

По мнению Дж. Гаветти и Я. Ривкина, авторов книги «Как на самом деле думают стратеги», «мы склонны искать подтверждения собственным воззрениям, а не подвергать их сомнению, даже если наши представления далеки от реальности». В последние годы все чаще звучат такие выражения, как кадровый голод и война за таланты. Действительно ли это серьезные проблемы для российского бизнеса? Что они значат для работодателей, кандидатов и HR-специалистов? В настоящей статье вы найдете ответы на поставленные вопросы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: рынок труда, кадровый голод, спрос на персонал, потенциал, рекрутинг

ЭКОНОМИКА, ДЕМОГРАФИЯ И ГЕОГРАФИЯ

По данным Федеральной службы государственной статистики, с 1996 г. по настоящий момент спрос на рабочую силу постоянно растет (табл. 1). График на рисунке отображает уровень экономической активности и занятости населения.

Приводимые данные необходимо рассматривать в контексте прошлых и будущих изменений на рынке труда, касающихся экономически активного населения России (табл. 2, 3). Анализ следует начать с экономического кризиса 1998 г., который обусловил появление многих тенденций отечественного рынка в целом и рынка труда в частности. На тот момент даже самые стабильные компании были вынуждены понизить заработную плату сотрудников более чем на 25% и провести масштабные сокращения персонала. Естественно, в подобной ситуации для многих сотрудников основной являлась задача удержаться на работе.

С улучшением общего состояния экономики в наиболее выигрышном положении оказались

Гликина Евгения Александровна — директор по персоналу компании Western Union (г. Москва)

Рисунок. Уровень экономической активности и уровень занятости населения в возрасте 15–72 года**Таблица 1.** Потребность предприятий в работниках, заявленная в службу занятости (чел.)

	Январь 1996	Январь 1997	Январь 1998	Январь 1999	Январь 2000	Январь 2001	Январь 2002	Январь 2003	Январь 2004	Январь 2005	Январь 2006	Январь 2007
Российская Федерация	294224	257027	363627	329476	597874	749661	858234	805406	810351	755418	797744	915403

Таблица 2. Население России (млн)

1996	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
148,3	146,3	145,2	145	144,2	143,5	142,8	142,2

Источник: по данным компании PriceWaterhouseCoopers за 2007 г.

Таблица 3. Экономически активное население России (млн)

1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
70,7	72,3	71,4	72,4	72,8	72,9	73,8	74,1

Источник: по данным компании PriceWaterhouseCoopers за 2007 г.

международные компании, все же рискнувшие остаться на российском рынке в тот сложный период. Сотрудники этих фирм прежде всего заботились о сохранении своего места работы (job security). Первоначально на небольшое

количество открывающихся вакансий претендовало значительное число квалифицированных специалистов. В зависимости от компании и определенной позиции конкурс на одно место составлял от 10 до 100 соискателей. Количество

закрытых вакансий достигало уровня 97–100%. Таким образом, крупные международные компании рассматривались как наиболее привлекательный и практически единственный (для выпускников вузов) работодатель.

Экономический рост и меняющаяся ситуация на рынке заставили многие крупные российские компании прийти к осознанию того, что необходимо применять новый подход к сотрудникам, привлекать работников, имеющих опыт в так называемых «новых российских профессиях». На тот момент квалифицированные и подготовленные специалисты и руководители в основном работали в международных компаниях. С 2003 г. российские компании начали активно переманивать профи, предлагая им позиции более высокого уровня и значительное увеличение оклада (на 50–100%). Тем не менее международные компании сохраняли лидирующие позиции в том, что касается корпоративной культуры, прозрачности системы оценки работы, возможностей карьерного роста, профессионального развития и обучения.

Подготовка многих крупных российских организаций к проведению IPO (Initial Public Offering — первичное публичное размещение акций) подразумевала пересмотр отношения к таким важным организационным составляющим, как корпоративная культура, мотивационные схемы и т. д., поскольку компаниям требовалось повысить свою привлекательность для сотрудников и кандидатов.

Подобно ситуации в других странах БРИК, в России изменился подход к привлечению сотрудников из регионов и из стран ближнего и дальнего зарубежья. В начале 1990-х гг. многие работодатели начали активно использовать опыт и знания таких стран, как США, Англия, Германия и др. Компании были вынуждены предлагать компенсационные пакеты, которые включали оплату жилья, автомобиля, а также дополнительные бонусы за сложные условия проживания и т. д. Спрос на иностранных сотрудников и руководителей и сегодня остается высоким, т. к.

пригласить на работу менеджера с необходимым опытом из Германии, Польши или стран СНГ может быть дешевле, чем найти кандидатуру в России.

Еще со времен СССР наблюдалась миграция из регионов в столицу. В 2002 г. появилась новая тенденция — релокация работников из Москвы в регионы, поскольку для развития региональной сети многим компаниям не удастся найти персонал из числа местных кандидатов. Однако пока еще это скорее исключение, а не правило. Если квалифицированному специалисту предлагают переехать в регион, его мотивируют выгодными условиями труда, высокой зарплатой и наличием дополнительных бонусов.

В то же время миграция из регионов сохраняет высокий уровень активности. Сегодня в Москву приезжают работать и студенты, и опытные специалисты, и руководители. Возможно, в связи с улучшением условий жизни не только в столице и с учетом неадекватного роста стоимости проживания в Москве данная тенденция будет меняться.

Работодатели также пересматривают свое отношение к рынку труда. Еще пять-семь лет назад основная стратегия компаний заключалась в приобретении наибольшего количества активов и максимальном увеличении своей доли рынка. Теперь в качестве важных задач рассматриваются способы привлечения и удержания человеческих ресурсов, без которых, как выяснилось, стратегические цели организации не могут быть достигнуты.

Дефицит квалифицированного персонала оказался большим сюрпризом не только для большинства российских работодателей, не видевших причин для инвестиций в сотрудников вообще, но и для международных компаний, уже давно осознавших значимость человеческого ресурса для организации. Международные компании / представительства были вынуждены объяснять своим головным офисам в других странах специфику российского рынка труда, поскольку большинство компаний оказались

полностью не готовы к изменениям и не смогли быстро к ним адаптироваться. Тем не менее это заставило руководителей осознать важность как формирования кадрового резерва, так и влияния сотрудников на результаты деятельности компании.

СПРОС НА ПЕРСОНАЛ

По результатам недавних исследований, 94% работодателей сегодня понимают, что навыки и способности сотрудников оказывают прямое влияние на уровень прибыльности бизнеса.

По данным компании АНКОР, уже с первого полугодия 2005 г. спрос на персонал в Москве вырос на 44% и продолжает расти. Положительная динамика спроса наблюдается по всем отраслям и позициям. Работодателям требуются квалифицированные и опытные менеджеры по маркетингу, бренд-менеджеры, бухгалтеры, HR-менеджеры, специалисты по логистике, юристы и финансовые аналитики. Продолжают пользоваться большой популярностью технические специалисты, например, IT-инженеры, а также менеджеры по продажам с опытом работы и знанием рынка. При этом спрос на начальные позиции за этот период вырос более чем на 30%.

Кадровый голод коснулся разных сфер российской экономики. Сегодня трудно найти компанию, в которой проблема нехватки кадров не является одной из наиболее актуальных. Приведем рейтинг отраслей по уровню востребованности персонала [2]:

- промышленность / производство;
- производство товаров народного потребления, розничная торговля;
- информационные технологии, телекоммуникации;
- сфера финансовых и юридических услуг;
- медицина и фармацевтика;
- банки и инвестиции;
- строительство;

- сфера гостиничных услуг, ресторанный бизнес, индустрия развлечений;
- страхование;
- PR, маркетинг, реклама, СМИ;
- недвижимость.

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

В настоящее время компаниям становится все сложнее привлекать квалифицированных специалистов. С 2005 г. традиционным стал рост уровня зарплаты HR-менеджеров и специалистов в области финансов и бухгалтерии, который ежегодно в среднем составляет 19–32%. Можно считать новой тенденцией увеличение зарплат российских управленцев.

Также продолжает сокращаться разница между заработными платами в Москве и регионах в связи с широкой экспансией западных компаний в регионы, а также значительно повысившимся спросом на региональных кандидатов, готовых переехать в столицу. Похожая тенденция наблюдается и в таких городах, как Воронеж, Омск, Хабаровск, Казань и Екатеринбург.

Многие российские компании были вынуждены перейти на так называемые «белые» схемы оплаты труда. Кроме того, существенное снижение курса доллара и рост инфляции в 2005 г. – начале 2006 г. потребовали решения проблемы «долларовых» зарплат. В основном, компании предпочли либо установить внутренний курс, либо перейти на зарплату в рублях или евро. Поскольку все еще имеют место ситуации, когда и работодатель, и кандидат / сотрудник оценивают вознаграждение в долларовом эквиваленте, это может привести к повышению уровня обсуждаемой зарплаты на 5–7%, для того, чтобы учесть разницу курсов валют.

Еще одна тенденция, появившаяся на рынке в 2006–2007 гг., — изменения в зарплатных ожиданиях кандидатов с момента их выхода на рынок труда. После прохождения собеседований в нескольких кадровых агентствах ожидания

соискателей могут увеличиться в два раза в течение одной-двух недель.

Все это привело к тому, что компании начали активно переманивать персонал. Например, кандидату могли поступать предложения от работодателей с увеличением размера вознаграждения в два-четыре раза в течение короткого времени (так называемые counter offers).

Еще одним следствием повышения спроса на квалифицированных специалистов стал пересмотр компаниями существующих компенсационных пакетов. Например, начали использовать такие составляющие, как пенсионное страхование, опционы и бонусные схемы, привязанные к показателям эффективности компании и личных достижений сотрудника. Кроме того, во многих компаниях поняли, что только переманивание сотрудников не решает проблемы полностью. Хороших специалистов необходимо еще и удерживать, чтобы впоследствии рынок труда не оказался в тупике.

СОВРЕМЕННЫЕ ТАЛАНТЫ

В различных исследованиях выделяются четыре основные группы населения — поколения «бэби-бумеров», поколения X, Y и Z.

Поколение «бэби-бумеров» формируют люди, рожденные в 1946–1965 гг. Сегодня многие представители данного поколения возглавляют крупные компании. Они сформировали существующую организационную структуру, а также стали образцом для подражания для последующих поколений работников. Поколение «бэби-бумеров» воспитано в духе формализованной корпоративной культуры. Их рабочая карьера развивалась по модели «родитель – ребенок», а именно: многие из них выросли в полных семьях с работающим отцом и матерью-домохозяйкой и стремились устроиться на работу в крупную компанию, для того чтобы обеспечить себе стабильность в трудные времена. На рынке труда существовала высокая конкуренция, т. к.

большая часть сотрудников, устроившись в хорошую организацию, надеялась проработать там долгое время.

Формализация процессов требовала соблюдения четких должностных инструкций и графика работы, поэтому рабочий день «бэби-бумеров» был продолжительным, что негативно сказывалось на возможности иметь полноценную личную жизнь. По некоторым данным, более 40% женщин в возрасте от 41 до 55 лет, занимающих высокие руководящие посты, либо не замужем, либо не имеют детей. Однако последние исследования показывают, что сотрудники, работающие по гибкому графику, не менее, а более продуктивны. Сегодня в конце своей карьеры многие «бэби-бумеры» начинают смотреть на свою жизнь иначе. Они хотят быть независимыми и пользоваться правом выбора, которое было им недоступно в начале профессионального пути.

Поколение X — это люди, появившиеся на свет в 1966–1976 гг. Многие называют данное поколение «потерянным», поскольку его представители зарекомендовали себя как наименее социально активные, имеющие скептический и прагматический взгляд на жизнь и высокий уровень образованности. Данное поколение стало свидетелем распада семьи в ее классическом понимании и испытало на себе огромное влияние телевидения и средств массовой информации. Они видели, как «роман» их родителей с корпорациями начал угасать, а отношения «родитель – ребенок» становились все менее привлекательными и жизнеспособными. Для этого поколения их сменил растущий скептицизм и, более того, растущий реализм в отношении того, что компании действительно могут дать своим работникам. Еще важнее, что они понимали обязательства, обязанности и ответственность, которые им лично приходилось брать на себя.

Поколение Y формируют рожденные в период с 1977 г. по 1994 г. Как правило, его представители технически развиты, невосприимчивы ко всем

видам традиционной рекламы, открыты для межкультурного и межрасового общения, очень мобильны и многим интересуются.

Поколение Y выросло в условиях экономического процветания, поэтому его представители полны оптимизма и уверенности, открыты для дискуссии, настойчивы в требовании разнообразия, которое позволит им выражать свои качества и создавать баланс между работой и личной жизнью. Представители поколения Y, несомненно, честолюбивы, тем не менее они хотят развиваться в более гибкой среде. Более того, они полагаются на себя, ясно представляют себе, чего хотят, и используют более открытый и прагматичный подход к сделке. Поколение Y — первое поколение выросших в эпоху Интернета, им комфортно в условиях стремительного технического прогресса, и они обладают разносторонними навыками.

Поколению Z только предстоит выйти на рынок труда. Пока его представители еще не успели проявить себя в полной мере, однако уже можно предположить, что выросшие в высокотехнологичной среде, в век Интернета и свободного доступа к большому объему информации, они смогут еще больше изменить рынок труда [1].

Сменяющие друг друга поколения, безусловно, по-разному расставляют приоритеты, а значит, их профессиональная карьера базируется на разных принципах.

НАЧАЛО КАРЬЕРЫ

Начиная с 2013 г. в России количество выпускников вузов значительно уменьшится в связи с низкими показателями рождаемости в начале 1990-х гг. Ситуация осложняется еще и тем, что уровень полученных знаний и навыков уже снижается.

Исторически стандарты образовательной системы в СССР оценивались высоко. Однако в последние несколько лет все чаще появляются

комментарии по поводу того, что выпускники, приходящие на собеседование, значительно слабее своих предшественников и с точки зрения полученных знаний, навыков систематизирования и обработки информации, и в умении применять знания на практике. Рассматриваются различные причины такой ситуации: недостаток инвестиций в образовательную систему и, как следствие, понижение качества образования; переоценка своих сил и возможностей молодыми кандидатами ввиду недостаточного понимания требований текущего рынка труда, а также собственная пассивность кандидатов.

Естественно, вышесказанное скорее описывает общие тенденции, и талантливых, знающих и готовых учиться и развиваться молодых специалистов сегодня очень много. Для них существуют реальные возможности быстрого карьерного роста и получения высокой заработной платы. Самый быстрый карьерный рост наблюдается в сфере консалтинга и аудита.

Требования к молодым специалистам также изменились. По-прежнему необходимо высшее образование, знание иностранных языков и профильная специализация. Однако если раньше основными козырями были престижный московский вуз и приобретенный опыт работы, то теперь главную роль играют личностные качества, из которых 40% составляют так называемая корпоративность и умение быть командным игроком, приблизительно 30% — креативность, умение воспринимать новое и быстро учиться, 20% — умение делать конкретную работу, и только 10% — знания. Компании предпочитают развивать потенциал работников. На интервью предлагаемые вопросы, как правило, делятся на три типа: проверяющие мотивацию, профессиональное соответствие и способность интегрироваться в корпоративную культуру.

На данный момент приблизительно 40% работодателей предлагают стажировки для выпускников и студентов. Например, Unilever, Sell, BAT, 3M, Mars, Big 4 и др. проводят в России программы отбора, обучения и найма студентов.

По мнению рекрутеров, сегодня отмечается новая тенденция — скорость карьеры молодых специалистов несколько замедляется по сравнению с предыдущими годами. В основном это связывают с излишними амбициями молодых сотрудников, которые хотят «все и сейчас» без вложения сил и получения необходимого опыта, а также с повышением конкуренции по причине увеличившихся возможностей для кандидатов из регионов.

Отметим, что сегодня ведущие международные компании также столкнулись с проблемой борьбы за лучшего кандидата.

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

Современные сотрудники стали более мобильны. Работа в течение трех-пяти лет в одной компании стала восприниматься как длительный срок. Работники, во-первых, осознали свою ценность, а во-вторых, поняли, что имеют возможность быстро (иногда в течение непродолжительного периода) заработать деньги. Проработав год или два, они начинают претендовать на более ответственные должности в компании, т. е. у них сформировались завышенные ожидания. Многие стали считать, что готовы выполнять более интересную и высокооплачиваемую работу.

В ситуации, когда рынок труда начал активизироваться после кризиса 1998 г., и компаниям пришлось столкнуться с таким явлением, как текучесть кадров, большинство даже самых «благополучных» коллективов оказались в крайне сложной ситуации, и увольнение одного сотрудника могло существенно повлиять на обстановку в команде, вызвав ряд последующих уходов. Ситуация оказалась еще более сложной, поскольку на российском рынке труда сотрудник любого уровня может покинуть компанию в течение двух недель.

Группа авторов, возглавляемых Джейсоном Шоу, преподавателем менеджмента из университета

Кентукки, в августе 2005 г. опубликовала в *Academy of Management Journal* статью, в которой рассказывалось, каким образом социальный капитал и уровень текучести кадров влияет на производительность 38 ресторанов одной крупной сети. Как и следовало ожидать, они обнаружили, что сокращение социального капитала отрицательно сказывается на производительности. Неожиданным для них оказалось другое — чем ниже уровень текучести кадров, тем острее компания реагирует на уход сотрудников, т. е. быстрее всего падает производительность в ресторанах с низким уровнем текучести. Поскольку производительность в таких ресторанах изначально довольно высока, они при обычных кадровых изменениях продолжают работать лучше, чем рестораны, в которых штат постоянно обновляется. Однако когда темпы сокращения социального капитала начинают увеличиваться, их производительность оказывается ниже, чем у ресторанов с высокой текучестью кадров.

Безусловно, из этого нельзя сделать вывод о том, что высокая текучесть кадров — это хорошо, поскольку препятствует сокращению социального капитала. Указанное исследование заставляет обратить внимание прежде всего на значение социального капитала для компаний и необходимость правильной оценки специфики каждого коллектива. Если бы подобное исследование было проведено в России, вероятнее всего, были бы получены точно такие же результаты.

Таким образом, многие компании начали серьезно задумываться о способах удержания сотрудников, повышения их лояльности, уровня удовлетворенности и рассматривать возможность трудиться по гибкому графику работы. Также изменился подход к сотрудникам, покидающим компанию. Раньше, если сотрудник увольнялся по собственному желанию, то в 90% случаев бывший работодатель помещал его в «черный список». Теперь же многие компании организуют «клубы выпускников»,

позволяющие поддерживать тесные связи с бывшими сотрудниками, и с удовольствием принимают их обратно.

ГИБКИЙ ПОДХОД

Ежегодно увеличивается число дауншифтеров. Образованные и вполне успешные люди бросают сложившиеся карьеры, пренебрегают устойчивым материальным положением, ищут себя в чем-то новом. Такова тенденция мировых рынков труда в целом и российского в частности, которая будет оказывать все больше влияния на кадровую политику.

Согласно исследованию, проведенному агентством Manpower Inc., кадровая политика многих компаний США претерпела значительные изменения за последние несколько лет, и работодатели пытаются адаптировать свои стратегии управления персоналом к меняющимся потребностям бизнеса. Передача второстепенных функций компаниям, специализирующимся на тех или иных услугах, стала одной из главных тенденций последнего десятилетия и самым распространенным способом повышения эффективности работы организации.

Кроме того, все больше компаний привлекают временных сотрудников, для того чтобы восполнить нехватку кадров или справиться с периодической сезонной загруженностью некоторых отделов. В вышеназванном исследовании рассматривается структура штата компаний, который подразделяется на постоянных и временных сотрудников. Согласно результатам, в большинстве организаций 20% персонала составляют временные работники, и в ближайшие годы этот процент, по-видимому, повысится. Подобную тенденцию мы наблюдаем и в компаниях на российском рынке. На данный момент, в зависимости от специфики организации, число временных сотрудников в основном не превышает 7–10%, но очевидно, что это удобная форма работы с точки зрения ее оптимизации, финансовой

эффективности и расширения группы возможных кандидатов. Конечно, это не панацея, но один из факторов успеха. В случае активного использования данного подхода на российском рынке, возможно, появится необходимость внесения корректировок в существующий Трудовой кодекс.

РЕКРУТМЕНТ И РОЛЬ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА (HR)

Чтобы решать вопросы кадрового дефицита и уметь быстро реагировать на изменения, требуются квалифицированные специалисты. В связи с этим необходимо пересматривать ситуацию с рекрутментом и состояние HR-сферы в целом.

В условиях «рынка работодателя» компаниям не требовались развитые рекрутинговые подходы и технологии. Отдел персонала, как правило, занимался кадровым делопроизводством, рекрутмент заключался в основном в качественном проведении интервью. Потребности в большом количестве внешних кадровых агентств не наблюдалось.

Переход к «рынку кандидатов» способствовал повышению спроса на услуги профессиональных рекрутеров. Внешние провайдеры — кадровые агентства и рекрутинговые компании — развили активную деятельность. Увеличилось их количество, на российский рынок вышли известные международные рекрутинговые агентства, четко выделилась специализация различных агентств по направленности и уровню подбираемых специалистов и руководителей.

По данным Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП), уже в 2005 г. в России насчитывалось свыше 1500 кадровых агентств и рекрутинговых компаний, более 150 из которых было представлено в Москве. Многие кадровые агентства начали экспансию в другие города России (например, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск и Казань), а также

процесс налаживания партнерских отношений с международными агентствами. Кроме того, повысилось качество услуг.

Сложившаяся на текущий момент ситуация требует дальнейших изменений, таких как отход рекрутинговых компаний от простого подбора, фокусирование на длительных партнерских отношениях и предоставлении комплекса услуг (например, отбор, оценка, консультации, помощь в оценке рынка и разработке рекрутинговой и брендинговой стратегии компании), применение новых технических решений, объединяющих HR- и IT-консалтинг, а также предоставление услуг вывода сотрудников за штат.

Несмотря на качественный скачок в работе внешнего рекрутинга, ситуация остается сложной. Часто руководитель, отсмотрев много кандидатов, либо никого не выбирает (не понравились), либо не может сделать выбор между несколькими кандидатами, либо хочет увидеть еще кандидатов, оставляя для себя возможность вернуться к тем, с которыми уже встречался. При этом он не может объяснить, что именно мешает ему принять решение сразу.

Как правило, это происходит потому, что руководитель не понимает, какие качества требуются, насколько важно наличие определенных профессиональных навыков, какие компетенции хотелось бы видеть сейчас и на этой позиции.

Эту проблему помогает решить внутренний рекрутмент, т. е. отдел персонала. Как уже говорилось, данное подразделение также претерпело значительные изменения, пройдя путь от отдела кадров до бизнес-партнера.

Среди наиболее важных вопросов в сфере управления персоналом на сегодняшний день отмечаются следующие:

- формирование кадровой стратегии и разработка бренда компании как работодателя;
- развитие лидерского потенциала сотрудников и руководителей;
- изменение корпоративной культуры и организационной структуры;
- рост производительности труда;

- программы обучения и развития;
- управление компетенциями.

К сожалению, понимание связи между бизнес-стратегией и управлением персоналом еще не означает, что в компании разработана соответствующая стратегия управления персоналом и методы решения поставленных задач.

Компаниям еще предстоит осознать важность роли отдела персонала как одной из составляющих управления компанией, а также признать, что «рынок кандидата» требует соответствующих подходов. Необходимо рассматривать человеческие ресурсы не как дополнительную потребность, а как часть (возможно, наиболее важную) основных бизнес-процессов.

МАРКЕТИНГ

«Если будете работать с одними и теми же потребителями, товарами и рынками, вы наверняка потерпите крах» — сказал основатель латерального маркетинга Филип Котлер.

Сегодня одного раскрученного бренда уже недостаточно: люди больше не выстраиваются в многочасовые очереди, едва услышав известное название. Новые запросы — это новые возможности, а значит, новый маркетинг.

Так почему же компании с полной серьезностью относятся к потребности в разработке инноваций и исследовании рынка потребителей, сегментируют аудиторию, разрабатывают стратегии для разных групп и при этом не пытаются просто провести аналогию с рынком труда? Это тоже рынок, и он требует такого же внимания и использования разнообразных подходов.

В широком понимании маркетинг — это философия управления, нацеленная на решение проблем потребителей путем эффективного удовлетворения их запросов, что ведет к успеху организации и приносит пользу обществу.

Сегодня возникло понятие *маркетинг персонала* — вид управленческой деятельности, нацеленный на определение и удовлетворение

потребности в персонале, т. е. философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов компании.

Инновационный маркетинг — это концепция, согласно которой организация должна непрерывно совершенствовать продукты и методы маркетинга [5]. Принципы маркетинга и управления маркетингом в полной мере применимы к поиску, привлечению и удержанию талантов.

Принципы маркетинга:

- учет при принятии решений потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры;
- создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка исходя из долгосрочной перспективы;
- активное воздействие на потребителей с целью склонить их приобрести именно данный товар.

Принципы управления маркетингом:

- анализ рыночных возможностей;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- реализация маркетинговых мероприятий.

Наличия известного имени в своей сфере и лидерства на рынке услуг уже недостаточно для позиционирования и восприятия компании как лучшего работодателя, а также привлечения и удержания талантливых сотрудников, у которых появился большой выбор и широкие возможности.

Надо ли сильно волноваться в преддверии кадрового кризиса или вкладывать все средства в переманивание «талантов» у конкурентов? Конечно, компании, планирующие развиваться и быть успешными, должны перестать только декларировать, что люди — это основной ресурс, привлечение которого является стратегически важной задачей, и начать реально инвестировать в эту область, а особенно в «правильный рекрутинг». Кроме того, необходимо разрабатывать гибкую систему мотивации внутренних и внешних «талантов». Однако это не означает, что

нужно тормозить развитие бизнеса из-за нехватки кадров и усиливать «инфляцию» рынка труда, предлагая неоправданно завышенные заработные платы. В сегодняшних условиях можно действовать следующим образом.

■ Использовать индивидуальный подход. Каждая компания должна четко понять, какие сотрудники ей необходимы, т. е. не только составить должностную инструкцию или описание технических навыков (стандартного набора так называемых *soft skills*), но и точно определить, какие именно качества важны в данной конкретной компании, какие сотрудники будут успешны и, что не менее важно, довольны типом, темпом, спецификой работы и сделают компанию успешной.

■ Использовать индивидуальный подход к созданию системы мотивации. На данном этапе многие компании уже предлагают компенсационные пакеты, соответствующие определенному стандарту («белые» зарплаты, бонусные схемы, привязанные к системе оценки персонала, социальные льготы и т. д.). Следующий шаг — оценить, соответствуют ли эти системы специфике каждой конкретной компании, достаточно ли мотивируют критически важных для данного этапа развития компании и бизнеса сотрудников и т. д. Одни компании могут выбрать применение более гибкого подхода к продвижению внутренних «талантов» на управленческие позиции, другие — дифференциацию бонусных схем разных уровней, третьи — пенсионные схемы, кредиты и налоговые компенсации для иностранных сотрудников.

■ Рассматривать решение HR-проблем как действительно стратегически важную составляющую бизнес-процесса. Не надо требовать от отдела персонала поставки нужных сотрудников, их развития и удержания. Руководители всех уровней должны участвовать в процессе набора персонала, мотивировать и развивать своих сотрудников, рассматривая это как одну из основных задач лидера любого уровня, а не как «дополнительную нагрузку». Многие исследования показали, что непосредственный

руководитель более чем в 50% случаев является ключевым фактором, влияющим на решение, принимаемое сотрудником, на то, как он вливается в компанию, насколько он успешен, лоялен или нет. Мы не работаем и не живем в некой абстрактной компании. Мы воспринимаем компанию через тех, кто рядом с нами.

■ Понимать важность роли отдела персонала. Многие компании уже осознали потребность в качественных сотрудниках отдела персонала, но довольно часто это ограничивается тем, что компания нанимает опытного, талантливого HR-менеджера, не будучи готова обеспечить такого сотрудника временем, ресурсами и поддержкой в осуществлении поставленных задач. Это происходит, как правило, по трем причинам:

- руководители не готовы признать тот факт, что, будучи опытными и успешными в управлении бизнес-процессами, они могут не иметь достаточного опыта и знаний в области управления персоналом; однако нужно учиться полагаться на специалистов;
- вопрос кадрового голода вызывает горячие, постоянные обсуждения, но продолжает оставаться вопросом, рассматриваемым вне основных бизнес-процессов, что в результате приводит к недостаточности инвестиций, времени и денег; в рамках стабильного рынка это допустимо, в рамках развивающегося рынка — это заранее проигранное сражение;
- сотрудники отдела персонала сфокусированы на решении операционных задач, но при этом имеют ограниченные средства (время и деньги) и не могут полноценно участвовать как бизнес-партнеры (даже если руководство компании дает им такую возможность) в планировании и управлении бизнесом; инвестируйте время и деньги, начните совместно разрабатывать HR-процессы в компании — что делать внутренними силами, а что можно и нужно решать путем выноса процессов и / или сотрудников за штат; вовлекайте своих

HR-менеджеров в управление бизнесом как равноправных партнеров; разработайте долгосрочную HR-стратегию, инвестируйте в развитие своих HR-сотрудников; компания, полноценно использующая потенциал HR-специалистов, получает ощутимое конкурентное преимущество уже сегодня.

■ Рассматривать рекрутмент не как краткосрочный проект («нам надо сейчас закрыть 10–500 позиций»). Качество заменяется количеством, отсутствие долгосрочных планов и инвестиций, четкого понимания, кто именно требуется компании, приводит к некачественному рекрутменту, который в свою очередь отрицательно влияет на существующие «таланты», эффективность деятельности и может сделать процесс рекрутмента дороже как минимум на 30%. Также необходимо пересмотреть роль внутреннего и внешнего рекрутмента. Налаживайте долгосрочные отношения с вузами, инвестируйте в будущее, поддерживайте лучших студентов и обучайте их. Потраченные на обучение деньги и время полностью окупятся.

■ Использовать гибкий подход. Выясните, какие люди у вас работают, поймите, что ими движет и что их интересует. Дайте им возможность проявить себя. Для одних важен гибкий график работы, а для других — возможность учиться. Сотрудник работает наиболее эффективно, когда ему нравится то, чем он занимается.

■ Инвестировать в технологии, что позволит значительно повысить продуктивность и улучшить имеющиеся процессы.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что сегодня рынок труда «ведет себя как ребенок, которого научили ходить и читать до того, как он научился ползать и разговаривать». Происходящие процессы, безусловно, важны, поскольку отношения между работодателем и работником должны становиться партнерскими. В 2005 г. Кьелл Нордстрем, автор книги «Бизнес в стиле фанк», потряс многих своим заявлением о том, что самое важное — заниматься тем делом, которое нравится, и это можно сделать на работе

таким образом, что внутренний конфликт между тем, что интересно делать, и тем, что приходится делать, не возникнет.

Людей невозможно изменить. В случае очень большого давления они, как правило, могут «приспособиться» до определенного предела. Однако сегодня появилась возможность не приспособливаться, а выбирать.

Безусловно, было бы значительно лучше, если бы «ребенок» развивался естественным образом. В таком случае многие проблемы, осложняющие жизнь руководителям, сотрудникам отдела персонала и рекрутерам, выглядели бы иначе и, возможно, вообще бы не возникали. Изменения уже происходят, они нужны и неизбежны, а значит, к ним необходимо быть готовым.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грэттон Л. Демократическое предприятие. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — 282 с.
2. Справочник карьериста. — М.: Ведомости, 2007.
3. Морс Г. Тем больше мы падаем // Harvard Business Review. — 2005. — Дек.
4. Сайт федеральной службы государственной статистики. — <http://www.gks.ru>.