

Содержание

Предисловие	7
Вступление	9
Глава 1. Реализация эйчар-функции	
Каким может быть эйчар-подразделение?	15
Классификация эйчар-специалистов	21
Сколько нужно эйчаров?	25
График работы. В какое время и сколько часов должен работать эйчар?	28
Формат работы. Где должен находиться эйчар в рабочее время?	29
Рабочее место. В каком пространстве должен работать эйчар?	31
Система материальной мотивации.	
Как оплачивать работу эйчара?	35
Личностные особенности.	
Каким должен быть эйчар?	43
Глава 2. О специалистах по рекрутингу	
Распространённые ошибки при подборе персонала	47
Сотрудники, занимающиеся подбором персонала	50
На что следует обратить внимание при подборе сотрудника	56
О чём имеет смысл спросить на собеседовании	59
Тестовое задание	61

Глава 3. О специалистах по обучению и адаптации персонала

Адаптация и виды обучения	66
Форматы корпоративного обучения	72
Этапы обучения сотрудника	76
На что следует обратить внимание при подборе сотрудника	77
О чём имеет смысл спросить на собеседовании	79
Тестовое задание	80

Глава 4. О специалистах по корпоративной культуре

Что такое корпоративная культура	83
Задачи специалиста по корпоративной культуре	84
Дополнительные программы мотивации	89
Внутренние коммуникации	92
На что следует обратить внимание при подборе сотрудника	98
О чём имеет смысл спросить на собеседовании	100
Тестовое задание	101

Глава 5. О специалистах по эйчар-бренду

Внешние коммуникации и эйчар-бренд	103
Основные задачи специалиста по эйчар-бренду	106
Брендированные товары	110
Реферальная программа	113
О чём имеет смысл спросить на собеседовании	116
Тестовое задание	116

Глава 6. О прочих эйчар-специалистах

Специалист по компенсациям и льготам	119
Эйчар-аналитик	122
Эйчар-архитектор	124
Специалист по технике безопасности и охране труда	126
Специалист по оценке персонала	128
Корпоративный тренер/преподаватель	130
Корпоративный психолог	133
Эйчар-ассистент	136

Специалист по релокации	139
Глава 7. Об эйчар-руководителях и бизнес-партнёрах	
Уровни и виды эйчар-руководителей	144
Система мотивации эйчар-руководителя	148
Особенности взаимодействия с руководителем и коллегами	149
На что следует обратить внимание при подборе сотрудника	151
Кейсы для эйчар-руководителя	163
Заключение	165

Предисловие

Мы живём во времена расцвета искусственного интеллекта и стремительных скоростей жизни, бурного технологического роста экономики, жёсткой конкуренции в бизнесе и кадрового дефицита практически во всех отраслях. Поэтому сегодня для любой компании, предприятия, организации в центре внимания оказывается не просто подбор персонала, а комплексное управление человеческими ресурсами, привлечение талантов, развитие корпоративной культуры, формирование и продвижение бренда работодателя. В книге Сергея Журавлёва «Люди за кадрами!» по крупницам собран портрет современного HR-менеджера и руководителя: какими знаниями и компетенциями он должен обладать, какой опыт нарабатывать для того, чтобы эффективно решать задачи бизнеса и внедрять в своей компании самые современные и востребованные HR-практики.

Проблема многих компаний сегодня в том, что функции HR до сих пор воспринимаются как вспомогательные, а не стратегические, партнёрские для бизнеса и его стейкхолдеров. Нередко из-за недооценки роли HR-команды компании теряют ценные кадры, упускают возможности для роста и развития команд. Сергей Журавлёв, признанный эксперт в области управления персоналом, своей новой книгой стремится изменить это восприятие.

В книге автор предлагает детальное исследование каждой ключевой функции HR: от рекрутинга до прощальных интервью, от онбординга до формирования корпоративной культуры, от обучения персонала до развития HR-бренда. В каждой главе

представлено не только теоретическое обоснование важности той или иной функции, но и практические рекомендации по её реализации в бизнес-процессах компании.

Эта книга — не просто очередное пособие для начинающих и делающих уверенные шаги по карьерной лестнице HR-менеджеров, а настоящее руководство к действию для тех, кто хочет видеть свою компанию успешной благодаря правильно подобранной команде, эффективно выстроенным процессам управления сотрудниками, их развития, обучения и мотивации, с любовью сформированной корпоративной культуре, точно сформулированному EVP и креативно упакованному бренду работодателя. Профессиональный путь автора подтверждает: грамотная реализация HR-функций способна преобразить бизнес.

Сергей Журавлёв не только освещает проблемы современного управления персоналом, но и предлагает инновационные решения, основанные на его многолетнем опыте работы. Он демонстрирует значимость каждого HR-специалиста в организации — от рекрутера до HR-директора — подчёркивая их вклад в достижение общих целей компании.

В этом предисловии мы лишь кратко обозначили те темы и проблемы, которые будут подробно рассмотрены на страницах книги «Люди за кадрами!». Это издание станет незаменимым помощником для всех, кто хочет разобраться в сложном мире управления человеческими ресурсами и вывести свою организацию на новый уровень развития.

*Лариса Рудакова,
президент коммуникационной группы «МедиаЛайн»,
председатель оргкомитета премии InterComm,
доцент Финансового университета
при правительстве РФ.*

Вступление

Как можно догадаться по названию, эта книга — про HR (для простоты и лучшего понимания я буду далее писать эту аббревиатуру по-русски, поскольку значения у этих двух английских букв в действительности могут быть совершенно разными). Изначально эйчар в переводе с английского означает «человеческие ресурсы», под которыми подразумевается персонал компании или организации. Однако в последние годы слово «эйчар» редко используется в своём первоначальном значении и гораздо чаще — как сокращение от названия функции в организации, а ещё чаще — в значении профессии человека, выполняющего эту функцию. Таким образом, «эйчар-специалист» — это сотрудник, осуществляющий свою деятельность в рамках управления человеческими ресурсами.

Для России и близлежащих стран профессия эйчара не такая новая, как, например, у таргетологов или специалистов по нейросетям, но всё же достаточно молодая и постоянно меняющаяся, особенно в сравнении с традиционными видами профессиональной деятельности. При этом отношение к эйчар-функции, выросшей из советских кадровых служб, было и остаётся во многих компаниях как к второстепенной. Где-то до сих пор встречается подход в духе: «Вы нам просто приведите людей на собеседование, а дальше мы уже сами оценим, адаптируем, замотивируем. Не лезьте и не мешайте!» Имеет место и другая крайность — когда эйчар-функцию воспринимают как волшебную палочку, позволяющую закрывать все возникающие проблемы, в которых так

или иначе задействованы сотрудники компании. А поскольку проблемы есть абсолютно у любой организации, эйчара и делают главным стрелочником на любых совещаниях и разборках.

Сегодня ситуация медленно, но всё же меняется — есть много вполне успешных эйчаров с различным функционалом и задачами. Исследования показывают, что их число растёт с каждым годом. Но что нас объединяет? За что нам платят деньги? Для чего компании нужна эйчар-функция с сотрудниками внутри неё, будь их двое или несколько сотен?

По моему мнению, главный объединяющий фактор профессии эйчара — это общий результат работы всех сотрудников функции вне зависимости от уровня и специализации, одна общая конечная цель. Сформулируем эту цель следующим образом: «Увеличение финансовых показателей компании посредством эффективной работы укомплектованного штата компетентных, лояльных и мотивированных сотрудников». А поскольку данная цель очень масштабна, я бы даже сказал, глобальна, то при её осуществлении наша фантазия и инструменты реализации практически безграничны!

Именно поэтому я категорически исключаю из эйчар-функции специалистов по КДП — «кадровиков». Традиционно в большинстве компаний эти сотрудники по-прежнему состоят в штате эйчар-подразделения, хотя и несколько обособленно. Это связано с тем, что у них абсолютно другой предмет деятельности, а главное — другая цель, характерная больше для финансовой или юридической службы. Сформулировать ее можно примерно так: «Отсутствие у компании жалоб, проверок, штрафов, судов, финансовых потерь и прочих проблем, связанных с неполноценным или некачественным ведением кадрового делопроизводства». Обратите внимание, что эта цель максимально ориентирована на процесс. На то, чтобы качественно, оперативно и в полном объеме выполнять задачи, которых требуют от компании государственные органы. Реализация функции ограничена трудовым законодательством страны и другими существующими нормативными актами. Есть запрос на проведение отпуска — провели, есть запрос на трудоустройство нового сотрудника — трудоустроили,

есть необходимость предоставить документы в контролирующие органы — предоставили. Все задачи закрыли? Отлично! Без энтузиазма ждём новых!

Эйчар — это другая функция, основным объектом которой являются люди, сотрудники компании, цель которых ориентирована на результат, на непрерывные улучшения, на достижение новых горизонтов в работе. Фактически это цель, которой невозможно достичь раз и навсегда, — у хорошего эйчара всегда есть идеи и планы, как сделать ещё эффективнее, ещё качественнее. В каком-то смысле фраза «у самурая нет цели, есть только путь» идеально подходит для нашей профессии. Кстати, не все знают, что продолжение цитаты звучит не так оптимистично: «...а путь самурая — это смерть». Другими словами, смерть — это то, что может ожидать компании, исключаящие работу с персоналом из числа ключевых функций, особенно в текущей ситуации жесточайшего кадрового голода, высокой инфляции, некачественного подбора, обучения и адаптации, низкой компетентности руководителей и т. д.

Тем не менее я считаю кадровое делопроизводство важным и ответственным участком, профессиональное ведение которого помогает компании избежать огромных штрафов и недовольства сотрудников. Также, на мой взгляд, любой эйчар-специалист должен на базовом уровне разбираться в кадровых документах, знать трудовое законодательство своей страны и выстраивать эффективное взаимодействие по данным вопросам с сотрудниками КДП, а при необходимости — с юристами и финансистами.

Структура книги выглядит следующим образом: в первой главе представлены общие и универсальные моменты в реализации эйчар-функции. Далее в каждой главе я буду достаточно подробно рассказывать об одной специальности или о небольшой группе специальностей, которые включены в эту функцию. Как следует из сказанного выше, специалистов по кадровому делопроизводству я эйчарами назвать не могу и, соответственно, про них главы в книге нет. Существенное внимание будет уделено такому важному направлению, как подбор персонала, или рекрутинг. О технологиях этой процедуры я рассказывал в моей

первой книге: «Стоп, кадры! Инструменты и техники подбора персонала»¹. Рекомендую вам с ней ознакомиться, так как на её страницах детально описаны многие аспекты рекрутинга, которых я хоть и буду здесь касаться, но уже в общих чертах.

Обращаю внимание на один важный момент: здесь пойдёт речь об эйчар-специалистах и эйчар-службах коммерческих компаний, не имеющих государственного участия или другого рода значительной финансовой поддержки. Связано это с тем, что, в отличие от государственных и окологосударственных организаций, цель бизнеса — эффективное расходование денежных средств, позволяющее достигать результатов. Расходы на эйчар здесь должны быть обоснованными, напрямую ориентированными на генерацию и увеличение прибыли компании. А все денежные средства, потраченные на заработную плату или на необходимые для осуществления эйчар-функции инструменты, должны быть оправданы условиями рынка, его реалиями.

Эта книга наверняка будет вам полезна, если вы только планируете начать строить карьеру в сфере эйчар. Я провёл собеседования с сотнями людей, претендующих на должность в этой сфере и не имеющих соответствующего опыта. Часто это были молодые люди, ещё студенты или только закончившие обучение. Но приходили и те, кто уже успел поработать в других направлениях и решил попробовать свои силы в эйчар. Каждому я задавал одни и те же вопросы о том, чем конкретно они хотели бы заниматься на новой должности, как представляют свои задачи, свой рабочий день. Примерно половина кандидатов не смогла ответить ничего внятного и хоть как-то приближенного к реальности. Уверен, что после прочтения этой книги ответить на подобные вопросы — как для себя, так и для потенциального работодателя — вам будет гораздо легче.

Если вы уже имеете опыт в сфере эйчар и выбираете вектор дальнейшего профессионального или карьерного развития, то эта книга поможет вам чётче структурировать и оценить всё

¹ Журавлёв С. Стоп, кадры! Инструменты и техники подбора персонала. — М.: Альпина PRO, 2024.

многообразии направлений и понять, что вам ближе и интереснее, какие компетенции следует развивать в будущем.

Если вы руководитель, который хочет лучше разобраться в тонкостях эйчар-функции или выстроить в своей компании эффективное подразделение для работы с персоналом, то эта книга поможет прояснить следующие нюансы: какие специалисты вам будут нужны, каких результатов от них ждать, как их подбирать, на что обратить внимание при работе с ними.

Очевидно, что ни по одному из этих направлений не существует универсального алгоритма и лёгкого решения. Вам придётся пройти свой уникальный, сложный и тернистый путь, а я постараюсь помочь вам подготовиться к нему так, чтобы избежать многих ошибок и лишних затрат. Ну что, начинаем? Поехали!



Г л а в а

РЕАЛИЗАЦИЯ ЭЙЧАР-ФУНКЦИИ

Что же представляет собой эйчар-подразделение в организационной структуре компании? Как грамотно его называть? Сколько в нём должно быть сотрудников? Какие у них будут обязанности? Где они будут находиться и по какому графику они будут работать? Давайте обсудим все эти вопросы по порядку.

КАКИМ МОЖЕТ БЫТЬ ЭЙЧАР-ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ?

Я придерживаюсь классического иерархического подхода к формированию организационной структуры подразделения. В контексте эйчар это может быть один из следующих вариантов:

- **Специалист в единственном лице.** Актуально для небольших компаний или компаний, отдающих часть эйчар-функций на аутсорсинг. Это может быть сотрудник, осуществляющий одну функцию (чаще всего — подбор персонала), или специалист широкого профиля, совмещающий сразу несколько функций: например, 70% задач — подбор персонала, 10% — адаптация, 15% — корпоративная культура, 5% — эйчар-бренд. Называть такого сотрудника можно менеджером по персоналу, специалистом по персоналу или эйчар-менеджером. Существует также такая должность, как

«эйчар-дженералист» (от англ. generalist — универсал), включающая в себя все основные направления эйчар-функции. Громкое для нашего уха слово «дженералист» подчеркивает, что сотрудник не просто отвечает за все эти направления, но и является в них экспертом. Обычно он появляется в момент, когда компания ещё не готова к созданию полноценного эйчар-подразделения, однако нуждается в сотруднике, чей круг обязанностей будет значительно шире, чем просто работа с персоналом. Иногда этот этап является для такого сотрудника промежуточным — как только его функция расширится, он будет переведён на руководящую позицию и у него появятся подчинённые.

Нередко эйчар-дженералистов используют компании с разветвлённой структурой. Например, когда часть функций автоматизирована или реализована удалённо, а под остальные нужны компетентные сотрудники «на местах».

Отмечу, что не являюсь сторонником формата «директор в единственном лице», когда сотрудника именуют руководителем, хотя он не имеет подчинённых, а значит, руководителем фактически быть не может. Нередко в небольших компаниях из десятка сотрудников половина числится руководителями или директорами тех или иных направлений. Как говорится, «чем меньше контора, тем генеральнее директор». Существует мнение, что в некоторых сферах это помогает при решении различных внешних вопросов и ведении переговоров — якобы на звонок от коммерческого директора потенциальный клиент отреагирует лучше, чем на звонок от специалиста по продажам. Мнение спорное, к тому же у данного подхода много недостатков. В условиях стремительно меняющегося рынка труда ценятся в первую очередь профессиональная экспертиза и навыки, во вторую — масштаб и репутация компании. Впечатлить кого-то звонком коммерческого директора условного ООО «Ромашка» сейчас уже практически невозможно.

Впрочем, иногда такой подход всё же имеет смысл. В моей практике встречались ситуации, когда потенциальному кандидату

важнее было не наличие управленческой функции, а красивое, солидное название должности. Во время интервью человек мог сказать: «Меня ещё в одну компанию зовут, но там должность — маркетолог, а у вас — директор по маркетингу. Подчинённых ни там, ни здесь у меня не будет, но должность директора мне нравится больше». Если для кандидата это принципиальный момент и у компании есть такая возможность, то я предлагаю обозначить его должность как руководитель/начальник/директор, но только в официальных документах. Во внутренней документации имеет смысл называть человека тем, кем он является на самом деле, чтобы не создавать путаницу в структуре и не вводить в заблуждение других сотрудников.

Однако здесь важно постараться избежать ситуации, в которой сотрудник, поработав на должности с «громким» названием, сам начнёт рассуждать в духе: «Ну я же директор! Значит, и зарабатывать должен как директор. Вон, вакансии опубликованы на такую же должность, как у меня, а зарплата в три раза выше». То, что уровень профессиональных компетенций и фактический функционал у данного сотрудника сейчас далеко не директорские, обычно при подобных рассуждениях не учитывается. Ситуация сама по себе неприятная, она может привести к различным негативным последствиям (от саботажа тех или иных задач до увольнения сотрудника).

- **Отдел.** Как правило, отдел — это подразделение, включающее в себя от двух до восьми человек. Главу эйчар-функции такого уровня правильнее всего назвать руководителем отдела персонала. Число восемь (семь сотрудников и один руководитель) я определяю как максимальное, исходя из такого понятия менеджмента, как норма управляемости. Считается, что руководитель может эффективно управлять коллективом не более чем из семи человек в случае, если они находятся на одном уровне иерархии, то есть без промежуточных руководителей. Это подтверждает и ряд исследований человеческого мозга, в частности работы американского

психолога Джорджа Миллера¹. Известен, к примеру, психологический феномен, называемый кошельком Миллера. Суть его в том, что человек может без усилий удерживать в своей оперативной памяти не более семи образов. Большее количество образов требует от него сильного напряжения, если только он не обладает уникальными умственными способностями. Поэтому, если количество сотрудников превышает семь, крайне желательно дробить их на несколько отделов (или групп в рамках одного отдела), из которых впоследствии и будет сформирован эйчар-департамент.

Среди других исследователей, изучавших нормы управляемости, можно упомянуть, например, Витаутаса Грайчюнаса². Изучив критерии, определяющие, насколько эффективно система может быть управляемой, он вывел уникальную формулу. Контакты руководителя с подчинёнными, согласно его теории, разделяются на прямую единичную связь — с отдельными сотрудниками, связь с группой подчинённых — и перекрёстную связь, когда подчинённые взаимодействуют друг с другом под контролем руководителя. Выделяется несколько норм управляемости, включая временные параметры, энергозатраты и устойчивость. Эти нормы помогают оценить, насколько система поддаётся управлению в различных условиях. Ключевую роль в анализе управляемости играет математическое моделирование.

Разумеется, вычислявая норму управляемости, необходимо учитывать характер деятельности сотрудников того или иного отдела. Сложность в координации работы отдела по эйчар-брендингу будет существенно выше, чем отдела по массовому подбору персонала, потому что задачи первых требуют более высоких компетенций и в целом более вариативны и многообразны, а цена ошибок выше. Соответственно, и норма управляемости

¹ Джордж Армитаж Миллер (1920–2012) — американский психолог. Член Национальной академии наук США.

² Витаутас Андриус Грайчюнас (1898–1952) — литовско-американский теоретик управления, консультант по менеджменту.

этого отдела может быть ниже в несколько раз, чем в подразделении по рекрутингу «массовки».

- **Департамент.** Это подразделение, включающее в себя два или более отделов. В небольших и средних компаниях чаще всего встречаются эйчар-департаменты, состоящие из отдела подбора и отдела обучения. В более крупных — добавляются другие отделы (со своими руководителями) или отдельные специалисты. Возглавляет подразделение руководитель эйчар-департамента или эйчар-директор, директор по персоналу. Значительно реже для обозначения эйчар-подразделения используются понятия «служба», «управление» и т. д. В ещё более масштабных компаниях департамент может включать в себя несколько управлений, которые, в свою очередь, состоят из нескольких отделов.

При наименовании должности руководителя департамента встречается формулировка «заместитель генерального директора по персоналу (по управлению персоналом)», промежуточными звеньями могут выступать руководители управлений, начальники секторов. Иногда должности называются с учётом особенностей специфики бизнеса. Например, в IT руководитель отдела обычно называется тимлид (от англ. team lead или team leader, что означает «лидер команды»). Если в вашей структуре такие подразделения и наименования существуют, то и эйчары, разумеется, должны им соответствовать.

Существуют также варианты разветвлённых эйчар-отделов или департаментов. Например, если компания имеет представительства в нескольких регионах и в каждом из них есть один или несколько эйчаров, как я писал чуть выше на примере эйчар-дженералиста. Куррируются они при этом целиком и полностью эйчар-руководителем из центрального офиса и взаимодействуют с местным руководителем, что называется, на равных или из позиции нижестоящего сотрудника, но из параллельной структуры.

Чуть сложнее обстоят дела в ситуации, предусматривающей двойную подчинённость, — здесь возможна так называемая

матричная структура управления, когда эйчар, с одной стороны, управляется руководителем этого представительства или офиса, в рамках административного подчинения, а с другой — руководителем эйчар в рамках функционального подчинения. В таком случае административный руководитель курирует сотрудника «на месте» — в том, что касается соблюдения трудовой дисциплины, реализации текущих задач, взаимодействия со смежными подразделениями. Функциональный руководитель, соответственно, курирует показатели сотрудника, распределяет бюджеты на его задачи, занимается его обучением и развитием. Главное в таком формате — обеспечить слаженную работу руководителей и избежать перетягивания одеяла на себя. Важно чётко обозначить зоны ответственности и не давать противоречащих друг другу указаний. С точки зрения российского трудового законодательства запретов на официальное подчинение нескольким руководителям нет. Зафиксировать такую систему подчинённости можно в трудовом договоре или в должностной инструкции.

Существуют компании, в которых эйчар-функция не считается ключевой и стратегической, а её руководитель подчиняется не генеральному директору, а, например, исполнительному или коммерческому директору. Это допустимо, когда компания совсем небольшая, её структура проста и чётко делится на три функции: первая — производство, вторая — продажи и прочие коммерческие операции, третья — сервисные отделы, к которым относятся юристы, бухгалтеры, служба безопасности и прочие, в том числе, эйчар. Если основная задача эйчар — кадровое делопроизводство и прочие сервисные функции, то эту функцию можно объединить с юристами и службой безопасности в какой-нибудь административный департамент. Однако для средней или крупной компании такая структура не совсем корректна.

Теперь, когда мы немного разобрались со структурой эйчар-подразделения, предлагаю более подробно поговорить о формате реализации эйчар-функции. Как отмечалось во вступлении, далеко не везде к этому подходят с такой же серьёзностью, как к формированию отдела бухгалтерии или технической поддержки.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЭЙЧАР-СПЕЦИАЛИСТОВ

Перейдём к классификации эйчар-специалистов. В зависимости от формата взаимодействия с компанией их можно разделить на четыре большие группы:

- **Непрофессиональный эйчар.** Формулировка «непрофессиональный» не имеет цели каким-то образом обидеть специалистов, реализующих эйчар-функции в формате дополнительной занятости к основной работе — это просто констатация факта. Как правило, такой формат реализуется в небольших компаниях, где потенциальный эйчар будет обходиться слишком дорого, поэтому его функции выполняются либо руководителем компании, либо кем-то из сотрудников — например, помощником или секретарём руководителя. На популярных сайтах по поиску работы можно встретить множество вакансий администратора, офис-менеджера или личного ассистента, предполагающие одной из основных задач подбор персонала для компании. Например, для развивающегося стартапа такой подход иногда может даже играть в плюс — недостаток профессионализма в эйчар-задачах сотрудник может компенсировать тем, что он «горит идеей» и вовлечён в процесс создания и подготовки серьёзной команды.

Известно, что до сих пор во многих компаниях популярен вариант, когда каждый руководитель подразделения «сам себе эйчар» — сам подбирает, сам обучает, сам адаптирует. Очевидно, что такой подход предполагает затраты большого количества ресурсов у сотрудника, не являющегося профессионалом в данной области. Поэтому использование подобной схемы можно назвать рациональным только на первых этапах формирования компании.

К сожалению, эйчар до сих пор не воспринимается многими руководителями как профессия, требующая навыков и специальной подготовки. Именно поэтому столь важное направление часто делегируется непрофессиональным эйчарам.

- **Эйчар-фрилансер.** Используется либо в качестве замены непрофессионального эйчара, либо ради помощи действующим сотрудникам. Чаще всего такие специалисты привлекаются для подбора персонала, проведения обучения сотрудников компании, реже — для адаптации, развития корпоративной культуры и внешних коммуникаций. Опытный эйчар на аутсорсинге может заниматься обучением штатного рекрутера, если тот недостаточно опытен, налаживать внутренние эйчар-процессы, проводить тренинги для сотрудников. Можно распределить задачи так, что наиболее важные и ключевые из них останутся в зоне ответственности штатного сотрудника, а второстепенные уйдут на аутсорсинг.

Специалистом на аутсорсинге может быть фрилансер на полной занятости или молодая мама в отпуске по уходу за ребёнком, имеющая некоторое количество свободного времени для подработки, или даже сотрудник другой компании, совмещающий предоставление данных услуг с основной работой. Если аутсорсер — специалист опытный и проверенный, его привлечение может способствовать экономии денежных средств компании — он будет закрывать свои задачи и окупать каждый вложенный рубль. К его помощи можно прибегать в случае необходимости, а в остальное время брать паузу. Например, если речь о рекрутинге, то в нашей стране ежегодно в период с конца апреля до середины мая, а также с конца декабря до середины января работу фрилансера можно ставить на стоп.

Существует несколько популярных площадок, где можно найти эйчара под ту или иную задачу. Естественно, эти площадки не дают гарантий на результаты исполнителей, но компетентные фрилансеры, как правило, дорожат деловой репутацией, собирают отзывы о своей работе и зачастую относятся к своим задачам гораздо более серьёзно, чем штатные специалисты (особенно на младших позициях). И всё же риск сотрудничества с некомпетентным или безответственным человеком, а то и вовсе с мошенником достаточно велик. Особенно если не отнестись к его поиску с должной серьёзностью. У фрилансера в работе могут

находиться сразу несколько проектов, он может быть связан другими обязательствами, требующими временных затрат. Возможен также вариант, что у него на горизонте внезапно появятся более перспективные или дорогостоящие проекты, и не факт, что ваши задачи останутся у него в приоритете. Стоит знать, что добросовестный фрилансер не скрывает своих данных (например, не настаивает на общении через мессенджеры, где открыт только юзернейм), имеет долгосрочные аккаунты на профильных площадках, никогда не отказывается от заключения договора на свои услуги.

Оптимальный для компании формат взаимодействия с аутсорсером — «оплата по результату», однако возможности для его реализации крайне ограничены, как и количество фрилансеров, которых такой формат устроит.

- **Эйчар в штате.** Это может быть один или несколько специалистов, выполняющих задачи по эйчар-процессам. Из положительных моментов такого формата — возможность полного контроля их деятельности и соответствия стандартам и ценностям компании, глубокая погружённость в специфику бизнеса, возможность распределения приоритетов задач, высокая скорость коммуникации. Допустим, если говорить о рекрутинге, то здесь штатный сотрудник понимает, с кем он работает, а следовательно — какой кандидат лучше впишется в команду, в корпоративную культуру, сработается с руководителем. Ему будет гораздо проще отсекал изначально неподходящих кандидатов, даже если они формально соответствуют требованиям вакансии.

Как правило, сотрудник в штате — это наиболее популярный и логичный вариант для компании, если не брать ситуации, когда интенсивность тех или иных эйчар-процессов сильно зависит от сезонности или других внешних факторов. Из отрицательных моментов здесь — вся палитра человеческих факторов: необходимость предоставления сотрудникам социальных гарантий, риски непредвиденной болезни или увольнения, огромные

затраты ресурсов на подбор, обучение и мотивацию, на управление сотрудниками, отдельный бюджет для реализации функции и т. д. Если это офисный формат работы, то сюда добавляются все затраты на оргтехнику, рабочие места, электроэнергию, интернет и прочие издержки. Думаю, излишне говорить, что при выборе такого формата низкие управленческие компетенции, некорректное распределение бюджетов и прочие глобальные ошибки могут обернуться весьма неприятными результатами для компании.

- **Эйчар-агентство.** Из плюсов — понятная и прозрачная система оплаты, возможность привлечения агентства, специализирующегося на работе с компаниями конкретно из вашей сферы или на максимально релевантных задачах, наличие успешных кейсов. В стоимость услуг подрядчика уже включены все необходимые инструменты для рекрутинга, его сотрудники могут более качественно подойти к распределению бюджетов, имеют глубокие связи с нужными людьми и компаниями. Крупные агентства могут оперативно масштабировать объём оказываемых клиенту услуг. Бывает, что агентство предлагает аутсорсинг целого эйчар-подразделения с выделенными специалистами под каждую задачу.

Договор с агентством подразумевает конкретные результаты и сроки, а его нарушение со стороны агентства даёт вам возможность отстаивать выполнение договорённостей даже в судебном порядке.

Достоинством агентства также является командная работа, когда каждый — профессионал в своей области: один сотрудник продаёт услуги, другой ведёт клиента, третий занимается непосредственно выполнением задачи, и над каждым из них есть руководитель или менеджер проекта. Все эти процессы качественно выполняются и контролируются. Но отсюда вытекает и самый очевидный недостаток хорошего агентства — высокая стоимость услуг, в которую заложены все необходимые ресурсы: зарплаты, аренда офиса и прибыль компании.

Подводя итог, можно сказать, что эйчар-функцией нужно заниматься всерьёз. Даже в самой маленькой компании должен быть ответственный за неё сотрудник. Как только возникает такая возможность, есть смысл привлекать на работу профессионального эйчар-специалиста, лучше всего — в виде полноценной штатной единицы, при необходимости расширяя штат. Если такой необходимости (или возможности) нет, то выбор между эйчаром-любителем, фрилансером или агентством целиком и полностью зависит от вашей готовности принимать на себя все возможные риски, приоритетов в том, что касается скорости и качества выполнения задач, желания платить за результат и иметь гарантии. Возможен также вариант использования одновременно как штатных, так и внешних специалистов, если это помогает решить задачи бизнеса, создать здоровую конкуренцию, не вызывает конфликтов и финансово рационально.

СКОЛЬКО НУЖНО ЭЙЧАРОВ?

Количество эйчаров в компании зависит от её задач и размеров. Здесь существует два основных подхода — качественный и количественный. Качественный связывает появление и расширение эйчар-подразделения с изменениями, происходящими в организации, — например, при переходе от хаотичного формата к системной и структурированной работе.

Количественный подход ориентирован на численность сотрудников. Предлагаю рассмотреть его подробнее на примере компаний, по количеству персонала находящихся в устойчивом состоянии или на этапе плавного роста — не в стадии бурного развития, но и не в стагнации. Текучесть будем рассматривать на уровне 1–3% в месяц — таково примерное значение по рынку коммерческих компаний в России. Сразу же исключим организации, имеющие сверхвысокую ценность на одного человека, — когда среднестатистический сотрудник приносит организации крайне высокий доход, в связи с чем затраты ресурсов эйчаров

на работу с ним гораздо выше среднего показателя. Такая ситуация наблюдается в высокотехнологичных компаниях или, например, в консалтинговом бизнесе. С учётом всех этих моментов получаем следующее:

- **Компания до 20 человек.** Эйчара как такового в штате нет. О таких компаниях мы только что говорили: держать полноценного сотрудника и платить ему зарплату пока не имеет смысла — при нормальных показателях текучести требуется подбирать и выводить на работу примерно одного человека раз в несколько месяцев. Для его подбора, адаптации и обучения отдельный эйчар-специалист не нужен. Что касается работы с действующими сотрудниками, то задач по развитию внутренних коммуникаций и корпоративной культуры здесь также немного, а говорить о внешних коммуникациях, эйчар-бренде и работе с талантами в компаниях такого уровня пока ещё рановато. Такие организации чаще закрывают вопросы работы с персоналом самостоятельно или прибегают к помощи аутсорсинговых компаний или фрилансеров.
- **Компания от 20 до 50 человек.** В штате уже может быть один эйчар-специалист или эта функция пока ещё остаётся на совмещении у другого сотрудника или внешнего подрядчика. Подбор, обучение и адаптация здесь будут на уровне одного-двух человек в месяц. Корпоративная культура и внутренние коммуникации уже существуют, остальные функции обычно находятся в зачаточном состоянии.
- **Компания от 50 до 150 человек.** Работа — как с новыми, так и с действующими сотрудниками — уже встаёт на системные и регулярные рельсы. В штате может быть один, два или даже три эйчара. Как мы обсуждали ранее, такое подразделение уже можно назвать эйчар-отделом или отделом персонала. Скорее всего, это связка «один или два специалиста по подбору + специалист по обучению», и на ком-то из них будет также лежать дополнительная ответственность за оценку, адаптацию и корпоративную культуру. Кто

из них, также параллельно с основной деятельностью, будет осуществлять функции руководителя отдела — не принципиально, поскольку управленческая функция в работе с одним-двумя подчинёнными не займёт много рабочего времени.

- **Компания от 150 до 500 человек.** Количество эйчаров в таких компаниях обычно колеблется от трёх до десяти, в зависимости от общей численности штата и особенностей работы. Скорее всего, здесь уже будет несколько рекрутеров, минимум один сотрудник на обучении и адаптации, минимум один сотрудник, ответственный за корпоративную культуру, внутренние и внешние коммуникации. Руководитель подразделения будет осуществлять полноценную управленческую функцию, возможно, совмещая её с выполнением задач того или иного специалиста. В оргструктуру уже могут быть добавлены некоторые редкие или узкопрофильные специалисты, о которых мы подробно поговорим в главе 6.
- **Компания более 500 человек.** Здесь эйчар-подразделение — это полноценный большой департамент с отделами и специалистами по всем основным направлениям. Предлагать подробные примеры структуры компаний с такой численностью я не вижу смысла, поскольку особенности той или иной организации слишком сильно влияют на задачи эйчар-функции.

Таким образом, численность эйчаров в компаниях в среднем должна составлять от 1 до 3% от общего числа сотрудников. В компаниях, активно расширяющих численность персонала, с большой потребностью в обучении, высоким уровнем текучести или низкой эффективностью выполнения тех или иных задач это количество может достигать до 5%. Также факторами, увеличивающими необходимую численность эйчаров, могут быть регулярные командировки, представительские функции и прочие дополнительные задачи, возникающие из-за специфики бизнеса, региона и других факторов.

ГРАФИК РАБОТЫ. В КАКОЕ ВРЕМЯ И СКОЛЬКО ЧАСОВ ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ ЭЙЧАР?

Правило здесь такое — эйчар должен работать так, как работает его целевая аудитория. Например, большинство сотрудников компании работают с 8:00 до 17:00. В таком случае график работы эйчаров, чья деятельность направлена на работу с действующим персоналом, логично будет также сделать с 8:00 до 17:00.

Но я крайне не рекомендую делать таким же график работы эйчаров, которые занимаются подбором новых сотрудников. Согласно многочисленным исследованиям, посвящённым качеству взаимодействия с кандидатами, практически ни в одной специализации нет кандидатов, которые отвечают на телефонные звонки или сообщения от рекрутеров ранним утром. Идеальный график для рекрутера — с 10:00 до 19:00, а иногда и с 11:00 до 20:00. Во-первых, рабочий день эйчара в этом случае перекроет период максимальной активности кандидатов, который обычно начинается ближе к обеду. Во-вторых, позволит общаться с кандидатами, находящимися в поисках параллельно с имеющейся работой. Практически во всех сферах процент кандидатов, шепчущих в трубку: «Я на работе, мне не очень удобно говорить. перезвоните вечером, пожалуйста», очень высок.

Если говорить об эйчарах, которые занимаются корпоративной культурой и организацией мероприятий, то часть их работы заключается в том, чтобы другие сотрудники отдыхали. Я работал в компании, где основная масса сотрудников имела график с 10:00 до 23:00, поэтому все развлекательные мероприятия проходили либо в семь утра, либо в полночь. Если разного рода активности происходят по утрам, вечерам или выходным, то и график специалиста должен это учитывать, быть гибким — вплоть до переноса выходного на понедельник или другой будний день, если, например, на субботу запланированы корпоративные мероприятия. Договариваться о таком графике лучше всего официально и заранее.

Сегодня в бизнес-процессах, связанных с управлением персоналом, можно наблюдать глобальную тенденцию перехода к партнёрству во взаимоотношениях между сотрудником

и работодателем. Многие руководители выстраивают деятельность компании, исходя из установки, что сотрудники — взрослые и осознанные люди, профессионалы своего дела, и предоставляют им возможность работать в свободном, удобном для них графике. Сотрудник может самостоятельно планировать свою нагрузку без необходимости «высиживать» рабочие часы, будь то офис или удалёнка. В эйчар-профессии такой график в настоящее время встречается только на должностях, для которых возможна сдельная оплата труда — за результат.

Бывает, что компании принимают на должность эйчар-ассистента или младшего рекрутера студентов очного отделения без оплаты или за минимальную, чисто символическую сумму, но при этом — со свободным графиком. Однако сочетание фиксированной заработной платы полноценного эйчара и свободного графика — пока очень редкое явление. Впрочем, как и высокий уровень осознанности у сотрудников и доверия к ним со стороны руководства компаний.

ФОРМАТ РАБОТЫ. ГДЕ ДОЛЖЕН НАХОДИТЬСЯ ЭЙЧАР В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ?

Ключевой принцип здесь точно такой же, как и в вопросе графика. Эйчар должен «и душой, и телом» быть там, где находится его целевая аудитория. Если все сотрудники работают на территории компании или, наоборот, полностью удалённо, то здесь всё понятно. Если речь идёт о гибридном формате работы, когда сотрудники пару дней (единых для всех) в неделю работают в офисе, а остальные дни — удалённо, то и эйчар должен соответствовать этому правилу. Но если у части сотрудников «офисные» дни — понедельник и вторник, у других — среда и четверг, а у третьих — среда и пятница, то эйчару придётся быть на рабочем месте все пять дней в неделю.

Удалённый или гибридный формат работы в последние годы пользуется небывалой популярностью. Зачастую он служит

преимуществом работодателя, а иногда — и вовсе единственной возможностью привлечь на работу компетентного кандидата, не имеющего желания или возможности постоянно находиться в офисе. Здесь нужно учитывать, что по результатам различных исследований доля женщин в нашей профессии составляет порядка 70–80%. Соответственно, возможность сэкономить определённое время в день на дороге до работы и использовать это время для решения семейных и бытовых вопросов для подавляющего большинства эйчаров становится ещё более привлекательной.

Оценить финансово-экономическую выгоду дистанционной работы можно с помощью простейших расчётов. Для этого надо взять 4,5 метра (норма на человека для работы по СанПиН РФ) арендной площади, добавить сюда площадь помещений для отдыха и приёма пищи, технические помещения, затраты на коммунальные услуги, на воду/чай/кофе, благоустройство, зарплату офис-менеджера, уборщицы и прочего обслуживающего персонала, периодические ремонты и обновление мебели и техники. При желании можно добавить множество других затрат, в частности заложить риск форс-мажора вроде пожара или прорыва трубы, проверки различных контролирующих органов и т. д. Насколько эти издержки целесообразны в контексте задач эйчар и с учётом всех нюансов — вопрос открытый.

Полностью или преимущественно удалённый формат работы эйчар-подразделения возможен в двух вариантах. Первый — когда деятельность специалистов по работе с персоналом находится под строгим контролем. Для такого контроля можно использовать программы, фиксирующие количество и длительность телефонных разговоров, отслеживающие активность использования компьютера, отмечающие начало и окончание рабочего дня, а также выходы на перерывы. Сюда же можно добавить незапланированные видеосовещания, о которых сотрудник уведомляется за пять минут до начала. На них можно проконтролировать, действительно ли человек находится в своём домашнем офисе и занят работой, а не отвлёкся на личные дела или не уехал, например, в спортзал. Зачастую такой подход применяется, когда

удалённый (гибридный) формат работы — это не осознанный выбор, а вынужденная мера, на которую компании пришлось пойти в силу тех или иных обстоятельств. Например, если невозможно найти компетентных сотрудников для работы в офисе или необходимо оптимизировать расходы на этот самый офис.

Второй вариант — это принципиально противоположная ситуация. Тот самый доверительный подход, который подразумевает минимальный контроль над процессами или полное его отсутствие. То есть руководитель не стоит над душой у своих сотрудников, контроль выражается в анализе показателей и того, как они конвертируются в конечный результат, и этот принцип актуален для всех уровней управления. Здесь чётко должны быть определены критерии выполнения задач и сроки. Сотрудник понимает, что от него требуется, и руководителю безразлично, сколько часов он тратит на работу, работает ли из офиса, из дома или с пляжа, — главное, чтобы задачи были выполнены, а коллеги, кандидаты и партнёры получали качественную поддержку и сервис в части эйчар-процессов.

РАБОЧЕЕ МЕСТО. В КАКОМ ПРОСТРАНСТВЕ ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ ЭЙЧАР?

Если эйчар-подразделение находится на территории компании, важно обеспечить комфортное распределение и расположение рабочих мест сотрудников. Раньше наиболее популярен был «кабинетный» формат планировки офисного пространства малых и средних компаний: кабинет генерального директора, кабинеты заместителей или высших руководителей, кабинеты по отделам или по группам сотрудников. Где-то этот формат до сих пор не претерпел значительных изменений, но большинство компаний сейчас перестраивают свои офисы в опенспейс или комбинированный вариант опенспейс+кабинеты.

Мне довелось руководить эйчар-функцией во всех трёх форматах планировок, причём с одним и тем же коллективом

сотрудников. Могу сказать, что универсального рецепта здесь нет. У каждого варианта есть свои плюсы и минусы.

- **Опенспейс.** Прежде всего нужно уточнить, что понятие это довольно растяжимое, без чётких критериев и границ. Для кого-то помещение на десять человек — это опенспейс, для другого — просто большой кабинет. Давайте исходить из того, что опенспейс — это помещение, где работают сотрудники разных подразделений без чётко обозначенного разделения территории в виде стен, перегородок или какого-то иного зонирования. Руководитель, в случае классического опенспейса, должен находиться в одном помещении со своими сотрудниками.

Взаимодействие между коллегами здесь практически лишено барьеров как в прямом, так и в переносном смысле. Если грамотно выстроить работу, то сотрудники станут более сплочёнными, атмосфера — более доброжелательной. Сотрудники из разных подразделений могут стать по-настоящему хорошими товарищами, а не просто коллегами. Однако очень многое зависит от конкретной корпоративной культуры, от уровня осознанности сотрудников и, разумеется, от сложившейся системы управления. Если здесь всё хорошо, то в общем пространстве не будет пустых разговоров и сплетен, люди не будут отвлекать друг друга от работы, а скорость решения вопросов повысится. Если же уровень осознанности сотрудников не очень высокий, то они будут негативно влиять друг на друга, а любой «дурной пример» деструктивного поведения одного человека заразителен для остальных, в том числе из других подразделений.

С точки зрения задач эйчар важно, чтобы во время телефонных переговоров с кандидатами, сотрудниками и партнёрами коллеги из других подразделений не шумели, не повышали голос, не отвлекали и не мешали.

Даже если эйчар-подразделение большое и включает в себя множество сотрудников, в опенспейсе руководителю проще

осуществлять контроль и взаимодействовать с подчинёнными, а подчинённым проще выйти на связь даже с руководителем высокого уровня, если возникает такая необходимость. Подойти к соседнему столу всегда гораздо легче, чем договариваться о встрече и записываться на приём у секретаря.

Очевидный минус опенспейса — отсутствие личного пространства. Очень многим психологически некомфортно постоянно находиться в окружении большого количества посторонних. Особенно ярко это проявляется в первые дни, на этапе адаптации, когда даже запомнить имена окружающих тебя десятков коллег практически нереально. Большинству сотрудников бывает тяжело сосредоточиться, когда рядом постоянно кто-то ходит, разговаривает, открывает дверь, наливает кофе, заглядывает в твой монитор и т. д.

Ещё один существенный негативный момент — инфекции. В едином пространстве они распространяются моментально, и заболеть может не одно подразделение, замкнутое в своём кабинете, а чуть ли не весь офис.

С точки зрения финансовых показателей опенспейс, безусловно, выигрывает — площади на каждого сотрудника требуется меньше за счёт отсутствия коридоров и прочих помещений. Объём фактически бесполезной площади в офисном здании при кабинетной системе — коридоры, проходы, лестницы, подсобные помещения — может занимать до 40%. При опенспейсе этот показатель будет значительно ниже — максимум 20%.

Затраты на благоустройство и различные бытовые моменты также будут ниже, чем с кабинетной системой. Очевидно, что покупка принтера, сканера, кулера с водой, кофе-машины и прочих необходимых вещей в десяток кабинетов обойдётся существенно дороже, чем приобретение их в единственном экземпляре (или в количестве двух-трёх комплектов). Если сотрудники работают на гибридном графике и посещают офис несколько раз в неделю или реже, то опенспейс позволяет выстроить эффективную систему распределения рабочих мест. Работа выстраивается в формате коворкинга — сотрудник приходит в офис и занимает любой свободный стол.