

# Кадровый резерв: управление талантами в условиях развивающегося рынка

Доклад компании Economist Intelligence Unit



Sponsored by





## Введение

«Кадровый резерв: управление талантами в условиях развивающегося рынка» – доклад компании Economist Intelligence Unit, подготовленный при поддержке компании SAP.

Компания Economist Intelligence Unit несет исключительную ответственность за этот доклад. Редколлегия компании Economist Intelligence Unit организовала исследование, провела серию интервью, затем подготовила доклад. Полученные данные и мнения не обязательно отражают мнение клиента.

Исследование состояло из двух основных этапов:

- в феврале-марте 2008 г. мы провели онлайн исследование с участием большого числа респондентов. Всего в исследовании приняли участие 944 менеджера среднего и высшего звена, в т. ч. 357 человек из стран с развивающейся экономикой.
- Также мы провели дополнительные исчерпывающие интервью с представителями высшего руководящего состава и независимыми экспертами в области управления талантами.

Автор доклада – Сара Мюррей (Sarah Murray), редактор – Денис Макалей (Denis McCauley). Версткой и дизайном занимался Майк Кенни (Mike Kenny).

Выражаем особую благодарность руководителям, которые приняли участие в исследованиях и интервью, за то, что уделили нам время и высказали свое мнение.

Май 2008 г.



**Кадровый резерв:**  
управление талантами  
в условиях развивающегося рынка

## Краткий доклад исполнителей

**В** то время как в развитых странах прослеживаются тенденции спада, компании, работающие в странах с развивающейся экономикой, стремятся к завоеванию новых рынков и выходят на международный уровень. Большинство фирм, работающих в условиях развивающегося рынка, до недавнего времени имели большой резерв рабочей силы, но выход компаний на международные рынки и конкуренция привели к возникновению новых задач по подбору персонала. Не смотря на быстрый прирост населения в развивающихся странах и большое количество молодых людей, желающих работать, конкурентная борьба за квалифицированных сотрудников только усиливается.

Решение проблемы не представляется легким. 4/5 опрошенных руководителей, чьи фирмы работают в условиях развивающегося рынка, говорили о том, что в течение ближайших трех лет нанять, удерживать сотрудников и обеспечивать выполнение ими соответствующих обязанностей будет труднее, а 43% думают, что задача усложнится значительно.

Не удивительно, поэтому, что управление талантами рассматривается все большим количеством фирм как одна из основных задач бизнеса.

Это главный результат исследования, проведенного компанией Economist Intelligence Unit при поддержке компании SAP, с целью выяснения природы возникновения конкурентной борьбы за персонал в условиях развивающегося рынка и способов применения компаниями стратегии управления кадровым резервом<sup>1</sup>. Ниже перечислены другие важные результаты.

**Усиливается дефицит квалифицированного персонала.** Количество новых сотрудников на развивающихся рынках не сокращается, но проблема заключается в том, что навыки соискателей не соответствуют требованиям компаний. Половина опрошенных руководителей говорят о растущем несоответствии между навыками и способностями, которые приобретаются в местных университетах, и реальными потребностями компаний. Руководители считают, что это усиливает дефицит кадров в их стране.

Многие, в частности в России и Индии, опасаются оттока квалифицированных кадров за границу, где им предлагают более привлекательные условия.

### **Опыт работы с ПК очень важен, но таких сотрудников трудно найти.**

Осознанная важность знаний в области информационных и других новых технологий для успеха компании, руководители, работающие в условиях развивающегося рынка, считают умение адекватно реагировать на изменяющиеся условия и мыслить стратегически основными качествами хорошего сотрудника, которые будут способствовать развитию фирмы в течение ближайших трех лет. Но они осознают также, что сотрудника с такими качествами будет все труднее найти.

### **Кто принимал участие в исследовании?**

Всего в исследовании «Поиск талантов», проведенном в феврале-марте 2008 г. компанией Economist Intelligence Unit, приняли участие 944 руководителя. Из них 357 респондентов являются представителями 4 основных мировых развивающихся рынков: Китай, Индия, Россия и Бразилия. Анализ, представленный в данном докладе основан на результатах исследований, проведенных в данных странах, а также на результатах серии комплексных интервью с руководителями и независимыми экспертами по развивающимся рынкам. Фокус-группа состояла из высшего руководства: 40 % респондентов относились к так называемому уровню «С» – генеральные директора, финансовые директора и директора по информационным технологиям. Также в группу входили первые вице-президенты, главы подразделений и другие менеджеры высшего звена. В исследовании участвовали представители различных сфер бизнеса: финансы, производство, информационные технологии и профессиональные услуги. Большинство фирм, участвовавших в исследовании, являются крупными: 60 % респондентов работают в компаниях с ежегодным доходом не менее 500 млн долларов. Более подробная информация о фокус-группе и результатах исследования представлена в приложении к данному докладу.

Компания Economist Intelligence Unit, 2008

1. Партнерское исследование компании Economist Intelligence Unit описывает трудности, с которыми сталкиваются компании, работающие в условиях развивающейся экономики, при подборе квалифицированного персонала. См. «Борьба за таланты: как привлечь рабочую силу завтрашнего дня?»



**Фирмам будет все труднее оправдать ожидания квалифицированного персонала в отношении заработной платы.** В таких странах, как Индия и Китай усиливается «текучесть кадров», так как наиболее квалифицированные сотрудники находят места работы с более достойной оплатой труда, часто за границей. Большинство принявших участие в исследовании респондентов высказывали свои опасения по поводу того, что отсутствие возможности обеспечить сотрудникам ожидаемый уровень заработной платы станет основной проблемой при найме и удержании персонала.

**Сильный бренд привлекает потенциальных сотрудников.** Компаниям необходимо тщательно прорабатывать свой имидж и четко понимать стоящие перед ними цели.

Формирование общественного мнения о благонадежности бренда и достоинствах компании является фактором, важность которого для привлечения и удержания сотрудников постоянно возрастает.

**Разработка новых подходов к поиску квалифицированных кадров.** Фирмы должны творчески подходить к поиску и мотивации квалифицированных кадров. Это подразумевает сотрудничество с другими организациями и создание обучающих консорциумов для обеспечения непрерывного повышения квалификации сотрудников. Также необходимо обеспечить связь провинциальные поселения с целью облегчения задачи воспроизводства рабочей силы на местах.



**Кадровый резерв:**  
управление талантами  
в условиях развивающегося рынка

## Борьба за таланты в условиях развивающейся экономики

**В**сё большее количество компаний начинает понимать важность организации управления талантами. Неумелая организация профессионального коллектива может нанести серьезный вред торговой экспансии компании.

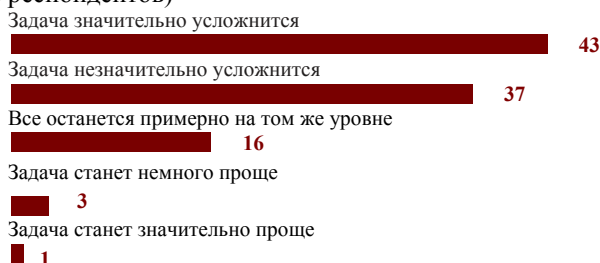
Ранее многим компаниям в развивающихся странах приходилось работать в таких экономических условиях, при которых всегда присутствовал большой резерв неквалифицированных сотрудников. Сегодня, они ведут борьбу за привлечение и удержание квалифицированных кадров, как в родной стране, так и в международном масштабе, поэтому, хотя управление талантами является относительно новым бизнес-процессом, важность его постоянно возрастает. Компаниям, действующим в условиях развивающейся экономики, приходится одновременно работать над наймом и удержанием квалифицированных специалистов. Подавляющее большинство руководителей, принявших участие в нашем исследовании, прогнозируют усложнение задачи найма и удержания квалифицированного персонала в ближайшие три года, причем 43 % опрошенных говорят о «значительном усложнении». Только 4 % респондентов полагают, что данная задача будет упрощаться.

«Задача найма однозначно будет усложняться», — сказал Луис Эрнандес (Luis Hernandez), первый вице-президент мексиканской международной компании по продаже строительных материалов Cemex, который отвечает за организационные и людские ресурсы.

«В глобальных масштабах прослеживается нехватка квалифицированных кадров, потому что, вакансий гораздо больше, чем специалистов с соответствующей квалификацией», — продолжает он.

**Исходя из Ваших первичных функций на ближайшие три года, как Вы оцениваете тенденции в сфере найма и удержания сотрудников в стране, в которой расположена Ваша штаб-квартира?**

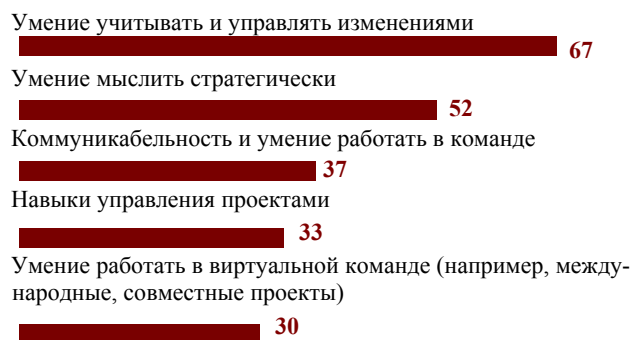
(% респондентов)



Источник: исследование компании Economist Intelligence Unit, 2008 г.

**Какие навыки или знания персонала будут ключевыми для Вашей организации в течение ближайших трех лет?**

(% респондентов, 5 самых популярных ответов)



Источник: исследование компании Economist Intelligence Unit, 2008 г.

Ашиш Гупта (Ashish Gupta), операционный директор исследовательской компании Evalueserve, штаб-квартира которой находится в Индии, соглашается с данным мнением: «У людей сейчас более широкий выбор. Профессиональных, талантливых и умных сотрудников всегда не хватает».

В некоторых странах спрос на рынке труда значительно превышает предложение, что приводит к возникновению инфляции, т. к. компании вынуждены повышать заработную плату, чтобы опередить конкурентов в борьбе за сотрудников. В России, к примеру, средняя месячная заработная плата повысилась на 15 % в реальном выражении по сравнению с предыдущим годом, а зарплата высшего руководящего состава повысилась на величину вплоть до 60% от первоначальной за тот же период<sup>2</sup>. И если компаниям, работающим в условиях развивающейся экономики, все-таки удалось нанять сотрудников, они часто предоставляют различные бонусы и другие выгодные предложения с целью их удержания.

В условиях острой конкуренции за квалифицированных сотрудников и ввиду юности рабочих рук во многих странах с развивающейся экономикой перед работодателями особо остро встает задача создать интересные возможности карьерного роста, раскрывающие потенциал человека. Чтобы оправдать ожидания работников и удержать их, руководителям необходимо продвигать молодых специалистов быстрее, чем раньше.

2. Возрождающаяся Россия страдает от нехватки квалифицированных кадров. Штефан Вагстл и Нейл Баклев. FT News от 17 апреля 2007 г.



Проблема нехватки квалифицированных кадров в развивающихся странах обусловлена комбинацией нескольких факторов. Во-первых, многие развивающиеся страны быстро перешли от аграрной экономики к промышленной, а от промышленной – к экономике, основанной на услугах. Во-вторых, в развивающихся странах произошла быстрая экспансия рынка национальными и международными компаниями.

В это же время, образовательные заведения не успевают подготавливать достаточное количество специалистов с необходимой квалификацией.

Уоррик Клейн (Warrick Cleine), управляющий партнер компании KPMG в Хошимине, в качестве примера приводит Вьетнам,

## Различия в динамике рабочей силы

Несмотря на то, что многие аналитики и эксперты говорят о развивающихся странах в совокупности, отдельные страны имеют совершенно разные экономические и социальные профили. А когда дело касается кадрового резерва, эти отличия становятся очень заметными, что нашло отражение в нашем исследовании.

Основное отличие заключается в факторах, обуславливающих будущую нехватку квалифицированного персонала в конкретной стране. Руководители в Индии, Китае и Бразилии говорят о «несоответствии профессиональной подготовки в образовательных учреждениях реальным производственным нуждам», как о проблеме номер один. Респонденты из России, напротив, говорят об «утечке мозгов» за границу, как об основном факторе, обуславливающем дефицит квалифицированных кадров.

Из всех стран с развивающейся экономикой Индия ожидает наступления самых трудных для найма и удержания сотрудников времен.

57 % респондентов в Индии говорят о том, что в ближайшие три года нанять и удерживать сотрудников будет «значительно сложнее» Для сравнения, в Бразилии такое развитие событий прогнозируют только 31 % респондентов.

«Что касается квалифицированных управленцев, временных сотрудников и даже «синих воротничков», их нехватка в Индии ощущается наиболее остро, – сказала Лина Наир (Leena Nair), исполнительный директор и глава отдела кадров Hindustan Unilever – компании-поставщика потребительских товаров. – В нашей стране 320 000 детей в возрасте от 6 до 16 лет, но лишь 10 % из них заканчат школу и продолжат обучение. Поэтому система образования не в состоянии удовлетворить наши потребности в квалифицированном персонале».

В результате, ожидаемый уровень зарплат в Индии возрастает, так как сокращается количество кандидатов на работу.

Результаты нашего исследования показывают, что 61 % индийских руководителей прогнозируют усложнение задачи найма и удержания персонала из-за неспособности компаний обеспечить им желаемый уровень зарплаты, для сравнения, в Китае об этом говорят 51 % респондентов.

В Китае предложение на рынке рабочей силы увеличивается, что несколько упрощает задачу найма для компаний. В ходе нашего исследования, только 33 % респондентов говорили о том, что задача найма и удержания сотрудников «значительно усложнится» в ближайшие три года.

«Огромное количество выпускников пополняют рынок труда Китая каждый год, – сказала Рамона Ян (Ramona Yan), директор по консалтингу кадрового агентства Hewitt Associates из Шанхая, восточный Китай. – Создается огромное предложение низко квалифицированных «белых воротничков». Это должно значительно упростить – и, в некоторой степени, уже упростило – задачу найма персонала».

**Какие факторы, по Вашему мнению, будут оказывать наиболее негативное влияние на возможность найма и удержания персонала для Вашей компании в ближайшие три года?**

(% респондентов, 5 наиболее популярных ответов)

| Бразилия  | Китай   | Индия   | Россия  |
|---|---|---|---|
| Недостаточная квалификация кандидатов, отсутствие необходимых навыков<br>57               | Невозможность обеспечить ожидаемый уровень зарплаты<br>51                                 | Невозможность обеспечить ожидаемый уровень зарплаты<br>61                                 | Невозможность обеспечить ожидаемый уровень зарплаты<br>61                                 |
| Невозможность обеспечить ожидаемый уровень зарплаты<br>47                                 | Недостаточная квалификация кандидатов, отсутствие необходимых навыков<br>41               | Недостаточная квалификация кандидатов, отсутствие необходимых навыков<br>46               | Недостаточная квалификация кандидатов, отсутствие необходимых навыков<br>59               |
| Неспособность обеспечить ожидаемый социальный пакет<br>41                                 | Неспособность обеспечить ожидаемый социальный пакет<br>38                                 | Неспособность обеспечить ожидаемый социальный пакет<br>40                                 | Неспособность обеспечить ожидаемый социальный пакет<br>27                                 |
| Непривлекательные условия труда (длинные смены, периодические командировки и т. д.)<br>32 | Непривлекательные условия труда (длинные смены, периодические командировки и т. д.)<br>32 | Отсутствие возможности развития и карьерного роста<br>32                                  | Отсутствие возможности развития и карьерного роста<br>25                                  |
| Отсутствие возможности развития и карьерного роста<br>30                                  | Отсутствие возможности развития и карьерного роста<br>30                                  | Непривлекательные условия труда (длинные смены, периодические командировки и т. д.)<br>28 | Непривлекательные условия труда (длинные смены, периодические командировки и т. д.)<br>24 |

Источник: исследование компании Economist Intelligence Unit, 2008 г.



**Кадровый резерв:**  
управление талантами  
в условиях развивающегося рынка

экономика которого трансформировалась из аграрно-сырьевой в экономику, основанную на производстве товаров и услуг, за очень короткий промежуток времени. «На каждом этапе необходимо использовать знания и умения персонала, причем часто подбирать соответствующих кандидатов нужно очень быстро, – сказал господин Клейн. – Как только страна перестраивает систему образования с агрономии на инженерию, реально необходимыми становятся специалисты в области маркетинга и информационных технологий. Это настоящее соревнование». Необходимость в квалифицированном в области информационных технологий персонале для компаний отмечают около 90 % респондентов, причем 42 % считают эту проблему «очень важной». В Бразилии необходимость в ИТ-персонале считается одной из ключевых проблем бизнеса,

52 % руководителей считают её «очень важной».

Тем не менее, руководители также заостряют внимание на потребности в менеджерах широкого профиля. Шестьдесят семь процентов респондентов считают, что навыки управления изменениями будут ключевыми для успеха компании, кроме того, половина из них прогнозируют усложнение задачи подбора персонала с подобными навыками в ближайшие три года.

Также отмечается важность умения мыслить стратегически, 52 % считают это качество необходимым, 47 % говорят о том, что персонал с этим качеством будет сложнее всего подобрать.



## Работа с молодыми специалистами

**Ч**астично, проблема подбора персонала, умеющего работать в изменяющихся условиях и мыслить стратегически, о которой говорят руководители компаний в странах с развивающейся экономикой, заключается в возрасте соискателей. В целом, развивающиеся страны не испытывают демографического кризиса, присущего таким странам, как США и Япония, а также станам Европы, где огромное количество рабочих уходит на пенсию. Исключением является Россия, количество жителей которой уменьшается, но, например, в Китае и Индии рынок труда постоянно пополняется молодыми специалистами.

Большая часть вновь принимаемых на работу в организации сотрудников состоит из молодых специалистов, опыт работы которых составляет 3–4 года (так считают участники нашего исследования).

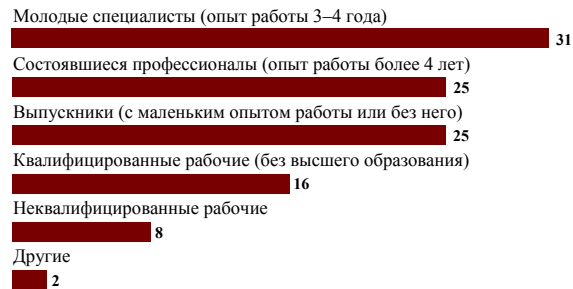
В Бразилии и Индии выпускники с отсутствующим или маленьким опытом также заполняют большую часть вакансий.

В условиях жесткой конкурентной борьбы за персонал, присущей странам с развивающейся экономикой, компании вынуждены предлагать высокую заработную плату, которая не соответствует опыту молодых специалистов. Данная проблема актуальна для Индии. «Человек, который имеет хотя бы годичный опыт работы в розничной торговле, считается хорошим приобретением для компании, т. к. он является одним из немногих, имеющих хоть какой-либо опыт», – сказала госпожа Наир из компании Hindustan Lever.

Кроме того, принимая во внимание большой спрос на выпускников, молодые специалисты часто меняют место работы, выбирая лучшие варианты, если их ожидания касательно карьерного роста и уровня доходов не оправдываются. «Компании заинтересованы в принятии на работу выпускников некоторых университетов, – говорит госпожа Наир. – Это приводит к неоправданно высоким расходам на решение краткосрочных задач и применению методов, не соответствующих понятию хорошего менеджмента».

Наши исследования подтверждают наличие подобной тенденции, касающейся заработной платы и социального обеспечения, которые становятся важнее условий труда для найма и удержания сотрудников.

**Исходя из Ваших первичных функций на ближайшие три года, как Вы представляете распределение Ваших новых сотрудников по следующим категориям?**  
(% респондентов)



Источник: исследование компании Economist Intelligence Unit, 2008 г.

Примерно три четверти респондентов (73 %) говорят о том, что предложение более высокой зарплаты и хорошего социального пакета будут основными факторами, упрощающими задачу найма персонала, при этом большинство отмечают, что неспособность их фирм предложить ожидаемый уровень зарплаты и социальные гарантии, станет основной проблемой при подборе персонала с необходимыми им качествами.

Руководители в России и Индии также обеспокоены тем, что несоответствие реального уровня заработной платы ожидаемому приведет к эмиграции квалифицированного персонала за границу в поисках более выгодных предложений.

В обеих странах 47 % респондентов считают «утечку мозгов» основным фактором, обуславливающим нехватку квалифицированного персонала, которая будет прослеживаться в ближайшие три года.

В дополнение к высокому уровню ожидаемой заработной платы, молодые специалисты в странах с развивающейся экономикой надеются на молниеносный карьерный рост. «В общем, мы имеем дело с сотрудниками, которые готовы менять место работы каждые два года, а хорошие профессионалы ожидают продвижения по службе через год или полтора», – сказала Кристина Ю, начальник отдела кадров компании Dow Greater China, занимающейся химическими и биологическими исследованиями.



## Создание бренда работодателя

При конкурентной борьбе за новых сотрудников, международные компании имеют значительное преимущество благодаря узнаваемости бренда и возможности предложить потенциальным работникам перспективы карьерного роста и работы за границей.

Некоторые национальные компании начинают понимать важность наличия узнаваемого бренда для привлечения потенциальных сотрудников. Сатиш Прадхан (Satish Pradhan), исполнительный вице-президент по работе с персоналом группы компаний Tata Group считает построение бренда работодателя ключевой задачей. «Будь то Nano, доступный автомобиль от Tata Motors, или группа, выходящая на мировой уровень свой бизнес по продаже химикатов, стали или напитков, – они все построили, укрепили свой бренд и обеспечили его узнаваемость на рынке труда,

а также сформировали мнение о компании, как о месте, где происходят интересные и захватывающие вещи».

В развитых странах брендинг возвели в ранг искусства. Представители Saatchi & Saatchi – одного из мировых лидеров в рекламном бизнесе – говорят о внушении «беспричинной преданности» к брендам их клиентов.

И, без сомнения, этой цели добились многие бренды в развитых странах. (Достаточно упомянуть о фанатах Harley Davidson, которые делают на груди татуировки с логотипом компании).

Последние пять лет консультационное агентство по маркетингу Interbrand вело статистику наиболее узнаваемых мировых брендов. В 2007 г. первые четыре позиции занимали американские компании, причем в первую сотню не попал ни один бренд компаний из стран с развивающейся экономикой.

Пока брендинг продукта и брендинг компании, как факторы, привлекающие потенциальных сотрудников, не станут одним целым, они будут часто путаться.

Однако, использование бренда в качестве фактора, привлекающего потенциальных сотрудников, сопряжено с определенными трудностями. В статье<sup>3</sup>, подготовленной для Executive Briefing (интернет-сайт компании Economist Intelligence Unit), журналист Давид Больчовер (David Bolchover) аргументировано доказывал, что бренд работодателя, представляемый компанией может быть контрпродуктивным, если реклама не соответствует реальному повседневному положению вещей в торговых залах.

«Брендинг работодателя является эффективным оружием на этой войне, – пишет он. – Но компании должны быть предельно аккуратными, чтобы не выстрелить себе в ногу».

Помимо решения задач брендинга компании должны четко разъяснить потенциальным работникам все преимущества и социальные гарантии, которые они могут предложить своим сотрудникам.

Для работодателей в развивающихся странах привитие «любви» к бренду и разъяснение преимуществ компании, станут факторами, важность которых для найма и удержания необходимых сотрудников будет постоянно возрастать.

3. Риски и выгоды создания бренда работодателя Давид Больчовер, 20 декабря 2007 г. Статья подготовлена для Executive Briefing – интернет-сайта компании Economist Intelligence Unit.

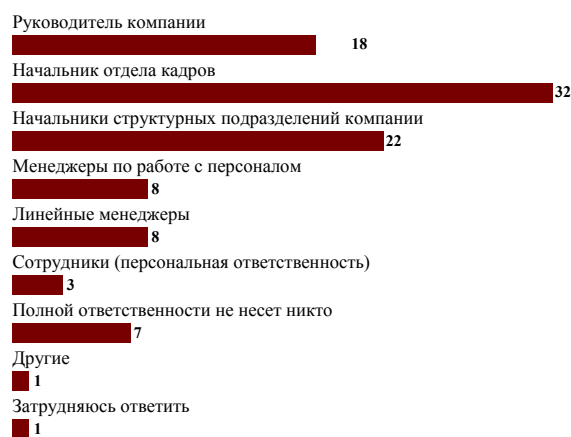


## Перемещение вверх по корпоративной лестнице

**Д**авление, которое оказывается на компании, работающие в условиях развивающейся экономики, вынуждает многие из них основным вопросом повестки дня ставить именно работу с кадровым резервом, уделяя решению этой задачи максимальное внимание. В то время как во многих компаниях полную ответственность за управление талантами несет начальник отдела кадров, около 20 % респондентов отмечают, что эти ключевые функции исполняет, в основном, руководитель компании.

Многие компании, работающие в условиях развивающейся экономики, в частности международные, ведущие дела в нескольких странах, отмечают необходимость организации управления кадровым резервом «сверху вниз», при этом многие решения должны приниматься на местах. «Для всех компаний, подобных Hindustan Unilever, ведущих бизнес по всему миру и имеющих сильные локальные подразделения, это настоящий двойственный союз, – сказала госпожа Наир. – Существует стратегическое принятие решений для международного уровня бизнеса, но реальное планирование людских ресурсов должно осуществляться на местах, потому что национальный рынок труда ставит перед компанией свои уникальные задачи».

**Кто в Вашей организации несет основную ответственность за управление талантами?**  
(% респондентов)



Источник: исследование компании Economist Intelligence Unit, 2008 г.

Большое внимание в развивающихся странах уделяется также внутреннему обучению и повышению квалификации, как средству построения и сохранения профессионального коллектива сотрудников. 84 % респондентов, принявших участие в нашем исследовании, говорят, что их фирмы практикуют обучение на рабочем месте для повышения квалификации сотрудников, при этом 65 % считают подбор и подготовку кандидатов внутри компании наилучшим способом преодоления трудностей, связанных с наймом. В Бразилии обучение на рабочем месте считается более важным для преодоления трудностей при найме сотрудников, чем установление привлекательной заработной платы.

Компания Setex организует обучение при помощи набора электронных средств, которые дают базовые знания и проводят сертификацию на соответствие занимаемой должности. Также применяются программы, ориентированные на специфические группы, например, на сотрудников с высоким потенциалом, включая внутренние программы MBA. Однако господин Эрнандес заостряет внимание на важности обучения на рабочем месте. «Большинство знаний и навыков работник получает от своих начальников и в процессе непосредственного самостоятельного выполнения каких-либо операций. Поэтому, мы организуем множество обучающих мероприятий для сотрудников во всех подразделениях компании».

Перемещение сотрудников географически и смена их функциональных обязанностей помогают компаниям удовлетворить притязания сотрудников по поводу карьерного роста, в частности, молодых специалистов – для удовлетворения их карьерных амбиций.

Не смотря на то, что раньше люди в развивающихся странах очень неохотно уезжали от своих семей, сейчас произошел определенный социальный сдвиг в некоторых странах, связанный со сменой поколений.

По словам господина Прадхана, компания Tata фокусирует внимание на постановке менеджерам амбициозных задач на ключевых этапах их карьеры. С этой точки зрения, у компании Tata есть преимущество, так как она может переводить менеджеров из одной компании, входящей в группу, в другую, и это позволяет менеджерам приобретать новый опыт и умения.

Благодаря тому, что группа компаний расширяет свою деятельность на мировом рынке,



## Кадровый резерв: управление талантами в условиях развивающегося рынка

она может обеспечить перспективы международного карьерного роста для своих лучших сотрудников с большим потенциалом. Руководители заостряют внимание на необходимости поиска вариантов перевода молодых специалистов на другие места работы с целью удовлетворения их притязаний по поводу международной карьеры, а также для получения ими необходимого опыта. «Благодаря тому, что сотрудники в возрасте 25 и 27 лет изучают мир и воспитывают детей, формируется мобильная культура, которой невозможно дать количественную характеристику», – сказал Васси Найду (Vassi Naidoo), партнер консалтингового агентства Deloitte & Touche, ответственный за международное управление талантами.

«Наиболее трудной задачей является правильная организация работы с мобильной составляющей нашей стратегии по управлению кадровым резервом».

### Расширение зоны поиска кандидатов

Респонденты, принявшие участие в нашем исследовании, ожидают, что доля неопытных из общего числа новых сотрудников в их организациях в ближайшие три года будет мала (менее 10 %). Несмотря на это, многие руководители компаний, работающих в условиях развивающейся экономики, говорят о том, что для восполнения нехватки рабочей силы им придется использовать нетрадиционные источники и принимать на работу кандидатов, относящихся к экономически или социально уязвимым слоям населения.

В Индии, где нехватка квалифицированных кадров ощущается особенно остро, компании заинтересованы в приеме на работу неквалифицированных работников. С этой целью они сотрудничают с неправительственными организациями и организуют обучение соискателей необходимым для трудоустройства навыкам.

«Для экономически и социально уязвимых слоев населения лучшей помощью является инвестирование в обучение их навыкам, необходимым для устройства на работу, – говорит госпожа Наир из Hindustan Unilever. – Если мы будем заниматься этим, мы сможем несколько упростить задачу управления талантами. Включение в эту деятельность станет очень важным фактором при решении проблемы найма, потому что кадровый резерв искать больше негде».

Компания Wujaju Foundation, некоммерческое подразделение индийского гиганта по производству программного обеспечения Satyam, заинтересована во включении жителей сельских поселений, где безработица очень велика, в кадровый резерв Индии. Она обеспечила сельские поселения в штате Андхара Прадеш необходимым оборудованием для создания центров обработки звонков.

**Там, где кадровый резерв еще не организован, какие из следующих шагов наиболее вероятно предпримет Ваша организация для поиска талантов с определенными навыками?**  
(% респондентов)

|   |    |
|---|----|
| Наем «охотников за головами» для подбора кандидатов   | 37 |
| Организация сотрудничества с целью найма или обучения с местными университетами и другими организациями | 22 |
| Перепоручение подбор персонала сторонней организации  | 21 |
| Организация сотрудничества с другими компаниями   | 7  |
| Создание совместного предприятия с другой компанией   | 5  |
| Организация найма через социальные сети, такие как LinkedIn и Xing                                      | 4  |
| Другое  | 2  |
| Затрудняюсь ответить  | 4  |

Источник: исследование компании Economist Intelligence Unit, 2008 г.

По словам представителей компании Wujaju Foundation, создание центров обработки звонков было очень удачным шагом: в них нет такой текучести кадров, как в центрах, расположенных в промышленных районах страны.<sup>4</sup> 70 % населения Индии живет в сельской местности – в 550 000 деревень – это просто огромный неучтенный кадровый резерв!

Компании осознают необходимость сотрудничества с местными школами и университетами с целью пополнения кадрового резерва за счет необразованного населения, а также обучения более образованных жителей навыкам, необходимым при приеме на работу. Около 58 % фирм, принявших участие в исследовании работают совместно с университетами и третичными образовательными учреждениями с целью трудоустройства. В это же время 41 % компаний организует подобное сотрудничество с целью обучения персонала. 64 % опрошенных говорят, что их фирмы планируют материально поддерживать университеты и школы в процессе создания более эффективных учебных программ.

Ашиш Гупта из Evalueserve отмечает, что его фирма широко известна среди образовательных учреждений Индии не только благодаря трудоустройству выпускников. «Мы поддерживаем университеты в процессе разработки эффективной учебной программы... Также совместно с университетами мы проводим множество упражнений по раскрутке бренда. Мы посылаем приглашенных лекторов, например, или принимаем участие в конференциях».

Компания Economist Intelligence Unit, 2008

4. Малообеспеченные слои населения смогут воспользоваться услугами центров обработки звонков. Симон Калкин, журнал Observer, 11 мая 2007 г.



## Обучение менеджеров облегчает задачу управления кадровым резервом

Несмотря на то, что задача найма рабочей силы на домашнем рынке труда является очень сложной для компаний, – многие участники исследования даже говорят, что им придется нанимать специалистов на некоторые позиции за границей – обучение управленцев, похоже, сможет несколько упростить эту задачу в ближайшие годы.

Ранее, амбициозным и талантливым молодым специалистам для обеспечения своего карьерного роста приходилось искать подходящие бизнес-школы в США и Европе.

В последнее время, мы видим быстрое распространение в образовательных учреждениях

стран с развивающейся экономикой таких специальностей, как «магистр бизнеса» (MBA) и других бизнес-специальностей.

Между тем, такие старые школы, как Индийский институт менеджмента в Ахмедабаде и Азиатский институт менеджмента в столице Филиппин Маниле, приобретают международную известность благодаря качеству обучения.

Более того, бизнес-школы США и Европы налаживают сотрудничество с университетами таких стран, как Индия и Китай, с целью обучения там студентов по специальности «магистр бизнеса».

В качестве примера можно привести Индийскую школу бизнеса, совместное предприятие школ Wharton и Kellogg, а некоторые университеты США создали обособленные подразделения, такие как Чикагская высшая школа бизнеса,

которая занимается обучением студентов в Сингапуре по программе «менеджер-международник в Азии со знанием основ MBA». Такие университеты пользуются большой популярностью среди абитуриентов.

В Китае схожие предпосылки дали мощный толчок развитию сектора бизнес-образования, появилось несколько школ, включая Школу менеджмента Гуанхуа Пекинского университета и Школу экономики и менеджмента Цинхуа. «Процент выпускников колледжей и магистратур бизнеса в Китае возрастает, сказала госпожа Ян (Yan) из Hewitt Associates. – Это приведет к увеличению кадрового резерва техников, специалистов и менеджеров среднего звена. В течение ближайших пятидесяти лет в Китае установится баланс спроса и предложения на рынке труда».

Компании, работающие в условиях развивающейся экономики, начинают сотрудничать не только с университетами, но и с другими заинтересованными сторонами с целью повышения квалификации рабочей силы.

Не так много организаций, принявших участие в исследовании уже сейчас ведут такую работу, но примерно половина респондентов – 46 % – говорят о том, что собираются создать обучающие ассоциации или обучающие объединения с другими компаниями.

Более одной четверти респондентов готовы сотрудничать с конкурентами в сфере обучения персонала. Фирмам, работающим в условиях развивающейся экономики, придется совместно с другими организациями приложить усилия для реализации новых беспрецедентных инициатив, направленных на увеличение кадрового резерва с определенными навыками.



**Кадровый резерв:**  
управление талантами  
в условиях развивающегося рынка

## Заключение

**П**ринимая во внимание тот факт, что ситуация с нехваткой квалифицированного персонала в странах с развивающейся экономикой будет только усугубляться в ближайшие три года, компании, работающие в этих условиях, начинают ускоренное внедрение методов управления талантами, таких как наставничество и инструктаж, наряду с методами управления качеством, которые широко распространены в странах с развитой рыночной экономикой.

В условиях рынка труда, где соискатель устанавливает правила, компаниям приходится не только оправдывать ожидания молодых специалистов. Они также сталкиваются с тем, что у большинства людей недостаточно опыта для работы на вышестоящей должности.

Самой большой проблемой при нехватке квалифицированного персонала становится несоответствие университетского образования реальным потребностям производства, поэтому компаниям также необходимо налаживать тесное сотрудничество с этими институтами для обеспечения потока профессионалов, которые восполнили бы нехватку сотрудников в данной компании.

В то же время, учитывая расширение фирм путем слияний, образования совместных предприятий или приобретения компаний в родной стране и за границей, найм и соответствующая подготовка менеджеров, способных управлять изменениями и мыслить стратегически становятся ключевыми навыками.

Поэтому внутренняя подготовка и повышение квалификации персонала должны организовываться в более короткие сроки и более экстенсивно, чем в условиях развитой рыночной экономики. Но компаниям, которые стараются продвигать молодых специалистов, ставя перед ними амбициозные задачи, следует думать на несколько шагов вперед, прорабатывая функции этих специалистов, иначе они могут потерять все конкурентные преимущества.

Эти задачи значительно упрощаются для национальных компаний, когда они начинают выходить на международный уровень, что позволяет им обеспечить своим сотрудникам перспективы глобального карьерного роста и выдержать конкурентную борьбу с другими многонациональными компаниями.

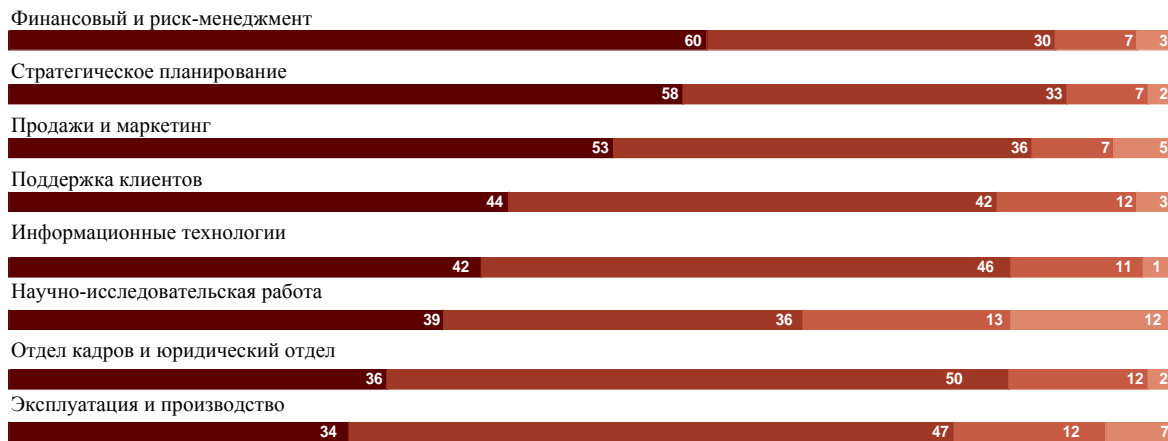
Многие компании начинают также осознавать необходимость создания гибких условий труда, которые присутствуют в странах развитого рынка, так как их сотрудники тоже начинают придавать большое значение сбалансированной трудовой жизни. Эти способы управления кадровым резервом будут применяться в ближайшее время все большим количеством компаний, работающих в условиях развивающегося рынка. Компании, которые будут не в состоянии адекватно реагировать на изменения на рынке труда, не смогут поддерживать привычные темпы роста.

## Приложение. Результаты исследования

В феврале–марте 2008 г. компания Economist Intelligence Unit провела исследование с участием 357 руководителей организаций из Китая, Индии, России и Бразилии. Выражаем искреннюю благодарность всем, кто принимал участие в исследовании. Обращаем Ваше внимание, что не все 100 % ответов отражены в отчетах, потому что проводилось округление, либо респонденты давали несколько ответов на один и тот же вопрос.

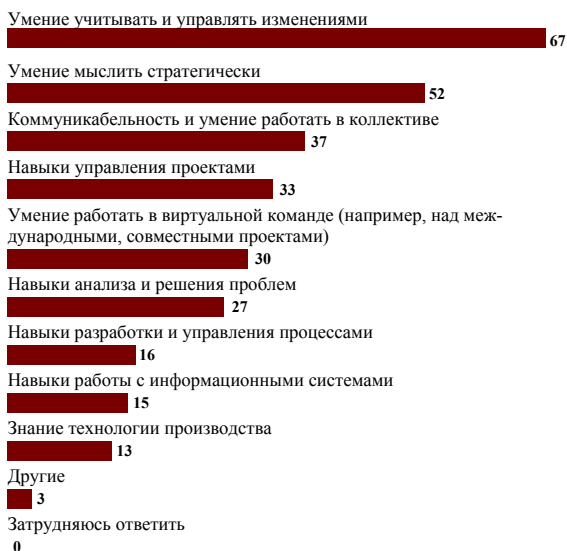
**Насколько важным для Вашей организации в ближайшие три года будет подбор квалифицированного персонала для исполнения следующих функций? (% респондентов)**

■ Очень важно    ■ В некоторой степени важно    ■ Не важно    ■ Затрудняюсь ответить (или вариант не подходит)



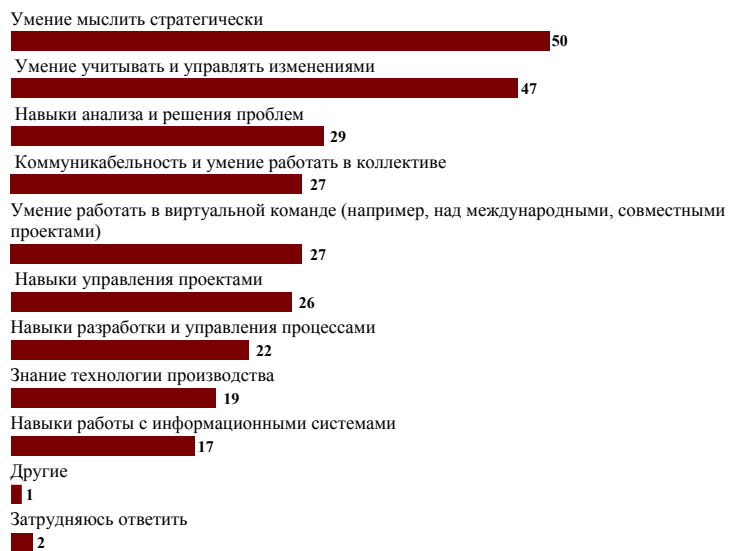
**Какие навыки или знания станут ключевыми для достижения Вашей организацией успеха в ближайшие три года?**

Выберите не более трех вариантов.  
(% респондентов)



**Специалистов с какими навыками или знаниями для Вашей организации будет сложнее всего найти в ближайшие три года?**

Выберите не более трех вариантов.  
(% респондентов)



**Приложение. Результаты исследования**

**Кадровый резерв:**

управление талантами

в условиях развивающегося рынка

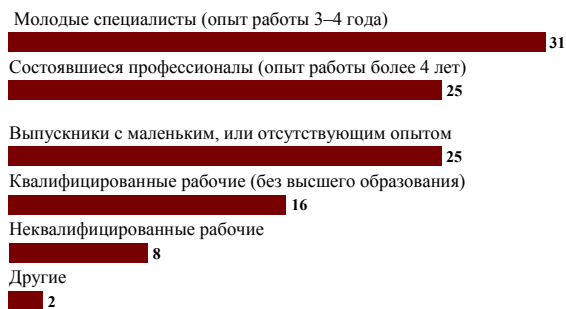
**Насколько важны знания в области информационных технологий для успеха Вашей компании?**

(% респондентов)



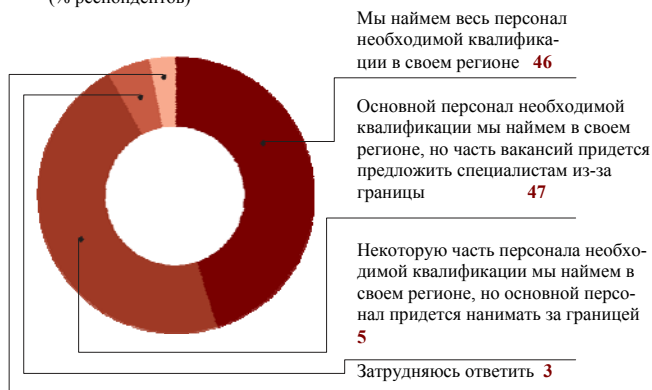
**Исходя из Ваших первичных функций на ближайшие три года, как Вы представляете распределение Ваших новых сотрудников по следующим категориям?**

(% респондентов)



**Исходя из Ваших первичных функций, какие из перечисленных утверждений лучше всего характеризуют ситуацию с кадровым резервом на ближайшие три года?**

(% респондентов)



**Если Вашей организации придется организовать наем специалистов за границей, какие регионы, по Вашему мнению, будут основными «донорами» специалистов?**

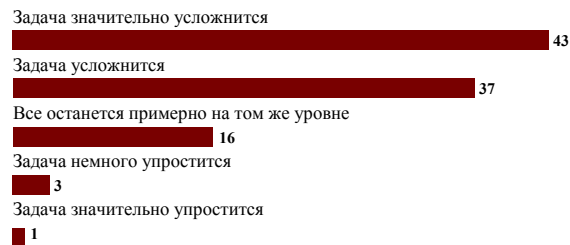
Выберите не более трех вариантов.

(% респондентов)



**Исходя из Ваших первичных функций на ближайшие три года, как Вы оцениваете тенденции в сфере найма и удержания сотрудников в стране, в которой расположена Ваша штаб-квартира?**

(% респондентов)



**Приложение. Результаты исследования  
Кадровый резерв:  
управление талантами  
в условиях развивающегося рынка**

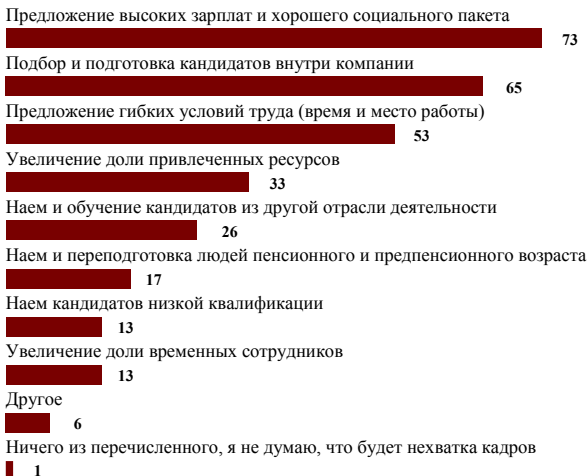
**Какие процессы, по Вашему мнению, наиболее вероятно будут сопровождать нехватку квалифицированного персонала в стране, в которой расположена Ваша штаб-квартира?**

Выберите не более трех вариантов.  
(% респондентов)



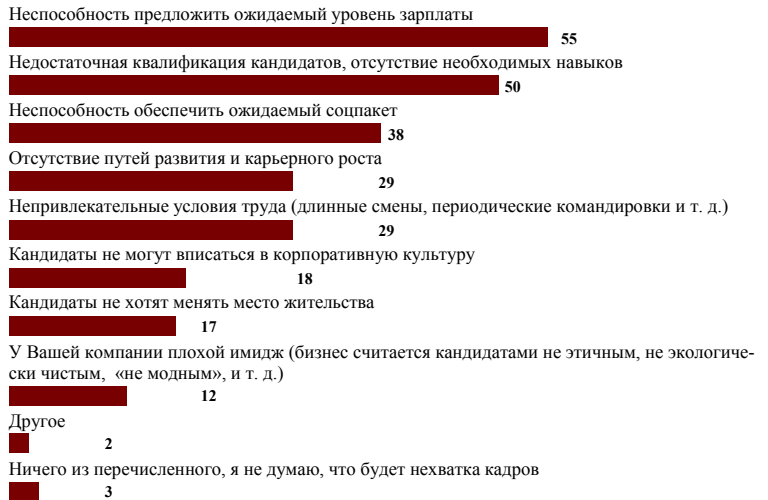
**Какие из следующих шагов вероятнее всего помогут Вашей организации преодолеть кризис на рынке труда?**

Выберите все подходящие варианты  
(% респондентов)



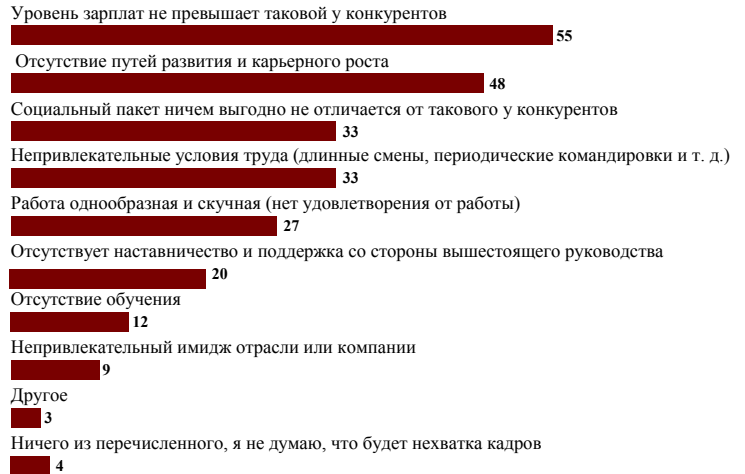
**Какие из перечисленных ниже факторов наиболее вероятно будут мешать Вашей компании при найме профессиональных сотрудников в ближайшие три года?**

Выберите не более трех вариантов.  
(% респондентов)



**Какие из перечисленных ниже факторов наиболее вероятно будут мешать Вашей компании удержать сотрудников в ближайшие три года?**

Выберите не более трех вариантов.  
(% респондентов)



**Приложение. Результаты исследования**

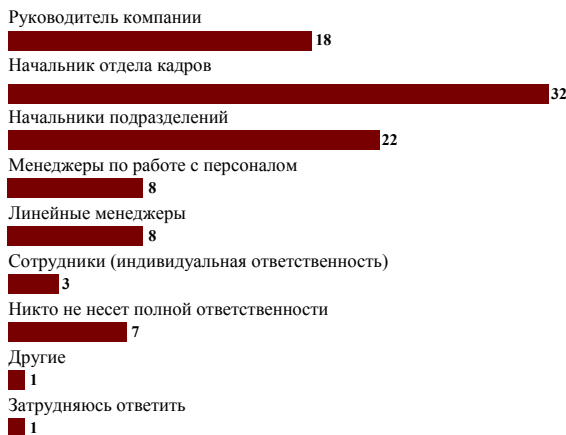
**Кадровый резерв:**

управление талантами

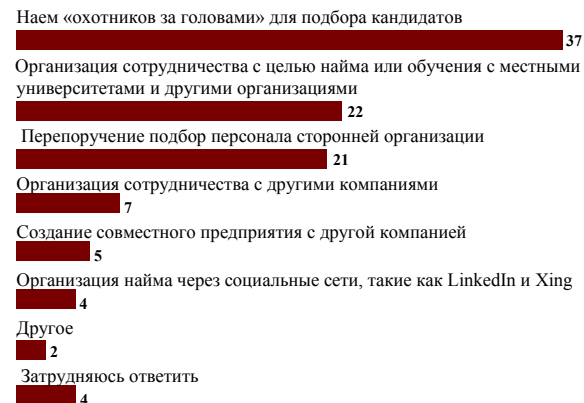
в условиях развивающегося рынка

**Кто в Вашей организации несет основную ответственность за управление талантами?**

(% респондентов)



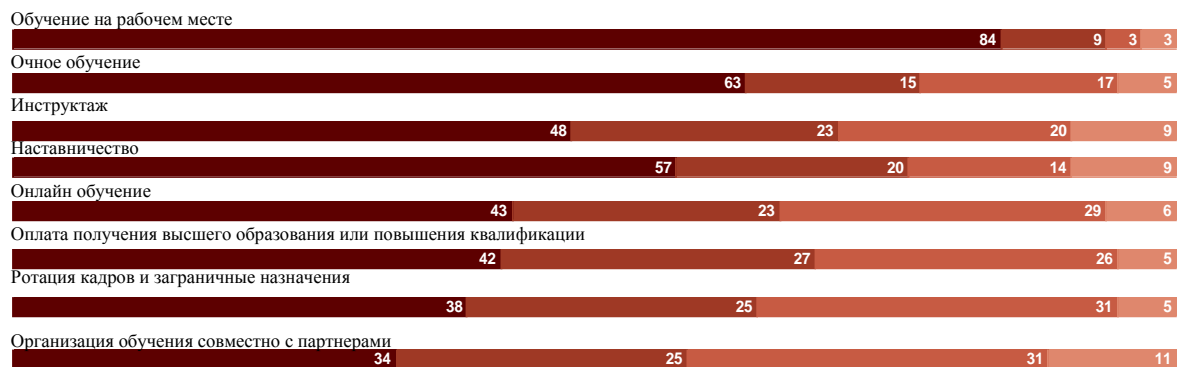
**Там, где кадровый резерв еще не организован, какие из следующих шагов наиболее вероятно предпримет Ваша организация для обеспечения резерва с определенными навыками? (% респондентов)**



**Какие из приведенных методов Ваша организация уже применяет для обучения сотрудников, какие собирается внедрить?**

(% респондентов)

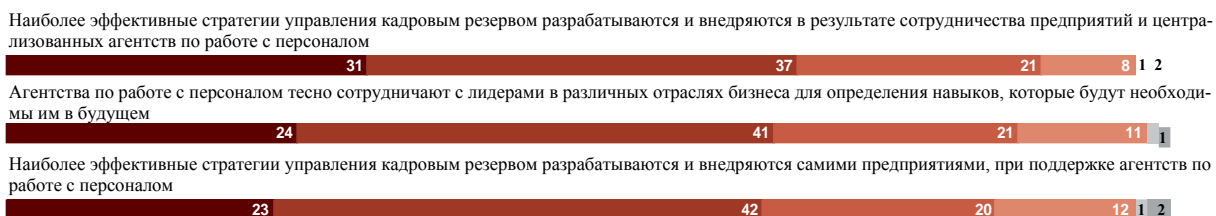
■ Используем ■ Планируем ■ Не планируем ■ Затрудняюсь ответить



**Пожалуйста, укажите степень Вашего согласия или несогласия со следующими утверждениями.**

(% респондентов)

■ Полностью согласен ■ Согласен ■ Нейтрально ■ Не согласен ■ Полностью не согласен ■ Не знаю



Компания Economist Intelligence Unit, 2008

**Приложение. Результаты исследования  
Кадровый резерв:  
управление талантами  
в условиях развивающегося рынка**

**Работает ли Ваша организация с какими либо из перечисленных третьих сторон с целью найма или обучения сотрудников?**  
Выберите все подходящие варианты.

**Наем**

(% респондентов)



**Работает ли Ваша организация с какими либо из перечисленных третьих сторон с целью найма или обучения сотрудников?**  
Выберите все подходящие варианты.

**Обучение**

(% респондентов)



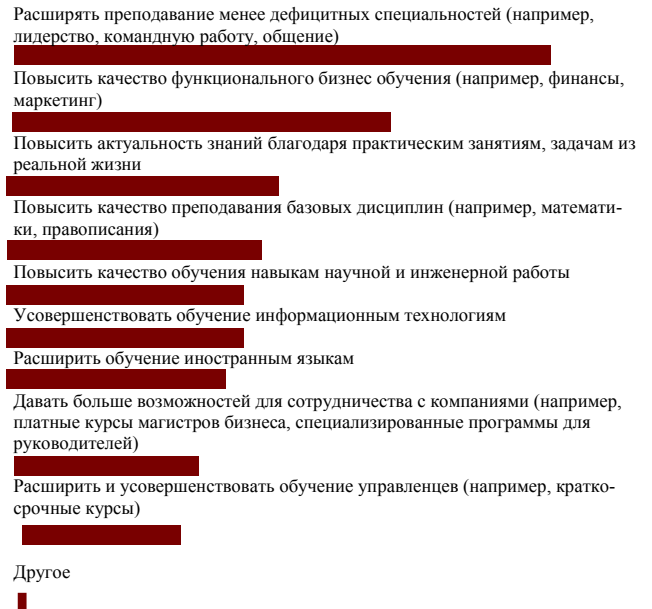
**Работает ли Ваша организация с какими либо из перечисленных третьих сторон с целью найма или обучения сотрудников?** Выберите все подходящие варианты. (% респондентов)

**Ни один из вариантов или затрудняюсь ответить**



**Какие, по Вашему мнению наиболее важные шаги следует предпринять школам и университетам для усовершенствования их учебного плана (программ обучения)?**  
Выберите не более трех вариантов.

(% респондентов)



**Насколько успешна, по Вашему мнению, позиция Вашей организации на рынке труда, по сравнению с конкурентами?**  
(% респондентов)



Компания Economist Intelligence Unit, 2008

## Приложение. Результаты исследования

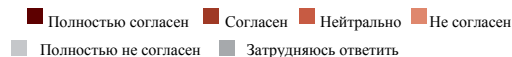
### Кадровый резерв:

управление талантами

в условиях развивающегося рынка

#### Согласны ли Вы со следующими утверждениями?

(% респондентов)



Мы будем инвестировать в университеты и школы с целью поддержки разработки учебного плана



Мы будем сотрудничать с другими компаниями в сфере организации обучающих ассоциаций или сообществ с целью увеличения кадрового резерва с необходимыми нам навыками



Мы поражены скоростью изменений, происходящих в некоторых областях, таких как информационные технологии



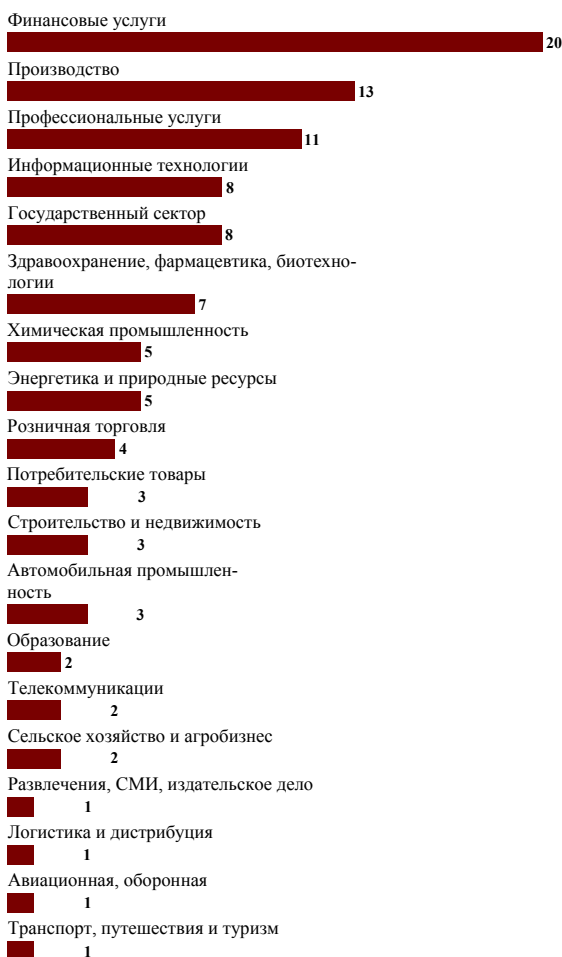
Мы рассмотрим возможность сотрудничества с конкурентами с целью обучения потенциальных работников необходимым нам навыкам совместными усилиями.



## Обзор респондентов

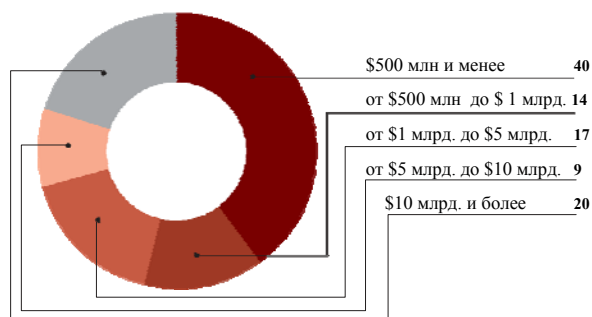
#### Какова Ваша основная отрасль?

(% респондентов)



#### Каков ежегодный доход Вашей компании в долларах США?

(% респондентов)



#### Какова Ваша должность?

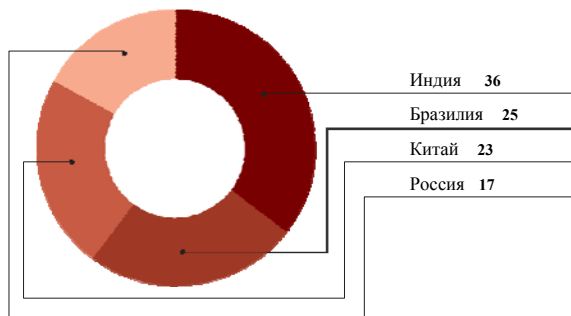
(% респондентов)



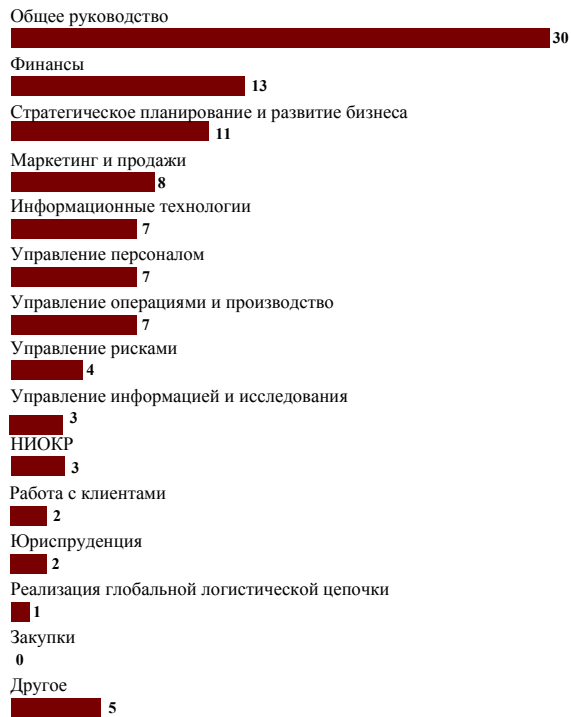
**Какова последняя известная величина рентабельности капитала Вашей организации?**  
(% респондентов)



**В какой стране Вы живете?**  
(% респондентов)



**Какова Ваша основная область деятельности?**  
(% респондентов)



Хотя все возможные усилия для проверки достоверности этой информации были приложены, ни компания Economist Intelligence Unit , ни спонсор подготовки этого доклада не принимают на себя никаких обязательств и не несут никакой ответственности за последствия использования кем-либо данного подробного доклада или любой информации, мнений или выводов, представленных в нём.

Компания Economist Intelligence Unit, 2008

Лондон  
26 Рэд лайон-сквер  
Лондон  
WC1R 4HQ  
Великобритания  
Тел.: (44.20) 7576 8000  
Факс: (44.20) 7576 8476  
Эл. почта: london@eiu.com

Нью-Йорк  
111 Уэст, 57-я улица  
Нью-Йорк  
NY 10019  
США  
Тел.: (1.212) 554 0600  
Факс: (1.212) 586 1181/2  
Эл. почта: newyork@eiu.com

Гонконг  
6001, Сентрал плаза  
18 Харбор-роуд  
Ванчай  
Гонконг  
Тел.: (852) 2585 3888  
Факс: (852) 2802 7638  
Эл. почта: hongkong@eiu.com