

# 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
<b>Глава 7. Об эйчар-руководителях и бизнес-партнёрах</b>	
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
<b>Заключение</b>	<b>165</b>



## 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»<sup>1</sup>. 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 околосударственных 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

---

<sup>1</sup> 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 Миллера<sup>1</sup>. 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 Грайчюнаса<sup>2</sup>. 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, высчитывая 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

---

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)