

*Екатерина Дианова,
генеральный директор, международное
кадровое агентство «Виват Персонал»,
г. Москва*

На всякий товар найдется купец

Подбор персонала, исследование рынка труда того или иного сектора бизнеса – в списке задач кадровых служб. А чего стоит сам кадровик на этом рынке и чего ожидают от него потенциальные работодатели?



Кто есть кто на кадровом рынке

С развитием рынка, с изменением роли кадрового работника выстраивается иерархия должностей, различающихся и по функционалу, и по кругу задач.

Наиболее распространенная структура отдела включает инспектора отдела кадров, отвечающего за кадровое делопроизводство; менеджера по персоналу, в чьей компетенции мониторинг рынка труда, подбор и адаптация новых сотрудников, и директора по персоналу, который ответственен за весь комплекс управления человеческими ресурсами. Нередко имеются специалист по компенсациям и льготам и, если компания активно занимается обучением и развитием персонала, корпоративный тренер.

Есть и другие варианты распределения обязанностей. Например, во многих компаниях на менеджера по персоналу кроме всего прочего возложены функции кадрового делопроизводства, обучения и аттестации. А на фоне тенденции укрупнения отделов по управлению персоналом (в солидных холдингах он может насчитывать 15–20 человек) выделяются небольшие «фирмочки», где кадровым делопроизводством и закрытием вакансий занимается секретарь.

Здравствуй, дорогой HR-директор!

Несколько лет назад никто и не задумывался об управлении человеческими ресурсами как о глобальной функции. Но сейчас ситуация иная – директор по персоналу из куратора кадровой службы превратился в стратегического партнера высшего руководства. Функционал тоже расширился. Помимо типичных задач (подбор персонала, контроль кадрового делопроизводства, управление текучестью), добавились разработка систем мотивации, корпоративной культуры, обучение и развитие сотрудников. Иногда на плечи директора по персоналу ложится необходимость организовывать корпоративные мероприятия и выпускать внутреннюю газету.

При определении уровня компенсаций необходимо учитывать размер, структуру и политику компании, харак-

тер выполняемых ею задач. При этом минимум, на который согласны соискатели в Москве, – \$1300, а средний уровень запросов вполне совпадает с реальными предложениями в \$2500–3000. В Санкт-Петербурге ситуация иная: руководство готово ежемесячно расставаться в среднем с \$2000, а претенденты желают получать \$2500. В других же городах рассогласованность еще больше: кандидаты ожидают зарплату в среднем \$2000, которая для работодателей – «потолок».

Так или иначе, зарплата директора по персоналу, как видите, неплоха.

кадров... Часто оговаривают знание английского языка (особенно в иностранных и мультинациональных компаниях). Есть даже формулировка: «опыт анализа причин «зависания» вакансий, разработка методов подбора для нестандартных (редких) вакансий». Возрастные рамки – от 25 до 50, хотя в большинстве вакансий минимальная планка – 28 лет.

Портрет директора по персоналу трансформировался еще и с точки зрения «желательных» личных качеств. Во-первых, это управленческие способности; во-вторых, развитые комму-

За работой с документами не забудьте о такой важной части деятельности кадровика, как построение отношений внутри коллектива.

Но и требования к нему достаточно жесткие, а объем работы не всегда увязан с уровнем компенсаций. Высшее образование, опыт руководящей работы от трех лет, знание ТК РФ, нормативных и законодательных актов, регламентирующих деятельность по управлению персоналом, пользовательский уровень ПК (обычно указывают 1С «Зик» и офисный пакет) – вот каким видят своего директора по кадрам первые лица компаний. И это минимум! Иногда требования конкретизируют, выделяя необходимость практического опыта разработки систем оплаты труда, внедрения комплексных программных продуктов по учету кадров и расчета заработной платы, полного владения рекрутментом, навыков создания кадрового резерва, обучения, аудита подчиненных кадровых служб, бюджетирования и контроля расходов на персонал, управления текучестью

никативные навыки и позитивный настрой; в-третьих, гибкость и активная жизненная позиция; в-четвертых, презентабельный внешний вид. И, наконец, в-пятых, особо отмечаются лидерские качества. Логично, ведь даже если директор по персоналу очень хороший специалист, но не лидер, он не сможет эффективно выстроить работу отдела.

Чем же работодатели мотивируют такие широкие требования? Предлагаемым социальным пакетом. Время, когда директор по персоналу получал премии за выполнение плановых показателей, ушло. Работодатели предпочитают мотивировать своих работников, привязывая уровень компенсаций к прибыли компании или предлагая систему опционов. Ну а поскольку директор по персоналу, как правило, входит в топ-менеджмент, то и соцпакет ему дают соответствующий: медицинская страховка, оплата мобильного

Досье



Екатерина ДИАНОВА

В 1993 г. окончила Московский государственный педагогический университет им. В. И. Ленина по специальности педагог-психолог. Общий стаж работы – 17 лет, из них 7 лет в психологии, 10 – в консалтинговом и рекрутинговом бизнесе. С 2003 г. – генеральный директор международного кадрового агентства «Виват Персонал».

самомаркетинг на рынке труда

телефона, питание, отдых на загородных базах компании. Крупные фирмы предоставляют корпоративный автомобиль. Но чем дальше от центра – тем скромнее обещания. В небольших городах все сводится к частичной компенсации питания, а премия привязывается к результатам работы всего отдела, что не всегда воспринимается кандидатами «на ура». Большинство соискателей предпочитают достойную оценку личной результативности. А эффективность работы директора по персоналу измеряется не только сокращением текучести кадров, но и степенью лояльности персонала, количеством проведенных тренингов и т.д.

Есть ли возможность дальнейшего роста у директора по персоналу, достигшего «ранга» члена правления? Долгое время считалось, что это вершина карьеры и своего рода тупик, но сейчас ситуация изменилась. С одной стороны, на рынке появляется все больше профессионалов с финансовым или биз-

нес-образованием, готовых стать первым лицом фирмы. С другой, владельцы бизнеса увидели необходимость в управленцах совершенно иного уровня – понимающих бизнес компании, его специфику, видящих стратегические цели организации. Так что перед директором по персоналу открылась светлая перспектива стать партнером по бизнесу.

Сколько стоит менеджер по персоналу

Хотя менеджер по персоналу – до сих пор одна из наиболее «горячих» вакансий на кадровом рынке, рост зарплат здесь крайне невыразителен, обычно в пределах 10–20% в год. Если в регионах зарплатные ожидания соискателей вполне соответствуют возможностям работодателей, то в обеих столицах ситуацию можно назвать конфликтной. Среднее предложение работодателей по Москве – \$1100*, но соискатели ожидают большего – \$1500. В Санкт-Петербурге работодатели стремятся

обрести работника, соблазнив ежемесячным заработком \$700, тогда как претенденты рассчитывают на \$900. Ничего удивительного: хотя спрос на профессиональных менеджеров по персоналу и велик, он все-таки не превышает предложение. Ежегодно вузы выпускают квалифицированных специалистов в области управления человеческими ресурсами, но самые высокооплачиваемые позиции уже заняты. Соответственно, кандидаты вынуждены снижать свои «аппетиты». В таких условиях у работодателей нет необходимости поднимать уровень компенсаций.

Что касается объема работ, то он не ограничивается решением задач по подбору персонала. Часто на менеджера «вешают» еще и функции кадрового делопроизводства и бюджетирования, указывая в резюме эти навыки как обязательные. Стандартный минимальный набор требований по вакансии включает: высшее образование; знание законодательства о труде, основ рыноч-

к вашему сведению

Зарботная плата директора по персоналу (\$)

Город \ Год	Москва	Санкт-Петербург	Нижний Новгород	Екатеринбург	Ростов-на-Дону	Новосибирск
2004	600–3000	500–1000	400–700	400–900	300–1050	500–900
2005	1000–5000	700–1500	500–900	450–1200	450–1300	650–1250
2006	1000–10000	700–1700	600–2000	600–1500	550–1700	700–1500
2007	1000–12000	1000–5000	3000	800–2500	700–2000	900–2200

Зарботная плата менеджера по персоналу (\$)

Город \ Год	Москва	Санкт-Петербург	Нижний Новгород	Екатеринбург	Ростов-на-Дону	Новосибирск
2004	400–800	250–500	150–300	200–400	150–400	250–300
2005	450–900	300–600	200–450	300–500	200–550	300–450
2006	500–1500	400–1000	200–500	350–700	200–750	400–500
2007	750–1500	500–1200	400–800	450–1200	300–1200	500–800

Зарботная плата инспектора отдела кадров (\$)

Город \ Год	Москва	Санкт-Петербург	Нижний Новгород	Екатеринбург	Ростов-на-Дону	Новосибирск
2004	350–700	200–300	100–200	150–200	200–350	250–300
2005	450–900	350–800	150–250	200–300	300–500	300–400
2006	500–900	400–800	150–300	200–400	350–600	400–450
2007	600–1200	500–800	200–550	400–500	400–600	400–500

*Поскольку в большинстве вакансий размер зарплат указывается в американских долларах, для удобства мы будем пользоваться той же единицей измерения.

ной экономики и конъюнктуры рынка труда; владение методами и технологиями подбора персонала; пользовательский уровень ПК (1С «ЗиК», MS Office, Интернет); опыт работы от 1 года.

Нередко работодатели высказывают пожелание, чтобы менеджер по персоналу знал современные концепции управления людьми, основы мотивации и системы оценки персонала, основы общей и социальной психологии, этику делового общения, делопроизводство, правила и нормы охраны труда. Из личных качеств предпочтительны стрессоустойчивость, активность, целеустремленность, самостоятельность, инициативность. На позиции менеджера по персоналу работодателям желательнее видеть женщину в возрасте от 23 до 55 лет.

Понятно, что в таких условиях обучение и карьерный рост и даже «белая» зарплата не будут сильными мотиваторами. Поэтому нанимателям приходится разрабатывать иные удерживающие схемы. К примеру, наметилась тенденция создания так называемой виртуальной прибавки к жалованью – оплаты обедов, проезда и мобильного телефона. В социальный пакет включают медстраховку и обучение иностранному языку. У некоторых фирм есть возможность предложить своим сотрудникам льготы и скидки при посещении определенных автосалонов, кинотеатров, фитнес-центров или салонов красоты. Ценность этих бонусов в сознании кандидата несколько выше, чем они обходятся компании на самом деле, – у организации обычно льготные условия приобретения этих услуг.

Позиции инспектора укрепляются

Явный дефицит желающих занять место инспектора по кадрам вынуждает работодателей постоянно повышать заработную плату. За последние три года в среднем по стране она увеличилась вдвое (в Екатеринбурге в 2,6 раза), и тем не менее в столицах к консенсусу стороны приходят путем длительных переговоров и взаимных уступок. В Москве редкий соискатель согласится на предложение, где заработная плата меньше \$900, при этом средние за-

просы – \$1200–1300, а работодатели сходу готовы предложить только \$800. В Санкт-Петербурге близкая ситуация: на предлагаемые \$600 соглашаются немногие, надеясь получить хотя бы \$750. В регионах, где обычно предложение рабочей силы превышает спрос, соискатели действуют под лозунгом «дают – бери» (в смысле, бери, что дают).

Чего ждут работодатели от кандидатов в инспекторы ОК? Оказывается, куда больше, нежели элементарное знание кадрового делопроизводства:

- высшее образование;
- опыт работы от 1 года на аналогичной позиции;
- знание кадрового делопроизводства и ТК РФ;
- опыт работы с электронными базами данных;
- знание ПК.

Да-да, работодателя, готового взять соискателя со средним специальным образованием, еще поищи – не найдешь. А есть и такие, которые указывают на необходимость дополнительного образования (курсы по специальности «Менеджер по персоналу» или «Управление персоналом»). И это неудивительно для крупных холдингов, где делопроизводство автоматизировано, а инспектора ОК привлекают к решению более широких задач, например, отслеживанию дисциплины, участию в разработке системы мотивации. Предпочтение работодатели чаще всего отдают женщинам в возрасте от 20 до 50 лет. Из личных качеств приветствуются стрессоустойчивость, внимательность, ответственность.

Несоответствие между уровнем заработной платы и грузом обязанностей обычно компенсируется различными льготами (бесплатные обеды, медстраховка, доставка к месту работы служебным транспортом) и премиями. Крупные компании для привлечения сотрудников разрабатывают новые способы мотивации – например, гибкий график, позволяющий начать карьеру в управлении персоналом даже студентам.

Тенденции и перспективы

Конечно, сферу управления персоналом нельзя назвать новой для России, но технологии приходят в основном из-за рубежа. В большинстве западных

компаний уже введены системы грейдинга – мы их только-только начинаем перенимать. В международных компаниях компенсации и льготы «эксплуатируются» уже давно, российские – пока лишь «распробывают» эту практику. А с учетом того, что за последние 10 лет ни один вуз в России не выпускал специалистов по компенсациям, эти редкие профи особенно в цене.

Отмечается высокий спрос и на тренинг-менеджеров, особенно в области розничных сетей. Кстати, тренеры не всегда являются членами команды службы управления персоналом – они могут входить в структуру маркетинга или продаж.

В крупных холдингах спросом пользуются специалисты по разработке системы обучения всего персонала с «нуля», а также созданию корпоративных университетов («Росгосстрах», «Перекресток»). Как дань западной моде, в структуре кадровой службы появляется психолог, занимающийся адаптацией новых сотрудников, решением внутренних конфликтов, снижением стресса в организации. Меняется и роль директора по персоналу, его все чаще награждают модным «импортным» именем «HR-директор», что говорит о расширении функций до полного управления человеческими ресурсами.

Переход к решению стратегических задач повышает значение аутсорсинга кадровых функций как в подборе персонала, так и в кадровом делопроизводстве. Мнение, что аутсорсинг востребован лишь в небольших компаниях, которые не могут позволить себе содержать в штате инспектора ОК или менеджера по подбору персонала, ошибочно. На деле, чем крупнее холдинг, тем выше административная нагрузка и тем меньше возможность сконцентрироваться на стратегических задачах. Кадровая служба все больше выходит за рамки администрирования, занимаясь обучением и развитием персонала, разработкой корпоративной культуры, организацией корпоративного отдыха, развитием внутрикорпоративных коммуникаций. Все теснее ее деловое общение со службой общественных связей. □