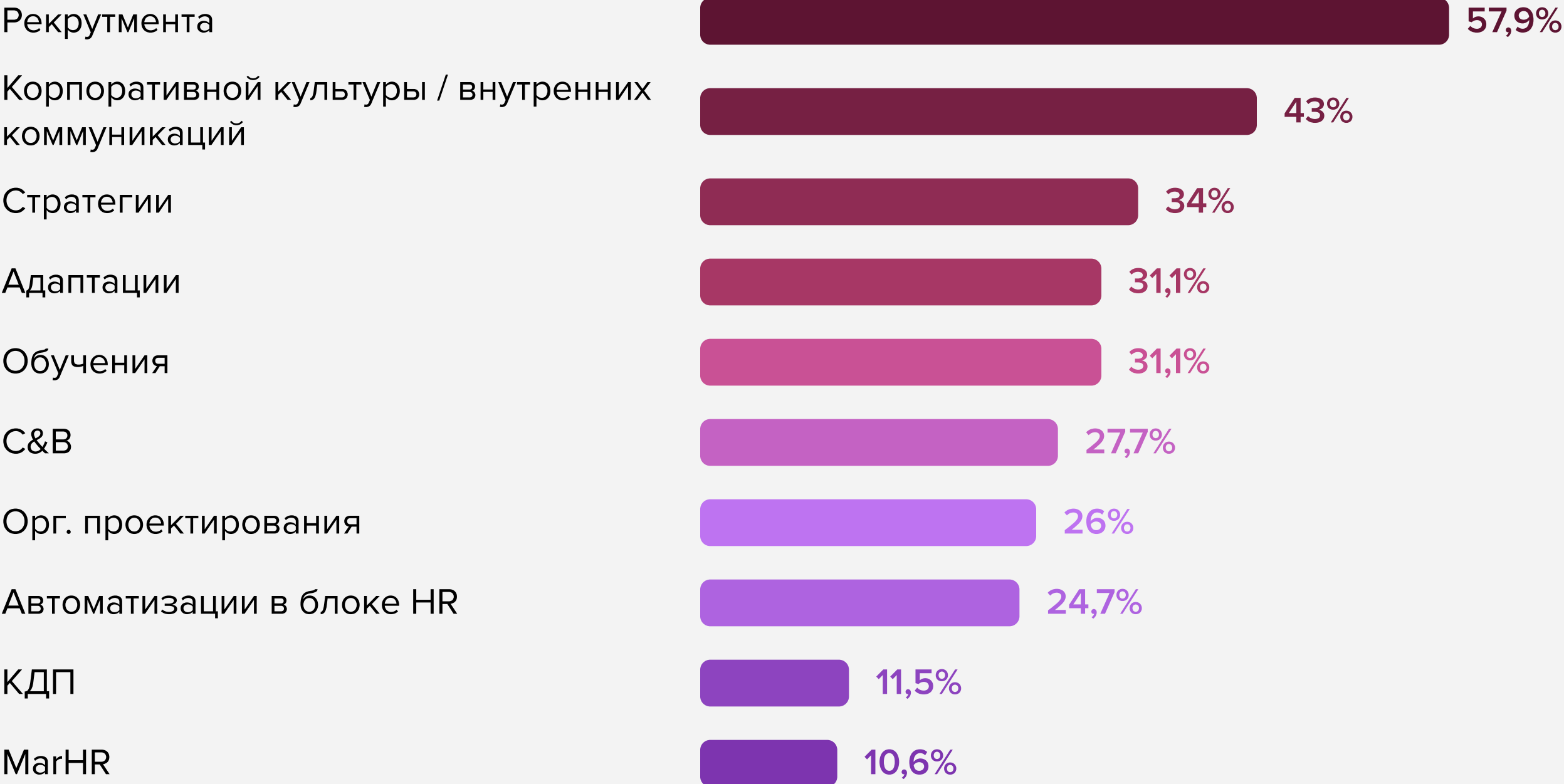
### Бизнес



☒ Выбор нескольких вариантов ответа

Чаще всего конфликты возникают при реализации следующих HR-функций:

HR



Чаще всего конфликты возникают при реализации следующих HR-функций:

Бизнес

Чаще всего конфликты возникают при реализации следующих HR-функций:

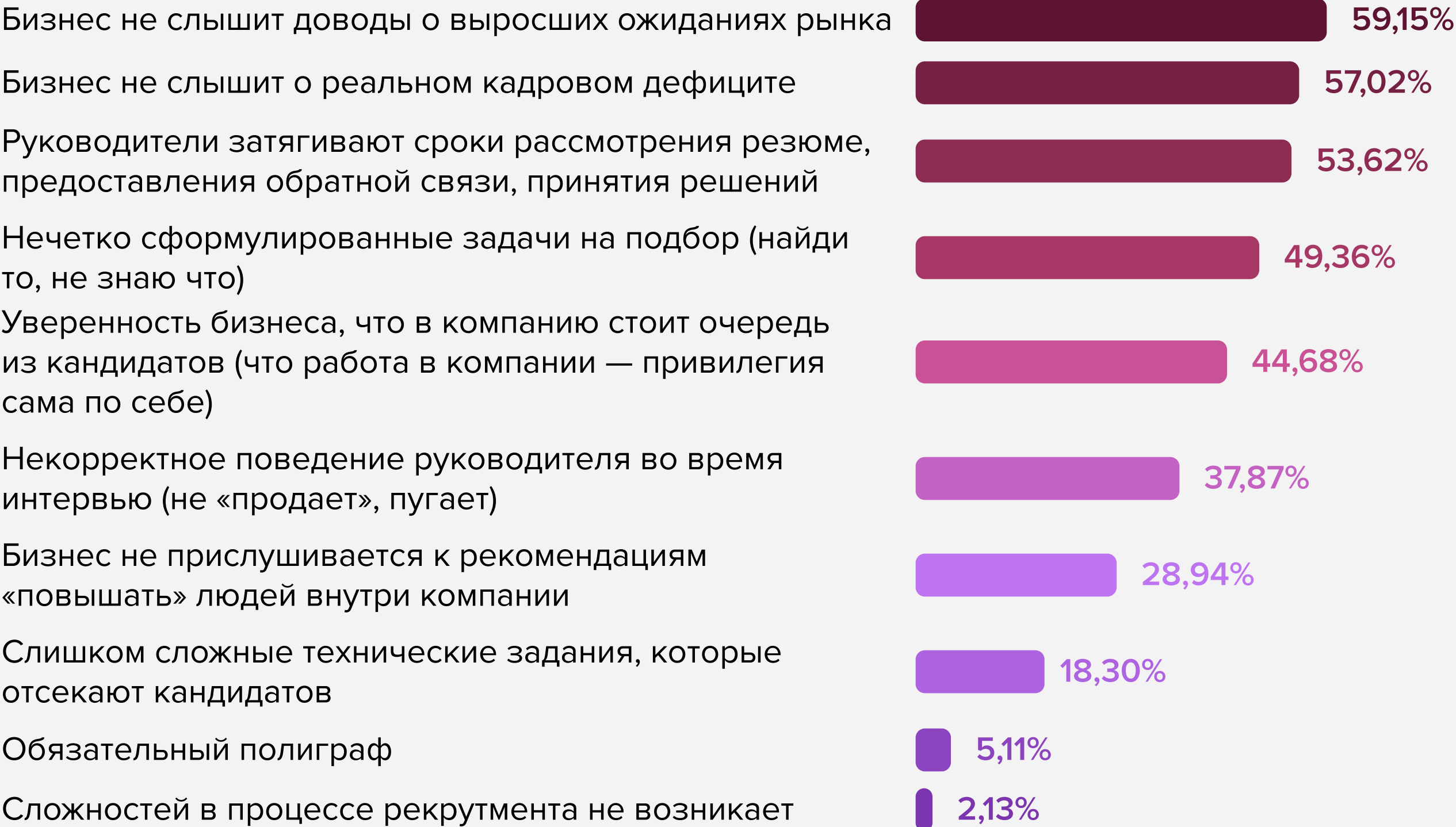
1. Корпоративная культура
2. Рекрутинг
3. Далее равноценно: орг. проектирование и КДП

Меньше всего конфликтов возникает там, где больше всего правил (процессы КДП). Больше всего недопониманий там, где процессы «на кончиках пальцев»: корпоративная культура, рекрутмент.

☒ Выбор нескольких вариантов ответа

С какими основными сложностями Вы сталкиваетесь в процессе рекрутмента при взаимодействии с бизнесом?

HR



На Ваш взгляд, с какими основными сложностями сталкивается HR в процессе рекрутмента?

Бизнес

1. Стремительный рост финансовых ожиданий кандидатов.
2. Нечетко сформулированные задачи на подбор.
3. Кадровый дефицит.

Мы видим практически полное совпадение ответов у бизнеса и HR, с одним «но» — не возникает диалога для поиска конструктивного решения. А это снова вопрос коммуникаций между всеми участниками процесса!

# Ключевые выводы исследования

Сложности во взаимодействии HR и бизнеса — есть, доказано!

Все пути решения лежат только в области совместных коммуникаций и поиска единого языка общения.

Доверие — основа успешной коммуникации:

— основной фактор, влияющий на уровень доверия HR к бизнесу, — расхождения между словами и делами.

— основной фактор, влияющий на уровень доверия бизнеса HR'ам, — профессионализм.

Доверие сторон зеркально друг другу.

Каждая из сторон демонстрирует готовность к изменениям, но и Бизнес, и HR ожидают бОльшей вовлеченности друг от друга.

Существует ли «рецепт» счастья? Да. Слушать и слышать!



Ольга Петрова

Управляющий партнер КА ВИЗАВИ Консалт



# Ключевые выводы исследования

Один из факторов успеха в бизнесе – это то, насколько быстро этот бизнес может меняться и адаптироваться к внешним условиям. Основными проводниками изменений в компании являются люди. Работа по предотвращению негативного влияния кадрового голода на бизнес идет через ориентацию на качественный рекрутинг, работу с корпоративной культурой и HR-брендом.

Однако как мы видим из исследования, именно эти HR-функции находят больше всего разногласий во взаимоотношениях между бизнесом и HR.

Три ключевые проблемы, которые препятствуют успешному привлечению и удержанию сотрудников:

1. Отношение к HR как к вспомогательной обеспечивающей функции  
HR-службу можно и нужно использовать как рычаг для создания благоприятной среды, способствующей удержанию персонала.
2. Низкий уровень доверия к инициативам HR-службы  
В своей практике мы замечаем в настоящее время прямую корреляцию между развитием персонала и развитием бизнеса.
3. Основные трудности взаимопонимания возникают в функциях «рекрутинг» и «управление корпоративной культурой»  
Это ключевые, на наш взгляд, функции, которые являются основой результативного бизнеса.

Роль HR в изменениях, если не ключевая, то близкая к этому. Бизнесу важно понимать, принимать и учитывать мнение и инициативы HR, вовлекать HR-службу в изменения компании и принимать решения с учетом предоставляемой HR-аналитики.

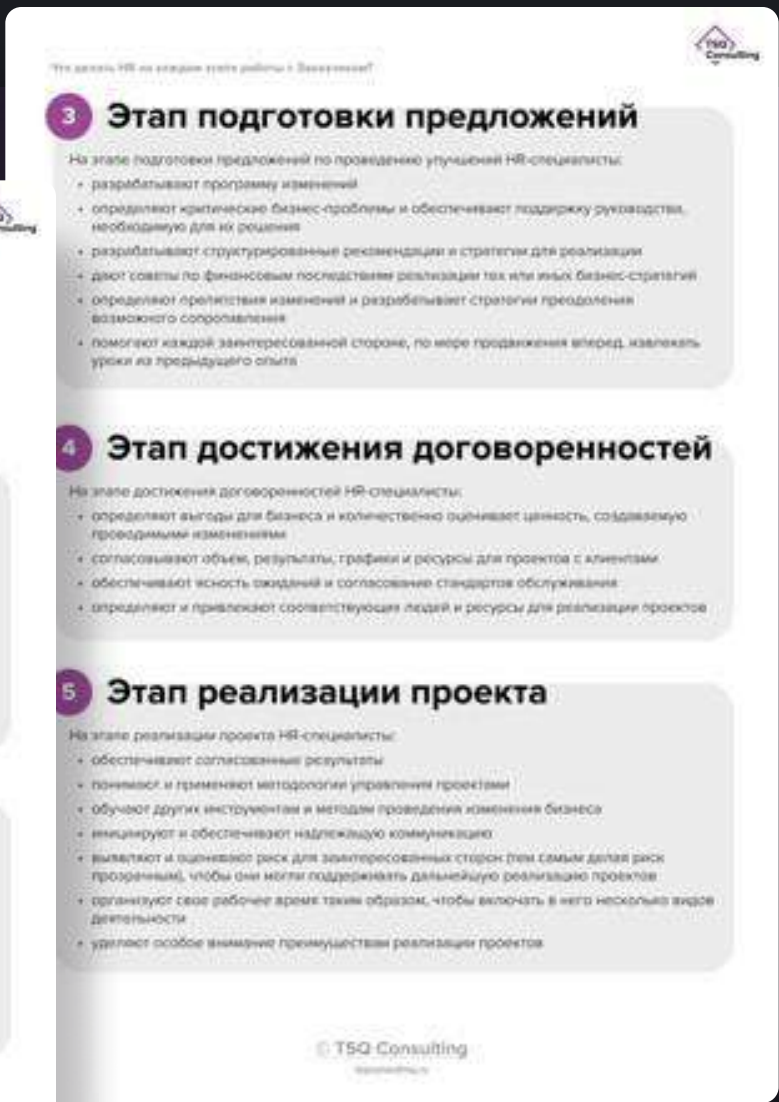


Дарья Яндульская

Руководитель направления «Консалтинг»  
TSQ Consulting



# Полезные материалы для развития



Чек-лист для HR:  
Как организовать взаимодействие  
с бизнес-заказчиком

[Скачивайте бесплатно](#)



Исследование  
«Уровни зрелости аналитической  
культуры в российском HR»

[Изучайте инструменты HR-аналитики!](#)



