

РУБРИКА: ЗАРПЛАТА

Что касается HR-директоров, если человек понимает, что такое деньги и умеет влиять на прибыль, он не может стоять дешево.

«Несколько последних лет мы наблюдаем, как динамично меняется рынок труда. Мы определяем это его состояние как перестроечное. И если раньше был рынок работодателя — работодатели привыкли, что на вакантную позицию выстраивается очередь, то сейчас ситуация меняется, и постепенно рынок соискателя занимает лидирующую позицию», — говорит эксперт.

УП А что не так с рынком зарплат?

У меня есть своя гипотеза, почему сейчас так происходит. Я уже 18 лет занимаюсь управлением персонала и работаю в сфере HR. И на моем опыте было 3 серьезных кризиса. И что мы имеем в последствии этих кризисных периодов?

Когда экономическая ситуация в стране стабилизируется, зарплаты незначительно, но всё-таки начинают расти — вдруг наступает следующий кризисный период. Большинство компаний для того, чтобы сохраниться и не уйти с рынка, прекращают повышать заработные платы в среднем года на три, аргументируя тем, что это жизненно необходимо для сохранения рабочих мест в принципе. Как только ситуация начинает стабилизироваться, возникает снова кризис. В результате мы сейчас имеем ситуацию с заработными платами, в которой за последние 10–12 лет она, если и росла, то незначительно. Т. е. по факту мы имеем средний рост заработной платы значительно меньше, в сравнении с той же, к



Александра
Смагина
«АС»

примеру, продуктовой корзиной и прочими ежемесячными расходами населения, которые выросли за тот же самый период, а особенно за 2022 год, в 2-3 раза в зависимости от региона страны.

Это первое. Второе — постпандемийный рынок тоже имеет свои особенности. Люди после пандемии научились жить на меньшие деньги. Это мое мнение. Что мы сейчас видим на рынке труда? Человек за 25–35 тысяч рублей из дома выходить не хочет. А рынок на старте или в виде оклада больше платить не готов. Поэтому у нас возникает дефицит кадров на многие линейные позиции.

Соответственно для того, чтобы привлечь кадры сейчас, нужно что-то делать иначе. И правильно Вы сказали в начале интервью, что люди работают прежде всего за деньги. Я с этим согласна полностью. И если работодатель не способен платить, то, к сожалению, привлекать не то что лучшие кадры, а кадры в принципе, у него сейчас не получится.

БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬСЯ И НЕ УЙТИ С РЫНКА, ПРЕКРАЩАЮТ ПОВЫШАТЬ ЗАРАБОТНЫЕ ПЛАТЫ В СРЕДНЕМ ГОДА НА ТРИ, АРГУМЕНТИРУЯ ТЕМ, ЧТО ЭТО ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМО ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ В ПРИНЦИПЕ

Приведу пример. Лет 6–7 назад мы подбирали менеджеров по продажам, и для меня было важно, что человек ориентируется на постоянное движение, а для этого у него обязательно есть автомобиль, и он готов его использовать, и то, что у него на собеседовании не возникает мысли задать мне вопрос про оклад. Потому что кандидатов с одним из ключевых мотиваторов — стабильность — мы на подобные должности вообще не рассматривали. И я в тот момент не ошибалась, эти три параметра давали самых крутых сотрудников — звезд.

Сейчас, когда мы подбираем менеджеров по продажам, ситуация полярная — любой продажник спрашивает про размер оклада, и это стало нормой. И они не пойдут работать на оклад менее 100 тыс. рублей (по Москве). Т. е. перетащить



человека на оклад в 60 тыс., аргументируя, что совокупный доход с процентами и бонусами у него будет не меньше 250 тыс., стало практически невозможно. Кандидаты уверенно заявляют о своих ожиданиях, работодателю ничего другого не остается, как подстраиваться, чтобы эффективно закрывать возникающие в компании вакансии. Это говорит о том, что рынок соискателей постепенно, но уверенно берет верх.

На самом деле, ту информацию, которая у нас есть по заработным платам, мы собираем сейчас в большей степени из уст соискателей, их хотелок. Это первое.

Второе — понятно, что мы всегда сравниваем то, что хотят соискатели, с тем, что предлагается на рынке вакансий работодателями. С помощью такой сравнительной аналитики мы доказываем работодателям, что им нужно что-то делать с ФОТом, менять условия оплаты, иначе привлечь тех кандидатов, которых они хотят, просто не получится.

ЛЮДИ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ НАУЧИЛИСЬ ЖИТЬ НА МЕНЬШИЕ ДЕНЬГИ

УП По каким профессиям есть большой люфт в зарплатах?

— Люфт очень большой. Но для меня этот вопрос немного странный, потому что я всегда отталкиваюсь от того, что этот сотрудник будет делать, какую пользу давать компании, а как следствие, каким апгрейдом владеть.

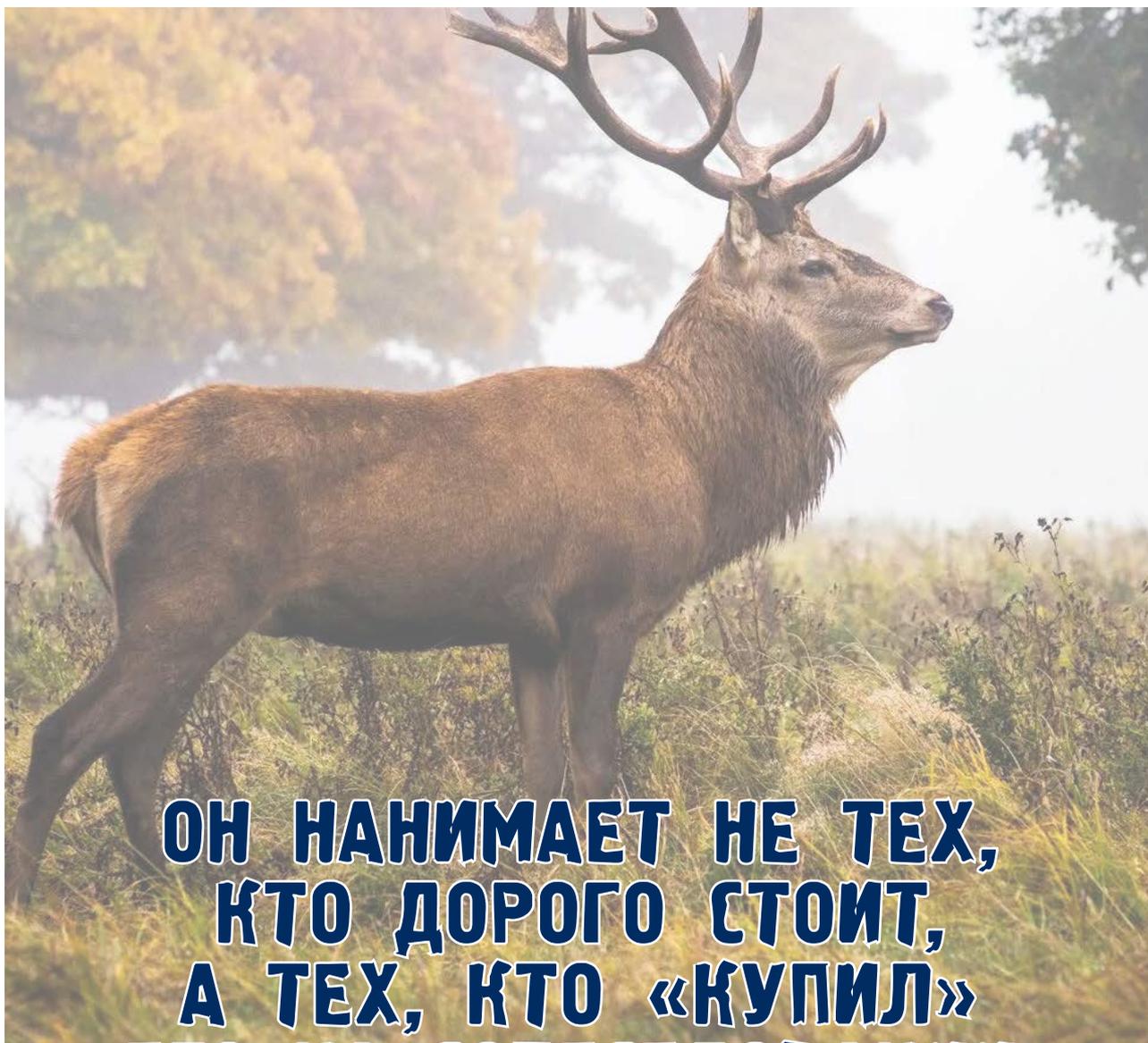
Потому что должность в разных компаниях может звучать одинаково, а функционал и ответственность будут разными. Например, есть главный бухгалтер, который ведет самостоятельно баланс в маленькой компании, на упрощенке и одно юридическое лицо. А есть главбух с широким функционалом, например, в его зоне ответственности 5-7 юридических лиц, не менее 500 человек в штате группы компаний, плюс у него в подчинении есть люди, а он, помимо этого, ещё способен вести управленческий учёт и т. д. — не пойдет главный бухгалтер с таким апгрейдом на минимальный заработок, который рынком установлен для менее ответственных задач. Вот от самой функции внутри зависит и тот самый люфт сейчас.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

РАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для



**ОН НАНИМАЕТ НЕ ТЕХ,
КТО ДОРОГО СТОИТ,
А ТЕХ, КТО «КУПИЛ»
ЕГО НА СОБЕСЕДОВАНИИ,
ЛОЯЛЬНО НАСТРОЕН
И ИМЕЕТ ПОТЕНЦИАЛ
СТАТЬ ЛУЧШИМ
В СВОЁМ ДЕЛЕ**

Во-вторых, у способных главбухов рано или поздно просыпается интерес к управленческому учету, к миллиардным оборотам. А тут, как говорится, каждому по способностям, в нашем случае, конечно же, речь об оплате труда.

Мое мнение, что люфт сейчас привязан исключительно к функции должности. Если мы хотим хорошего специалиста на супер функцию — понятно, что он будет дорого стоить.

Сейчас ситуация обязывает быть в рынке, если ты хочешь заполучить в команду толкового специалиста.

 **От чего, по Вашему мнению, зависит, когда компания дает ту или иную зарплату именно HR-директору? (Если не брать крупных игроков рынка)**

ПЕРЕТАЩИТЬ ЧЕЛОВЕКА НА ОКЛАД В 60 ТЫС., АРГУМЕНТИРУЯ, ЧТО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД С ПРОЦЕНТАМИ И БОНУСАМИ У НЕГО БУДЕТ НЕ МЕНЬШЕ 250 ТЫС., СТАЛО ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО

— По ощущениям, если оборот у компаний одинаковый, не может быть большая разница в заработной плате. Потому что все равно существует фонд заработной платы, и разбег, например, от 120 до 800 тысяч при одинаковом обороте, скорее всего, невозможен. Здесь нужно смотреть на компанию. Может быть внешне оборот одинаковый, но прибыль разная, разная сфера деятельности.

В компаниях, которые занимаются ритейлом, розничными продажами, очень большой блок найма, адаптации, большая текучесть персонала, и HRD сфокусирован на эффективном решении именно этих задач.

У кого-то есть задача на развитие, на прирост, кто-то из HRD участвует в генерации прибыли. И для меня это нормальный формат, современный HRD должен участвовать в генерации прибыли и обязан уметь влиять на экономические показатели, управлять ими через управление людьми и процессами.

 Это сегодня. А 20 лет назад HRD не понимали и считали невозможным их участие в прибыли.

— Все правильно. Основная миссия агентства — это образовательная. Мы транслируем и доносим до всего предпринимательского сообщества возможности, которые открываются у компании, если она имеет современный взгляд и подходы к каждому HR блоку, за каждым из них стоят люди, цифры, прибыль. Что касается HR-директоров, если человек понимает, что такое деньги и умеет влиять на прибыль, он не может стоять дешево. В Иркутске можно по пальцам пересчитать тех, кто приходит на позицию HR-директора и обороты компании начинают расти, и за 4-5 лет с нескольких миллионов оборот вырастает до миллиардов — только благодаря тому, что зашел такого уровня человек. Если человек способен это делать, он не может стоять дешево. Если в компанию приходит HRD «на вырост», 28-32 года, из них процентов 10 — звезды, которые умеют хотя бы считать деньги и говорить на языке цифр, они на старте своего пути и берут аванс опытом, а работают, безусловно, за меньшие деньги. Но при этом молодые девчонки приходят со

У ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРАЯ У НАС ЕСТЬ ПО ЗАРАБОТНЫМ ПЛАТАМ, МЫ СОБИРАЕМ СЕЙЧАС В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ИЗ УСТ СОИСКАТЕЛЕЙ, ИХ ХОТЕЛОК

знанием современных инструментов, у них мозг другой, они знают, как работать с молодежью, например, как работать с аналитикой, для них не чужды современные HR-инструменты и метрики.

 Чем отличаются ожидания в зарплате поколения, которому сейчас 22 года, от поколений, которым 30 лет, 40–50–60?

— Они сразу хотят много. Но с учетом того, что я с людьми работаю давно, могу сказать, что всех под одну гребенку ровнять вообще нельзя. В моей команде работает 50% молодежи. Есть девчонки, которые приходят с желанием учиться, с желанием постепенно расти, закрепляться на определенных карьерных ступеньках и постепенно зарабатывать больше и больше. Основная черта молодежи — их амбициозность и требовательность при минимальном опыте, и круто, если они попадают к хорошему руководителю, а он, в свою очередь, умеет грамотно направить



эту особенность в русло пользы для компании и самого молодого специалиста. Ведь эти амбиции можно удовлетворять не только деньгами. Любой хороший руководитель способен выявлять мотиваторы, ведь, все мы знаем, деньги никогда не являются первичным мотиватором человека, они всегда нужны для чего-то конкретного. В нашей компании мы умеем работать с молодежью, потому что эти х-факторы умеем обнаружить и работать с ними. Под теми же деньгами много что лежит, например, чувство причастности, им очень нравится работать в компаниях, которые на слуху, которые растут и т. д.

УП Работодатели сегодня хотят получать высокообразованных, креативных топ-менеджеров и соответствующе им платить? Или все-таки они хотят смотреть на вилку зарплат? Есть компании, которые готовы платить любые деньги вам и человеку, если он современный, креативный или, как Вы говорили, HR-директору, который увеличил выручку.

В КОМПАНИЯХ, КОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ РИТЕЙЛОМ, РОЗНИЧНЫМИ ПРОДАЖАМИ, ОЧЕНЬ БОЛЬШОЙ БЛОК НАЙМА, АДАПТАЦИИ, БОЛЬШАЯ ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА, И HRD СФОКУСИРОВАН НА ЭФФЕКТИВНОМ РЕШЕНИИ ИМЕННО ЭТИХ ЗАДАЧ

— Если говорить про HRD, способны ли вы генерить — это же про управление персоналом, это про все процессы. Потому что выручку генерит не только отдел продаж. Начинается все с самого основания, если ты приводишь в компанию правильных людей, если ты правильно выстроил процессы адаптации и люди закрепляются, довольны, вовлечены и формируют мощный HR-бренд. Если у тебя другие процессы, которые влияют на продажи, грамотно выстроены, если собственник спокоен, доволен, если вы быстро запускаете любые идеи, умеете оптимизировать, если есть в этом необходимость — для меня HRD вот про это. Т. е. он стоит выше всех процессов, которые есть в компании. И если понимание такое — то, да, он способен увеличить выручку, влияя на все процессы совокупно. А если в картине мира собственника, HR — это про закрытые вакансии и бумажки о приеме/увольнении — конечно, не способен.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Возвращаясь к вопросу, если смотреть на 22-23 годы, сейчас такая ситуация на рынке, что запросов на то, что дайте мне звезду, и я готов платить ей любые деньги — у нас не было за весь этот период. Скорее, собственники отталкиваются от того, чтобы выращивать внутри команды кого-то. Потому что сейчас такая интересная тенденция, даже у нас в Иркутске есть очень талантливые управленцы-собственники бизнеса 35–45 лет. Они сами по себе талантливые HRD. Вот пример. Компания на рынке чуть более 10 лет, у компании 7 разных направлений бизнеса, штат порядка 500 человек. И при этом до 500 человек они доросли не имея ни одного HR в команде. У самого собственника очень сильная управленческая компетенция в формировании команды. И он на каждое направление нанял в разное время такого человека, который способен абсолютно все процессы замыкать на себе. Так вот, даже в рамках такой компании с талантливым собственником, который понимает, что значит звезда и что эта звезда может ему принести, он на-

СОБСТВЕННИКИ ОТТАЛКИВАЮТСЯ ОТ ТОГО, ЧТОБЫ ВЫРАЩИВАТЬ ВНУТРИ КОМАНДЫ КОГО-ТО

нимает не тех, кто дорого стоит, а тех, кто «купил» его на собеседовании, лояльно настроен и имеет потенциал стать лучшим в своём деле.

***Александра Смагина,**
Основатель международного центра HR решений «АС»

Эксклюзивно для



КУПИТЬ НОМЕР ЗА 600 РУБ

7447273@VK.RU