

РОССИЙСКИЙ И ЗАПАДНЫЙ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА

К. А. Данкер

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 19 ноября 2014 г.

Аннотация: конкурентоспособность компании напрямую зависит от конкурентоспособности ее работников. Формирование конкурентоспособности персонала происходит в течение всего жизненного цикла рабочей силы, однако роль работодателя в этом процессе отличается в России и на Западе. Активное и охотное участие зарубежных работодателей в формировании конкурентоспособности работников имеет множество причин, но не исключает возможности адаптации опыта развитых стран для России. Одним из наиболее существенных достижений в управлении персоналом является создание теории управления талантами. В статье рассматриваются ее сущность, прикладные аспекты и возможность применения российскими работодателями.

Ключевые слова: конкурентоспособность персонала, подходы к формированию конкурентоспособности персонала, управление талантами, программное обеспечение управления талантами, этапы управления талантами.

Abstract: competitiveness of the company depends on the competitiveness of its employees. Formation of the personnel competitiveness occurs throughout the life cycle but the role of the employer in this process is different in Russia and in the developed countries. Active and willing participation of the foreign employers in the formation of their employees competitiveness has many causes but this does not exclude the possibility of adapting the experience of developed countries to Russia. One of the most significant achievement is the creation of the theory of the talent management. This article discusses its essence, applied aspects and possibilities of applying by Russian employers.

Key words: competitiveness of the personnel, approaches to formation of the personnel competitiveness, talent management, talent management software, talent management stages.

В рыночной экономике цель любой коммерческой организации – получение максимальной прибыли, повышение конкурентоспособности и устойчивости предприятия. Однако достижение этих целей невозможно без накопления капитала (интеллектуального, человеческого, финансового) и в конечном итоге без формирования и повышения конкурентоспособности персонала, что находит непосредственное отражение в повышении производительности труда. Понимание того, как увеличить производительность труда, претерпело процесс достаточно долгой эволюции. Для предпринимателей дотейлоровской эпохи ответ был очевиден: необходимо модернизировать оборудование и технологию производства, что остается эффективным принципом до сих пор, хотя работает не столь эффективно, как тогда. Ф. У. Тейлор обосновал принципы научной организации труда, сместившие внимание с технической оснащенности предприятия на эффективность человеческого труда. Взгляд

Ф. У. Тейлора и его последователей на человека как на «винтик» организационного механизма получения прибыли и повышения конкурентоспособности компании был первым шагом к осознанию роли персонала в организации и его неограниченных возможностей. Именно перенос внимания с техники на человека породил эксперименты и открытия бихевиористов. Бихевиоризм как школа менеджмента получил развитие в современной теории управления персоналом, в частности, практический интерес экономистов к личностным характеристикам работников только возрастает. После долгой эволюции мысль о приоритетности и наибольшей отдаче от развития человеческих ресурсов по сравнению с модернизацией технических и других видов ресурсов воспринимается как аксиома новым поколением предпринимателей. Однако на практике это реализуется пока преимущественно только в западных компаниях.

Подход к формированию профессиональной конкурентоспособности персонала через активное взаимодействие с вузами, а также через инвестиции

в его обучение на рабочем месте и повышение его лояльности можно назвать западным подходом к развитию бизнеса. Данный подход сложился благодаря наличию нескольких условий. Во-первых, сложившиеся правила рынка труда: большую долю успеха кандидата при отборе составляют результаты психологических тестов, а также престижность оконченного вуза, что показывает общий уровень интеллекта и подготовки кандидата. То есть основное внимание уделяется обучаемости и потенциалу сотрудника, так как работодатель в данном случае получает лояльного специалиста с высоким потенциалом ниже рыночной цены. Вторая причина, способствовавшая закреплению понимания необходимости инвестиций в персонал – доказательство и обоснование нобелевскими лауреатами Г. Беккером и Т. Шульцем высокой отдачи от вложений в человеческий капитал. В-третьих, риск ухода работника из компании, безусловно, есть, но он нивелируется низким уровнем других рисков (социальных, политических, макроэкономических и проч.). В-четвертых, на Западе профсоюзные организации имеют существенное влияние, вынуждая компании увеличивать вложения в своих сотрудников как напрямую – через более высокие заработные платы, так и косвенно – через социальные гарантии. И наконец, в-пятых, необходимо учитывать причину, на которую ссылаются профсоюзные организации, оправдывая недостаточную эффективность своей деятельности, – пассивность работников. В западных странах уважение к правам и четкое соблюдение собственных обязанностей сформировалось во многом благодаря отлаженной судебной системе. В России же, по словам секретаря Федерации независимых профсоюзов России А. Шершукова, «мы имеем профсоюзы, адекватные уровню активности самих работников, большинство людей не знает своих трудовых прав, а просто перечисляет профсоюзные взносы» [1]. К сожалению, правовой нигилизм часто остается одной из главных проблем российского общества, препятствующих становлению цивилизованных гражданских отношений и развитию государства в целом. Краеугольным камнем в вопросе трудовых отношений является, на наш взгляд, не столько незнание работниками своих прав, сколько нежелание их отстаивать.

На Западе, чтобы оставаться не только конкурентоспособной на товарном рынке, но и привлекательной на рынке труда, компания должна стремиться обеспечить наилучшие условия для воспроизведения и развития потенциала и квалификации своего персонала.

Во многих западных странах высоко ценится лояльность компании, в существенной мере выражающаяся в стаже работы. Работник ставится перед выбором: переходя в другую компанию, независимо от стажа и ценности сотрудника, он теряет многочисленные «бонусы», такие как накопленные дополнительные отпускные дни, оплата дополнительного обучения, возможность пользоваться служебным автомобилем и т.д. По результатам анализа анкет номинантов Премии «HR-бренд года», западные компании даже в России (где мало распространена подобная практика) придерживаются высоких социальных стандартов: организуется питание, спортивные залы и абонементы для сотрудников, парковка, дополнительное страхование за счет компании и прочее [2]. Такая практика позволяет развивать лояльность персонала компании и, как следствие, уменьшает текучесть кадров и увеличивает средний срок службы в организации.

Российский же подход заключается в том, что для работодателя, как правило, не столько важен окончанный вуз или потенциал работника, выраженный в способности обучаться, общем уровне развития, сколько важен опыт работы и специфические профессиональные навыки, отражающие не потенциальную, а реальную ценность работника на момент приема на работу. Такая тенденция вполне закономерна, так как обучение персонала воспринимается работодателем как дополнительные расходы, которые увеличивают срок окупаемости инвестиций в сотрудника, а вероятность того, что работник останется «верен» фирме до окончания этого периода, а уж тем более после, представляется очень малой. Поэтому в России так популярен хэдхантинг (head-hunting) и перетягивание ценных работников из фирм-конкурентов, что порождает порочный круг: именно потому, что работодатели часто сами прибегают к подобным методам, они и не хотят вкладываться и развивать своих работников, боясь, что их «перетянут» конкуренты.

Сравнительная статистика текучести кадров в России и за рубежом показывает, что средний российский работник меняет работу раз в 2–3 года, в то время как, например, в США этот срок составляет 7–8 лет [2].

Такая статистика объяснима, так как в российских компаниях зачастую верность организации воспринимается, в отличие от западных компаний, с точностью до наоборот: «если работник так долго еще здесь, значит, некуда идти». И переход в другую компанию становится единственным ре-

шением в вопросе повышения должности или заработной платы.

В то же время исследование, проведенное международной аудиторской и консалтинговой компанией Pricewaterhouse Coopers в 2013 г., говорит о том, что эта тенденция меняется: в связи с кризисом многие крупные компании все чаще увольняют своих сотрудников, в то время как сами сотрудники не спешат менять место работы по своему желанию. В США, наоборот, компании все чаще сталкиваются с некачественной работой рекрутеров, когда новые сотрудники уходят в течение первого года, да и в целом работники все чаще готовы сменить работодателя по собственной инициативе [3].

Несмотря на это, западные компании традиционно тратят на обучение сотрудников в разы больше по сравнению даже с крупными российскими компаниями. У самых крупных российских компаний суммы затрат на обучение сотрудников максимально доходят до нескольких миллионов долларов. Однако эта огромная цифра меркнет перед затратами компаний США и Европы. Так, затраты США составляют 50 млрд долл., Великобритании и Франции – 40 и 30 млрд долл. соответственно. В среднем зарубежные компании готовы тратить в 5–6 раз больше, чем российские работодатели [4].

При этом еще в 2008 г. по доходу, приносимому сотрудником работодателю, российский работник опережал европейского на 8,6 %, а выплаты российскому работнику оказались более чем в 2 раза ниже европейских. Как показывают исследования, ситуация для российского работодателя ухудшается: по данным консультантов PwC за 2012 г., на каждый потраченный на сотрудника рубль компании получили в среднем около 1,92 руб., хотя еще в 2011 г. этот показатель составил 2,55 руб. Однако следует учесть, что для Европы этот показатель почти никогда не превышает 2, да и доля расходов на вознаграждение сотрудников в общих затратах в России составила в 2012 г. 10,4 %, что является крайне низким показателем [3].

Несправедливость ситуации для российского работника вполне объяснима и даже закономерна. Причины остаются все теми же, по которым российский работодатель не желает вкладываться в собственный персонал. Помимо перечисленных выше, можно назвать негативные издержки системных проблем государства, а именно коррупцию и бюрократию. Общие расходы, не связанные с персоналом, в 2012 г. росли опережающими темпами по отношению к затратам на персонал. Так, доходы сотрудников выросли в среднем на 7,9 %, в

то время как доля затрат на вознаграждение персонала в общих расходах снизилась с 11,9 до 10,4 % [3]. Как отмечают эксперты [1], помимо «жадности» работодателей, причины скорее всего две. Во-первых, многие предприятия вынуждены содержать объекты городской инфраструктуры, доставшиеся в наследство от советской эпохи и требующие все больших расходов, и, во-вторых, под общими расходами маскируются и теневые расходы, которые работодатель официально отразить не может.

Большинство рассмотренных в статье причин, по которым российские работодатели не готовы инвестировать значительные средства в свой персонал, являются системными проблемами российской экономики и требуют десятилетий для их успешного решения. Однако и без инвестирования в человеческий капитал, а значит, и конкурентоспособность человеческих ресурсов выйти на эффективный путь развития невозможно, следовательно, должно быть что-то, что убедило бы работодателя в правильности и эффективности своих вложений в работников.

Таким решением может быть снижение риска ухода обученного сотрудника. На первый взгляд данная задача может показаться невыполнимой, однако западные фирмы уже активно работают над ее решением. Так, компания «Ксерокс» провела исследования на примере колл-центра компании. Проблема текучести кадров здесь самая высокая, а работа с удовлетворением постпродажных потребностей клиентов – одна из самых важных для создания позитивного имиджа организации и повышения лояльности потребителей. «Ксерокс» посчитал, что лучший работник – это работник, который не бросит работу раньше, чем компания окупит свои вложения в сотрудника, а это составляет 5000 долл. [5]. Если раньше при отборе персонала в колл-центр главным фактором положительного решения было наличие опыта работы на подобной позиции, то с началом применения компьютерной модели интуитивного найма (Hunch-Based Hiring) стали оцениваться личностные качества кандидатов и их потенциальное соответствие. Так было выявлено, что творческие люди чаще остаются дольше срока окупаемости инвестиций в них, в то время как любознательные – нет. Такое косвенное диагностирование позволяет получить более точные результаты, в отличие от диагностики очевидно необходимых для данной работы качеств, так как потенциальный работник не искажает ответы с целью как можно лучше подойти на данное место. Мощные компьютеры и современные программы способны собирать ог-

ромные массивы данных и анализировать их, давая обширную характеристику интересов и склонностей кандидатов. Многие компании используют подобные приложения для выявления наклонностей кандидата, например склонности к алкоголю.

Данное программное обеспечение относится к классу так называемых программ управления талантами (Talent-Management Software). Этот сегмент рынка программного обеспечения растет все ускоряющимися темпами: так, в 2011 г. рост составил 15 %, в 2012 г. – 20 %, в 2013 г. эксперты предсказывали рост на 22 %, уже переступив порог в 4 млрд долл. [6].

Существует два подхода к определению термина «управление талантами». Основное их различие в том, что первый подход предполагает разделение на «талантливых» и остальных, второй же подразумевает, что в каждом человеке скрыт талант, нужно только помочь его развить, поэтому и работа по «управлению талантами» охватывает весь персонал компании. Хотя оба подхода имеют место быть, однако в соответствии с принципом эффективности Паретто, мы считаем более эффективной работу с 20 % работников, приносящих 80 % успеха компании, поэтому в дальнейшем под управлением талантами будем понимать комплексную программу управления персоналом, позволяющую организации привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие компании [7].

Программное обеспечение управления талантами (TMS) максимально автоматизирует процесс подбора персонала, управления его эффективностью, планирования карьеры сотрудников, их оценку и обучение. Хотя эффективность внедрения подобных систем подтверждена исследованиями [8], однако такие затраты могут позволить себе только крупные российские компании, так как внедрение программного обеспечения по управлению талантами имеет смысл только при условии наличия мощной программной базы, покрывающей автоматизацию базовых процессов управления персоналом. И все же растущий спрос на подобное программное обеспечение стимулирует предложение отечественных разработок, что может способствовать выработке более бюджетных продуктов.

По своей сути, процесс управления талантами представляет собой автоматизированный спланированный процесс достижения долгосрочных целей компании посредством формирования и развития конкурентоспособности персонала. Процесс управления талантами часто представляют в виде схемы, изображенной на рис. 1.

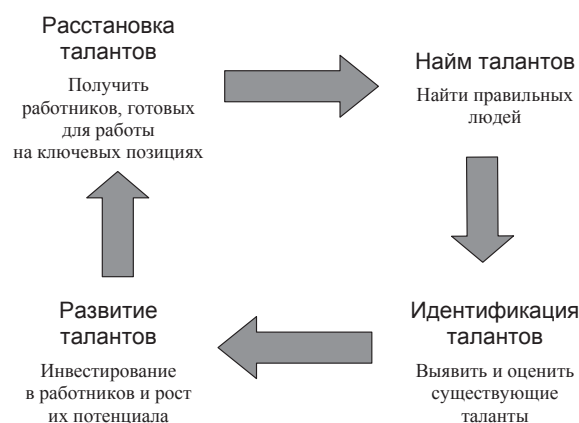


Рис. 1. Процесс управления талантами [8]

На наш взгляд, схема должна обязательно включать еще одно звено – удержание и стимулирование работников к дальнейшему развитию и следовать за правильной расстановкой талантов. Данный этап является ключевым, без которого компания загоняет себя в ситуацию, при которой работники, достигнув определенных успехов в компании, будут переходить к конкурентам, считая, что в данных условиях это предел их профессиональных возможностей. Удержать сотрудника можно только на интересной для него работе, что и побуждает к последующему развитию. Исходя из этого кажущегося очевидным тезиса, следует вывод, на основании которого должна строиться вся организационная структура, работа и должность должны конструироваться под сотрудника в соответствии с задачами, стоящими перед компанией, а не работник должен подбираться под работу, как это делается обычно. В таком случае работодатель будет смотреть не столько на имеющийся опыт, сколько на потенциал работника, из которого и можно вырастить при таком подходе настоящий талант. Такая «перевернутая» схема, как ни странно, расставляет все на свои места и позволяет более эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы, что становится особенно актуальным с увеличением дефицита человеческих ресурсов, особенно высококвалифицированных и, как следствие, с усилением конкуренции работодателей на рынке труда.

Крупные компании из Кремниевой долины уже активно применяют на практике «обратную» схему поиска (рис. 2) [9], развития и удержания талантов. Российским работодателям, как и большинству небольших западных компаний, пока только предстоит ее опробовать.

Таким образом, на наш взгляд, система управления талантами как организационная система

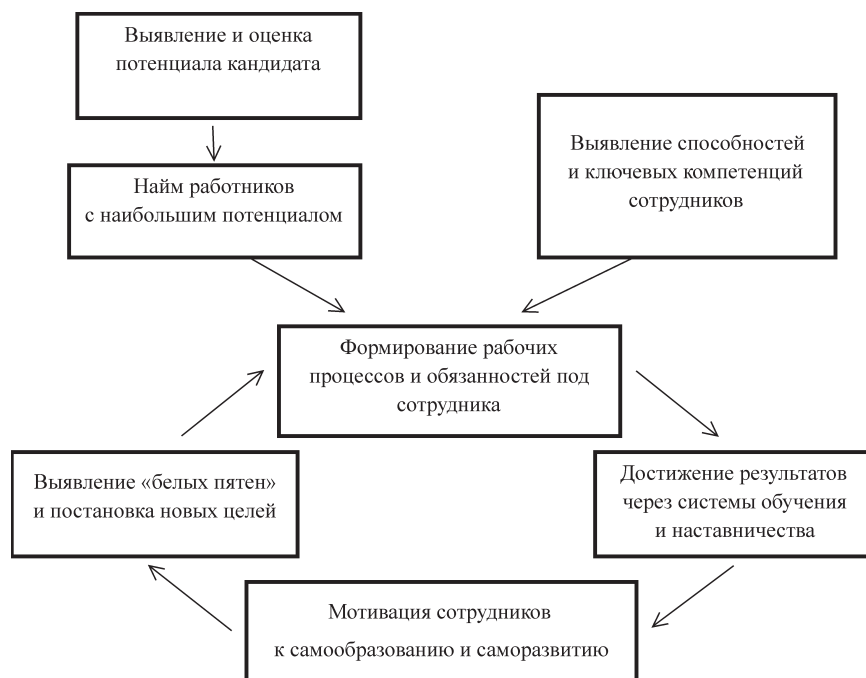


Рис. 2. «Перевернутая» схема найма, развития и управления талантами

управления персоналом при поддержке соответствующего программного обеспечения – это то, что способно вывести российские компании по уровню конкурентоспособности как на товарном рынке, так и на рынке труда на один уровень с западными компаниями. Изменение российского подхода к формированию конкурентоспособности сотрудников может быть ключом к более эффективному использованию человеческих ресурсов и, как следствие, к повышению общей эффективности и конкурентоспособности российских компаний на мировом и национальном рынках.

ЛИТЕРАТУРА

1. Причины жадности работодателей // Сайт агентства по поиску персонала «Аргумент». – Режим доступа: http://www.argument-personal.ru/full_news/54/
2. Течет река... и кадры // Интернет-газета Newslab.ru. – Режим доступа: <http://newslab.ru/blog/506579>
3. Милов Г. Затраты российских работодателей на персонал растут, а отдача от них снижается / Г. Милов // Ведомости. – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/career/news/15150771/zatraty-ne-dayut-otdachi>

4. Пальшин К. Сколько бизнес тратит на образование сотрудников / К. Пальшин // Индустриальный портал о работе и рынке труда в медиа и рекламе Mediajobs.ru. – Режим доступа: <http://mediajobs.ru/infocenter/menedgmen/317>

5. Walker J. Meet the new boss : big data / J. Walker // The Wall street journal. – Режим доступа: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443890304578006252019616768>

6. The 2013 Talent Management Systems Market : Explosive Growth and Change / Bersin by Deloitte. – Режим доступа: <http://www.bersin.com/blog/post/The-2013-Talent-Management-Systems-Market-Explosive-Growth-and-Change.aspx>

7. Управление талантами // Сайт свободной энциклопедии «Википедия». – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_талантами

8. Управление талантами (Talent management) // Информационный портал TAdvisor. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/>

9. Айрапетова О. Три принципа работы с талантами от компаний Кремниевой долины / О. Айрапетова // Сайт HR сообщества и публикации HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/tri-principa-raboty-s-talantami-ot-kompaniy-kremnievoy-doliny>

Воронежский государственный университет

Данкер К. А., аспирант кафедры экономики труда и основ управления экономического факультета

E-mail: kristina.danker@mail.ru

Voronezh State University

Danker K. A., Graduate of the Labour Economics and Management Department of the Economic Faculty

E-mail: kristina.danker@mail.ru