

Цена Труда:

Как зарплаты и рабочие места
формируют экономику



и
Александр Громов

Александр Громов

**Цена труда: Как
зарплаты и рабочие места
формируют экономику**

«Автор»

2026

Громов А.

Цена труда: Как зарплаты и рабочие места формируют экономику /
А. Громов — «Автор», 2026

Одинаковые восемь часов — разный результат. Один сотрудник закрывает десятки задач, другой ждёт доступа и указаний. За что платят: за время, отдачу или риск? И почему вакансии соседствуют с безработицей? «Цена труда» объясняет, как зарплату формируют спрос, редкость навыков и переговорная сила; почему найм зависит от отдачи и затрат, а обучение окупается лишь при реальном спросе. Здесь — о нестабильной занятости, влиянии технологий, инфляции и о том, чего не показывают цифры о труде. Для работников, руководителей, студентов и всех, кто хочет понимать рынок труда, оценивать вакансии и решения о карьере без иллюзий. Книга научит видеть за цифрами условия работы и цену собственного времени. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

Содержание

Что именно мы продаём: труд, рабочее место и цена труда	6
Как устроен рынок труда: спрос, предложение и поиск равновесия	11
Откуда берётся зарплата: производительность, дефицит навыков и переговорная сила	16
Как компании решают, кого нанимать: рабочие места, издержки и прибыль	21
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Александр Громов
Цена труда: Как зарплаты и рабочие
места формируют экономику

Цена труда: Как зарплаты и рабочие места формируют экономику
Александр Громов

Что именно мы продаём: труд, рабочее место и цена труда

В 18:07 Марина снимает пропуск с шеи и смотрит на табель: восемь часов. Вроде бы всё просто — она провела их на работе, компания заплатит ей за этот день. Но вопрос, который возникает по дороге домой, оказывается не таким простым: **за что именно ей заплатили?**

У соседнего оператора Лены за смену закрыто тридцать одно обращение. Олег за то же время обработал только несколько: половину дня он ждал доступа к новой базе, а после обеда — указаний, какой алгоритм применять к нестандартным запросам. В таблице у обоих одинаковые восемь часов. Видимый результат разный. Значит ли это, что Лена «произвела больше», а Олег продал работодателю только ожидание?

Не обязательно. Возможно, Лена получила понятные задачи и исправные инструменты, а Олег — нет. Возможно, он действительно бездействовал там, где мог проявить инициативу. Чтобы разобраться, нужно знать не только, сколько часов человек провёл на рабочем месте, но и что именно входило в его сделку с работодателем: какие задачи, полномочия, ресурсы и риски.

Работник часто говорит: «Я продаю свои восемь часов». Это понятное, но неточное описание. В обычном трудовом договоре человек не продаёт часть своей жизни и не передаёт работодателю право на себя. Он предоставляет услуги своего труда в определённых границах: выполняет оговорённые обязанности, применяет навыки, соблюдает правила и, нередко, остаётся доступен для задач в течение рабочего времени. Работодатель со своей стороны платит за эту договорённость.

Чтобы увидеть, из чего она состоит, полезно различать четыре вещи: **труд, рабочее место, время и результат.**

Четыре разных части одной сделки

Труд — это усилия и способности человека: физические, умственные, эмоциональные. Водитель маневрирует в плотном потоке, бухгалтер проверяет расчёты, медсестра замечает изменение состояния пациента. Труд может быть напряжённым, но одно лишь напряжение не показывает его экономическую ценность. Уставший человек не обязательно создал нужный результат; спокойная, почти незаметная работа не обязательно была простой.

Рабочее место — не только стол, кабинет или должность на визитке. Это набор задач, полномочий и ресурсов. Врачебная должность предполагает доступ к оборудованию и пациентам; роль диспетчера — к информации и каналам связи; должность руководителя — право принимать решения и отвечать за последствия. Одно и то же умение может приносить разный результат в зависимости от того, какие инструменты и полномочия ему сопутствуют.

Время — удобная мера занятости, но не всегда мера результата. Для многих работ часы нужны потому, что спрос приходит неравномерно. Пожарная команда не может назначать пожару встречу на удобное время. Техник может весь день ждать поломки, но его готовность и есть часть услуги. В других профессиях ожидание означает потерянную возможность — например, если сотрудник не получает задачи из-за плохо устроенного планирования.

Результат — то, что меняется благодаря работе: решённая проблема, изготовленная деталь, доставленный заказ, сниженный риск, понятное решение. Иногда результат легко посчитать. Иногда он проявляется позже или распределён между несколькими людьми. Если специалист заранее предотвратил сбой, компания может даже не узнать, насколько серьёзной была угроза. Отсутствие видимого результата не всегда означает отсутствие ценности, как и впечатляющая цифра в отчёте не всегда означает пользу.

В экономике труда часто говорят, что спрос на работников является **производным**: организации нужны люди не ради самих часов, а ради товаров и услуг, которые эти люди помогают создавать. Но создать их в одиночку работник часто не может. Результат зависит от оборудования, коллег, организации процесса и спроса со стороны клиентов. Поэтому личный вклад и общий итог — не одно и то же.

За что платят, когда работы не видно

Вернёмся к Олегу. Работодатель может платить ему не за число закрытых обращений, а за выполнение роли в течение смены. В неё входят обработка запросов, применение правил, эскалация сложных случаев, а иногда и готовность включиться в работу, когда она появится. Если Олег был доступен и ждал решения, без которого не мог действовать, риск задержки в значительной степени лежит на организации: она отвечает за настройку доступа и принятие решений.

Если же доступ был, задачи — тоже, а сотрудник предпочёл не замечать входящие запросы, ответственность распределяется иначе. Важно установить не только то, что результата нет, но и **почему**: не хватило навыка, права принимать решение, времени, информации или усилий? Одна и та же пустая строка в отчёте может быть следствием совсем разных обстоятельств.

Зарплата обычно не пересчитывается после каждого рабочего дня в зависимости от того, сколько ценности получилось измерить. Её условия оговариваются заранее — по должности, графику, квалификации и другим параметрам. Это не случайность: многие результаты нельзя надёжно проверить каждую минуту. Работодатель покупает не только готовые единицы продукции, но и способность действовать в меняющихся условиях. Работник, в свою очередь, соглашается выполнять задачи в установленных границах, а не гарантирует безотказный успех при любых обстоятельствах.

Иными словами, даже при оплате «за время» оплачиваемая сделка может включать навыки, доступность, ответственность и выполнение определённого набора обязанностей. Часы — её заметная часть, но не полное описание.

Почему одинаковый час стоит по-разному

Представим двух специалистов. Один — кассир, который обслуживает поток покупателей; другой — инженер по ремонту промышленного оборудования. Каждый работает по часу. Но инженер может быстро найти неисправность на линии, остановка которой обходится предприятию очень дорого. Его час способен задействовать дорогое оборудование, редкую квалификацию и большой опыт. Поэтому рыночная цена его работы может быть выше.

Это не означает, что час инженера ценнее как кусок человеческой жизни. Зарплата — не оценка личности и не мера общественной благодарности. Она формируется под влиянием спроса на услугу, редкости навыков, доступности замен, ответственности, правил найма и переговорной силы сторон. Важна и способность организации превратить труд в результат: даже очень квалифицированный специалист без инструментов и доступа к процессу может работать неэффективно.

И обратный пример: труд, который приносит обществу огромную пользу, может оплачиваться скромно. Это бывает, когда у заказчиков ограничены средства, работников легко заменить или их переговорная позиция слаба. Поэтому рыночная цена и общественная значимость пересекаются, но не совпадают. Ни высокая зарплата не доказывает превосходство человека, ни низкая — малую ценность его труда.

На оплату влияет и то, кому и как удаётся присвоить результат. Если один сотрудник оформляет продажу, другой поддерживает систему, а третий годами выстраивает доверие клиента, итог бизнеса складывается из их совместной работы. Чем сильнее результат зависит от команды, тем труднее свести его к одному человеку и одному показателю.

Зарплата — не полная стоимость работника

Сотрудник может сравнить свою зарплату с прибылью компании и решить, что вся разница — «деньги, которые забрали». Но зарплата не равна полной стоимости сотрудника для работодателя, а выручка компании не равна прибыли. Чтобы работа состоялась, нужны помещение, техника, программы, материалы, обучение, подбор персонала и управление. Нужно также оплачивать периоды, когда спрос падает или производство временно простаивает.

Важно различать **начисленную зарплату** и сумму, которую человек получает на руки. Из начисления могут удерживаться налоги и другие предусмотренные законом платежи; порядок зависит от страны. Для работодателя же полная стоимость найма обычно включает начисленную зарплату, установленные взносы и дополнительные расходы на рабочее место. Удержанный из зарплаты работника подоходный налог — не то же самое, что отдельный взнос работодателя: эти суммы важно не смешивать.

Есть и риск. Если клиент отменил заказ, товар не продан или новая услуга не взлетела, организация может понести убытки, но работнику с фиксированной оплатой обычно не выставляют счёт за неудачный месяц. Работник принимает другой риск: он отдаёт время и может обнаружить, что его навыки обесценились, условия ухудшились или место исчезло. Сделка распределяет риски, но не уничтожает их.

Как договор распределяет риск и ответственность

Посмотрите, как меняется сделка в зависимости от способа оплаты.

При **почасовой ставке** доход работника сильнее связан с количеством оплаченных часов. Если нет клиентов или заказов, многое зависит от условий договора: оплачивается ли простой, гарантирован ли график, кто решает отменить смену. При этом работодатель обычно несёт заметную часть риска спроса.

При **сдельной оплате** работник получает деньги за произведённые единицы или выполненные заказы. Связь между результатом и доходом становится прямее, но вместе с ней возрастает риск: мало заказов, поломка оборудования или несогласованная норма могут уменьшить заработок.

При **комиссии** часть дохода зависит, например, от объёма продаж. Сотрудник может влиять на результат, но не полностью контролировать его: на продажи воздействуют цена, сезон, реклама, ассортимент и общее состояние рынка.

У **подрядчика** вознаграждение чаще привязано к услуге или согласованному результату. Подрядчик может сам организовать работу, но нередко сам же несёт расходы на инструменты, налоги, поиск клиентов и периоды без заказов. Важно не только название договора, но и его реальные условия: кто задаёт график и способ работы, кому принадлежат материалы, кто оплачивает простой и кто отвечает за переделку.

Ни одна модель не делает договор автоматически справедливым или выгодным. Она лишь по-разному распределяет доход, контроль и неопределённость. Поэтому полезно спрашивать не только «сколько платят?», но и: за какое время, за какой результат, при каких ресурсах и на ком лежат последствия, если что-то пойдёт не так?

Карта рабочего дня

Чтобы увидеть собственную сделку не в общем, а в деталях, составьте карту рабочего дня. В первой колонке запишите время, во второй — задачу, в третьей — результат, в четвёртой — того, кто несёт риск, если результат не достигнут.

Время

Задача

Результат

Кто несёт риск, если результат не достигнут

09:00–10:00

Проверить входящие обращения

Срочные запросы выделены, обращения распределены

Компания несёт риск пропущенного запроса; сотрудник отвечает за ошибки в проверке

10:00–12:00

Решить типовые вопросы клиентов

Часть обращений закрыта без повторного контакта

Компания рискует потерять клиента; сотрудник отвечает за качество решения в пределах своих полномочий

13:00–14:00

Ждать доступ к новой базе, уточнять порядок работы

Доступ получен или проблема передана ответственным

Организация несёт риск задержки, если доступ и инструкция зависят от неё

В последней колонке может оказаться больше одного участника. Например, компания несёт финансовый риск задержки, а сотрудник отвечает за то, чтобы вовремя сообщить о препятствии. Это не противоречие: **риск результата и ответственность за действия** — разные вещи.

Пройдите по своей карте и задайте к каждой задаче несколько вопросов:

1. Кто поручил её и каким должен быть результат?
2. Что я делаю сам, а что зависит от коллег, клиента, системы или руководителя?
3. Чем измеряется результат: числом, сроком, качеством, предотвращённой проблемой?
4. Какие навыки, инструменты и полномочия нужны, чтобы его получить?
5. Что произойдёт, если результат не будет достигнут, и кто сможет повлиять на причину?

Не пытайтесь искусственно превратить каждую минуту в показатель. Иногда важнейшая часть работы — проверить, объяснить, заметить риск или помочь коллеге, и в кратком отчёте это выглядит как «ничего не произведено». Цель карты не в том, чтобы выставить себе оценку. Она помогает увидеть, где проходит граница между вашим вкладом и устройством рабочего места.

Если значительная часть дня уходит на ожидание, карта покажет, чего именно не хватает: задач, доступа, полномочий, обучения или согласованных правил. Если же вы постоянно выполняете обязанности сверх договорённой роли, она поможет заметить, что сделка на практике стала шире, чем должность и оплата, о которых вы договаривались. Это уже предмет разговора с руководителем — не о вашей «ценности как человека», а о конкретных обязанностях, результатах и условиях.

Цена сделки — не цена человека

Когда Марина в конце дня смотрит на часы, у неё есть соблазн посчитать: восемь часов, значит, зарплата — цена восьми часов. Но за этим числом скрывается более сложная договорённость. В неё входят время, трудовые способности, конкретные обязанности, доступность, инструменты и распределение риска. Иногда работник продаёт прежде всего готовность выполнять задачи; иногда его доход тесно связан с измеримым результатом. Во многих случаях присутствует и то и другое.

Разобраться в этой сделке полезно не только работнику. Работодателю тоже важно понять, какую работу он организовал, какие ресурсы предоставил и за что именно оценивает сотрудника. Если человек ждёт указаний, это может быть его выбором — или следствием того, что организация не определила задачу. Если результат нельзя измерить сразу, это не делает его бесполезным. А если результат измерен, цифра всё равно не рассказывает всю историю.

Зарплата — цена конкретной договорённости на рынке труда. Она зависит от условий, спроса, редкости навыков, институтов и переговорной силы. Она не измеряет человеческое достоинство и не сводится к сумме часов. Чтобы понять, за что платят именно вам, нужно проследить путь от задачи к результату — и увидеть, кто контролирует условия этого пути.

Как устроен рынок труда: спрос, предложение и поиск равновесия

В понедельник утром директор небольшой городской больницы снова открывает объявление: нужны медсёстры. В коридоре кадровой службы лежат резюме людей, которые ищут работу, а в городской сводке числятся безработные специалисты с медицинским образованием. Казалось бы, решение лежит на поверхности: свести людей и вакансии — и проблема исчезнет.

Но встреча не происходит.

Одна кандидатка готова работать только днём: вечером она забирает ребёнка из детского сада. Другой подходит специальность, но до больницы два автобуса и почти час в пути. Третья не откликается на зарплату, которая на бумаге кажется приемлемой, но не компенсирует ночные смены и непредсказуемый график. А больница ищет не просто медсестёр, а людей с нужным опытом — и располагает бюджетом лишь на часть ставок.

С обеих сторон есть потребность. Нет подходящего совпадения. Чтобы понять почему, нужно представить рынок труда не как очередь у единственного окошка, а как множество решений, которые люди и работодатели принимают в разных обстоятельствах.

Две стороны одного рынка

Спрос на труд — это решение работодателей нанимать работников: сколько людей, с какими навыками, на какое время и за какую общую стоимость. Он возникает не сам по себе, а потому, что работодатель производит услугу или товар. Больнице нужны медсёстры, чтобы ухаживать за пациентами; магазину — продавцы, чтобы обслуживать покупателей; фабрике — операторы, чтобы выпускать продукцию.

Поэтому спрос на труд называют производным: он зависит от спроса на то, что создают работники, и от того, насколько полезен дополнительный работник для организации. Если в больницу поступает больше пациентов или открывается новое отделение, потребность в медсёстрах может вырасти. Но наём зависит и от бюджета, правил укомплектования, доступности оборудования и того, как устроены рабочие процессы. Больница может нуждаться в дополнительных руках и одновременно не иметь денег на все необходимые ставки.

Предложение труда — это решение людей участвовать в занятости и предлагать работодателю свои навыки и время. Оно не равно числу всех взрослых жителей или даже всех людей с нужным дипломом. Важны те, кто готов и может работать именно в этих условиях: за такую оплату, по такому графику, в этом месте и с такими требованиями.

Каждый соискатель сравнивает работу не только с безработицей. Есть другие вакансии, уход за детьми или родственниками, учёба, транспортные расходы, здоровье и свободное время. Важна и минимальная сумма, за которую человек считает работу приемлемой. Её часто называют резервной зарплатой. Но на практике это не всегда одна цифра: одна и та же оплата может устроить при стабильном графике рядом с домом и не устроить при чередовании ночных смен и долгой дороге.

Такое устройство рынка объясняет, почему фраза «в городе есть безработные и вакансии» ещё ничего не говорит о том, могут ли они друг другу подойти. Вакансия — это предложение конкретной работы, а не любой работы. Соискатель — не свободная единица труда, которую можно без издержек перенести в любое место.

Как выглядит равновесие

Представим рынок медсестёр в условном округе. Для простоты считаем, что все должности и работники одинаковы по квалификации, графику и условиям, а зарплата указана в тысячах рублей в месяц. Эти числа не описывают конкретный город — они нужны, чтобы показать логику модели.

Зарплата в месяц

Спрос: сколько работников готовы нанять работодатели

Предложение: сколько работников готовы выйти на работу

50 тыс. руб.

45

15

60 тыс. руб.

40

25

70 тыс. руб.

35

35

80 тыс. руб.

30

45

Теперь мысленно перенесём эту таблицу на график. По вертикали расположим зарплату, по горизонтали — число работников или рабочих мест. Кривая спроса обычно идёт вниз: чем дороже нанимать, тем меньше работников работодатели готовы взять при прочих равных. Кривая предложения обычно идёт вверх: более высокая оплата может привлечь больше людей или побудить уже занятых работать больше часов.

Точка пересечения в нашем примере — зарплата около 70 тысяч рублей и 35 работников. В простой модели это равновесие: при такой оплате число людей, готовых работать, совпадает с числом работников, которых работодатели готовы нанять.

Если зарплата ниже — например, 60 тысяч, — работодатели хотели бы нанять 40 человек, а готовы выйти только 25. Возникает нехватка работников. Работодатели могут повышать оплату, улучшать условия или оставлять часть мест незакрытыми. Если зарплата выше — например, 80 тысяч, — желающих работать больше, чем рабочих мест. Конкуренция между соискателями усиливается, и работодатели могут выбирать из большего числа кандидатов.

Важно: это карта, а не фотография каждой жизненной ситуации. В действительности на графике нет единственной пары одинаковых кривых для всех профессий и всех людей. У медсестры реанимации и медсестры поликлиники могут быть разные навыки и рабочие условия. Работа в областном центре — не то же самое, что работа в удалённом посёлке. Люди не всегда могут переехать, быстро получить новую квалификацию или поменять семейные обязанности. К тому же зарплаты меняются не мгновенно: их ограничивают бюджеты, договоры, тарифные сетки и решения руководства.

Что меняется, если изменить условия

Модель полезна не только для поиска точки пересечения. С её помощью можно задавать практический вопрос: что изменится, если изменится один из факторов?

1. Больница повышает зарплату. Если остальные условия остаются прежними, это движение по кривым, а не сдвиг самих кривых. На более высокую оплату может откликнуться больше людей, а работодатели, учитывая стоимость найма, могут ограничить число ставок. В таблице переход от 60 к 70 тысячам сокращает разрыв между желаемым наймом и числом готовых работать.

Но повышение оплаты не гарантирует мгновенного появления подходящих сотрудников. Кандидатам может потребоваться время, чтобы узнать о вакансии, пройти собеседование или уволиться с прежней работы. А больница может не иметь возможности увеличить фонд оплаты труда. Если деньги на зарплату фиксированы, повышение ставок иногда означает, что организация сможет нанять меньше людей, чем планировала. Эффект зависит от того, насколько велик дефицит, насколько чувствительны к оплате кандидаты и что происходит с бюджетом.

2. Растёт спрос на медицинскую помощь. Если в округе увеличивается поток пациентов, открывается новое отделение или расширяется объём медицинских услуг, больнице может понадобиться больше работников при каждой заданной зарплате. Это сдвиг кривой спроса на труд вправо. Если предложение не изменится, вероятны рост занятости и давление на зарплаты. Но если финансирование не увеличилось вместе с числом пациентов, потребность может так и остаться потребностью — без превращения в оплаченные вакансии.

Технологии тоже влияют на спрос, но не всегда в одну сторону. Новое оборудование может заменить часть операций, которые выполнял персонал, а может повысить ценность работников, способных на нём работать. Вопрос не в том, «заменяет ли технология людей» вообще, а в том, какие задачи она меняет и какие навыки становятся нужнее.

3. В округе становится больше квалифицированных медсестёр. Новый колледж выпускает специалистов, людям из других регионов проще подтвердить квалификацию, бывшие работники возвращаются в профессию. При прочих равных предложение труда сдвигается вправо: при той же оплате на рынке будет больше готовых работать. Это может ослабить давление на зарплаты и помочь заполнить больше ставок. Но диплом не всегда означает готовность выполнять конкретную работу. Для реанимации, например, может требоваться опыт, которого у выпускника нет.

4. Меняются условия работы. Больница вводит более предсказуемые графики, помогает с транспортом, предлагает гибкие смены или пересматривает нагрузку. Такие изменения могут сделать вакансию привлекательнее при той же денежной оплате и расширить круг людей, готовых её принять. На графике это можно представить как сдвиг предложения труда вправо.

Хорошие условия могут влиять и на удержание сотрудников. Если люди реже увольняются, больнице приходится реже искать им замену. Но улучшения не бесплатны: например, более гибкое расписание требует точнее планировать смены, а изменение нагрузки — пересматривать организацию работы. Кроме того, конкретное решение не подойдёт всем одинаково. Возможность выбрать смену поможет одним кандидатам и ничего не изменит для тех, кому не подходит сама профессия или дорога до больницы.

Эти четыре изменения не следует путать. Повышение зарплаты перемещает рынок вдоль существующих кривых. Рост спроса на услугу меняет спрос на труд. Появление новых работников меняет предложение. Пересмотр графика тоже может увеличить предложение людей, готовых принять работу, но не потому, что изменилась цифра в объявлении. Разделение этих случаев помогает не лечить проблему неподходящим средством.

Почему вакансии и соискатель всё равно могут разминуться

В простой модели зарплата быстро подстраивается, информация доступна всем, а работники и рабочие места одинаковы. В жизни ни одно из этих условий не гарантировано. Работодателю нужно найти кандидата, объяснить ему, что именно предстоит делать, провести собеседование и оценить навыки. Соискателю нужно узнать о вакансии, сравнить условия и понять, насколько обещания соответствуют реальности. Поиск требует времени и усилий с обеих сторон.

Поэтому в одном городе могут одновременно существовать безработица и незакрытые вакансии. В экономике труда отношения между количеством вакансий и количеством безработных изучают как часть процесса поиска и подбора. Чем хуже информация, сложнее требо-

вания и выше географические или профессиональные барьеры, тем труднее превратить объявление и резюме в состоявшийся наём.

Информация может быть неполной не только у соискателя. Объявление «гибкий график» не всегда объясняет, насколько часто приходится выходить ночью. Работодатель, в свою очередь, может не знать, что подходящие специалисты не видят его вакансию или отказываются из-за маршрута. Иногда объявленная должность не утверждена окончательно или зарплатный диапазон не соответствует реальному бюджету. Это не делает каждую вакансию фиктивной, но напоминает: прежде чем искать кандидатов, полезно проверить, что именно организация действительно готова предложить.

Есть и различие в возможностях менять решение. Крупная больница может открыть несколько вакансий и дольше ждать подходящего специалиста. Работнику, которому срочно нужен доход, может быть труднее отказаться от условий или переехать. А если в небольшом городе есть лишь несколько крупных работодателей, у человека меньше альтернатив. Тогда рынок не всегда работает как простая встреча равных сторон: способность ждать, торговаться и выбирать тоже влияет на результат.

Практический разбор для больницы

Если вакансия долго не закрывается, полезно не начинать с обвинений — ни в адрес «нежелания работать», ни в адрес «нежелания платить». Начните с диагностики.

1. Уточните, какая работа действительно нужна. Каковы обязанности, график, требования к квалификации и объём часов? Утверждена ли ставка и есть ли на неё бюджет?

2. Сравните весь пакет, а не только оклад. Учтите доплаты, сменность, нагрузку, дорогу, предсказуемость расписания, обучение и другие условия. Спросите кандидатов, что в предложении оказалось решающим.

3. Определите круг возможных соискателей. Кто живёт или может работать в доступном радиусе? Какие навыки можно получить на месте, а какие обязательны с первого дня? Насколько реальны требования к опыту?

4. Проверьте путь от объявления до выхода на работу. Видят ли кандидаты вакансию? Получают ли ответ? На каком этапе отказываются: после звонка, собеседования или предложения?

5. Выберите изменение и проверьте результат. Можно сравнить отклики при уточнённом графике, новой информации о доплатах, транспортной поддержке или другой оплате. Отслеживайте не только количество резюме, но и принятие предложения, выход на работу и удержание сотрудников.

Такой разбор не обещает, что решение окажется простым. Он позволяет понять, где именно нарушена цепочка: мало подходящих специалистов, условия не совпадают с их возможностями, предложение плохо видно или работодателю не хватает ресурсов. Иногда проблема решается изменением зарплаты, иногда — графиком или обучением, а иногда выясняется, что вакансия и правда не может быть закрыта при имеющихся ограничениях.

Упражнение: найдите пропущенную встречу

Выберите профессию и регион, которые вам знакомы: например, водителей автобусов в небольшом городе, инженеров на промышленном предприятии или продавцов в районе с плохим транспортным сообщением. Запишите отдельно, что влияет на решение работодателей нанимать этих работников и что влияет на решение людей соглашаться на такую работу. Затем отметьте три возможных несовпадения: в оплате, требованиях, графике, расстоянии или доступе к информации.

Наконец, предположите, что изменится, если повысить зарплату, изменить условия труда или увеличить число подготовленных специалистов. Не ограничивайтесь ответом «станет лучше» или «станет хуже»: укажите, какая сторона рынка изменится, что может помешать ожидаемому эффекту и какой показатель помог бы проверить прогноз.

Главный урок прост, хотя его легко упустить: незакрытая вакансия рядом с безработным человеком — не логическое противоречие. Это признак того, что перед нами не один рынок и не одна очередь, а множество локальных рынков, разделённых профессиями, навыками, временем, расстоянием и условиями работы. Модель спроса и предложения помогает увидеть силы, которые действуют по обе стороны встречи. Но чтобы понять, почему встреча состоялась или сорвалась, нужно изучить и саму работу, и конкретные возможности людей.

А когда причины несовпадения становятся яснее, возникает следующий вопрос: почему одна и та же профессия может оплачиваться по-разному и что даёт работнику возможность добиваться большей доли от созданной ценности. Для ответа придётся заглянуть внутрь самой зарплаты — к производительности, дефициту навыков и переговорной силе.

Откуда берётся зарплата: производительность, дефицит навыков и переговорная сила

В шесть сорок утра линия упаковки встала. На полу у конвейера, среди металлической стружки и следов смазки, Елена меняла подшипник. Она работала быстро: остановка линии стоила заводу денег, а задержка смены — нервов всей бригады. В это же время Тимур, инженер по автоматизации, стоял у панели управления и проверял программу контроллера. После ночного скачка напряжения оборудование перепутало последовательность операций. Тимур изменил настройки — и линия снова пошла.

К обеду оба устали. Елена весь день провела на ногах, поднимая детали и разбирая узлы. Тимур несколько часов смотрел в экран, но одна его ошибка могла остановить весь участок, а правильное решение — вернуть производству темп. Они оба делали нужную работу. Оба могли считать, что вкладываются по полной. И оба на этой неделе попросили о повышении.

Елена сказала начальнику: «Я не меньше устаю. Почему за мою работу платят меньше?» Тимур пришёл с другим вопросом: «Как компания оценивает то, что я делаю, и какой уровень оплаты соответствует этой роли?»

Вопрос Елены понятен. Но зарплата редко оказывается точным вознаграждением за усталость, старание или даже мастерство само по себе. Она складывается из того, какой результат нужен работодателю, насколько трудно найти человека с подходящими навыками, как дорого заменить сотрудника и какие варианты есть у каждой стороны. А ещё — из правил, которые часто не видны в момент разговора: зарплатных диапазонов, коллективных соглашений, бюджетов, привычек руководителей и, иногда, предубеждений.

Усилие важно. Но рынок платит не за усилие в чистом виде

Если две работы одинаково утомительны, из этого не следует, что они должны оплачиваться одинаково. Трудность — лишь одна из характеристик работы. На оплату влияют и ответственность, и условия, и риск ошибки, и то, насколько результат этой работы важен для производства или услуги.

Елена устраняет поломки, которые возникают постоянно. Её знания и внимательность помогают не допускать ошибок, травм и затяжных остановок. Тимур настраивает систему, которой пользуются сразу несколько линий. Когда она работает правильно, завод производит больше; когда ломается — часть цеха может простаивать. Компания оценивает не только то, сколько каждый из них двигается или думает, но и последствия их решений для общего результата.

В экономике труда это часто описывают через производительность: насколько труд работника помогает выпускать товар, оказывать услугу, снижать издержки или избегать потерь. Слово звучит так, будто вклад можно аккуратно измерить на весах. На практике это редко возможно.

Вклад работника почти всегда создаётся вместе с другими людьми, оборудованием, программами и организацией процесса. Если линия выпустила на десять процентов больше продукции, заслуга могла быть не только в усилиях бригады, но и в новом оборудовании, удачном графике, качестве сырья или росте спроса. А если остановок стало меньше, то причиной могли стать и опыт Елены, и новая система диагностики, и плановое обслуживание.

Поэтому зарплата — не результат простого вычисления «сколько денег принёс конкретный человек». Работодатель оценивает вероятный вклад, сопоставляет его с расходами и решает, сколько готов заплатить за эту работу. Работник, со своей стороны, пытается получить долю ценности, которую создаёт его труд.

Так, ценность работы Тимура для завода может быть высокой даже тогда, когда он не производит упаковки собственными руками. Если его настройка предотвращает простой, результат проявляется в том, что ничего не сломалось. Это особенно трудно заметить: успешная профилактика похожа на пожарную сигнализацию, которая молчит именно потому, что выполняет свою работу.

Но и редкость навыка сама по себе ничего не гарантирует. Можно обладать редким умением, которое почти никому не требуется. Коллекционеру может быть интересна древняя карта, но это не значит, что карта нужна фабрике. Редкий навык повышает потенциальную цену работника, если есть спрос на результат, который он обеспечивает.

Редкий навык — не автоматический билет к высокой зарплате

Навык Тимура нужен этому заводу, потому что производство зависит от автоматизированных линий. На местном рынке специалистов с опытом работы именно с такой системой немного. Если Тимур уйдёт, компании придётся искать кандидата, обучать его или приглашать внешнего подрядчика. Всё это потребует времени и денег. Пока идёт поиск, часть задач могут задерживаться, а риск простоя вырастет.

Однако компания не обязана платить любую сумму, которую назовёт редкий специалист. Возможно, завод временно не может увеличить фонд оплаты. Может оказаться, что похожие системы стоят лишь на одном участке и экономический эффект от дополнительного специалиста ограничен. Компания может обучить другого сотрудника, привлечь подрядчика, купить новую систему поддержки или изменить процесс так, чтобы реже зависеть от одного человека.

Здесь проявляется важная двойственность: редкий навык делает работника ценнее, но одновременно показывает работодателю уязвимость самого производства. Иногда компания отвечает на зависимость повышением зарплаты. Иногда — созданием резервной команды, документированием процессов или автоматизацией. Работнику полезно понимать: аргумент «без меня вы не справитесь» может не только усилить его позицию, но и побудить компанию скорее найти замену.

Стоимость замены — это не только объявление о вакансии. В неё входят поиск кандидатов, собеседования, обучение, ошибки новичка, нагрузка на коллег, потерянное время руководителя и возможные задержки производства. Для Елены замену, вероятно, можно найти быстрее: опытных механиков на рынке больше, а часть её задач знакома другим членам ремонтной бригады. Но и её уход не был бы бесплатным. На подготовку нового сотрудника уйдут недели; опыт Елены останавливает мелкие неполадки до того, как они становятся крупными.

Называть человека «заменимым» — не значит считать его ненужным или неумелым. Это оценка того, насколько быстро организация может восстановить выполнение конкретной работы, если этот сотрудник уйдёт. А скорость восстановления — экономический фактор.

Есть и другая сторона: зарплата может расти не только из-за уникального таланта, но и благодаря спросу на профессию. Навыки становятся дороже, если многие работодатели хотят нанимать таких специалистов, а подходящих кандидатов мало. Но значение имеют место и время. Специалист по редкой технологии может дорого стоить в регионе, где её используют десятки предприятий, и гораздо меньше — там, где установлен один такой объект.

Переговоры начинаются с альтернатив

Повышение — это не экзамен на объективную ценность человека. Это разговор двух сторон, у каждой из которых есть варианты.

У Тимура может быть приглашение от другого работодателя. Или несколько вакансий, на которые он реально подходит. Может быть, у него нет готового предложения, но он знает, сколько платят специалистам его профиля в сопоставимых компаниях. У Елены альтернативы тоже могут быть: другая фабрика, переход в смежную специальность, повышение квалификации. Но если в регионе один крупный работодатель, а смена работы означала бы переезд или потерю удобного графика, её возможности ограниченнее.

Работодатель также сравнивает варианты. Он может повысить зарплату нынешнему сотруднику, нанять нового, перераспределить обязанности, обратиться к подрядчику или оставить всё как есть. Чем быстрее и дешевле компания может обойтись без конкретного человека, тем меньше у этого работника переговорная сила. Чем ценнее его вклад и дороже замена, тем сильнее его позиция — особенно если он готов воспользоваться альтернативами, а не просто упоминает их.

Это не обязательно борьба, в которой одна сторона должна проиграть. Хорошие переговоры помогают выяснить, есть ли общее решение: повышение оклада, переход на новый уровень должности, премия за результат, оплачиваемое обучение, изменение графика или пересмотр обязанностей. Но важно помнить: разные формы компенсации не всегда равноценны. Разовая премия не увеличивает базовую зарплату, а обещание «вернуться к вопросу позже» не является датой пересмотра.

В экономике труда есть понятие переговорной силы работодателя. Она может быть значительной, если в городе мало компаний, нанимающих людей нужной профессии, а смена работы для сотрудника связана с высокими затратами. У работника при этом может не быть прямого запрета уйти; достаточно того, что уход слишком рискован или дорог. Положение меняют конкуренция работодателей, доступ к информации, удалённая работа, коллективные договоры и возможность безопасно искать альтернативы.

Кто устанавливает правила внутри компании

Даже если вклад двух работников хорошо понятен, их зарплата зависит от того, как устроена оплата в компании. У работодателя могут быть уровни должностей, зарплатные диапазоны, тарифные ставки за смену, правила повышения и ограничения бюджета. Один руководитель может иметь право согласовать премию, но не менять оклад. Другой — поддержать повышение, которое всё равно должно пройти через отдел персонала.

На оплату влияют и институты. Минимальная зарплата задаёт нижнюю границу. Отраслевые и коллективные соглашения могут определять ставки, доплаты, порядок индексации и повышения квалификации. Коллективные переговоры часто уменьшают разрыв в возможностях между отдельным работником и работодателем: человеку не приходится в одиночку торговаться за каждый пункт условий. При этом такие правила могут ограничивать индивидуальные надбавки, если должности и стаж уже привязаны к единой шкале.

Прозрачность зарплат помогает увидеть, насколько оплата соответствует работе, но сравнения должны быть аккуратными. Нужно учитывать не только название должности, но и регион, сменность, ответственность, опыт, объём задач, бонусы и льготы. Разница между двумя окладами может объясняться реальным различием в обязанностях — или исторической случайностью, привычкой платить по-разному за сходную работу и дискриминацией.

Дискриминация не всегда выглядит как открытое правило «этой группе платим меньше». Она может возникать через неравный доступ к сложным задачам, продвижению, обучению или переговорам. Непрозрачность затрудняет проверку таких различий. Прозрачность — не волшебное решение, но она позволяет задавать конкретные вопросы: за что назначается этот уровень оплаты? Какие критерии перехода на следующий? Применяются ли они одинаково ко всем?

Елена, например, может обнаружить, что её должность оценивается ниже не из-за меньшего вклада, а потому, что её обязанности исторически считались «обычной технической поддержкой», хотя она регулярно обучает новичков и предотвращает простои. Это не доказывает автоматически, что ей должны платить столько же, сколько Тимуре. Но это веская причина проверить описание должности, диапазон оплаты и правила продвижения.

Как подготовиться к разговору о повышении

Сильная просьба о повышении — не громкое заявление о собственной незаменимости. Это ясный ответ на четыре вопроса: что именно вы делаете, какой результат это даёт, почему этот результат важен работодателю и каковы реалистичные альтернативы обеих сторон.

Полезно составить карту переговорной силы.

Фактор

Что выяснить

Какие данные собрать

Навыки и обязанности

Какие задачи вы выполняете и насколько они сложны?

Описание роли, новые обязанности, сертификаты, примеры самостоятельных решений

Результаты

Что изменилось благодаря вашей работе?

Сроки выполнения, снижение ошибок, объём выпуска, отзывы клиентов, предотвращённые потери

Редкость навыка и спрос

Насколько часто работодатели ищут такие компетенции?

Сопоставимые вакансии, требования к опыту, предложения зарплат в вашем регионе

Альтернативы работника

Что вы реально можете сделать, если повышения не будет?

Другие вакансии, предложения, возможность обучения или перехода

Альтернативы работодателя и стоимость замены

Как компания может закрыть вашу роль без вас?

Срок найма, обучение, подрядчики, нагрузка на коллег, риск задержек

Правила и бюджет

Какие рамки существуют внутри организации?

Зарплатный диапазон, график пересмотра, коллективный договор, полномочия руководителя

Затем пройдите пять шагов.

1. Соберите проверяемые факты о своей работе. Не «я всегда выкладываюсь», а «за последние полгода я обучил двух сотрудников», «сократил время переналадки», «самостоятельно веду участок, который раньше требовал вызова подрядчика». Усилие важно, но работодателю легче обсуждать результат, который можно описать и проверить.

2. Переведите результат на язык компании. Для производства это может быть меньше простоев и брака; для службы поддержки — быстрее решённые обращения; для команды продаж — удержанные клиенты или новые контракты. Не приписывайте себе всё улучшение процесса, если оно зависело и от коллег. Точность укрепляет доверие.

3. Проверьте рыночные данные. Сравнивайте похожие должности, а не только громкие названия. Уточните, включают ли публикуемые суммы премии, надбавки за ночные смены и льготы. Объявление с широкой вилкой — ориентир, но не гарантия того, что именно столько получит кандидат.

4. Оцените альтернативы без блефа. Если вы готовы рассматривать другую работу, выясните, какие варианты существуют на самом деле. Не угрожайте увольнением, если не собираетесь уходить: доверие трудно восстановить. Одновременно постарайтесь понять положение работодателя. У него может быть бюджетное ограничение, но это не отменяет вашего права спросить, когда и по каким критериям вопрос можно пересмотреть.

5. Сформулируйте конкретную просьбу и следующий шаг. Например: «За последний год я взял на себя настройку этой системы и обучил двух коллег. Вот результаты по времени простоя. Я хотел бы обсудить переход в следующий зарплатный диапазон. Каковы критерии такого перехода и когда мы можем принять решение?» Если повышение сейчас невозможно, спросите, какие конкретные показатели изменят решение и к какой дате вы вернётесь к разговору.

В воображаемой переговорной Елена кладёт на стол список ремонтов, которые она выполняет самостоятельно, случаи предотвращённых остановок и сравнение с оплатой механиков в соседних предприятиях. Тимур показывает, как изменились показатели простоев после его настройки, и объясняет, что поиск специалиста с таким опытом займёт время. Он не требует платить ему «потому что без меня всё рухнет». Он обсуждает ценность результата и предлагает план, как закрепить знания в команде, не снимая с себя ответственности за систему.

Руководитель может согласиться на повышение, предложить другую сумму или отказать из-за текущего бюджета. Ни один аргумент не гарантирует нужного исхода. Но разговор меняется: вместо сравнения «кто больше устал» стороны обсуждают работу, результат, рынок и условия, при которых решение возможно.

Зарплата не измеряет человеческое достоинство. Она показывает цену сделки между работником и работодателем в конкретных обстоятельствах. Усилие помогает создать результат; производительность показывает, насколько этот результат нужен; редкость навыка определяет, как трудно его получить; альтернативы и институты влияют на то, кому достанется большая часть ценности. Понимание этих факторов не превращает переговоры в игру с гарантированной победой. Оно помогает вести их с открытыми глазами — и отличать общие заявления о собственной ценности от доказательств, которые другая сторона может проверить.

Как компании решают, кого нанимать: рабочие места, издержки и прибыль

В половине восьмого утра в мастерской уже пахнет древесной пылью и горячим кофе. На верстаке лежат детали для шкафов, у стены ждут сборки дверцы, телефон не умолкает. Заказы растут, двое мастеров задерживаются почти каждый вечер, а владелица мастерской Марина всё чаще слышит: «Нам нужен ещё один человек».

Она и сама это понимает. Но заявление «команда перегружена» ещё не отвечает на вопрос, окупится ли новый сотрудник. Заказчик может передумать. Новый мастер не сразу начнёт работать в полную силу. Для него понадобятся станок, место и время более опытного коллеги. А если задержки вызваны не нехваткой рук, а путаницей в чертежах, дополнительный человек получит ту же путаницу — только быстрее.

Марина не хочет заставлять людей перерабатывать. Но она и не может нанимать на основании одного лишь ощущения, что дел стало больше. Ей нужно понять, что именно добавит следующий работник, сколько будет стоить это рабочее место и какие есть способы решить проблему иначе.

Важен не весь труд, а вклад следующего человека

В экономике спрос на труд называют производным: компании нужны работники не сами по себе, а потому, что их работа помогает производить то, за что готовы платить клиенты. Поэтому ключевой вопрос работодателя звучит не «Сколько людей у нас уже есть?» и не «Сколько работы накопилось?», а «Как изменятся результаты, если мы наймём ещё одного человека?»

Это и есть предельное мышление: мы оцениваем не весь выпуск мастерской, а разницу между двумя вариантами — с новым работником и без него.

Для мастерской важно считать не просто выручку от дополнительных заказов, а то, что от неё останется после древесины, фурнитуры, доставки и других затрат, возникающих при выполнении заказа. Если новый мастер помогает изготовить ещё один шкаф, который приносит 100 тысяч рублей выручки, это не значит, что его вклад равен 100 тысячам. Материалы и доставка могут «съесть» большую часть суммы. Для решения о найме нужна сумма, остающаяся после таких переменных расходов.

Но и этого недостаточно. Дополнительный работник может не увеличить выпуск, если упирается в другой предел. В мастерской может не хватать сборщиков, но при этом не быть свободного станка. Или все готовые изделия могут ждать покраски у единственной сушильной камеры. Тогда новый сборщик добавит незавершённую работу, но не готовые заказы и выручку.

Рабочее место похоже на новое звено в цепи: его польза зависит от того, где именно цепь рвётся. Поэтому прежде, чем искать человека, стоит проследить путь заказа — от разговора с клиентом до выдачи изделия. Где накапливается очередь? Где чаще всего возникают переделки? Какой этап простаивает, пока остальные заняты?

Сколько на самом деле стоит рабочее место

Марина сначала выписывает расходы, которые возникнут не «вообще у компании», а именно из-за найма одного дополнительного мастера. Ниже — условные цифры для примера. В разных странах, регионах и отраслях налоги, взносы и стоимость оборудования будут отличаться.

Статья расходов
В месяц, тыс. руб.

Что включено

Зарплата до удержаний

100

Согласованное вознаграждение работника

Взносы и обязательные платежи работодателя

30

Примерная сумма, зависящая от местных правил

Оборудование и его обслуживание

12

Инструменты, износ, ремонт

Рабочее место и коммунальные расходы

8

Пространство, освещение, отопление

Обучение и время руководителя

10

Время на ввод в работу, проверку и обратную связь

Подбор и оформление

5

Условно распределённые по месяцам расходы на поиск и администрирование

Итого

165

Примерная полная стоимость рабочего места

В этом расчёте есть расходы, которые не сразу приходят в голову. Время опытного мастера, который показывает новичку, как устроена работа, не бесплатно: пока он обучает, он меньше времени уделяет собственным задачам. Если новому человеку понадобится специальный инструмент, его цена тоже относится к решению о найме. А если мастерская из-за дополнительного сотрудника должна арендовать помещение побольше, это уже не мелочь, которую можно спрятать в общих расходах.

В то же время не следует механически приписывать рабочему месту любую общую статью затрат — например, всю аренду мастерской. Важно выяснить, меняется ли эта сумма именно из-за найма. Если помещение и без того оплачивается, а новый человек может работать в свободной зоне, дополнительная аренда в расчёте может оказаться нулевой. Если же без него хватает площади, а с ним придётся расширяться, стоимость расширения нужно учитывать.

Слово «полная» здесь не означает, что можно заранее предусмотреть всё. Это попытка не сравнивать ожидаемый вклад сотрудника только с суммой в зарплатной ведомости.

Как Марина сравнивает ожидания с затратами

Каждый дополнительный заказ даёт мастерской в среднем 45 тысяч рублей после материалов и прочих переменных расходов, но до оплаты нового мастера. По оценке Марины, в месяц новый сотрудник сможет помочь выполнить три дополнительных заказа при слабом спросе, пять — при обычном и шесть — при сильном.

Она задаёт вероятности: 25 процентов на слабый сценарий, 50 — на обычный, 25 — на сильный. Это не предсказание будущего с точностью до рубля, а способ сделать предположения видимыми.

Сценарий спроса

Вероятность

Дополнительные заказы

Вклад в месяц

Слабый

25%

3

135 тыс. руб.

Обычный

50%

5

225 тыс. руб.

Сильный

25%

6

270 тыс. руб.

Ожидаемый вклад равен 213,75 тысячи рублей в месяц: 135 тысяч, умноженные на 25 процентов, плюс 225 тысяч, умноженные на 50 процентов, плюс 270 тысяч, умноженные на 25 процентов. После вычета примерной стоимости рабочего места остаётся 48,75 тысячи.

На бумаге найм выглядит разумным. Но Марина знает, что новичок не начнёт с полной отдачи. Первые месяцы уйдут на обучение и знакомство с заказами мастерской. Если предположить, что в среднем по первому году работник выйдет на 85 процентов расчётной производительности, ожидаемый вклад снизится примерно до 182 тысяч рублей в месяц. После расходов останется около 17 тысяч.

Это уже не очевидная победа. В слабом сценарии мастерская потратит на рабочего больше, чем получит от его дополнительного выпуска. В обычном — заработает на разнице. В сильном — выиграет заметно. Среднее значение полезно, но оно не говорит, выдержит ли компания неблагоприятный исход. Если у мастерской нет денежного запаса, несколько слабых месяцев могут оказаться опаснее, чем несколько хороших — полезны.

Кроме того, прогноз зависит от качества исходных оценок. Если «три заказа» на деле означают неподтверждённые разговоры с клиентами, ожидание слишком оптимистично. Если все пятничные задержки появляются потому, что готовые чертежи поздно утверждают, новый мастер может оказаться занят ожиданием. Расчёт не исправляет плохие предположения; он лишь показывает, на каких предположениях держится решение.

Альтернативы найму: не только «терпеть» и «нанять»

Прежде чем размещать вакансию, Марина сравнивает несколько вариантов. У каждого своя цена и свой риск.

Вариант

В чём польза

Главный риск

Когда уместен

Найм постоянного мастера

Даёт устойчивую дополнительную мощность

Зарплата и другие расходы сохраняются, даже если заказов станет меньше

Спрос повторяется, а узкое место действительно связано с нехваткой труда

Сверхурочная работа

Позволяет быстро справиться с временным пиком

Усталость может ухудшить качество, повысить число ошибок и сделать перегрузку привычной

Пик краткий и заранее понятный

Автоматизация

Снимает повторяющиеся операции, повышает точность или скорость

Требует вложений, обслуживания и подходящего объёма работы

Операция повторяется часто и техника используется достаточно регулярно

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.