

Источник: Журнал "Коммерсантъ-Деньги" от 30.10.2006

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОКЛАДОИСКАТЕЛИ

"Коммерсантъ Деньги" от 30.10.2006

Развитие бизнеса сегодня все чаще ограничивается сложностями с поиском квалифицированных сотрудников на новые проекты и направления. Да и просто сохранять позиции на рынке все труднее без расходов на привлечение и удержание наиболее сильных менеджеров и специалистов. Однако высокие зарплаты не всегда эффективное решение проблемы. Потому что некоторые работники, так называемые прыгуны, склонны переходить с места на место три-четыре раза в год.

В 2004 году Минэкономразвития представило данные о том, что темпы роста заработных плат в большинстве отраслей экономики превышают темпы роста производительности труда. Прогноз дальнейшего развития ситуации тогда выглядел совсем неутешительно: при сохранении подобной динамики рынок труда через пять лет может стать серьезным ограничителем экономического роста. Вместе с тем к 2007-2009 годам численность трудоспособного населения сократится на 2 млн человек. В связи с обозначенными тенденциями вполне закономерным представляется рост издержек на персонал в компаниях самых разных сфер бизнеса. Как следствие -- рост рынка рекрутинговых услуг, увеличение трат на обучение и развитие персонала, а также штата внутренних рекрутеров и HR-специалистов. По некоторым оценкам, HR-отделы российских компаний выросли за последний год минимум на треть, а объем рынка рекрутинговых услуг увеличился на 35-40%.

Валерий Поляков, президент кадрового объединения "Метрополис": *"Надежной статистики изменений рынка рекрутинговых услуг нет, но имеются экспертные оценки ведущих кадровых агентств и Ассоциации консультантов по подбору персонала. При том что экономика страны растет на 6-7% в год, затраты компаний на подбор персонала увеличиваются на 25-30% в год. Рынок рекрутинговых услуг 'разогрет' в очень высокой степени. Так, объем выполненных заказов в московском агентстве 'Метрополис' в 2006 году на 90% превышает показатели 2005 года"*.

Владислав Седленек, президент группы компаний "ТРИЗА EXCLUSIVE": *"Расходы на привлечение персонала выросли отчасти в связи с повышением гонораров рекрутинговых компаний. Хорошим правилом стало просить за услуги по подбору специалистов не 20%, а 25-30% или треть годового дохода специалиста. Но наши цены выросли не только в связи с ростом зарплат, руководители и собственники компаний прекрасно осознают, что персонал -- главная ценность в бизнесе. В условиях дефицита кадров они готовы платить любые деньги за необходимого специалиста"*.

В выигрыше оказываются и сами работники компаний: ценных сотрудников стремятся удержать, повышая заработную плату, потенциальным соискателям работодатели улучшают компенсационные пакеты. По оценкам рекрутеров, рост заработных плат с начала текущего года составил 15-20%, для некоторых позиций (директор по развитию и директор по производству) их уровень увеличился по сравнению с прошлым годом более чем на 25%. Эта гонка осложняет существование многим компаниям и фактически загоняет их в угол: например, индустрия 3D-анимационных фильмов в течение нескольких лет не может набрать обороты из-за слишком высокой стоимости специалистов по 3D-графике.

Впрочем, в своем стремлении удерживать лидерские позиции на рынке и перекупать профессионалов компании нередко доходят до абсурда: объявленная заработная плата далеко не всегда адекватна навыкам и опыту кандидата, но отказаться от него компания также не в силах. Причина все та же -- отсутствие требуемых кандидатов на рынке. **Павел Ишанов:** *"Когда речь идет именно о перекупке, то, безусловно, деньги неадекватны квалификации. Если же агентство работает профессионально, то речь не идет о большом увеличении компенсационного пакета, так как предлагаются кандидаты, ищущие новых задач, идущие на перспективу, ждущие профессионального роста. Однако бывает, что попытки переманить на большие деньги часто приводят к увеличению текущей компенсации и должности. Один из кандидатов в области продаж, получавших около \$6 тыс., получил предложение от мультинациональной компании, работающей в индустрии высоких технологий, на \$7 тыс. и большой бонус. Нынешний же работодатель, узнав об этом, предложил ему \$11 тыс. и должность генерального директора".*

С одной стороны, ничего плохого в росте зарплат нет -- прибыли компании растут, и руководство готово делиться с людьми. Однако такая политика крупного игрока может дорого обойтись рынку: если эти сотрудники уходят, они требуют от новых работодателей тех же денег, которые получали на прошлом месте, утягивая за собой среднюю ставку. Зачастую взлет зарплат в рамках одной отрасли происходит из-за отсутствия определенных стандартов стоимости того или иного специалиста. В результате оклады менеджеров, исполняющих одинаковые функции, но работающих в разных компаниях, могут отличаться в 2-3 раза.

Завышенные ожидания

Однако взять "переплаченного" специалиста в компанию -- это полбеды. Гораздо хуже, когда вновь прибывший сотрудник бросает проект через 2-3 месяца и уходит на новую работу. Так называемые прыгуны готовы зарабатывать на повышении заработных плат и набивать себе цену, переходя к конкурентам. Но слишком частая смена компании-работодателя, зафиксированная в резюме кандидата, по крайней мере 2-3 года назад могла бы вызвать недоумение. Исключение, пожалуй, составляли менеджеры проектов, у которых смена места работы происходит раз в 1,5-2 года и это в порядке вещей. Сейчас, по словам Владислава Седленека, 95% резюме -- это кандидаты, которые отработали на каждом месте по два года. И в этом Владислав Седленек не видит ничего плохого: "Кто сказал, что это мало? Тот, кто активно двигается по жизни и не является собственником или акционером, должен иметь возможность карьерного роста и может зарабатывать на переходе из компании в компанию. Сегодня эти люди формируют рынок. И человек, который проработал над проектом два года, должен вызывать глубокое уважение, ведь есть и такие, кто дольше чем на 3-6 месяцев в компании не задерживаются".

Для компании приход "прыгуна" -- сущее бедствие. Рассчитывая на скорый уход (через 3-4 месяца), такой сотрудник, не вовлекаясь в работу, изображает активную деятельность и ищет следующую компанию для трудоустройства. Другая причина необоснованно высоких окладов -- завышенные требования самих соискателей. По словам директора по персоналу и организационному развитию компании Musa Motors Натальи Ямщиковой, прежде всего высокие ожидания относительно зарплат высказывают молодые специалисты, которым довелось поработать в компании-бренде. *"Выполняя год или два узкий набор задач, они начинают считать себя высококлассными профи",*-- добавляет **Наталья Ямщикова.**

Александр Сивогринов, вице-президент по организационному развитию и работе с людьми компании "Евросеть": *"Подобные люди -- проблема прежде всего для бюрократизированных компаний. Приходит человек на некую руководящую должность, ему дают время на разгонку, потом переводят на окладную часть. При этом нужен, конечно, артистизм, чтобы изображать кипучую деятельность, и тогда можно легко тянуть 1-3 месяца, вплоть до полугода. Но для нас такие люди не критичны, у нас просто нет времени на раскачку. Мы даем новому человеку проект и ставим сроки. При нормальной прозрачной коммуникации внутри компании, когда всем понятно, кто и за что отвечает, такие люди угрозы не представляют".*

Татьяна Копылова, руководитель отдела персонала торговой сети "ТехноНИКОЛЬ": *"Это очень характерная тенденция для топ-менеджеров среднего уровня. Особенно это видно в маленьких городах, специализированных на каких-то производствах. Например, в Нижневартовске, Сургуте большая часть людей занята в газовом секторе, а остальных специалистов кот наплакал. И часто бывает так, что человек приходит на собеседование и с порога заявляет: мне вот там-то предложили столько-то, а сколько вы даете? Но это не те люди, которые могут развивать бизнес. Управленец должен быть идейным человеком".*

Не только руководители

Впрочем, на дефиците кадров играют не только руководители. Директор по внешним связям и корпоративным коммуникациям ОАО "Мотовилихинские заводы" **Игорь Ваган** приводит в пример ситуацию, возникшую в городе Пермь, где образовалась каста высокопрофессиональных станочников -- токарей, слесарей, которые работают только на очень выгодных заказах и постоянно увольняются, переходя с завода на завод.

Впрочем, под категорию "прыгунов" иногда попадают и те, кто становится ими поневоле. Чаще всего это работники, чей результат труда не увязан напрямую с результатами компании в целом. Получив один раз высокий оклад, такой сотрудник пытается соответствовать ему в другой компании, где к специалисту с такой зарплатой предъявляют совсем другие требования. Проблема этой категории людей в том, что доказать эффективность их деятельности зачастую просто невозможно. PR-менеджеры и HR-менеджеры, маркетологи, рекламисты -- все эти специалисты обслуживают бизнес, влияя на продажи настолько опосредованно, что проследить это крайне трудно.

Ольга Туманова, начальник департамента по работе с персоналом управляющей компании "Конверс Групп", считает, что "переплаченные" специалисты -- это вина тех компаний, кто их набирает: *"Представьте себя руководителем компании. У вас замечательный бизнес, но о вас никто не знает. И тут к вам приходит некий PR-менеджер, который стоит почему-то в два раза дороже, чем в среднем на рынке. Но вам уже не нужны 'обычные' специалисты, вы готовы платить за чудо. А через пару месяцев вы человека увольняете, потому что чуда не произошло. А он чуда и не обещал. Он просто работал".*

Наталья Лапушта, директор по персоналу Группы компаний NEXTER: *"Прежде чем брать таких специалистов на работу, нужно просто продумать систему компенсации, как и за что вы будете платить деньги конкретно этому специалисту, как вы его будете оценивать. И обсудить это на собеседовании. Варианты могут быть разные, но если система продуманная, она понравится тому, кто к вам пришел, и вполне может быть, что человек пойдет и на меньшие деньги, если увидит, что здесь смогут оценить его труд"*.

Как с ними бороться

Впрочем, людей, склонных к частой смене работодателя, много не только в России. По словам **Джерри Криспина**, руководителя одной из крупнейших американских консультационных компаний CareerXroads, такие люди -- большая проблема для многих стран, в том числе и для Америки. По данным Криспина, 20% офисных работников в США временные контракты предпочитают многолетним рабочим отношениям. Джерри Криспин считает, что появление таких людей в компаниях -- недостаток традиционной системы подбора персонала, когда из множества кандидатов, плохо или хорошо подходящих на позицию, отбирается лучший.

"Такой метод уже сейчас далеко не всегда эффективен, а через 5-10 лет вы и вовсе не уговорите человека идти к вам работать, если он услышал о вас за три дня до начала работы. Если вы хотите отличного специалиста, его нужно искать не за день и даже не за месяц. Его вообще не нужно искать. Он у вас всегда должен быть под рукой. В идеале подбор персонала -- это не работа на поиск, а общение с профессионалами в этой области на уровне партнерства, чтобы у вас вокруг всегда были люди, которых вы можете позвать. Так можно завербовать человека за полгода-год, пока он наберется опыта в другой компании",-- делится своими наблюдениями господин Криспин.

По мнению **Грегори Камю**, главы московского офиса компании Pedersen & Partners (компания специализируется в сфере executive search в Центральной и Восточной Европе), именно российский рынок труда обладает самым высоким потенциалом и дает максимум возможностей для роста. В большинстве случаев российские управленцы стоят дороже коллег-экспатов. Но при подборе высокооплачиваемых менеджеров в компании прежде всего задаются вопросом: какая мотивация у человека и поможет ли он ее развитию? *"У компании всегда есть выбор: взять на вакантную позицию 'звезду', которая гарантирует результат, но при этом и платить ей придется соответственно, или человека, который будет гораздо сильнее замотивирован раскрыть свой потенциал, но на это уйдет время"*,-- считает господин Камю.

В связи с этим российские рекрутеры отмечают интересную тенденцию в ряде крупных международных компаний. **Павел Ишанов**: *"В противоположность тому, что происходило в 1998-1999 годах, когда экспатов меняли на русских, сейчас многие высшие управленцы-россияне опять заменяются на менеджеров из Европы. Например, у одного из наших клиентов недавно вдруг сократили директора по информационным технологиям и директора по персоналу. Вместо них прислали двух сотрудников из европейских подразделений. Там сейчас кризис, а у нового топ-менеджера пятеро детей. В России-то*

платят получше. При этом на позиции под экспатами ищутся также новые сотрудники на более низкий компенсационный уровень, чем 'старослужащие'".

Привычка переплачивать

Впрочем, говорить о том, что российские компании никак не адаптируются к изменениям рынка, тоже нельзя. Гораздо больше внимания стало уделяться экономике труда, бюджетированию и выстраиванию системы управления персоналом в целом. Как никогда востребованы оказались не только внутренние рекрутеры, но и специалисты по мотивации. Поскольку найти необходимого специалиста -- это лишь часть задачи, гораздо важнее такого сотрудника в компании удержать. Выстраивание систем мотивации и прозрачных схем, в соответствии с которыми каждый сотрудник знает, когда и при каких условиях он может рассчитывать на повышение, -- важная составляющая их работы.

Вместе с тем, по данным **Олега Кубатько**, руководителя проекта HRM, затраты на обучение собственных сотрудников в России выросли по сравнению с 2005 годом в 2,5 раза. Не веря в возможность найти готового специалиста на рынке, компании стараются вырастить новые кадры у себя. Однако воспитание кадров внутри компании -- очень рискованная политика. *"До 30% тех, кто уходит сегодня из компаний, -- это сотрудники, пришедшие в компанию с нуля и получившие в ней первый опыт работы. Любое обучение требует вложения огромных ресурсов, в то время как сотрудник может уйти через несколько месяцев в другую компанию уже как 'специалист с опытом'. Нужно очень внимательно следить за ростом таких людей и поощрять их",* -- считает **Наталья Лапуста**.

Сложностей с подбором специалистов в ближайшие годы, скорее всего, меньше не станет, и этот процесс неизбежно будет сопровождаться повышением зарплатных плат. **Наталья Ямщикова:** *"Переплаченные' менеджеры и издержки на персонал были, есть и будут. Вопрос в том, как относиться к этой проблеме? Можно реагировать на изменения рынка, как на красную тряпку, и кричать 'Караул!', а можно искать адекватные пути решения и находить их".*

Таким образом, проблем с персоналом смогут избежать лишь те компании, которые сумеют найти свои, нестандартные решения. *"Даже если компания не может платить вдвое больше среднерыночной цены специалисту, выход можно найти. Например, вместо управленца-мужчины на \$5-10 тыс. можно, например, найти женщину с коммерческой жилкой, у которой к тому же есть дети, и обучить ее. За \$2 тыс. вы можете получить руководителя, который будет намного лояльнее, чем любой мужчина",* -- добавляет госпожа Туманова.

ЮРИЙ МОСКАЕВ, ЕЛЕНА АЛЕЕВА

Уровень зарплатных плат самых востребованных топ-менеджеров (Москва)

Позиция	Диапазон зарплат на 25. 10.2005, \$/мес.			Диапазон зарплат на 25. 10.2006, \$/мес.			Динамика средн. зарплат, %
	мин.	средняя	макс.	мин.	средняя	макс.	
Директор развитию по	900	3000	11000	1500	3800	11000	26,7
Директор производству по	1250	2000	7000	1500	2500	8500	25,0
Директор юридического департамента	1200	2000	10000	2000	2500	9000	25,0
Исполнительный директор	1000	3500	11000	1300	4000	10000	14,3
Генеральный директор	3000	3500	24000	3000	3800	23000	8,6
Директор маркетингу по	800	3875	12500	1500	4200	11000	8,4
Коммерческий директор	1200	3375	11000	1300	3600	10000	6,7
Директор персоналу по	1100	3000	11000	1000	3200	7000	6,7
Директор продажам по	1000	4000	10000	1500	3900	10000	-2,5

Финансовый директор	1000	4000	10000	1000	3800	12000	-5,0
---------------------	------	------	-------	------	------	-------	------

В таблице приведены данные компании HeadHunter (hh.ru) на основании размещаемых вакансий от работодателей.