Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

 Институт «Высшая школа менеджмента»

**ОСОБЕННОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИЯХ, РАБОТАЮЩИХ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

Выпускная квалификационная работа студентки 4 курса бакалаврской программы, профиль – Управление человеческими ресурсами

**Белобровка Ирины Александровны**

*(подпись)*

Научный руководитель:

Доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом

**Латуха Марина Олеговна**

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2017

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Белобровка Ирина Александровна, студентка 4 курса по направлению 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Особенности привлечения талантливых сотрудников в компаниях, работающих на российском рынке», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[Введение 4](#_Toc482977408)

[Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ 8](#_Toc482977409)

[1.1. Концепция «Управления талантливыми сотрудниками» 8](#_Toc482977410)

[1.2. Привлечение талантливых сотрудников: задачи, методы, преимущества для компаний 15](#_Toc482977411)

[1.3. Особенности привлечения талантливых сотрудников в российских и зарубежных компаниях: основные отличия, примеры компаний 25](#_Toc482977412)

[1.4. Текущая ситуация на рынке труда, основные тенденции и вызовы 38](#_Toc482977413)

[1.5. Особенности сотрудников поколения «Y» 45](#_Toc482977414)

[Выводы по 1 главе 48](#_Toc482977415)

[Глава 2. ПРОВЕДЕНИЕ ЭМПЕРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ 50](#_Toc482977416)

[2.1. Методология исследования 50](#_Toc482977417)

[2.2. Описание компаний 51](#_Toc482977418)

[2.3. Результаты исследования 51](#_Toc482977419)

[2.4. Анализ полученных данных 58](#_Toc482977420)

[2.5. Практические рекомендации 63](#_Toc482977421)

[Выводы по 2 главе 69](#_Toc482977422)

[Заключение 70](#_Toc482977423)

[Список литературы 72](#_Toc482977424)

[Приложения 78](#_Toc482977425)

[Приложение №1. Анкета для проведения интервью 78](#_Toc482977426)

[Приложение №2. Описание компаний 80](#_Toc482977427)

## Введение

Такое направление как управление талантами сейчас достаточно популярно и существует во многих компаниях. 83% специалистов по персоналу говорят, что работа с талантами занимает первое место и находится в приоритете в их компании.[[1]](#footnote-1) Программа по управлению талантами действует в 55%[[2]](#footnote-2) компаний, но только в небольшой части из них она работает эффективно. Многие работодатели объясняют, что их пугает то, что большое количество талантливых сотрудников в организации создает необходимость формирования особых условия для их самореализации. Согласно исследованию «Каждой компании по таланту», проведенному НП «Эксперты рынка труда» совместно с агентством Changellenge, 82% респондентов считают, что минусами работы с талантливыми сотрудниками является необходимость создания особых условий для мотивации и самореализации сотрудников, 65% респондентов отмечают, что необходимо постоянное внедрение изменений и «подстроек» под нужды ключевых сотрудников, 29% опрошенных считает, что существует высокая вероятность возникновения конфликтов в команде.[[3]](#footnote-3) Не все российские работодатели готовы прикладывать максимум усилий и финансовых ресурсов, чтобы создать эффективную систему управления талантами, дабы избежать всех вышеуказанных рисков. Комментируя «Известиям» результаты исследования, Андрей Алясов отметил, что, с одной стороны, в 65% компаний талант ценится и компании видят плюсы работы с талантами, с другой — лишь в 6% компаний программа работает качественно.[[4]](#footnote-4) При этом, по словам специалиста, лучше всего с талантами работают в международных компаниях. Именно поэтому зарубежные компании выступают наиболее привлекательными работодателями для таких неординарных сотрудников, так как они осуществляют эту деятельность достаточно давно и имеют опыт в управленческих практиках куда более масштабный, нежели российские компании. Стоит отметить, что, согласно исследованию «Каждой компании — по таланту!» и по ответам респондентов на вопрос «Ценится ли в вашей компании талант», можно сделать вывод, что больше всего талантливые сотрудники ценятся в разных отраслях, среди самых востребованных кандидатов по отраслям и специализациям выделяют следующие:

* Продажи (менеджеры по продажам, специалисты по работе с клиентами, продавцы, консультанты и т.д.)
* Рабочие специалисты (операторы линий, токари, электрики, механики, водители и т.д.)
* STEM (инженеры, начальники производства, технологи и другие технические специалисты)
* Медицина и фармацевтика (представители, провизоры и т.д.)
* Агропромышленность (агрономы, ветеринары, технологи и т.д.)
* ИТ, Связь, Телеком (разработчики, программисты и т.д.)

Что касается управления талантами, то половина (49%) работодателей считает, что программы управления талантами в их организациях реализуются лишь формально. 28% работодателей (из отраслей — розничная торговля, консалтинг и аудит, недвижимость/строительство/девелопмент, FMCG) указали, что не реализуют сейчас и не планируют внедрять в будущем программы по управлению талантами в свою деятельность. Согласно «Известиям», в НП «Эксперты рынка труда», респонденты, все же, указали, что главным преимуществом работы с талантами является способность генерировать нестандартные идеи для рынка (76%), повышение эффективности планирования замещений/преемственности (59%) и высокую трудоспособность команды в целом (41%).[[5]](#footnote-5)
 Проблема данного исследования заключается в том, что в условиях существующей ситуации на глобальном рынке труда, компании сталкиваются с проблемой «нехватки талантов». Данная проблема усиливается по причине жесткой конкуренции, которая происходит не только среди компаний одной отрасли, но и между разными видами бизнеса. Именно поэтому, можно с уверенность сказать, что «война за таланты», которая существует уже довольно долгое время, только усиливается с течением времени. «Нехватка талантов» формируется из-за развития таких тенденций, как «трудовая мобильность», которая выражается в частом переходе сотрудников из одной компании в другие, меняя при этом отрасль, с целью найти идеально подходящего работодателя. При этом, мобильность не ограничивается переездом в другой город, а распространяется по всему миру, отсюда появляется еще одна тенденция, формирующая общую проблему «нехватки талантов». «Brain drain» или «утечка мозгов» - это тенденция, с которой сталкиваются страны по всему миру. В особенности, это происходит на российском рынке труда и касается компаний, которые на нем работают. Выделяют 2 вида: открытая и скрытая. В первом случаи, образованные люди уезжают жить и работать в другие страны. Скрытая форма проявляется следующим образом: квалифицированные сотрудники предпочитают работать в иностранных компаниях, находящихся на территории страны. И эта тенденция крайне актуальна сейчас, особенно в отношении талантливых сотрудников, так как привлекательность зарубежных компаний в отношении практик управления талантливыми сотрудниками намного выше, т.к. их опыт намного богаче. Помимо этих тенденций, на ситуацию рынка труда влияют такие факторы, как расширение глобальной экономики, старение населения в мире, доминирование интеллектуального труда над ручным, а также особенности поколения «Y». Что касается смены поколения на рынке труда, то эта проблема очень актуальна и компании понимают, что через несколько лет весь рынок труда будет состоять из миллениумов, у которых другие ценности и приоритеты, и нужно будет как-то находить общий язык с ними. Суть проблемы данной работы состоит в том, чтобы изучить те методы и инструменты привлечения талантливых сотрудников, которые используют компании и понять, насколько они перспективны с учетом тех тенденций и вызовов, что прослеживаются на рынке труда. Соответственно, выявление отличительных особенностей методов привлечения именно талантливых сотрудников может помочь компаниям решить глобальную проблему «нехватки талантов».

Объектом исследования являются российские компании и зарубежные компании, работающие на российском рынке.

Предметом исследования являются практики привлечения талантливых сотрудников.

Основной целью данного исследования выступает разработка рекомендаций по формированию и/или улучшению привлекательности компаний для талантливых сотрудников на российском рынке.

Для достижения всех целей необходимо выполнение следующих задач:

* Провести анализ российского рынка труда и выявить основные тенденции в области управления и привлечения персонала;
* Проанализировать существующие подходы и задачи управления талантливыми сотрудниками, а также практики привлечения талантливых сотрудников в российских и зарубежных компаниях;
* Выявить и проанализировать основные методы привлечения талантливых сотрудников, которые используются российскими и зарубежными компаниями;
* Провести сбор данных об особенностях привлечения талантливых сотрудников среди компаний, которые работают на российском рынке.

Выполнение всех этих задач, позволит глубоко изучить проблему и достигнуть поставленной цели.

Все вышесказанное доказывает то, что человек — это ключевой ресурс компании, который может вернуть ее к успешным позициям на рынке, отсюда следует, что теперь одной из главных задач в менеджменте становится выявление особенно полезных для фирмы талантливых, одаренных и выдающихся сотрудников. Наличие таких работников и умелое ими управление является для компании огромным дополнительным конкурентным преимуществом, а также эти сотрудники могут стать ведущим обстоятельством поддержания целостности человеческого потенциала фирмы и качества товара. Поэтому, стоит вкладывать достаточное количество средств именно в поиск подходящего для данной организации сотрудника, который сможет оценить ситуацию и применить свои уникальные навыки с пользой.

## Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

# Концепция «Управления талантливыми сотрудниками»

Управление талантами стало одной из ключевых стратегических проблем, с которыми столкнулись менеджеры 21 века. (Boudreau & Ramstad, 2007; Capelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009; Huselid, Beatty, & Becker, 2005; Ready & Conger, 2007) В последнее время значительная доля исследований была сосредоточена на взаимосвязи между управлением талантами и высокой производительностью. (Bjo¨rkman, Fey, & Park, 2007; Chamber, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998) Значение таланта для современной организации очевидно и может служить незаменимым источником конкурентного преимущества. (Bjo¨rkman et al., 2007; Chamber et al., 1998; Lewis & Heckman, 2006). Помимо этого, одно из главных источников конкурентного преимущества МНК заключается в возможности использовать таланты из разных стран, в которых они осуществляют свою деятельность, что увеличивает их шансы на привлечение самых лучших в компанию. (Macharzina, Oesterle, & Brodel, 2001; Taylor, 2006).

Отсюда следует, что одной из важных управленческих задач любой компании выступает то, как правильно определить на сколько талантлив тот или иной сотрудник, и будет ли успешным его назначение на ключевую позицию.

Чтобы разобраться, стоит, для начала, обозначить некоторые ключевые особенности человека, который обладает талантом, чтобы составить представление и понимать о каком именно сотруднике пойдем речь. Ниже представлено несколько характеристик, которые выделяются для определения таланта:

1. Человек, который обладает выдающимися личными способностями (Ужакина, 2007) и умеет использовать свои природные способности в правильном направлении (Naqvi, 2009);
2. Человек, который обладает знаниями, навыками и ценностями, которые востребованы сегодня и в будущем (Ulrich, 2007), этим знаниям обычно трудно найти замену (Lewis, Heckman, 2006);
3. Обладание знаниями, опытом, умственными способностями, суждениями, характером и напористостью; способностью к обучению и росту (Michaels, Handfiels-Jones, Axelrod, 2001);
4. Показывают высокую результативность на занимающих позициях (Stahl et al., 2007) и потенциал к продвижению по карьерной лестнице ([Collings, Mellahi, 2009);
5. Обладают потенциалом: выступают в роли потенциальных лидеров в настоящем или будущем времени (Makela, Bjorkman, Ehrnrooth, 2010) или выступают в роли следующего поколения лидеров организации (Collings, Mellahi, 2009);
6. Большинство МНК дает определение талантов как сотрудников, которые показывают высокую эффективность на существующих позициях и будущий потенциал одновременно. Они мобильны и способны расти на других ключевых позициях.

Основываясь на данных характеристиках, получаем переменные, сложив которые, мы можем получить определение талантливого сотрудника: Знания + опыт + результативность + природные способности + потенциал + способность к обучению и развитию + мобильность = талантливый сотрудник. Но также стоит учитывать то, что понятие «таланта» у каждой организации свое, и поэтому талантливый сотрудник в одной организации может оказаться совершенно не подходящим в другой. Именно поэтому вышеописанные переменные, которые в совокупности дают определение талантливого сотрудника, могут меняться, при этом некоторые переменные могут исчезать, а другие появляться. Важно отметить, что в каждом бизнесе и у каждой должности есть свои особенности.

Теперь перейдем к концепции управления талантливыми сотрудниками. В широком смысле слова, глобальное управление талантами включает в себя: систематическое определение ключевых позиций, которые вносят неоценимый вклад в стабильное конкурентное преимущество организации в глобальном масштабе, развитие талантов высокого потенциала и высококвалифицированных сотрудников, которые отражают глобальный масштаб МНК, и развитие дифференцированной структуры человеческих ресурсов, с целью облегчить закрытие этих вакансий наилучшими сотрудниками и обеспечить их неизменную приверженность организации. (K. Mellahi, D.G. Collings, 2010). Глобальное управление талантами включает все организационные мероприятия для целей привлечения, отбора, развития и удержания лучших работников на наиболее стратегически важных позициях (эти позиции, необходимы для достижения организационных стратегических приоритетов) в глобальном масштабе. (Stahl et al., 2007). Глобальное управление талантами учитывает различия в глобальных стратегических приоритетах обеих организаций, а также различия между национальными условиями для того, чтобы правильно управлять талантами в тех странах, где они осуществляют свою деятельность. Ключевым аспектом этого определения является акцент на ключевой группе основных сотрудников, а не всего пула многонационального человеческого капитала. (Becker, Huselid, & Beatty, 2009; Boudreau & Ramstad, 2007; Collings & Mellahi, 2009).

Существует три основных направления концепции управления талантами. (Lewis & Heckman, 2006). Во-первых, авторы, которые зачастую заменяют управление талантами управлением человеческими ресурсами, таким образом, часто не обращают внимание на конкретные виды практики HR, такие как набор персонала, развитие лидерства, планирование преемственности и т.д. Второе направление подчеркивает развитие талантов высшего звена с акцентом на «проецировании потребностей сотрудника / персонала и управление продвижением сотрудников по позициям». (Lewis & Heckman, 2006). Эти исследования часто, в значительной степени, опираются на исследования в научных работах по планированию трудовых ресурсов и планированию преемственности. Третье направление фокусируется на управлении талантами. (Heinen & O’Neill, 2004) Кроме того, развивающееся четвертое направление ориентировано на определение ключевых позиций, которые имеют потенциал, чтобы всецело оказывать влияние на конкурентное преимущество фирмы. (Boudreau & Ramstad, 2005; Collings & Mellahi, 2009; Huselid et al., 2005).

Глобальное управление талантами является относительно новой многопрофильной областью исследования, которая возникла в последние годы в качестве ключевого стратегического вопроса для многонациональных корпораций (МНК) по нескольким причинам:

1. Существует растущее признание важности роли, которую играет во всем мире компетентное управление талантами для обеспечения успеха МНК. Это отражает усиление мировой конкурентной борьбы и большую потребность в международном обучении и инноваций в МНК. (Bartlett & Ghoshal, 1989).
2. Конкуренция между работодателями за таланты переместилась с уровня страны на региональный и глобальный уровни. (Sparrow, Brewster, & Harris, 2004).
3. Нехватка талантов управленцев и специалистов усилилась и стала главной проблемой HR специалистов в большинстве МНК. (Bjo¨rkman & Lervik, 2007; Scullion & Starkey, 2000).
4. Нехватка международного управления талантами, была существенным сдерживающим фактором в успешной реализации глобальных стратегий (Cohn, Khurana, & Reeves, 2005; Scullion, 1994) и нехватка талантов-лидеров, в частности, были определены в качестве одного из основных препятствий, с которыми сталкиваются многие компании, так как они стремятся успешно действовать в глобальном масштабе. (Sparrow et al., 2004; Stahlet al., 2007).
5. Рост на развивающихся рынках привел к дальнейшему спросу на отличительный тип управленческих талантов, которые могут эффективно работать в этих сложных, культурно и географически отдаленных рынках. (Scullion, Collings, & Gunnigle, 2007).

Основываясь на общей концепции управления талантами, можно выделить несколько основных задач, выполнение которых позволить организации стать конкурентоспособной и выполнять свою деятельность наиболее эффективно:

1. Систематическое определение ключевых позиций, которые будут вносить свой вклад в устойчивое конкурентное преимущество компании;
2. Развитие кадрового резерва, который будет сформирован из высокопотенциальных и высокоэффективных сотрудников, которые будут занимать эти ключевые позиции;
3. Развитие дифференцированной структуры человеческих ресурсов для того, чтобы способствовать заполнению этих позиций компетентными сотрудниками и обеспечить их приверженность организации.

Отсюда следует, что кадровый резерв формируется исходя из того, какие ключевые позиции существуют в компании. Подбор талантливых сотрудников осуществляется посредством сочетания «внутреннего развития» и «внешнего подбора». (Collings and Mellahi, 2009).

Для того чтобы организация была конкурентоспособной и могла осуществлять все поставленные задачи, компании должны развивать свои управленческие практики в сфере управления талантами, а не только управления персоналом. Если компания будет постоянно внедрять практики управления талантами, то она сможет достичь долгосрочное конкурентное преимущество, которое не смогут скопировать ее конкуренты. А за счет того, что данные практики помогут сформировать систему управления талантливыми сотрудниками в целом по всей компании, фирма сможет повысить и другие показатели эффективности, так как доказано, что существует корреляция между управлением талантами и результативностью компании.

 К управленческим практиками управления талантами относятся следующие:

1. Привлечение талантов: рекрутмент
2. Обучение и развитие талантливых сотрудников
3. Планирование замен
4. Оценка деятельности
5. Стимулирование и компенсационный пакет
6. Удержание талантливых сотрудников: мотивация
7. Планирование карьеры
8. Оценка потенциала (выявление таланта)
9. Планирование международных перемещений
10. Адаптация и наставничество

Далеко не во всех компаниях присутствует хотя бы половина этих практик или они осуществляются неэффективно, что влияет на отношения между компанией и талантливыми сотрудниками. Из-за отсутствия четкого определения таланта, многие компании сталкиваются с серьезными проблемами относительно управленческих практик, они не знают к кому их применять, либо применяют их не к тем сотрудникам, что в итоге приводит к нежелательным результатам и финансовым потерям.

Можно сделать вывод, что основной проблемой современных организаций выступает не отсутствие систем управления талантливых сотрудников, а неэффективное управление этой системой, т.е. система не функционирует должным образом и не приносит должных результатов. В итоге, если данная система дает сбой и не выполняет свои функции правильно, способность конкурировать на глобальном рынке уменьшается в связи с отсутствием компетентных человеческих ресурсов. Основным моментом выступает то, что системы управления талантами МНК часто терпят неудачи потому что лица, принимающие решения, не всегда имеют доступ к точной информации, и имеют ограниченные возможности для того, чтобы судить о ситуации, используя всю необходимую информацию. И в результате они не в состоянии сформировать правильные представления о талантах в дочерних предприятиях.

Если предположить, что глобальные системы управления талантами действительно эффективны, то такие системы должны способствовать продвижению талантов со всего мира и принимать их на ключевые позиции в МНК, в том числе быть частью топ-менеджмента. Для того чтобы МНК достигла глобальной интеграции и контакта с местными талантами (Bartlett & Ghoshal, 1990; Doz, Santos, & Williamson, 2001; Mellahi, Frynas, & Finlay, 2005; Prahalad & Doz, 1987), МНК должны иметь культурное разнообразие в управлении (Rosenzweig & Singh, 1991). Также, необходимо наличие глобального разнообразия топ-менеджмента, которое поможет МНК узаконить деятельность компании в принимающей стране. Помимо получения легитимности, обеспечение возможностями продвижения до топ-менеджмента в МНК для новых талантов является одним из наиболее эффективных стимулов для удержания и стимулирования талантов (Bouquet & Birkinshaw, 2007).

Существует 2 фактора, которые приводят к совершению ошибок в системе управления талантами: социальная дистанция, которая влияет на степень взаимодействия между группами сотрудников и географические различие, то есть расстояние, отделяющее группы друг от друга. В соответствии с этим, можно утверждать, что социальные и географические различия не позволяют большей части талантов работать в главном центре управления компанией и в итоге ограничивает возможности талантов из дочерней компании, чтобы работать в топ-менеджменте МНК. Характер и интенсивность контактов влияет на мнение высшего руководства о доступности и качестве талантов в штаб-квартире и дочерних компаниях. Это условие определяет выбор топ менеджеров о том, кого из сотрудников они готовы продвигать.

Проще говоря, глобальные проблемы талантов являются стратегически важными вопросами, связанными с персоналом. Решение этих проблем направлено на управление фирмой таким образом, чтобы сбалансировать рабочую силу с потребностями фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе. И чтобы обеспечить организацию необходимым количеством замотивированных талантливых сотрудников, которые будут находится в нужном месте, по разумной цене, необходимо тщательно формировать процесс включения сотрудников в кадровый резерв (Schuler, et al., 2011).

Теперь стоит сделать акцент на том, кто именно может быть включен в кадровый резерв компании. Существует 3 основных вида кадрового резерва, которые выделяют МНК:

1. «Команда лидеров с высоким потенциалом» - это примерно 15 сотрудников, которые уже занимают руководящие должности и рассматриваются в качестве потенциальных кандидатов на очень высокие посты в компании.
2. «Сотрудники с высоким потенциалом» - это 20% от коллектива на том же иерархическом уровне, который рассматривается как потенциальный для высших руководящих должностей по всей организации.
3. «Сотрудники с потенциалом» - это 20% от коллектива, рассматриваемых как потенциальных на ключевые позиции среднего менеджмента.
4. Также, компании выделяют 4й тип кадрового резерва, называемый «Молодые выпускники», который используется для целей обучения и развития. Здесь речь идет о молодых специалистах, которые, в основном, не обладают профессиональным опытом, но обладают потенциалом, который компания помогает раскрыть, если будущий кандидат будет выполнять свои обязанности результативно.

Кадровый резерв формируется в рамках ежегодного процесса оценки и планирования замещений, где кандидаты для каждого кадрового резерва идентифицируются и оцениваются совместно с топ менеджерами, дивизионными менеджерами и менеджерами по управлению персоналом.

Процесс, благодаря которому сотрудник может быть зачислен в кадровый резерв включает в себя 2 стадии: поиск кандидатов, основанный на опыте, и поиск, основанный на когнитивных способностях. Кадровый резерв обычно формируется в процессе планирования замещений компании. Оценка эффективности основывается на существующих достижениях сотрудника, в том время как, процесс планирования замещений делает уклон на проверку наличия компетенций, которые могли бы быть релевантными для достижения эффективности в будущем или на позициях, где требуемые навыки отличаются от тех, что приводили к успеху на занимаемых должностях. Процесс принятия решения важно разделять на эти 2 стадии, так как люди, которые принимают решения различны на каждой из стадий: на первой, обычно, задействованы непосредственные руководители, так, как только они могут наиболее четко определить степень эффективности сотрудника, на второй стадии, как правило, кандидатов оцениваю топ менеджеры и HR - менеджеры из корпоративной и дивизиональной штаб-квартиры. Следовательно, формирование кадрового резерва определяется не только оценкой эффективности на занимаемой должности, но и факторами, которые влияют на принятие решения на стадии планирования. (Gavetti & Levinthal, 2000; March, 1991; Nelson & Winter, 1982). Ниже приведенная схема, которая показывает обобщенный процесс принятия решения о включении сотрудника в кадровый резерв:

Рисунок 1. Процесс принятия решения о включении сотрудника в кадровый резерв

Процессы, посредством которых определенные личности становятся идентифицированными как таланты, можно разделить на три подхода: интуитивный, индивидуализированный или систематический. Первый подход предполагает выявление талантливых сотрудников с помощью процессов, которые неструктурированы и неформальны, с определением, основанным на интуитивном мнении руководителей, проводящих оценку. Интуитивный подход широко критикуется. Понятие интуитивного опыта, посредством которого HR-специалисты и другие ключевые заинтересованные стороны могут предсказать поведение человека и вероятность успеха сотрудника, - это миф (Highhouse, 2008). Поэтому интуитивные процессы считаются малопригодными для организаций, поскольку выявление талантов, основанных на «инстинкте и интуиции не только неадекватно, но и безрассудно» (Bassi & McMurrer, 2007, стр. 9). Были предложены два различных и конкурирующих подхода к управлению талантами: индивидуальный или системный уровень (Jones et al., 2012).

 Индивидуалистический подход ориентирован на отдельных людей. Эти люди могут быть сотрудниками с ценными тактическими и / или оперативными навыками и могут быть идентифицированы без официальной оценки или заранее определенного описания таланта. Этот подход по существу рассматривает талант как форму человеческого капитала и не учитывает контекстуальные факторы (Iles et al., 2010; Jones et al., 2012; McDonnell, 2011).

Практики в области управления персоналом часто выступают за индивидуалистические процессы, потому что они считают, что некоторые сотрудники обладают «X-фактором» или «правильным материалом» (Dries, 2013), что делает ненужными более аналитические подходы. Для интуитивного подхода роль технологии в лучшем случае не имеет значения, в то время как систематический подход предполагает, что возможности электронного управления человеческими ресурсами полезны, поскольку они устанавливают границы вокруг талантов и поддерживают последовательную оценку сотрудников в организации (Stahl et al., 2007). Другими словами, именно благодаря формированию практических навыков посредством присвоения возможностей электронного управления, процессы идентификации талантов формализуются, структурируются и стандартизируются (Parle & Tyson, 2011; Ruël et al., 2004; Schalk et al., 2013).

В заключение, хочется еще раз обратить внимание на то, что система «Управления талантливыми сотрудниками» является инструментом привлечения и удержания лучших людей, которые в процессе своей деятельности создают ценность, как для потребителей, так и для общества в целом. В наше время, когда «борьба за таланты» происходит в каждой организации мира и проблемы решаются на глобальном уровне, разработка практик управления высокоэффективными и высокопотенциальными людьми должна играть ключевую роль, как в отделе «Управления персоналом», так и во всей организации в целом.

# Привлечение талантливых сотрудников: задачи, методы, преимущества для компаний

В предыдущем разделе мы рассмотрели концепцию управления талантами, определили ее основные практики и выявили наиболее важные задачи. Теперь стоит обратить внимание на одну из существующих практик, а именно, привлечение талантов и изучить ее как отдельный элемент всей системы управления.

Для начала стоит определить, что понимается под термином «привлечение персонала»:

«Привлечение кандидатов» – это обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов, размещение объявлений о наборе, обращение к агентствам и консультантам.[[6]](#footnote-6) Под словом кандидат можно рассматривать, как обычного потенциального сотрудника, так и талантливого. Разница в том, что при отборе, компетенции и навыки будут рассматриваться и оцениваться совершенно разными способами, и требования для талантливого персонала будут гораздо выше, так как они будут предназначены для закрытия ключевых позиций в компании. «Привлечение кандидатов» можно определить, как предоставление возможности для потенциальных сотрудников увидеть компанию в хорошем свете, как хорошее место работы. Привлечение высококвалифицированных специалистов увеличивает объёмы кадрового резерва, из которого компания может постоянно выбирать нужных сотрудников, и это повышает шансы нанять наиболее компетентного сотрудника.[[7]](#footnote-7) Процесс привлечения кандидатов предполагает, что люди ищут разные фирмы в зависимости от того, чего они хотят от организации, и рассматривают то, что организация может сделать для них (Ehrhart & Ziegert, 2005, p. 905). Учитывая, что высокопроизводительные системы дают возможность талантливым исполнителям удовлетворять потребность в росте и работать на высоких уровнях, ожидается, что высокоэффективные организации могут быть особенно привлекательными и хорошо подходят для талантливых людей.[[8]](#footnote-8)

Привлечение талантов – это сложная задача нахождения работников, обладающих необходимыми навыками для выполнения задач в любой точке мира. (Scullion, Collings, 2006). Существует 3 основных подхода в концепции привлечении талантов. Первый заключается в том, что весь коллектив делится на несколько групп сотрудников, и подразумевается, что одна группа работников более талантлива, чем остальные, поэтому она является наиболее ценной для компании и нужно фокусироваться только на ее управлении (Huselid et al., 2009). Второй подход заключается в том, что все сотрудники ценны и управление талантами должно быть глобальным (Guthridge et al, 2008). Также существует третий подход, который совмещает 2 предыдущих и подразумевает наличие дифференцированной системы привлечения и удержания работников с разными талантами. Эти подходы используются компаниями с различными тактиками поиска и привлечения кандидатов.[[9]](#footnote-9)

Привлечение талантливых сотрудников включает несколько видов деятельности (методов), которые компании применяют для ее осуществления:

1. Набор персонала
2. Кадровый резерв
3. Программы для выпускников
4. Сотрудничество с университетами[[10]](#footnote-10)

Вообще, в первую очередь, в процессе привлечения, как рядового персонала, так и талантливых сотрудников, стоит вопрос выявления, оценки и использования наиболее подходящих источников. Существует 2 основных источника привлечения кандидатов: внешний и внутренний. Большинство компаний, прежде всего, рассматривают внутренних кандидатов и проводят отбор среди них. В соответствии с концепцией управления талантами, компании формируют кадровый резерв заранее, отбирая туда талантливых сотрудников, которым будут предложены вакантные места в компании. Главная цель развития своих сотрудников и привлечения талантов из внутренних источников — это формирование у них лояльности к фирме. Таким образом, организация получит людей, которые знакомы с компанией и готовы посвящать ей свое время и силы. Наконец, внутреннее продвижение помогает распределять различные навыки и опыт вокруг организации и оказывает важное влияние на мотивацию. Но с другой стороны, в некоторых странах, местные власти настаивают на том, что права внутренних и внешних кандидатов должны находится на одном уровне и отбор должен проходить на равных основаниях. В случае, если открытая ключевая вакансия не может быть закрыта с помощью внутренних ресурсов организации, т.е. кадровый резерв либо не может обеспечить фирму подходящим кандидатом, либо он вообще не формируется, то основными средствами привлечения кандидатов будут внешние источники.

Существует множество внешних источников привлечения кандидатов, которые используются компаниями[[11]](#footnote-11):

* Суперактивный поиск (хедхантинг)
* Традиционные методы (объявлениях о вакансиях)

Формирование баз данных потенциальных кандидатов (люди, знакомые с вашей компанией, друзья, родственники сотрудников, отказавшиеся от работы кандидаты, активные работники фирм конкурентов, общественные активисты; именитые выпускники школ, вузов, бизнес-школ; люди, о которых вы получили информацию из СМИ и т.д.)

* Интернет (размещение вакансий на работных сайтах, сайтах рекрутинговых агентств, сайтах СМИ)
* Обращение к рекрутинговым агентствам
* Обращение к консультантам по подбору персонала

Каждая компания использует свою совокупность методов, нельзя сказать, что какие-то наиболее эффективны, а какие-то наименее, так как специфика компании и тех должностей, что им нужны крайне различны и поэтому условия поиска также существенно отличаются друг от друга.

Для того, чтобы практики привлечения талантливых сотрудников работали наиболее эффективно, HR отделу, который занимается управлением талантов в компании, стоит учитывать несколько аспектов, которые включают в себя задачи по привлечению талантов. Выделяется 4 группы задач, которые должны выполняться в компаниях:

1. **Задачи, связанные с репутацией**

Образ и внешняя/внутренняя репутация в глазах сотрудников и потенциальных соискателей должна быть постоянно под контролем. Отправной точкой для понимания репутации компании является аналитика талантов – мониторинг привычек и поведенческих особенностей. В компании, ориентированной на привлечение талантливых сотрудников должна быть сформирована общая стратегия по управлению брендом, также должны присутствовать платформы по привлечению талантов, одновременно с их непосредственным развитием и развитием физических качеств компании.

1. **Задачи, связанные с привлечение талантов**

Привлечение талантов включает в себя определение основных групп талантов и понимание специфики их требований и нужд. Необходимы добросовестные маркетинговые стратегии и планирование, проведение и обзор результатов мероприятий. Стратегическое партнёрство с региональными работодателями должно быть построены с целью финансирования этих маркетинговых стратегий, чтобы удостовериться в маркетингоориентированности привлечения талантов.

1. **Задачи, связанные с приемом талантов**

Клиентоориентированный приём и инфраструктура для комфортного пребывания должны быть развиты с целью помочь талантам с их переездом и заселением в течение первого времени их пребывания (если талантливый сотрудник был привлечен из другого региона\страны). Данные преимущества могут быть представлены многим сотрудникам, но их необходимо скоординировать и облегчить к ним доступ.

1. **Задачи, связанные с взаимодействием талантов**

Необходимо наличие услуг и площадок в помощь сотрудникам, с целью их социальной и профессиональной интеграции. Этот список задач включает сеть интранет для сотрудников, стажировки, курсы языка и усилия по увеличению культурной осведомлённости сотрудников.[[12]](#footnote-12)

Анализируя все эти задачи, можно сказать, что компания должна контролировать процесс взаимодействия с талантливыми сотрудниками на протяжении всех трудовых отношений, более того, она должна проводить мониторинг того, как ее воспринимают не только сотрудники, которые уже заключили трудовой договор, но и потенциальные кандидаты, т.е. следить за формированием своего имиджа работодателя.

Давайте проанализируем то, каким образом бренд или имидж работодателя может повлиять на процесс привлечения талантливых сотрудников. Бренд работодателя связан с привлекательностью организации с точки зрения функциональных, экономических и психологических преимуществ (Ambler & Barrow, 1996; Corporatehip Councü, 2007; Donath, 2001; Minchington, 2006), а сильный бренд работодателя действует как приманка для талантов на конкретном рынке (Rosethorn, 2009; Wülock, 2005). Положительная репутация компании, несомненно, создает чувство доверия, может привлечь талантливых сотрудников и работать в качестве движущей силы инноваций. Уважаемые компании с высокой репутацией обычно привлекают много талантов и, следовательно, являются инновационными. Позитивный организационный имидж и другие возможности служат эффективными инструментами привлечения талантливых сотрудников во всем мире (Elegbe, 2010). Если речь идет о глобальном привлечении талантов, то здесь уместно добавить о некоторых преимуществах, которые компании готовы предоставить для своих сотрудников. Например, возможность стать постоянными жителями или помощь в приобретении гражданства. Согласно опросу 493 HR-менеджеров, который был проведен HeadHunter в 2013 году, больше половины (58%) менеджеров сказали, что они занимаются продвижением имиджа работодателя, чтобы увеличить его привлекательность. 3\4 всех менеджеров (74%) заметили, что работа над HR брендом позволяет улучшить деятельность компании. 39% менеджеров заметили, что увеличилось количество отзывов на вакансии, 25% менеджеров отметили улучшение рекомендаций от сотрудников, а также 24% опрошенных обратили внимание на то, что сроки закрытия вакансий сократились. Несмотря на все положительные результаты и явную прямую зависимость межу улучшением бренда работодателя и деятельностью организации, не все компании осознают необходимость инвестирования средств в улучшение HR-бренда. Руководство каждой пятой компании не занимается улучшением своего имиджа.[[13]](#footnote-13) Анализируя представленные данные, можно предположить, что всем компаниям, которые занимаются привлечением талантливых сотрудников, стоит улучшать свой бренд работодателя, так как он прямо влияет на мнение кандидата о компании и влияет на его выбор при принятии решения о том - принять предложение о трудоустройстве или нет. Более того, важно отметить, что для успешного привлечения талантливых сотрудников необходимо осуществление единой цели — позиционирование и продвижение компании - работодателя на рынке труда (Ананьева Т., 2005). Также, выделяют несколько особенностей, которые характеризуют идеальный бренд работодателя, который является привлекательным для талантливого персонала: компания занимается инновационной деятельностью; политика компании учитывает демографические особенности работников; фирма дает возможность для профессионального и личного развития; организация предоставляет возможность продвижения по карьерной лестнице и позволяет выражать свою точку зрения.[[14]](#footnote-14) Все эти особенности можно охарактеризовать таким образом, что для таланта важно иметь 2 основные возможности: реализовать свой потенциал и возможность работать в компании, где ценят и развивают своих сотрудников.

Одним из факторов привлекательности выступают практики КСО. Организации, демонстрирующие более высокие уровни практики КСО, имеют повышенную способность привлекать сотрудников, что дает конкурентные преимущества для организации. Выводы этого исследования подтверждаются «теорией сигналов», которая показывает, что организации могут сознательно сигнализировать потенциальным сотрудникам определенную информацию, что, в свою очередь, может создать позитивное восприятие ценностей организации для потенциальных сотрудников. Согласно теории сигналов, соискатели склонны делать выводы об организации на основе имеющейся у них информации. В Малайзии, например, реклама работы часто содержит информацию о рабочем месте больше, чем любые другие атрибуты КСО. Помимо этого, существует понятие, которое указывает, что устойчивость и КСО облегчают набор и удержание людей. (Brokaw, 2013)

Было доказано, что помимо усиления организационной привлекательности и ее вероятности привлечения талантов, практика социальной ответственности и устойчивости повышает организационную приверженность сотрудников (Shen and Jiuhua Zhu, 2011; Tilleman, 2012). Таким образом, учитывая многочисленные доказанные преимущества практики КСО и устойчивости, ожидается, что от организаций будет входить стратегическое внедрение КСО в свою миссию и операции.

 Согласно одному из исследований[[15]](#footnote-15), выбор работы не определяется на основе изолированных атрибутов. Выбор работы включает компромиссные решения (Gatewood и др., 1993), которые определяются атрибутами, которые потенциальные сотрудники готовы отпустить в обмен на других. Например, если организация хорошо зарекомендовала себя в области окружающей среды, отношений с обществом и на рабочем месте, но плохо себя зарекомендовала на рынке, соискатели по-прежнему воспринимают организацию как привлекательное рабочее место и демонстрируют сильное намерение присоединиться к ней. Потенциальные кандидаты готовы к компромиссу между показателями экологической эффективности, отношениями с сообществом или рыночными практиками, но не желают проявлять компромиссное поведения на рабочих местах. Другими словами, даже если организация обладает хорошими показателями в области окружающей среды, отношений с общественностью и рыночной практикой, но имеет негативный опыт работы на рабочем месте, респонденты не готовы принять предложение от организации. Согласно Яну Спенсеру и другим авторам (2013), многие организации считают, что устойчивые результаты могут быть достигнуты только за счет экономических показателей, и, как таковые, включение экологической и социальной практики не может быть достигнуто без давления на общественное мнение (Adams and Whelan, 2009). Положительная связь между практикой КСО и организационной привлекательностью для талантов гарантирует беспроигрышную парадигму. Таким образом, организации могут стратегически сосредоточить свои ценные ресурсы, по крайней мере, на трех из четырех ключевых атрибутов. Например, организация, которая имеет минимальное участие в окружающей среде, может направлять свои ресурсы в целях улучшения отношений с сообществом и рынком, а также улучшать рабочее место, и, в итоге, она все еще будет восприниматься как привлекательная для своих потенциальных сотрудников. Согласно исследованиям, рабочее место было самым предпочтительным атрибутом КСО. Организации могут сознательно продвигать отобранные организационные характеристики, чтобы привлечь наиболее выгодных кандидатов. (Greening, Turban, 2000).[[16]](#footnote-16)

 Почему человек может выбрать ту или иную компанию? Что делает ее более привлекательной по сравнению с ее конкурентами? Давайте рассмотрим факторы, которые влияют на привлекательность компании, причем некоторые из них уже были описаны выше. Во-первых, это внешние факторы, к которым можно отнести: ситуацию на рынке труда, которая влияет на привлечение талантливых сотрудников в организацию; имидж организации, т.е. имидж работодателя, который прямо влияет на то, как компания воспринимается потенциальными кандидатами. Последний внешний фактор - это конкурентоспособность отрасли: чем больше конкурентоспособна фирма, тем больше стабильности и возможностей она может предоставить для своих сотрудников, тем более она привлекательна для талантливых сотрудников. Что касается внутренних факторов, то тут большую роль играет то, какая организационная культура в компании и на сколько развита система управления талантами в организации. Хорошо развитая организационная культура позволит талантам чувствовать себя комфортно, иметь доброжелательные отношения с коллегами и начальством и получать удовольствие от выполнения своей работы. То есть будет удовлетворена эмоциональная сторона личности сотрудника. Помимо организационной культуры, компанию привлекательной делает ее развитая система управления талантами, которая включает в себя все существующие управленческие практики и гарантирует постоянное развитие, обучение и продвижение для талантливых сотрудников. Что, в свою очередь, удовлетворяет рациональную стороны личности сотрудника.[[17]](#footnote-17) Вообще, в войне за таланты, привлечение высококвалифицированных сотрудников имеет решающее значение для организационной эффективности. (Barber, 1998; Rynes, 1991).

 Привлечение талантливых сотрудников определяется как получение перспективных сотрудников для просмотра организации как позитивного места работы (Rynes, 1991). Создание высококачественных пулов претендентов, из которых можно выбирать, улучшает шансы организации на развитие конкурентного преимущества с помощью своих человеческих ресурсов. Соискатели полагаются на ряд убеждений при принятии решений о том, где подавать заявки на работу (Rynes, 1991), одна из которых включает в себя знание человеком о работодателе (Gomes and Neves, 2011). Люди используют это знание, как инструмент для категоризации, запоминания и отзыва информации об этом работодателе. Основанная на потребителях теория справедливости в отношении брендов определяет три измерения знаний работодателя: знакомство с работодателем, имидж работодателя и репутация, которые, как установлено, имеют существенную и независимую, прямую и позитивную связь. (Collins, 2007; Lievens et al., 2005). Знание работодателя может быть определено как способность человека идентифицировать компанию как потенциального работодателя (Cable and Turban, 2001; Collins and Stevens, 2002). Предыдущие исследования в области найма продемонстрировали, что общая осведомленность об организации связана с восприятием заявителями привлекательности компании, как работодателя, при этом более знакомые организации воспринимаются как более привлекательные (Cable and Graham, 2000; Gatewood et al., 1993; Lievens et al., 2005; Saini et al., 2014; Turban and Greening, 1997), поскольку соискатели интерпретируют это знание как сигнал легитимности и склонны видеть работодателя в более позитивном свете, в отличие от фирм, которых им не знакомы (Gatewood и др., 1993).[[18]](#footnote-18)

Вспомним о том, что источники привлечения могут быть внешними и внутренними, чаще всего используются внутренние, и они, в свою очередь, имеют ряд преимуществ для компании:

1. Экономическая эффективность. Так как издержки на поиск нового сотрудника извне крайне высоки, а затраты, вызванные тем, что его работа не выполняется на момент поиска, могут быть очень значительными.
2. Нет необходимости создавать привлекательный имидж работодателя и завоевывать доверие нового сотрудника, так как он уже проявляет лояльность, работая в организации. Сотрудник, которому предложат повышение, будет автоматически замотивирован, а организация создаст стимулы для раскрытия потенциала своих сотрудников.
3. Если компания инвестирует в своих сотрудников, она таким образом защищает себя от конкурентов, так как ее таланты осознают свою ценность и остаются лояльными компании на долгий срок.
4. Свои сотрудники осведомлены о тонкостях бизнеса и той отрасли, в которой функционирует фирма, поэтому при повышении сотрудник сможет быстро переключиться на новые задачи и начать действовать.

Все эти преимущества позволяют компании не только уменьшить свои затраты на персонал, но и проявить себя, как работодателя, который заботится и ценит своих сотрудников и готов их развивать.

Преимущества, рассмотренные выше, возникают в организации, когда привлечение осуществляется в рамках организации и внешние источники не используются, то есть рассматриваются только собственные человеческие ресурсы организации. Но так как не всегда удается найти нужного сотрудника внутри организации, специалисты по подбору персонала используют внешние источники поиска. Давайте рассмотрим другие возможности и преимущества системы привлечения талантливых сотрудников. Исходя из определения талантливого сотрудника, которое мы рассмотрели в первом разделе данной главы, следует, что именно эти сотрудники решают самые сложные и нестандартные задачи, вернее именно эта категория сотрудников обладает нужными навыками и компетенциями для их решения. Согласно мнению экспертов McKinsey, таланты — «самые лучшие и самые яркие» сотрудники и именно «передовые» 10—20% работников наиболее ценны для компании (Michaels et al., 2001). В любой фирме 20% сотрудников приносят 80% результата (Naqvi, 2009). Исходя из этих цифр, можно предположить, что эти 20% сотрудников от всей организации как раз занимают ключевые должности, в рамках которых они решают проблемы, создают знания, креативность и инновационность. Организации, которые занимаются талантливыми сотрудниками, получают на 26% больше прибыли, чем те, кто этой деятельностью не занимается. В среднем, доля талантливых сотрудников должна быть от 8 до 15% и если эта доля уменьшается до 5% и ниже, то компания обречена на банкротство.[[19]](#footnote-19) Именно поэтому не только конкурентоспособность компаний напрямую зависит от их способностей привлечь талантливых сотрудников, но и возможность зарабатывать (Huselid, Becker and Beatty, 2009; Guthridge et al, 2008), в частности, компании, которые выбирают талантов с правильными навыками наиболее успешны (Guthridge et al, 2008; Lane and Pollner, 2008). И тут возникает еще один важный вопрос: привлекать только талантливых сотрудников, чтобы раскрывать их потенциал и развивать внутри организации или же действовать в соответствии с правилом о том, что 20% талантливых сотрудников приносит 80% результатов.

Последнее, на что хотелось бы обратить внимание, что таланты - это люди со знаниями, навыками и опытом, которые могут внести свой вклад в организационный процесс. Когда таланты каждого человека внедряются и управляются в интересах организации, мы говорим об интеллектуальном капитале. Мы определяем интеллектуальный капитал как неосязаемый элемент, получаемый в результате суммирования знаний каждого сотрудника в организации. Интеллектуальный капитал возникает из благосостояния людей в организации, их уровня образования, опыта, информации, которой они обладают и их индивидуального таланта (Matos F., Lopes A., Matos N., 2012). Отсюда можно предположить, что привлечение талантливых сотрудников приводит к формированию интеллектуального капитала в организации, что в свою очередь, формирует конкурентное преимущество компании, которое не способны скопировать ее конкуренты. Стратегическая ценность человеческого капитала выражается в его потенциале, который способствует повышению эффективности и результативности деятельности фирмы, использования рыночных возможностей и нейтрализации потенциальных угроз. Уникальность человеческого капитала отражает степень его специфичности, то есть человеческий капитал не всегда доступен на рынке труда и нелегко дублируются другими фирмами (Lepak, Snell, 2002).

# Особенности привлечения талантливых сотрудников в российских и зарубежных компаниях: основные отличия, примеры компаний

В предыдущих разделах мы рассмотрели особенности управления талантливыми сотрудниками, как концепции, в целом, выделили основные практики и тенденции, во втором разделе более подробно изучили что из себя представляет одна из практик, а именно привлечение талантливых сотрудников. После того, как мы определились с тем, что именно включает в себя этот процесс, стоит рассмотреть еще один важный аспект. Данный раздел будет описывать основные отличия российских компаний, и их принципы привлечения талантливых сотрудников.

Как было сказано ранее, вопрос необходимости привлечения талантов в организацию можно считать раскрытым и обоснованным, так как доказана прямая зависимость между управлением талантливыми сотрудниками и результативностью организации. Соответственно, чем больше талантливых сотрудников будет привлечено в вашу организацию, тем больше шансов позиционировать себя, как лидера рынка или отрасли, предоставляя самые лучшие товары \ услуги. [[20]](#footnote-20)

Для начала стоит разобраться с вопросом привлекательности компаний в целом, и ответить на главные вопросы: «Какая компания является наиболее привлекательной по сравнению с остальными?», «Что именно хотят получить кандидаты, когда выбирают свое будущее место работы? и «На что компания должна ориентировать, чтобы быть более привлекательность для талантливых сотрудников?».

Согласно результатам исследований, рекрутингового агентства Kelly Services[[21]](#footnote-21), существуют различия в том, что именно привлекает кандидатов. Для наглядности, ниже приведена таблица с отличительными характеристиками:

Таблица 1. Что привлекает кандидатов в мире и в России (2016)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Европа и Азия | зарплата | work-life-balance | обучение и развитие |
| Россия | зарплата | работа в команде профессионалов | карьерный рост |

*Составлено по: Завьялова Н. «Рынок труда глазами работодателей и глазами начинающих специалистов» // Результаты исследований Kelly Services. – 2017 – 17 С.*

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что на первом месте у всех кандидатов стоит заработная плата, т.е. кандидаты в первую очередь рассматривают условия оплаты труда, которые предлагает компания и соответственно, та компания, что предложит больше, окажется наиболее привлекательной. Другие характеристики существенно различаются: для стран Европы и Азии, кандидаты выберут компанию, которая может предложить им work-life-balance и возможность обучаться и развиваться. Что касается, российских соискателей, то для них большое значение при выборе фирмы имеет возможность работать в команде профессионалов и гарантии продвижения по карьерной лестнице. Данные характеристики относятся к кандидатам всех возрастов и поколений. Более того, стоит отметить тот факт, что такой мотивирующий фактор, как карьерный рост связан именно с повышением заработной планы – 70% отпрошенных утверждают, что, если они захотят сменить место работы, удержать их сможет только повышение заработной платы. Только 17% опрошенных будут удовлетворены повышением без увеличения оплаты труда.[[22]](#footnote-22) Если же рассматривать то, что именно привлекает молодое поколении, то здесь результаты будут другие. Недавно было проведено исследование Kelly Global Workforce Index (KGWI), согласно которому поколение «У» обращает внимание на ряд критериев при выборе компании:

Размер заработной платы (94%);

Карьерный рост (65%);

Репутации работодателя (62%);

Возможность работать в команде компетентных специалистов;

Обучение за счет работодателя;

Баланс между работой и личной жизнью.

Все эти факторы оказывают огромное значение на привлекательность компании. Анализируя вышеперечисленные критерии, можно сказать, что молодому поколения присущи и российские и западные ожидания.

Помимо этого, стоит указать существующие отличия между российскими миллениумами и западными. Ниже представлен график, где представлена статистика о том, что именно важно для поколения «У» помимо заработной платы при выборе компании:



Рисунок 2. Факторы привлекательности при выборе компании для поколения "Y"

*Источник: Результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI): На смену поколению трудоголиков, придет поколение «селфи» [Электронный ресурс] // Рекрутинговое агентство Kelly Services. – 2016. – Режим доступа: http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/*

Исходя из графика выше, молодые таланты в России готовы уменьшить свои зарплатные ожидания, если им будет предоставлен гибкий график работы или возможность удаленной работы или сокращение рабочего дня. Но больше всего опрошенных не готово уменьшать свои финансовые ожидания и искать компанию, у которой будет возможность предоставить подходящий уровень оплаты труда. Также стоит отметить тот факт, что не только российские соискатели не хотят понижать свои ожидания, европейские молодые люди практически в такой же степени не готовы смириться с заниженной заработной платой.[[23]](#footnote-23)

Как уже было сказано в прошлом разделе, привлечение талантливых сотрудников – задача № 1 как российских, так и западных компаний, но отличительными чертами российских миллениумов выступают желание получать хороший заработок и выполнять интересную работу. Именно поэтому при привлечении такой категории сотрудников, акцент надо делать на этих вещах, по крайней мере российским компаниям.

Теперь рассмотрим отличия именно методов привлечения талантливых сотрудников. Как показало одно из исследований, одной из важных особенностей привлечения талантливых сотрудников в российских компаниях является то, что процесс управления талантами представляет собой отбор в кадровый резерв. Причем, у этого отбора есть свои особенности: компания периодически собирает информацию о сотрудниках, анализирует ее и проводит оценку подходящих сотрудников. По ходу оценки, существует несколько критериев, по которым компания определяет подходит человек для кадрового резерва или нет. Данными критериями, в основном выступают возраст, образование и результаты работы, соответственно формируется небольшая группа людей, подходящая под эти параметры, иногда для проверки результатов оценки проводится Ассессмент - центр, и затем талантливые сотрудники зачисляются в резерв. С одной стороны, поиск и привлечение своих сотрудников являет удобным, более экономичным и продуктивным процессом, ведь даже если человек не пройдет отбор в резерв, он останется на своем рабочем месте, привлечение сотрудников из вне более рисково. Но большим недостатком такой системы является то, что из-за изначальных ограничений, например, по возрасту, большинство сотрудников, может даже не рассматриваться, хотя возможно, многие из них талантливы в такой же степени. Согласно исследованию[[24]](#footnote-24), только 18% российских компаний рассматривает потенциал сотрудников из старшего менеджмента совместно с сотрудниками из кадрового резерва, остальные компании оценивают только кадровый резерв. Также отличительной чертой российских компаний является то, что они не планируют карьеру сотрудников, лишь 36% компаний осуществляет такую деятельность. Данный факт может оттолкнуть потенциального кандидата на роль талантливого сотрудника, так как такая категория сотрудников заинтересована в дальнейшем развитии, как в собственном, так и взаимодействуя с компанией. Еще одной особенностью российских компаний является то, что отбор в кадровый резерв осуществляется не как постоянный процесс, а рассматривается как временный проект, который периодически имеет место быть. И что не мало важно, 41% опрошенных компаний осуществляет отбор талантливых сотрудников, не связывая эту деятельность с системой управления эффективности, т.е. деятельность определенного сотрудника оценивается (Performance Management), но она никак не учитывается в системе управления талантами. При этом, именно от руководителя требуют, чтобы он проанализировал и составил списки кандидатов, которые будут зачислены в кадровый резерв. Руководители не хотят терять своих специалистов, что в итоге, вызывает конфликт с руководством.

Теперь перейдем к особенностям привлечения в западных компаниях. Программы привлечения в зарубежных компаниях развиты намного лучше и имеется больше управленческих практик и опыта в данной области. Согласно исследованию, на западе 81% компаний оценивает потенциал не только ключевых сотрудников, входящих в кадровый резерв, но и потенциал рядовых сотрудников. Соответственно, привлекая таланты, компания не ограничивает себя небольшой группой людей, а старается выявить потенциал и талант среди всех своих подчиненных. Также важным фактором западных компаний является то, что более 80% организаций задумывается о карьере сотрудников и занимаются ее планированием. Данный факт является очень привлекательным именно для талантливых сотрудников, так как они нацелены на развитие и стараются думать о будущем совместно с компанией. При привлечении талантливого персонала, зарубежные компании всегда совмещают работу по управлению талантами с менеджментом эффективности, именно поэтому результаты работы отлично демонстрируют степень подготовки каждого сотрудника вступить в кадровый резерв.[[25]](#footnote-25) Некоторые ведущие компании на Западе применяют политику ситуационного найма — привлечение талантливых людей в проект на небольшой срок работы. Затем кого-то оставляют работать в штате, а большинство увольняют после окончания проекта. Помимо больших корпораций, в «войну за таланты» вступают и фирмы среднего бизнеса. Что касается преимуществ, то небольшие организации могут предложить кандидатам: возможность более быстрого карьерного роста, предоставление полномочий, условия для решения разнообразных задач и принятия самостоятельных решений. Потенциал средних компаний уже был оценен многими соискателями, и работа в такой фирме стала важным этапов на их карьерном пути. Нередко компании внедряют специальные программы премирования сотрудников, привлекающих кандидатов на вакантные должности. Практически все западные компании сегодня осознали эффективность такой стратегии и используют ее.[[26]](#footnote-26)

Говоря о различных методах привлечения талантливых сотрудников, стоит выделить новое направление, которое называется «когнитивный рекрутмент». Он включает в себя несколько видов деятельности, связанной с привлечением и подбором талантливых сотрудников. Во-первых, бренд работодателя, как было указано выше занимает высокую позицию, как фактор привлекательности. Именно поэтому проведенные исследования говорят о том, что сейчас создание информационно - пропагандистских кампаний по привлечению кандидатов настолько же важно, как и рекламные кампании. Важность этого подхода подтверждается информацией о том, что сейчас наряду с формулировкой ценностного предложения для потребителей, компании формируют «ценностное предложение работодателя» для потенциальных кандидатов. Здесь важно отметить, что учитывается еще и то, как кампания это осуществляет, например, некоторые компании снимают ролики, проводят онлайн трансляции в интернете, где сотрудники рассказывают о компании и о том, чем они занимаются. Но не смотря на всю важность, только 2% компаний автоматизировали HR-процессы в отношении развития бренда работодателя.[[27]](#footnote-27)

Еще одним видом деятельности «когнитивного рекрутинга» является использование новых технологий. Очень эффективными методами являются HR – системы: LinkedIn, Workday и Oracle, они помогают компаниям находит самые разные решения. Помимо этого, компании используют такие современные технологии, как искусственный интеллект (AI), машинное обучение, автоматизация процессов, обработка естественного языка, интеллектуальные алгоритмы и самообучение. Например, программы Chatbots или Olivia, которые были недавно запущены для улучшения процесса взаимодействия с кандидатами.[[28]](#footnote-28)

Интернет сервисы, на данный момент, играют большую роль на рынке рекрутинга в России, и некоторые компании уже отдают им предпочтение при поиске персонала. Но стоит отметить, что только 35% компаний автоматизировали процессы подбора персонала. Использование электронных ресурсов позволяет компании показать себя, как инновационную корпорацию, которая идет в ногу со временем, а это очень привлекательно для талантливых сотрудников.

Также важно, чтобы компании проводили прогнозирующую аналитику и с целью планирования своих кадров, оценки процессов и т.д. Введение системы отслеживания претендентов (applicant tracking system (ATS)) позволяет по новому вести базу данных кандидатов, управлять отношениями с кандидатами, проводить видео-интервью. Но на данный момент, 70% российских HR- специалистов не используют облачные системы управления кандидатами, а применяют коробочные продукты, схожие с 1C. Также, популярным решением улучшения систем привлечения и оценки кандидатов выступает геймификация, благодаря которой специалисты могут проверить способности кандидатов. Согласно исследованию, только 6% опрошенных мировых лидеров бизнеса отлично используют геймификация, как метод привлечения и оценки кандидатов, 71% считает себя слабыми в этом направлении. [[29]](#footnote-29)

Что же касается видео - интервью, то этот метод особенно полезен на первых этапах отбора. Данный инструмент следует использовать вместо «классического обзвона» всех кандидатов, откликнувшихся на вакансию. Учитывая тот факт, что первичное интервью обычно включает в себя ряд стандартных вопросов, автоматизация этого процесса смогла бы сильно сократить временные ресурсы. На данный момент, в России услуги видеорекрутмента оказывают такие популярные сервисы как VCV, Skillaz и Pre-Interview.[[30]](#footnote-30) Здесь важно отметить, что данный инструмент не может определить талантлив кандидат или нет, подходит он на ту или иную должность или нет, он скорее отсеивает совсем неподходящих, чтобы рекрутеры не тратили на них время, проводя личные интервью. Определение же таланта, остается задачей следующих этапов.

Теперь давайте рассмотрим практики привлечения талантливых сотрудников совместно с конкретными примерами деятельности российских и зарубежных компаний.

При приеме на работу российские компании больше ориентируются на способность кандидата выполнять текущие должностные обязанности, чем на свой будущий потенциал. Большинство МНК выстроили стратегические кадровые резервы и нацелились на получение высокопотенциальных сотрудников в долгосрочной перспективе. Например, Роснефть ставит целью формирование «внешних резервов последователей» в университетах. Аналогичные подходы у нефтяных и газовых компаний «Роснефти» «Газпрома» и «Лукойла». И «Северсталь», которая стремится нанимать очень молодых сотрудников и обучать их, чтобы сделать их ключевыми специалистами в тех областях, где он является самым крупным местным работодателем. Ведущие ТНК в России обеспечивают найм талантов уже на университетском уровне. Это приводит к тому, что компании постоянно предлагают обширные стажировки (например, «Лукойл» обеспечивает 3000 должностей, набираемых на работу каждый год) или программы предварительного найма (например, «Газпром» нанимает большую часть выпускников Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина). Те российские компании, которые вовлечены в управление талантами, часто являются крупными и международными: они определяют группу талантливых или высокопотенциальных сотрудников, а затем разрабатывают индивидуальные программы для их развития, создавая тем самым кадровый резерв. Еще одним примером формирования кадрового резерва выступает компания ВТБ. Банк использует модель компетенций, которая играет важную роль в оценке сотрудников, определении критериев отбора и оценки персонала, а также в установлении стандарта для оценки в дочерних банках в России и за рубежом. Она также определяет требования к обучению персонала, и после аттестации создает планы развития для выявления наиболее перспективных сотрудников и группирует их в «ключевой кадровый резерв».

Еще одним хорошим примером того, как крупная международная компания осуществляет практики привлечения талантов выступает компания Яндекс. Компания верит, что быть креативной и инновационной это важное требование для привлечения талантов. Что касается топовых позиций, то компания редко нанимает кого-то извне, стараясь взращивать свои кадры. Компания придерживается мнения о том, что лучше начать с сотрудников младшего уровня, которые будут строить свою карьеру внутри организации. Поскольку Яндекс хочет набирать лучших из лучших и поддерживать их в быстро меняющемся IT-секторе, была основана школа анализа данных. Любой студент, имеющий степень в области компьютерных наук, может зарегистрироваться. В течение двух лет вечерних занятий рассматривается целый ряд предметов. Самые яркие студенты могут выиграть стажировку в Яндексе с возможностью трудоустройства в будущем. Еще одна важная характеристика компании, которая объединяет сотрудников Яндекса в единую команду и позволяет им говорить на общем языке, - это идеология «мы лучшие». Несмотря на то, что некоторые называют это эгоизмом, сотрудники утверждают, что согласны с идеологией и поддерживают дух совместной работы. Существует два основных канала поиска потенциальных талантов: рекомендации от нынешних сотрудников и рекламные объявления на корпоративном сайте. Кроме того, компания использует My Circle, LinkedIn и Habrahabr для продвижения вакансий. В Яндексе существует несколько стадий отбора кандидатов. Сначала они собирают информацию о потенциальных кандидатах, используя их собственный веб-сайт, где кандидаты размещают свои резюме. Исследуя кандидатов, у них проверяют их навыки. Если кандидат обладает достаточной квалификацией и опытом, то его приглашают на интервью. Во время интервью, у кандидата спрашивают сферу его интересов и предлагают решить несколько компьютерных заданий из реального времени. Во время процесса набора, Яндекс предоставляет информацию о надбавках и прочих бенефитах, возможностях карьеры и важных деталях для окончательного решения кандидата.

Мудрая политика поиска привела к формированию группы кандидатов, желающих работать в Яндексе. Наконец, позиционирование Яндекса как свободной демократической компании без строгих правил работает как конкурентное преимущество в «войне за талант». Важно отметить, что самый важный критерий оценки эффективности является выполнение требуемых заданий в срок, а что касается того, где и как ты будешь их выполнять – тут компания абсолютно не ограничивает, давая сотрудникам работать даже ночью в комфортных условиях. Такие характеристики делают ее крайне привлекательной для любого поколения, а в особенности поколения «У», так как именно ради гибкого графика работы или возможности удаленной работы, они готовы снизить свои зарплатные ожидания.[[31]](#footnote-31)

Еще одним примером того, как российские компании привлекают талантливых сотрудников, выступает компания «Российские железные дороги». Система оценки эффективности, которая существует в компании играет важную роль в привлечении новых сотрудников. Система оценивает потенциальных и существующих работников с точки зрения текущих профессиональных знаний и определяет их соответствие общим бизнес-целям и стратегии. Корпоративная модель компетенций была развита на основе базовых ценностей компании. Система оценки является ключевым элементом в выявлении высокопотенциальных работников (Hi-Po) сразу же после их найма. Все решения об инвестировании в разработку и обучение Hi-Po основаны на этой системе, а развитие талантов включает в себя инвестиции в существующий персонал и инвестиции в кадровый резерв.[[32]](#footnote-32) Привлечение и найм молодых специалистов являются ключевыми направлениями развития человеческих ресурсов, что является приоритетом для ОАО «РЖД». В переходный период к новой организационной культуре, компания сосредоточилась на развитии человеческого потенциала.

Теперь, после примеров того, как российские компании занимаются привлечение талантливых сотрудников, рассмотрим несколько кейсов, раскрывающих практики привлечения талантов в зарубежных компаниях.

Первый пример – это компания Vale. Vale является бразильской многонациональной диверсифицированной металлургической и горнодобывающей корпорацией - одной из крупнейших в мире, а также одним из крупнейших логистических операторов в Бразилии.[[33]](#footnote-33) В Бразилии существует проблема низкого качества образования, в результате чего компании сталкиваются с дефицитом высококвалифицированных сотрудников[[34]](#footnote-34), и поэтому анализируют различные пути решения данной проблемы путем привлечения лучших сотрудников. Талантливые люди в Бразилии ценят самодостаточность и независимость прежде всего, а также возможность стать лидером команды, Vale фокусируется на разработке программ с высоким потенциалом и подчеркивает свою динамичную и сложную рабочую среду. Востребованные сотрудники также склонны уделять большое внимание балансу работы и жизни, обязывая Vale решать такие требования.

 Для того, чтобы быть привлекательной, компания фокусируется на нескольких уровнях формирования привлекательности. Например, предоставление бонусов, вознаграждение, программы «work–life balance» для сотрудников, КСО и т.д. Для Vale некоторые из наиболее успешных практик включали определение карьерных целей, повышение квалификации и продвижение по службе, дифференцированный бренд работодателя, улучшение условий труда и компенсационных пакетов и бонусов. Вероятно, центром внимания практик привлечения талантливых специалистов Vale является - обширный набор специалистов (в основном геологов и инженеров), которых также ищут другие горнодобывающие компании и которые, как правило, очень мобильны с точки зрения места работы. Чтобы привлечь лучших талантов, Vale тщательно управляет своим корпоративным имиджем, подчеркивая его корпоративную социальную ответственность и ее финансовую устойчивость, что как раз выступает крайне важным примером того, что привлекает талантливое молодое поколение. Корпоративная культура Vale подчеркивает прозрачность, уважение прав человека, защиту окружающей среды и активную поддержку качества жизни в сообществах, на которые влияет его деятельность. Каждый год компания инвестирует в различные экологические проекты и инициативы. Использует различные рекламные сообщения, представляя компанию как идеального работодателя для кандидатов, заинтересованных в долгосрочной, устойчивой, успешной карьере. Vale более селективна, поскольку нацелена на долгосрочное сохранение высокопотенциальных профилей.

Чтобы сделать себя еще более привлекательной, компания Vale запустила свой корпоративный университет «Valer» в 2003 году. Главной целью КУ была разработка и обучение сотрудников со специализированными компетенциями для горнодобывающей промышленности. Компания основывает свою образовательную стратегию на отображении ключевых процессов и выполняемых функций, это развивает необходимые навыки, чтобы гарантировать постоянную эффективность деятельности компании. В партнерстве с глобальными учебными заведениями «Valer» предоставляет сотрудникам возможности для личного и профессионального развития, развития менеджеров и специализированной технической подготовки. Учитывая все вышеперечисленное, можно сказать, что, сосредоточив внимание на создании специальной рабочей среды и большого числа программ развития, Vale заполнила существующий образовательный пробел, тем самым решая не только свою проблему, но и проблему всего общества Бразилии, и направила на рынок труда сигнал о том, что она готова помочь в развитии таланта сотрудника, создав, тем самым, магнит для привлечения необходимых талантов.

Еще одним ярким примером практик привлечения талантов выступает китайская компания Lenovo. Несмотря на то, что рынок труда в Китае в основном непригоден: более 70% населения проживает в сельской местности, где мало навыков и плохого образования, компания разработала хорошо отлаженные методы рекрутинга.[[35]](#footnote-35) Большинство найма в Lenovo осуществляется через агентства по найму и в кампусах крупных университетов. Университеты играют важную роль в привлечении новых талантов в компании, при этом количество аспирантов ежегодно растет. Чтобы максимизировать свою привлекательность, компания нацелена на существующие университеты, и использует сайты социальных сетей и другие профессиональные сайты (например, LinkedIn). Средства массовой информации, в частности ChinaHR.com и местные газеты, используются для дополнительного потока кандидатов. Lenovo также организует ежегодные ярмарки вакансий и использует много внешних агентов по набору персонала. При подборе новых талантов Lenovo изучает различные области, такие как образование, опыт, личные обстоятельства и личность, а кандидаты должны уметь адаптироваться к потребностям компании. Lenovo стремится нанимать людей, склонных к инновациям и обладающих необходимыми навыками работы, но при этом, чтобы они имели ценности, соответствующие требованиям компании. В последние годы, Lenovo активно ищет внешние таланты с необходимыми навыками глобально. Компания нуждается в талантливых сотрудниках для ее устойчивого роста и повышения инноваций в быстро развивающихся ИТ-областях. Существуют три основных критерия отбора и найма в Lenovo: действительность, экономическая эффективность и надежность. Набор менеджеров в Lenovo осуществляется в основном за счет продвижения и развития карьеры.[[36]](#footnote-36) Внутренний набор персонала широко поощряется в китайских компаниях из-за его экономической эффективности. Когда в Lenovo создается новая должность, менеджеры всегда стараются сначала закрыть вакансию внутренними ресурсами, потому что они понимают на сколько талантливы, надежны и эффективны существующих сотрудники. Внутренний рекрутинг также сохраняет два ключевых ресурса: время и деньги. Чтобы привлечь новых талантливых людей, особенно международных менеджеров (которые на протяжении истории были самыми трудными для поиска квалифицированных кандидатов), руководство Lenovo задумало и реализовало культуру «Lenovo Way». Эта культура была разработана в тандеме со стратегией приобретения после IBM, и по-прежнему находится в процессе непрерывной разработки и постоянно совершенствуется. Основными компонентами «Lenovo Way» являются так называемые 5Ps: «Мы планируем, прежде чем обещаем», «Мы выполняем, как мы обещаем», «Мы ставим приоритеты компании на первое место», «Мы практикуем улучшение повседневности» и «Мы внедряем новые идеи». Основополагающая вера в «путь Lenovo» - следовать за новаторскими и творческими людьми, создавать уважительные отношения внутри культуры, следовать лидерам, которые вдохновляют других людей и выполняют задачи, имеющие большое значение. [[37]](#footnote-37) По мере того, как компания выросла и привила культуру «Lenovo Way», она приобрела одних из самых квалифицированных и способных сотрудников в отрасли. С ростом узнаваемости бренда, Lenovo может привлечь самых лучших, но компания также следует за них сражаться с другими передовыми компаниями. Политика компенсации Lenovo отличается от других компаний распределением более высоких бонусов. Она поддерживает сотрудников с новаторскими идеями, спонсируя их программы магистратуры в университетах, или оказывая материальную помощь для приобретения домов. Lenovo также является первой китайской компанией, предлагающей бонусы для сотрудников, а также планы выхода на пенсию в целях поощрения долгосрочных обязательств перед компанией. Кроме того, Lenovo уделяет большое внимание разнообразию своей компании, что приносит различные культурные перспективы и идеи, характерные черты компании, которые на протяжении многих лет является очевидными конкурентными преимуществами.[[38]](#footnote-38)

Рассмотрев несколько примеров того, как компании занимаются привлечением талантливых сотрудников, можно сделать вывод, что у каждой компании формируется своя политика, которая напрямую зависит от того, какое определение таланта она дает и то какую роль она присваивает данным сотрудникам. По большей части, эффективное управление, а в частности привлечение талантливых сотрудников свойственно только большим международным компаниям, которые делают акцент на привлечении самых лучших специалистов и ставят глобальные амбициозные цели, которых и добиваются при помощи таких кадров.

# Текущая ситуация на рынке труда, основные тенденции и вызовы

Привлечение талантов – это одна из основных задач, которая стоит перед работодателями, так как для достижения лучших результатов, выполнять работу должны команда лучших сотрудников. Большинство компаний понимает, что через какое-то время, рынок труда кардинально измениться и его займут представители молодого поколения «У». Давайте сначала рассмотрим некоторые особенности рынка труда его тенденции.

На данный момент, ситуация на рынке труда в целом, так и в России крайне нестабильна в силу экономических и политических событий в мире. В последнее время, выделяется несколько основных тенденций, которые характеризуют рынок труда и оказывают на него большое влияние.

Согласно мнению Карла – Йохана Хасселстрема, глобального исполнительного директора, генерального директора региона EMEA Universum и Ива Шнойвли, генерального директора Universum в Швейцарии и Центральной и Восточной Европе, отмечается много трендов на рынке труда и брендинге работодателя. Один из них — это то, что конкуренция между компаниями сейчас очень жесткая, помимо этого, эксперты наблюдают, что в последнее время талантливые сотрудники изменили взгляды на работодателей и вместо предпочтений найти работу в 1 отрасли, они не ограничивают себя и рассматривают все возможные варианты. Это приводит к тому, что конкуренция между компаниями осуществляется не только в рамках одной отрасли, а происходит между несколькими индустриями сразу. Помимо того, что кандидаты изначально рассматривают далеко не одну отрасль, они стремятся перемещаться в течении всей своей карьеры из одной компании в другую, тем самым формируя «трудовую мобильность». Эта тенденция закрепилась в последние несколько лет, так как рынок труда сейчас крайне гибок, происходит структурный сдвиг в пользу сектора услуг, а также, как уже было сказано, происходит глобальное усиление конкуренции. Во всем мире есть многонациональные компании, которые в настоящее время нанимают иностранных талантливых сотрудников на трудные для заполнения рабочие места. Многие страны открыты для предоставления рабочих виз для поощрения квалифицированной рабочей силы. Мигранты, в том числе вынужденные переселенцы, могут вносить вклад в местную экономику других стран и регионов, т.е. могут принести продуктивные навыки сообществам и помочь завершить основные проекты развития в местах, где эти навыки не существуют среди местного населения.[[39]](#footnote-39) В качестве наглядности, стоит уделить внимание статистике: мобильным оказывался примерно каждый пятый работник (22%), а количество перемещений, т.е. внешняя мобильность почти втрое превосходит внутреннюю: 16,3% против 5,8%.[[40]](#footnote-40)

Еще одним трендом на рынке труда выступает тот факт, что значимость бренда работодателя возрастает каждый день, кандидату важен имидж компании, то как она себя позиционирует и выделяется среди остальных. Компании стараются сформировать «ценностное предложение работодателя», чтобы повышать свою привлекательность на рынке труда, но при этом важно формировать индивидуальное предложение для каждого региона, учитывая особенности локальных рынков труда и национальные особенности. Здесь же следует отметить, что появилась тенденция значимости цели организации и стратегии, т.е. компании и все сотрудники все чаще задумываются зачем их компания существует, какой вклад она может внести в будущем.

Теперь давайте рассмотрим существующие вызовы и проблемы глобального рынка труда. Во-первых, это – дифференциация, т.е. перед компаниями стоит трудная задача – выделиться среди остальных, возможность как-то привлечь к себе внимание, поможет привлечь больше кандидатов, в частности талантливых людей. Помимо предыдущего вызова, компании сталкиваются с вопросом того, какие ключевые показатели эффективности использовать и сколько времени и затрат требуется для того, чтобы грамотно отслеживать эти показатели.

Ив Шнойвли отмечает, что еще один глобальный тренд — это то, что международные организации постоянно решают вопрос «Как глобальную стратегию адаптировать под локальные рынки?». Этот тренд влияет на российские компании, которые пытаются понять походит ли их глобальная стратегия под российский рынок и его целевую аудиторию.

Говоря о талантливых сотрудниках, стоит отметить то, что возрастает спрос на «цифровые таланты» и согласно многим исследованиям существует острая нехватка талантов.[[41]](#footnote-41) Нехватка талантливых сотрудников – это очень острая тема уже несколько лет, многие компании ежегодно проводят исследования на данную тему, чтобы отслеживать динамику развития существующей проблемы. Нехватка талантов, среди прочего, обусловлена определенными макроэкономическими тенденциями. Первая тенденция связана с расширением глобальной экономики. Следовательно, международная конкуренция за таланты возросла. Более того, вторая тенденция связана с демографическим развитием, когда количество людей, уходящих на пенсию, будет увеличиваться одновременно с уменьшением количества молодых людей. Кроме того, произошел сдвиг в том, какой вид работы доминирует на рынке труда. Сегодня умственная работа является наиболее распространенной, по сравнению с ручным трудом. Этот сдвиг увеличивает потребность в квалифицированных и талантливых сотрудниках (Trost, 2014, стр. 5-11). Более того, третья тенденция может быть выявлена в молодых людях. Они предъявляют более высокие требования к своему работодателю и работают, поскольку в настоящее время сотрудники ожидают, что их организация должна понимать их так же, как организации пытаются понять своих клиентов (Dyhre & Parment, 2013, стр. 54; Global Workforce Study, 2014).

С точки зрения привлечения сотрудников, брендинг работодателей привлек большое внимание в последние годы. Это включает в себя то, как работодатели занимают позиции и отличаются от конкурентов на рынке труда. В нем подчеркивается, что работодатели должны понимать ценностные предпочтения своих сотрудников с точки зрения работы, чтобы привлекать, а также удерживать талантливых сотрудников, что еще более усложняется тем, что их предпочтения меняются со временем (Sengupta et al., 2015). Тем не менее, сильный бренд работодателя создает как затраты, так и преимущества в отношении производительности, которые коррелируют с сильными бизнес-результатами, которые будут превосходить конкурентов (Mosley, 2014, стр. 11-21). Со временем, когда компании начали фокусироваться на брендинге работодателей так же, как они применяли свой корпоративный и потребительский бренд, появилось предложение о ценности для сотрудников (Mosp, 2015). Согласно исследованию Oxford Economics и международной кадровой компании Hays, работодатели в нескольких европейских странах сталкиваются с растущей нехваткой квалифицированных кадров на и без того напряженных рынках труда, особенно в Люксембурге, Ирландии, Дании и Нидерландах. В прошлом году нехватка навыков на других рынках несколько ослабла, в том числе в США, Германии и Японии, но в целом рынок труда ужесточился в 33 странах, в которых работает Hays. Компания Manpower сообщила, что в 2016 году 40% работодателей во всем мире испытывают трудности с заполнением вакантных должностей, т.е. сталкиваются с самым острым дефицитом талантов (самый высокий уровень с 2007 года) по сравнению с 38% в 2015 году. Частично нехватка талантов обусловлена ​​изменениями требований к квалификации, когда работодатели все чаще нуждаются в более специализированных навыках. Почти каждый четвертый опрошенный в исследовании Manpower сообщил об отсутствии претендентов, в то время как еще один из пяти работодателей сказал, что у заявителей нет необходимого опыта и нет технических навыков.[[42]](#footnote-42) Согласно Hays Global Skills Index этот растущий дефицит талантов часто является несоответствием существующих и востребованных навыков. Hays также предположила, что поскольку поставки квалифицированной рабочей силы и уровень участия на рынках труда остаются стабильными, увеличение дефицита талантов обусловлено повышением спроса компаний на квалифицированную рабочую силу.[[43]](#footnote-43) Данные факты безусловно подтверждает то, что компании, сейчас, нуждаются именно в талантливых сотрудниках и поэтому повышая требования к кандидатам, сталкиваются с проблемой нехватки талантов. Победителями в «войне за таланты» являются организации, которым удается наиболее успешно решать эти новые макроэкономические тенденции. Также все более важным становится то, что организациям удается удерживать своих талантливых сотрудников, когда другие организации пытаются убедить их работать вместо них. Следовательно, работодатели становятся все более вынужденными удовлетворять потребности своих сотрудников и таким образом обращаться с такими сотрудниками, как клиенты. Поступая таким образом, сотрудники ценят и тем самым более активно участвуют в своей работе, что, в свою очередь, положительно скажется на удержании (Global Workforce Study, 2014, Mosley, 2014, p.103).

Переходя от глобальных трендов к российскому рынку труда. Одной из особенностей российского рынка труда выступает «утечка мозгов», которая существует уже много лет. Выделяются 2 разновидности утечки мозгов: когда образованные люди уезжают в другие страны и работают там, и скрытая форма «утечки мозгов», когда российские специалисты устраиваться в иностранные компании, работающие на российском рынке. [[44]](#footnote-44) Низкий уровень коммерциализации нематериального имущества приводит к тому, что работодатель не может выплачивать высокие зарплаты работникам, производящим интеллектуальную продукцию, что в конечном итоге приводит к «утечке умов». В современном обществе молодежь считается большой социально-демографической группой людей в возрасте от 16 до 35 лет. Одной из характерных особенностей этого социального сообщества является высокий уровень мобильности, то есть молодые люди реагируют на изменения в политике, экономике, правовых отношениях и т.д., раньше, чем другие социальные группы. Кроме того, молодые люди хорошо социализированы, прогрессивны и активно используют интеллектуальные способности.[[45]](#footnote-45),[[46]](#footnote-46) Поэтому, на данный момент эта скрытая форма очень актуальна, так как привлекательность зарубежных компаний в разы больше, по сравнению с отечественными. Особенно это касается талантливых сотрудников, для них зарубежные компании разрабатывают множество программ, стажировок, где они могут применить свои способности.[[47]](#footnote-47) По данным официальной статистики, за четырнадцать лет, с 2000 по 2014 год, из страны ухало от 1,5 до 1,8 миллиона человек.[[48]](#footnote-48) Данная проблема действительно актуальна и приводит к определенным негативным последствия: высокий уровень заработной платы стимулирует спрос на образование, что, в свою очередь, может усугубить квалифицированную безработицу. Квалифицированная эмиграция из развивающихся стран влечет за собой значительные потери для отправляющих стран. Это приводит к более высоким уровням государственных расходов и снижению благосостояния.[[49]](#footnote-49)

Помимо этого, выделяют несколько других особенностей и проблем рынка труда в России:

1. Большие различия в размере оплаты труда

Во - первых, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом по экономике Российской Федерации в январе 2017 года составляет 35369 рублей, что не особо отличается от средней заработной платы за 2016 год, которая составляла 36746. Численность всей рабочей силы на территории РФ, в среднем за 2016 год составила 76636,1 человек, из которых занято 71539,0, а численность безработных составляет 4243,5. В итоге уровень безработицы, в среднем за 2016 год, составил 5,5% на территории РФ. Также следует отметить, что согласно Федеральной службы государственной статистики, средняя заработная плата различается по возрастным критериям. Ниже приведена таблица, в которой мы можем видеть различия денежных средств:

Таблица 2. Заработная плата населения РФ по возрастным категориям

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст сотрудника | Сумма заработной платы (руб.) |
| от 18 до 19 лет | 20280 |
| от 20 до 24 лет | 28477 |
| от 25 до 29 лет | 34449 |
| от 30 до 34 лет | 36715 |
| от 35 до 39 лет | 36679 |
| от 40 до 44 лет | 34483 |
| от 45 до 49 лет | 32999 |
| от 50 до 54 лет | 31310 |
| от 55 до 59 лет | 29783 |
| от 60 до 64 лет | 28261 |
| 65 лет и выше | 29916 |

*Источник: Рынок труда, занятость и заработная плата // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/wages/*

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что заработная плата повышается до 44 лет, а затем она опускается и держится примерно на одном уровне. Возможно, это связано с тем, что сотрудник примерно к 45 годам достигает высшей точки своего карьерного роста и останавливается на достигнутом, ставя в приоритет стабильный, хоть и не такой высокий как раньше, заработок. Также, важно понимать, что приведенные выше цифры является средними показателями по России, и поэтому средняя заработная плата в крупных городах может значительно отличатся от более мелких населенных районов. Например, в Центральном Федеральном округе она составляет 44408, где самая высокая 73826 (г. Москва) и самая низкая 21369 (Брянская область). И такие огромные различия встречаются во всех регионах Российской Федерации. [[50]](#footnote-50)

1. Недостаточный уровень квалификации кадров

 Как уже было сказано, «утечка» лучших кадров существует и не становится меньше, что приводит к большим проблемам, т.е. так называемой «нехватки талантов» Помимо этого, многие эксперты говорят о том, что уровень квалификации молодых специалистов сейчас намного хуже, чем был у предыдущего поколения, отсюда возникает проблема «старения научных кадров». [[51]](#footnote-51)

Учитывая все вышеперечисленное, назревает вопрос «Почему талантливые сотрудники так важны?» и «Почему компании должны фокусироваться именно на них и привлекать именно их?». Обсуждение того, почему талантливые сотрудники важны для организации было уже описано выше, но давайте рассмотрим еще раз этот вопрос, но уже с учетом тех особенностей рынка труда, что мы изучили. Давайте вспомним, что одной из основных проблем рынка труда выступает «нехватка талантов», возникает она из-за того, что спрос на таланты не равен предложению, т.е. для выполнения задач в условиях нынешней конкуренции нужны эрудированные и квалифицированные сотрудники, обладающие необходимыми именно для вашего бизнеса, навыками, но рынок просто не обладает таким количеством качественных специалистов. Соответственно, мы понимаем, что потребность в таких сотрудниках будет только возрастать и делаем вывод, что привлечь ограниченное количество талантов очень сложно и поэтому обычные методы привлечения здесь уже не работают. Опираясь на лучшие практики, такие как John Deere, McDonalds, General Electric, следует учесть, что они сделали «привлечение талантливых сотрудников» частью глобальной стратегии.[[52]](#footnote-52) Этот подход позволял менеджерам по привлечению четко понимать на каких сотрудников должны быть направлены методы привлечения и какие каналы должны использоваться, т.е. они эти компании определяли свою «целевую аудиторию» и фокусировались на ней при привлечении.

Учитывая все тенденции, такие как высокая конкуренция между компаниями из разных отраслей, которая создает действительно «войну за таланты», «утечка мозгов», которая также влияет на ситуацию в стране и создает дефицит высококвалифицированных кадров, «трудовая мобильность», благодаря которой компании сталкиваются с постоянной необходимостью поиска новых талантов, а также общая тенденция «нехватки талантов», которая в 2016 году особо остро обострилась (40% работодателей не могут закрыть вакантные места), можно сделать вывод, что проблема привлечения талантов как никогда актуальна для всех международных компаний.

# Особенности сотрудников поколения «Y»

Теперь давайте обратим внимание именно на молодых специалистов, которые относятся к возрастной категории, начиная от 20 до 24 лет и рассмотрим какими особенностями они обладают. Мы будем рассматривать молодых специалистов начиная с этого возраста, так как именно в этот возраст молодые люди заканчивают университеты и выходят на рынок труда в поисках работы. А учитывая тот факт, что талантливый сотрудник в организации – это, в первую очередь, тот кто обладает багажом профессиональных навыков и квалификацией, поэтому рассматривать молодых людей без высшего образования будет не релевантно.

Для начала рассмотрим кто же такие сотрудники поколения «Y». Основными особенностями молодых людей этого поколения является то, что он хочет управлять своей судьбой, контролировать ее и делать так как им хочется, а не как нужно или требует общество. Также эти люди стремятся заниматься самосовершенствованием, готовы тратить время и ресурсы на развитие своих навыков и знаний, и делать это все, чтобы быть финансово независимыми. Существует 5 основных факторов, которые являются наиболее важными для поколения «У» в отношении выбора работы и условий труда. Первый и самый важный фактор - это интересная работа. 72% опрошенных, в возрасте от 18 до 30 ответили, что их привлекает факт наличия интересных задач и работы в целом, т.е. сотрудники данного типа не очень готовы рассматривать предложения компаний о скучной рутинной работе. 60% опрошенных считают удовлетворённость работой – одним из важнейших условий работы в организации, именно поэтому, что касается удержания сотрудников, то компании следует больше предоставлять возможностей интересных задач для своих сотрудников. Следующие два фактора - это гибкий график и современное приятное рабочее место. Около 40 процентов, опрошенных выделяют эти факторы, как значимые. Первый из них наиболее актуален для молодого поколения, ведь оно старается совмещать личную жизнь с работой и успеть быть успешным и там, и там, а гибкий график — это как раз инструмент, который может помочь. Второй фактор он более общий, так как предоставление комфортных условий труда – это прямая обязанность работодателя. Если работодатель хочет, чтобы сотрудник работал эффективно, он просто обязан предоставлять ему все необходимые ресурсы и условия для выполнения, как минимум, основных задач его трудовой функции. Последние 2 фактора, которые выделили около 35% опрошенных – это возможность самостоятельно планировать свое трудовое время, а также предоставление гибких льгот. Помимо этих факторов, для миллениумов важно, чтобы их карьерный рост проходил стремительно, они хотят «все и сразу!». Более того, как было сказано ранее, игреки стремятся и выражают желание обучаться, тем более, если это поможет им продвинуться вверх и занять более высокие позиции в компании. 99% опрошенных готовы учиться, если будет такая необходимость и возможность, некоторые учатся уже сейчас. Стоит отметить, что поколение «Y» очень зависимо от социальных сетей и для них наиболее удобными является 3 основных способа коммуникации на работе: мобильный телефон (звонки), мгновенные сообщения, электронная почта. [[53]](#footnote-53)

Согласно данным сайта hh.ru[[54]](#footnote-54) существует несколько важных факторов, на которые потенциальный кандидат – начинающий специалист обращает внимание при выборе работодателя:

Рисунок 4. Факторы выбора работодателя. Начинающие специалисты

*Источник: Исследования компании HeadHunter // Группа компаний HeadHunter. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spb.hh.ru/article/research*

Как видно из графика, наиболее важными факторами, которые привлекают молодых специалистов являются заработная плата, расположение офиса, бренд работодателя, сроки рассмотрения и корпоративная культура, которые выбрали более половины опрошенных.

Анализируя все вышеперечисленное, можно предположить, что самыми эффективными методами привлечения молодого поколения «У» будут следующие:

* Использование нестандартного подхода ко всему процессу привлечения (от размещения вакансий, их описания до оформления офиса и рабочего места)
* Компания должна делать акцент на корпоративной идеологии, которая раскрывает особенности HR-бренда
* Постоянный поиск и разнообразные активности в социальных сетях, так как миллениумы постоянно их используют
* Формирование корпоративной социальной ответственности в компании (благотворительность, спонсорство, создание общей ценности)
* Предоставление гибкого графика работы, но при этом его связь с размером оплаты труда
* Соблюдение сроков и обязательств
* Использование неординарных способов поиска и привлечения (например, визуализация, геймификация или онлайн трансляции с возможностью получить обратную связь)
* Возможность коммуницировать внутри и снаружи организации
* Возможность самостоятельно планировать свою занятость, ставить четкие цели и дедлайны, при выполнении которых осуществляется бонусная система

Наиболее эффективные каналы привлечения среди молодых специалистов:

1. Социальные сети
2. Карьерные мероприятия, которые организует компания (квесты, игры, конкурсы, брейнштормы и т.д.)
3. Работа с ВУЗами
4. Участие в карьерных мероприятиях (ярмарки вакансий, Дни Карьеры, карьерные форумы и т.д.)
5. Ярмарка вакансий онлайн[[55]](#footnote-55)

Помимо этих каналов, компании сейчас начинают использовать и другие, более нетрадиционные. Например, привлечение фрилансеров, использование гиг-ресурсов и краудсорсинг.[[56]](#footnote-56)

В заключении, хочется еще раз обратить внимание на то, что привлечение талантливых сотрудников – это задача №1 каждой организации, которая хочет быть успешной. Эта задача возникает постоянно, так как ключевые позиции в компании должны заниматься лучшими, тогда и результат будет наилучшим. И учитывая тенденции рынка труда о том, что уже на данный момент поколение миллениумов составляет больше половины (53%)[[57]](#footnote-57) всех кандидатов, то компаниям стоит учитывать ожидания своих потенциальных кандидатов, чтобы в «войне за таланты» получить самых лучших. Поэтому те цели, которые ставит себе молодое поколение «У»: высокий заработок и интересная работа, должны осуществляться в рамках организации, тогда талантливые сотрудники будут оставаться в компании самостоятельно без дополнительных стимулов.

# Выводы по 1 главе

В заключении, хочется еще раз обратить внимание, что управление талантливых сотрудников – это актуальная и важная проблема всех организаций. Нет сомнений в том, что персонал – это ключевой ресурс организации, который помогает ей быть конкурентоспособной и позиционировать себя, как лучшего работодателя. Важно отметить, что только те работодатели, которые понимают на сколько важно привлекать высокопотенциальных и высокоэффективных сотрудников на ключевые позиции, смогут решать любые трудные задачи бизнеса и быть примером для других менее успешных компаний. Более того, создавая привлекательный имидж работодателя, компания тем самым формирует у потенциальных кандидатов желание к нему пойти, и соответственно за счет этого улучшается и деятельность организации в целом. Создавая ценность для своих сотрудников, организация создает возможность для их личного и профессионального развития, тем самым формируя лояльность у этих сотрудников. Отсюда следует, что компании просто обязаны думать и заботиться о своих ключевых сотрудниках, дабы удержать их и быть привлекательными не только для работающих в организации, но и для потенциальных соискателей на рынке труда. В теории было показано достаточно много методов и инструментов, которые помогают привлекать талантливых сотрудников, на примерах было описано то, как эти практики используются в успешных компаниях. Но несмотря на это, проблема «нехватки талантов» продолжает возрастать, о чем свидетельствуют статистические данные (38% работодателей испытывают трудности с заполнением вакансий) и проведенные исследования, поэтому возникает несколько вопросов, на которые мы ответим в процессе проведения эмпирического исследования. Во-первых, необходимо понять «С какими проблемами сталкиваются компании при привлечении и подборе талантливых сотрудников и как эти проблемы решаются?», во-вторых следует определить «Какие методы привлечения и инструменты наиболее эффективны, по мнению компаний, а какие наоборот, совсем не работают?», в третьих, мы должны выяснить «На сколько хорошо компании осведомлены о будущих трендах, на сколько часто они проводят мониторинг рынка труда, и как планируют справляться с возникающими вызовами?». Ответы на эти вопросы позволят выявить недостатки системы привлечения, которая существует в компаниях и предложить инструменты ее улучшения.

## Глава 2. ПРОВЕДЕНИЕ ЭМПЕРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ

#  Методология исследования

Основной целью исследования выступает «Разработка рекомендаций по формированию и\или улучшению привлекательности компаний для талантливых сотрудников на российском рынке». Для достижения этой цели было сформулировано несколько задач:

* Провести анализ российского рынка труда и выявить основные тенденции в области привлечения персонала;
* Проанализировать существующие подходы и задачи управления талантливыми сотрудниками, а также практики привлечения талантливых сотрудников в российских и зарубежных компаниях
* Выявить и проанализировать основные методы привлечения талантливых сотрудников, которые используются российскими и зарубежными компаниями;
* Провести сбор данных об особенностях привлечения талантливых сотрудников среди компаний, которые работают на российском рынке.

Получив результаты от выполнения задач, можно будет достичь основной цели исследования, а именно сформулировать ряд рекомендаций, которые помогут компаниям повысить свою привлекательность, решить будущие проблемы, с которыми уже столкнулись их конкуренты, учитывая предпочтения талантливых сотрудников и тенденций, которые прослеживаются на российском рынке труда.

В работе использовался качественный метод исследования, так как для решения проблемы исследования нужно провести глубокий анализ полученной информации. Для проведения исследования, были использованы первичные и вторичные источники. В качестве вторичных источников были использованы базы данных, открытые источники (профильные сайты, официальные сайты компаний, отчеты компаний), опубликованные результаты эмпирических исследований, научные статьи. В качестве первичных данных было проведено 11 полуструктурированных интервью с представителями компаний, а именно с менеджерами и специалистами отдела персонала. Респонденты были выбраны в соответствии с их занимаемой должностью и зоной ответственности, то есть каждый опрашиваемый должен был быть достаточно компетентен в вопросах привлечения талантливых сотрудников и их дальнейшего взаимодействия с компанией. Анкета составлялась исходя из изученной литературы, т.е. в анкету были включены все теоретические аспекты, которые требовали подтверждения на практике. Также вопросы были составлены с целью получения дополнительной информации, которая была недостаточно подробно описана в теории. В процессе разработки анкеты, все вопросы были сформулированы таким образом, что требовали развернутого ответа, т.е. вопросы были только открытые. Интервью длилось около часа. Основные аспекты интервью были следующие: понятие талантливого сотрудника, идентификация таланта, практики управления талантливыми сотрудниками, цели и задачи привлечения, каналы, методы и источники привлечения, программы и проблемы привлечения. Более подробную структуру интервью можно посмотреть в «Приложении №1». Данный метод сбора данных был наиболее подходящим, так как именно при помощи него можно собрать наиболее достоверную и полную информацию. Более того, такой формат получения информации очень удобен, так как в случаи недопонимания, можно было задать уточняющий вопрос или попросить менеджера прокомментировать некоторые моменты. Для обработки полученных данных, результаты исследования были занесены в таблицу и структурированы по ответам респондентов. Также была представлена описательная статистика результатов, которая была проанализирована и соотнесена с изученными исследовательскими вопросами, трендами и вызовами глобального рынка труда, которые были описаны в теоретической части работы. По каждому вопросу был проведен анализ соответствия полученных данных в ходе теории и практики.

# Описание компаний

В процессе исследования, было изучено 11 компаний, которые осуществляют свою деятельность на российском рынке. В целях конфиденциальности, названия компаний не будут указаны в работе. Компании будут описаны по нескольким основным параметрам и характеристикам: год основания, страна основания, отрасль, количество сотрудников, оборот \ чистая прибыль компании. В исследовании приняли участие 3 российские компании и 8 зарубежных компаний, работающих на российском рынке. Практически все компании относятся к разным отраслям. Выбор компаний из разных отраслей обусловлен тем, что хотелось узнать существуют ли различия между привлечением талантливых сотрудников в разных отраслях и каким образом отрасль, к которой компания действует, влияет на привлекательность ее, как работодателя. Более подробную информацию со всеми характеристиками организаций можно посмотреть в «Приложении №2»

# Результаты исследования

Проведя ряд интервью с представителями компаний, мне удалось определить основные особенности привлечения талантливых сотрудников, которые используют компании, работающие на российском рынке. Давайте рассмотрим все изученные аспекты привлечения и управления талантливыми сотрудниками. Ниже представлена таблица с полученными данными от компаний:

Таблица 3. Результаты исследования

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы | Ответы респондентов |
| Талантливый сотрудник – кто он? Идентифицируйте его, в соответствии со спецификой вашей организации. | * Эффективен во время работы, отвечает за результат
* Обладает лидерскими качествами
* Заинтересован в развитие компании и бренда работодателя
* Инициативен и предлагает новые идеи
* Обладает коммуникативными навыками
* Обладает потенциалом, амбициозный
* Быстро обучается
* Мотивированный и мобильный
* Нестандартно мыслит
* Квалифицирован
 |
| Существуют ли отличия подбора именно талантливых сотрудников или методы применяются одинаково для всех кандидатов? | Компании разделились на 2 категории:1. Отличий нет и методы подбора зависят только от должности; у этих компаний идентификация таланта осуществляется только у сотрудников внутри организации (9 компаний)
2. Отличий нет, но все методы подбора направлены на поиск только талантливых кандидатов, т.е. все сотрудники талантливы (3 компании)
 |
| Каким образом вы определяете, что кандидат относиться к категории талантливых сотрудников?  | Выделяется 2 основных метода идентификации талантов:1. На стадии подбора кандидатов (тесты на проверку способностей, кейсы или задания, несколько видов интервью
2. В процессе выполнения деятельности, уже как сотрудников (определяется по результатам деятельности за определенный период - оценка сотрудников осуществляется по показателям эффективности и может проходить раз в год \ 2 раза в год \ каждый квартал \ еженедельно). При оценке учитывают 3 главных фактора: эффективность, потенциал, мотивация.
 |
| Какие основные практики управления талантливыми сотрудниками применяются в вашей организации, назовите примеры и особенности.  | Основные практики управления талантливыми сотрудниками, которые отметили компании:* Обучение и развитие (возможность повышения квалификации и получения дополнительного образования, посещения тренингов и семинаров, поехать на стажировку в другие страны)
* Оценка потенциала (участие в программах раскрытия потенциала)
* Адаптация и наставничество (коучинг, индивидуальная работа и близкое сопровождение непосредственного руководителя, директора и руководителя службы персонала)
* Планирование карьеры (составление индивидуального плана развития, преимущество перед другими сотрудниками в карьерных возможностях и промоушене)
* Стимулирование и компенсационный пакет (материальное поощрение: выплата премий за эффективную работу, закрытие дорогостоящих проектов и т.д., повышение заработной платы при переходе на следующую ступень карьерной лестницы)
* Удержание талантливых сотрудников: мотивация (нематериальные поощрения: приглашение на мероприятия для самых лучших, публикации на сайте и внутреннем портале компании)
* Планирование международных перемещений (возможность релокации в другие города\страны при наличии вакансии).
* Планирование замен и оценка деятельности (периодическая оценка сотрудников по показателям эффективности, собрание по талантам)

Компании разделились на 2 категории: 1. Практики управления талантами направлены на всех сотрудников (т.к. все сотрудники талантливы)
2. Практики управления талантами направлены только на талантливых сотрудников
 |
| По вашему мнению, какие основные факторы, которые влияют на успешность управления талантами в вашей компании?  | 1. Наличие прозрачной системы оценки персонала и карьерного пути
2. Предоставление обратной связи
3. Своевременное предоставление информации о целях, задачах и дедлайнах работы, а также наличие необходимых ресурсов
4. Удовлетворение потребностей талантливых сотрудников
5. Индивидуальный подход, коучинг
6. Стиль управления руководителя ориентирован на партнерские отношения и инициатива сотрудника поощряется
 |
| Какова цель привлечения талантливых сотрудников в вашу компанию? Связана ли она со стратегией компании? | Цель связана со стратегией. Основные направления целей, выделенные компаниями:1. Получение прибыли
2. Лидерские позиции на рынке
3. Продвижение компании и развитие бизнеса
4. Выполнение работы как можно качественнее, решение нестандартных задач и проблем
5. Формирование кадрового резерва
 |
| Какие задачи ставятся для достижения цели привлечения талантливых сотрудников? | * Отбор, развитие, обучение, мотивация, привлечение в корпоративную жизнь
* Реализация новых проектов, которые являются прорывными рывками для достижения целей
* Повышение уровня привлекательности и узнаваемости компании
* Изучение рынка – трендов
* Удержание ключевых сотрудников
* Планирование затрат
* Выполнение показателей
 |
| Ставятся ли задачи привлечения талантливых сотрудников в соответствии с тенденциями российского рынка труда и особенностями молодого поколения «У»? | Здесь компании разделились на несколько категорий:1. Те, кто уже нацелен на привлечение молодых талантливых сотрудников (27%)
2. Те, кто планирует менять задачи и уже начал осуществлять деятельность в данном направлении (55%)
3. Те, кто не планирует ничего менять в организации (18%)
 |
| Какие каналы привлечения талантов обычно используются в вашей компании?  | Всех талантливых сотрудников делят на 2 категории: молодые специалисты и опытные специалисты (HiPo).  |
| Молодые специалисты (только внешние каналы) | Опытные специалисты (внешние и внутренние каналы) |
| * Сайт HH.ru
* Летняя школа, академии для кандидатов
* Сотрудничество с университетами и школами и молодежными организациями (мастер классы, лекции, участие в учебном процессе, семинары, спонсирование олимпиад, кейс чемпионаты и т.д.)
* Интернет (социальные сети, портал компании, сайты, e-mail маркетинг)
* Офлайн мероприятия (ярмарки вакансий, карьерные форумы, конференции и т.д.)
* Глобальные конкурсы, книги за авторством сотрудников
 | * Headhunting
* Кадровые агентства
* Сарафанное радио
* **Внутренний** и внешний **рекрутмент**
* Программа рекомендаций (бонус за приведенного кандидата)
* Контекстная реклама
* Рассылка для сотрудников
* База кандидатов \ сотрудников
 |
| Внешние или внутренние (внутренний рекрутинг) источники привлечения используются больше? Или совмещение подходов? | Молодые таланты: только внешний источник привлечения.Опытные специалисты: |
| Какие из методов привлечения талантливых сотрудников вы используете? Какие используемые методы (указанные выше) вы считаете наиболее эффективными и почему?  | Используются все методы, но наиболее эффективным, по мнению компаний, считается «сотрудничество с вузами».  |
| Какие программы привлечения талантов существуют в компании? Для всех ли они подразделений? | Компании выделяют несколько направлений программ:* Программы стажировок для студентов и выпускников (разная продолжительность и множество направлений)
* Программы для сотрудников (повышение квалификации, получение сертификации, программы раскрытия потенциала, обучение руководителей и директоров)
 |
| Существуют ли проблемы с привлечением талантливых сотрудников, которые относятся к внешней среде организации? |  1. Непривлекательность отрасли по ряду причин (для каждой отрасли свои причины)2. Гендерный дисбаланс3. Экономическое положение страны оказывает влияние на количество рабочих мест (проблема рекрутинговых агентств- сокращение заказов)4. Недостаток квалифицированных кадров, особенно узконаправленных специальностей5. Высокая конкуренция между компаниями = «война за таланты»6. Завышенные ожидания молодого поколения |
| Существуют ли проблемы с привлечением талантливых сотрудников, которые относятся к внутренней среде организации? | 1. Проблемы, связанные с понятием «талантливого сотрудника», расхождение мнений заказчика и исполнителя
2. Увеличение времени рассмотрения кандидата, которая приводит к его потере
 |
| Предпринимались ли какие-то действия для решения выше перечисленных проблем?  | 1. Развитие бренда работодателя, формирование позитивного отношения как к компании, так и к отрасли у кандидатов (непривлекательность отрасли)
2. Партнерские отношения с другими компаниями и организация совместных мероприятий (гендерный дисбаланс)
3. Использование других источников получения прибыли (проблема рекрутинговых агентств- сокращение заказов)
4. Планирование человеческих ресурсов, выращивание специалистов внутри компании, их обучение (недостаток квалифицированных кадров)
5. Набор большего количества стажеров, предоставление полной и достоверной информации (завышенные ожидания молодого поколения)
 |

#  Анализ полученных данных

Для того, чтобы проанализировать полученную информацию и рассмотреть то, каким образом компании, на самом деле, привлекают талантливых сотрудников в условиях текущей ситуации на рынке, необходимо сопоставить полученные данные в рамках теоретических аспектах исследования. Как и из теоретического исследования, так и из практического, был сделан основной вывод, что понятие таланта очень субъективно и напрямую зависит от специфики бизнеса и должности. Подтверждается это тем, что список характеристик, названных компаниями достаточно обширен и касается абсолютно разных личных и профессиональных качеств.

Говоря о выявлении таланта, важно понимать, что в первую очередь, компании должны определиться - кто для них талантливый сотрудник – кто является целевой аудиторией привлечения, т.е. если речь идет о человеческих ресурсах конкретной организации, то на каких сотрудников стоит делать акцент. С этой задачей, согласно исследованию, компании справляются, так как у них разработаны модели компетенций, которым они придерживаются при оценке. Соответственно если мы будем знать на кого ориентироваться при привлечении, мы поймем, какие методы привлечения будут работать лучшим образом. Как уже было выявлено в процессе теоретического исследования, привлечение талантливых сотрудников должно быть одним из аспектов глобальной стратегии компании и отражать то, какие люди нам нужны для достижения миссии и цели организации.

Основной вывод, который можно сделать после изучения литературы, что наиболее важным направления привлечения талантливых сотрудников является связь со стратегией компании, то есть, сначала руководство компании должно понять кто для них является ключевым сотрудников, способным решать комплексные задачи. Если цель компании формирует цель привлечения талантов, то деятельность по привлечению будет эффективной, т.к. мы знаем каким методы использовать, учитывая особенности талантливых, для нас, кандидатов. Практическое исследование подтвердило данный вывод и все компании утверждали, что цель напрямую связана со стратегией.

Что же касается задач, которые ставятся в рамках организации, для достижения этой цели, то они достаточно оптимальны и согласно теории, их можно разделить на 4 группы. В теории были выделены следующие категории задач: связанные с репутацией, связанные с привлечением, связанные с приемом и связанные с взаимодействием талантливых сотрудников. Все выделенные категории задач осуществляются в рамках компаний, что подтверждается данными, полученными на интервью. Отсюда мы делаем вывод, что компании учитывают глобальные тренды и ситуацию на рынке труда, ставя перед собой соответствующие задачи. Например, такие как «Удержание ключевых сотрудников», «Отбор, развитие, обучение, мотивация, привлечение в корпоративную жизнь», «Повышение уровня привлекательности и узнаваемости компании». А такие задачи как «Изучение рынка – трендов» позволяют постоянно отслеживать ситуацию на рынке труда и выполнять задачу «Планирование затрат» и «Выполнение показателей». Занимаясь разработкой задач, компании сталкиваются с еще одним глобальным вызовом, который проявляется в том, что они не уверены, что их глобальная стратегия может быть реализована на локальных рынках, отсюда возникает необходимость формирования индивидуального «ценностного предложения работодателя» для каждого региона, где осуществляется деятельность. Тем самым привлечение талантливых сотрудников будет осуществляться с целью глобальной стратегии, задачи привлечения будут ставится в соответствии с локальными особенностями рынка труда.

Важно отметить, что талантливые сотрудники делятся на 2 категории: молодые специалисты (студенты и выпускники), которые еще не успели получить необходимый профессиональный опыт и квалифицированные сотрудники с профессиональным опытом и навыками, занимающие должность специалиста и выше.

Анализируя ответы респондентов об используемых каналах привлечения, можно точно сказать, что для привлечения молодых талантливых сотрудниках используются только внешние каналы привлечения, в отличии от опытных специалистов, для привлечения которых используются и внутренние, и внешние. Но при этом, очень важно отметить следующее: если мы говорим о процессе привлечения опытных специалистов, существует тенденция, что большинство организаций выявляют его только в процессе работы сотрудника, то есть компании при привлечении талантливых сотрудников, делают упор на внутренний рекрутмент. Также это подтверждается тем, что больше половины компаний использует соотношение внутреннего и внешнего источника привлечения талантов в пользу внутреннего. Данный факт также подтверждается и теоретическим исследованием, в котором четко обозначены преимущества использования внутреннего источника над внешним. Помимо того, что данный подход достаточно эффективен, можно назвать его и перспективным, так как в условиях жесткой конкуренции, «нехватки талантов» и других существующих вызовов рынка труда, раскрытие потенциала своих лучших сотрудников и предоставление им карьерных возможностей является решением существующих проблем. Именно поэтому указанные в ответах внешние каналы привлечения, используются только тогда, когда нет возможности привлечь талантливого сотрудника из внутренних ресурсов организации.

Переходя к процессу привлечения другой категории талантливых сотрудников: молодых специалистов, важно отметить следующее: результатом полученного исследования является то, что большинство компании настроено на перспективу работы с поколением «У». 27% компаний уже используют методы привлечения, направленные на молодое поколение, 55% начали или планируют изменить свои тактики привлечения и только 18% пока не готовы ничего менять. Такая положительная динамика приведет к тому, что компании смогут разработать более эффективные и подходящие под особенности данного поколения, методы и решать проблему «нехватки талантов». Понимание того, что задачи стоит уже начать пересматривать говорит о том, что компании стараются планировать свои ресурсы с учетом потребностей молодежи, и тем самым, находят пути решения глобальных проблем. Изменение задач, связанных с привлечением талантливых молодых сотрудников - это важный аспект, выполнение которого говорит о том, что компания думает о перспективах развития своего бизнеса.

 Помимо этого, нужно обратить внимание на факторы, которые привлекают молодое поколение, выявленные при теоретическом исследовании. К ним относятся: заработная плата, расположение офиса, бренд работодателя, сроки рассмотрения и корпоративная культура. Помимо этих факторов, есть еще те, которые относятся именно к трудовой функции и при выборе вакансии кандидаты смотрят на такие аспекты как, наличие интересной работы, гибкий график, современное приятное рабочее место, возможность самостоятельно планировать свое трудовое время и предоставление гибких льгот. Все эти факторы должны учитываться при формировании «ценностного предложения работодателя», чтобы талантливый молодой кандидат мог быть уверен, что его потребности будут удовлетворены.

Говоря о методах привлечения, мы уже обозначили разделение талантливых сотрудников на 2 группы: молодых специалистов (студентов или выпускников) и опытных специалистов, которые привлекаются для работы на более высокую должность (специалист и выше). Согласно теории, их существует 4 вида: Набор персонала, Кадровый резерв, Программы для выпускников, Сотрудничество с университетами. Наиболее эффективным методом считается работа с вузами, которая прямо направлена на привлечение молодых талантливых сотрудников. Данный метод достаточно перспективен и эффективен в условиях нынешней ситуации на рынке труда, он позволяет решать сразу несколько проблем и соответствует тенденциям будущего. Во-первых, его использование говорит о том, что компании меняют задачи привлечения, т.е. популярность данного метода из всех доказывает, что компании нацелены именно на привлечение молодых талантливых сотрудников. Данный метод является крайне специфичным. Сотрудничество с вузами позволяет заранее сформировать лояльность потенциальных кандидатов к компании. Работа с вузами дает возможность компаниям заранее подготовить квалифицированных специалистов и помочь им с формированием необходимых для работы навыков. Данный метод, в условиях жесткой конкуренции, позволяет распознать потенциал будущего специалиста и привлечь его, затем обучать в рамках компании и использовать «внутренний рекрутмент» при достижении им определенного уровня профессионализма.

Важным преимуществом метода «сотрудничество с университетами» является возможность предоставления реальной практики для молодого специалиста. Благодаря такой возможности, он может определить, что ему интересно, познакомиться с компанией и ее организационной культурой, а работодатель сможет разглядеть в студенте потенциал и то, насколько он эффективен в работе. При успешном взаимодействии, у молодого таланта сформируется положительное представление о бренде работодателе, что повысит привлекательность компании среди потенциальных кандидатов. Помимо этого, будет решаться проблема «недостатка квалифицированных кадров» и «утечки мозгов», так как кандидат получит новые знание и может получить предложение о работе еще до окончания вуза.

Что касается практик управления талантливыми сотрудниками, то в теории существует несколько основных направлений: привлечение талантов (рекрутмент, обучение и развитие талантливых сотрудников, планирование замен, оценка деятельности, стимулирование и компенсационный пакет), удержание талантливых сотрудников (мотивация, планирование карьеры, оценка потенциала (выявление таланта), планирование международных перемещений, адаптация и наставничество). Полученные на интервью данные описывают то, как компании их реализуют и что методы управления действительно обширны. Учитывая сложившуюся ситуацию на рынке труда, компании понимают, что нужно стараться максимально удовлетворять потребности своих талантливых сотрудников и обращаться с ними, как с клиентами. Соответственно, выстраивание гибких партнерских взаимоотношений приведет к тому, что гарантии удержать высококвалифицированные кадры возрастает в разы. Система управления талантливыми сотрудниками должна быть четкой, понятной и быть сформулированной в соответствии с целью компании, то есть описывать, то на какие категории сотрудников стоит делать акцент (чтобы было понятно с какими нужно проводить индивидуальные работы, разрабатывать планы развития, следить за удовлетворенностью и т.д.), чтобы удержание сотрудников было эффективным, а вложенные в них ресурсы были оправданы. В теории говорилось о том, что проблема компаний не в том, что у них отсутствуют практики управления талантов, проблема заключалась в том, что их использование направлено не на тех сотрудников или они осуществляются неправильно и не приносят никаких результатов. В итоге, сотрудники покидали компанию, и она сталкивалась с проблемой привлечения талантливых сотрудников в условиях жесткой конкуренции и дефицита квалифицированных кадров. Помимо этого, стоит отметить, что только те компании, что смогут удерживать своих талантливых сотрудников, смогут как можно реже сталкиваться с проблемой «нехватки талантов» лицом к лицу, так как привлеченные ранее таланты уже проявили лояльность к организации и при должном отношении к ним, эта лояльность будет только усиливаться. Обращая внимание на то, как именно следует управлять системой по работе с талантливыми сотрудниками, одной из сложностей, описанной в теории, была проблема с коммуникациями. То есть талантливым сотрудникам важно, чтобы с ними постоянно держали контакт, давали обратную связь, они знали, что и когда произойдет. Проведя исследование, выяснилось, что компании обращают на данный аспект достаточно большое внимание и стараются постоянно информировать и коммуницировать с талантливыми сотрудниками по разным поводам. Например, предоставление обратной связи, информация об оценке, проверка удовлетворительности, а также индивидуальный подход за счет работы менеджеров и руководителей. Эти факторы успеха прямо влияют на процесс удержания талантливых сотрудников, а также косвенно на процесс привлечения, так как, тем самым создается положительный образ бренда работодателя, который становится еще более привлекательным для кандидатов.

Анализируя ситуацию глобального рынка труда, выявляя основные особенности и вызовы, с которыми сталкиваются работодателя, необходимо было выяснить как компании ведут свою деятельность и решают возникающие проблемы. Общая тенденция «нехватки талантов», которая формируется по причинам ожесточенной конкуренции среди разных отраслей и сфер бизнеса, прямой и скрытой формы «утечки мозгов», общей глобализации, «недостатка квалифицированных кадров» в связи с высокой потребностью компании на интеллектуальный труд, создает 2 вида проблем, с которыми сталкиваются организации. Одной из тех проблем, что не была выявлена в рамках теоретического исследования, является «гендерный дисбаланс». Некоторые компании отмечают, что ставят для себя задачи по формированию гендерного равновесия в штате сотрудников. На данный момент компании предпринимают действия по повышению привлекательности для той целевой аудитории, долю которой они хотят увеличить. Все остальные проблемы, возникающие вне организации, были описаны ранее и связаны с рынком труда и брендом работодателя, поэтому для решения этих проблем будут разработаны практические рекомендации по улучшению системы привлечения талантливых сотрудников с целью решения глобальных вызовов и будущих тенденций.

Помимо внешних проблем, согласно теоретическому исследования была выявлена одна тенденция, которая негативно сказывается на привлекательности компании и на самом процессе привлечения. Суть тренда заключается в увеличении сроков рассмотрения кандидатов, в связи с чем кандидат в силу активного поиска работы, соглашается на предложение работодателя, который первым сделает ему предложение о работе, данный тренд связан с боязнью работодателя совершить ошибку при выборе кандидата, которая может привести к финансовым потерям. Эта тенденция может рассматриваться, как еще одна проблема рынка труда, так как помимо общей нехватки талантов, компании теряют действительно достойных кандидатов. Для решения этой проблемы, будут сформированы рекомендации.

# Практические рекомендации

Исходя из результатов исследования, было сделано несколько важных выводов, описанных ранее, обобщая всю полученную и проанализированную информацию, получаем заключение о том, что компании используют свои методы и инструменты привлечения недостаточно результативно для того, что решать проблему нехватки талантов. Для решения такой сложной задачи, руководство компании совместно с отделом по работе персонала должно развивать и улучшать все элементы своей системы привлечения. Для победы в «войне за таланты», было разработано 4 направления деятельности, которые помогут справляться с существующими тенденциями и вызовами рынка труда, а также улучшить привлекательность компании, как работодателя.

*Выполнение данных рекомендаций предполагает взаимодействие высшего руководства компании с сотрудниками (менеджерами) отдела управления персоналом:*

1. **Идентификация таланта должна осуществляться на уровне стратегии компании**.

Привлечение талантливых сотрудников должно начинаться с идентификации того, кто является «талантливым сотрудником» и закладываться на этапе формирования миссии и стратегии компании. Здесь несколько уровней: сформулированная миссия, которая определяет общую стратегию организации, исходя из нее составляется HR-стратегия, в которой прописана кадровая политика, по которой должны осуществляться все HR-практики. Также опускаясь еще ниже, существует такой документ, как должностная инструкция, где должны быть описаны все требования к сотрудникам и необходимые деловые качества для каждой из должностей.

Сначала, в миссии и затем в общей стратегии корпорации должно быть заложено то, к чему стремится компания, в чем цель ее деятельности, и соответственно определять, таким образом, какие именно ей нужны люди, чтобы эта цель была выполнена. Например, если наша миссия преимущественно лидерская («Стать лидером в сфере консалтинга к 2020 году»), то ключевые должности (на которые как раз будут искать именно талантливых сотрудников) должны быть заняты исключительно людьми с ярко выраженными лидерскими качествами. И чтобы специалисты отдела персонала знали на каких сотрудников нужно фокусироваться, компании следует сформулировать качества - ориентиры своих сотрудников. Например, лидерство, целеустремленность, эрудированность, умение работать в неопределенных условиях и т.д. Руководители сами должны составить этот список, исходя из того, какая «целевая аудитория» им нужна. Далее следует HR-стратегия, в которой руководитель HR отдела совместно с менеджерами будет расшифровывать каждый из качеств-ориентиров, описывая те компетенции и навыки, на которые должны опираться рекрутеры при поиске. Помимо этого, HR-стратегия предполагает наличие цели привлечения людей в компанию. Эта цель должна отражать миссию компании и формировать опять-таки понимание того, кого мы привлекаем. Кадровая политика, сформированная в рамках HR стратегии, будет также определять те практики управления персоналом, которые будут использоваться специалистами. Именно поэтому, методы и инструменты привлечения, будут отражены в кадровой политике. Опускаясь ниже, и говоря о самом подробном описании «целевой аудитории», должна быть сформирована должностная инструкция. Это документ, как раз, будет прописывать те деловые качества и компетенции, которые нужно проверять при отборе талантливых сотрудников. Имея четкие критерии отбора, процесс поиска будет проходить быстрее и эффективнее.

Для того, чтобы потенциальные кандидаты понимали и могли оценить самостоятельно, подходят ли они компании или нет, следует выполнить несколько действий: Во-первых, миссия и цель компании должны быть прозрачными и доступными для каждого, чтобы все смогли понять, чего хочет добиться компания и видит ли человек в этом какой-то смысл для себя. Здесь важно отметить, что совпадение ценностей корпорации и будущего сотрудника очень важны, так как непонимание того, для чего компания осуществляет свою деятельность приводит к неправильным действиям со стороны работника, т.е. он не выполняет свои обязанности полностью. Во-вторых, HR-специалисты обязательно должны указывать те характеристики, на которые они ориентируются в размещенных вакансиях, чтобы человек был осведомлен о том, что от него ждут специалисты и руководитель.

1. Для привлечения молодых талантливых сотрудников – **партнерство не только с вузами, но и школами** в рамках развития бренда работодателя. **«Создание ценностного предложения работодателя».**

Сотрудничество с вузами уже показало свою результативность и отмечено работодателями, как наиболее эффективный метод привлечения молодых талантливых сотрудников. Данный метод позволяет решать проблему нехватки талантов, так как позволяет познакомить молодое поколение с деятельностью организации за счет лекция, семинаров, мастер – классов, проведением кейс – чемпионатов и предоставлением стажировок. Все это работает и компании заключают партнерские договора с множеством университетов, ежегодно пополняя их количество. Рекомендация заключается в том, чтобы увеличивать партнерские связи за счет имеющихся: на данный момент, многие школы сотрудничают с университетами, которые, например, организовывают им курсы подготовки к вступительным экзаменам, либо просто участвуют в учебном процессе школьников и т.д., а эти вузы имеют договоренность с компаниями, именно поэтому компании могут заключать договора с этими самыми школами, образуя тем самым карьерный путь для молодого поколения. Важно понимать, что школьники недостаточно компетентны и, скорее всего, еще не осознают куда они хотят пойти работать в будущем, но повысить узнаваемость и сформировать положительный образ можно и нужно. Как известно, знакомые компании воспринимаются людьми более положительно и поэтому проведение описанных ниже мероприятия будет крайне выгодно для компаний.

*Здесь можно разделить на краткосрочную и долгосрочную перспективу:*

***Краткосрочная:***Запуск проекта КСО по профориентации школьников. *Время проекта*: от года до 2х лет. *Цель проекта* - полностью нефинансовая: повышение узнаваемости и репутации компании, развитие бренда работодателя. Следует назначить одно ответственное лицо – специалист HR службы, которое будет заниматься ведением проекта и предоставлением отчетности высшему руководству. *Мероприятия*: открытые уроки (знакомство с компанией), тестирование по профориентации (онлайн), участие в общеобразовательных выставках. Информирование школьников и родителей в социальных сетях и на сайтах мероприятий. *Затраты*: вместе с заработной платой специалисту HR отдела, они будут составлять около 50 000 в год. [[58]](#footnote-58) Для международной корпорации эти затраты очень малы и общий положительный эффект будет гораздо выше, так как такая инициатива повысит привлекательность компании, так как компаний не получает никакой финансовой выгоды, делает это на благо обществу.

***Долгосрочная:*** При успешном взаимодействии со школьниками, можно продлять проекты на более долгие сроки и формировать *партнерские связи со средними учебными заведениями через сотрудничество с вузами*. **Мероприятия:** как на территории самого учебного заведения, так и в офисе компании (знакомство с организацией), также корпорация может участвовать в учебном процессе путем проведения уроков, мастер классов (формирование навыков), соревнований, конкурсов (повышение мотивации), мероприятия по развитию потенциала при помощи такого инструмента, как геймификация. Формирование интереса к учебному процессу повысит мотивацию детей и подростков, и они будут больше стараться учиться. Такой подход решает проблему нехватки квалифицированных кадров в условиях жесткой конкуренции. Помимо этого, можно сделать курс лекций и мастер - классов для родителей, ведь на данном этапе развития молодых ребят, именно родители оказывают самое большое влияние на детей. Компании могут предоставлять им результаты их тестирования, чтобы они в свою очередь продолжали развивать потенциал своего ребенка. **Затраты:** затраты больше, чем при краткосрочной перспективе, так как потребуется большее количество специалистов, соответственно издержки на заработную плату возрастут.

1. Еще одно направление, на которое компаниям стоит делать акцент при привлечении более опытных специалистов – это **внутренний рекрутмент**. Некоторые компании уже используют предпочтительно только этот метод, продвигая тем самым только своих сотрудников, формируя у них лояльность к организации.

Привлечения опытных специалистов – это второй инструмент эффективной системы привлечения талантливых сотрудников. В результате исследования, выяснилось, что наиболее часто используемый метод – это внутренний рекрутмент, который позволяет привлекать своих сотрудников. Помимо этого, используя данный метод, важно понимать какого сотрудника мы ищем - HiPo или того, кто отлично выполняет\перевыполняет свои показатели. HiPo – это талантливый сотрудник, который должен уметь работать в условиях неопределенности, а не просто выполнять поставленные задачи хорошо. Для идентификации таких людей в рамках внутреннего рекрутмента, компании используют показатели потенциала (лидерские качества, способность обучаться, используя опыт, умение меняться и менять то, что тебя окружает). Если мы возвращаемся к талантливым сотрудникам, которые эффективно выполняют показатели, то здесь методы идентификации более стандартны и выполняются за счет моделей компетенций и оценки деятельности.

Используя метод внутреннего рекрутмента, привлекая талантливых сотрудников на вакантные должности преимущественно изнутри компании, компания будет меньше сталкиваться с проблемой жесткой конкуренции и как следствие проблемы с поиском нужного сотрудника. Формирование навыков у своих сотрудников, если вы нашли у них потенциал заранее, куда более выгодны метод, чем если вы будете каждый раз выходить на рынок труда. Если конкретнее, то брать человека со стороны дороже по зарплате: среднее повышение заработной платы происходит на 8-10% в год, при повышении в должности – повышение на 15-20% в год. Если же мы приглашаем сотрудника извне, то мы, можно сказать, приходится повышать оклад на 20-40% сразу.[[59]](#footnote-59) Помимо этого, предлагая своим сотрудникам интересные проекты, позволяя тем самым, реализоваться и использовать свой потенциал, компании решат проблему «утечки мозгов», т.к. потребности талантливых сотрудников будут удовлетворены в рамках компаний, работающих на российском рынке.

1. Еще одно направление, на которое хотелось бы обратить внимание – это **использование электронных методов на первых этапах отбора кандидатов.**

Данное направление больше связано с подбором талантливых сотрудников, но может косвенно повлиять и на привлечение. Одной из нынешних тенденций является «увеличение сроков рассмотрения кандидата и количества этапов», данная ситуация происходит, т.к. компании очень боятся выбрать не того кандидата и потерять деньги. Именно поэтому рекомендация заключается в том, чтобы вместо первичных интервью с кандидатом по телефону использовать видеорекрутмент. Данный инструмент будет крайне удобен и полезен, так как сократит время рекрутера и у него не будет необходимости обзванивать всех, откликнувшихся на вакансию. Все стандартные вопросы, которые проверяют адекватность и заинтересованность кандидата можно с легкостью проверить при помощи электронных систем, также можно проверить знание английского языка и попросить кандидата рассказать про опыт работы. Риски ошибиться, используя этот метод будет крайне низкими, так как вопросы заранее не известны, кандидат подготовиться не может и на размышление ему дается лишь несколько секунд, поэтому кандидат скажет, вероятнее всего, правду. На данный момент, наиболее популярными и проверенными сервисами, предоставляющими услуги видео – интервью являются VCV, Skillaz и Pre-Interview[[60]](#footnote-60). Их покупка доступна каждому, поэтому у компании не возникнет проблем с их приобретением. Что касается затрат, но они зависят от тех услуг, что будут включены в контракт. Сумма затрат одного из сервисов составляет 500000 в год. Согласно исследованию, лишь 6% компаний сказали, что успешно используют видео-интервью, и лишь 35% компаний используют автоматизированные системы рекрутмента. Тут важно подчеркнуть, что мы рекомендуем использовать видео – интервью в качестве первичного этапа, который не может определить талантлив соискатель или нет, но может позволить больше времени уделить проверки реальных навыков кандидата, сократив общее время отбора, *уменьшая трудозатраты специалистов по подбору примерно на 30-50%[[61]](#footnote-61).* Мы рекомендуем такие этапы отбора: 1. видео – интервью; 2. Тесты аналитических способностей; 3. Интервью с менеджером по персоналу, где выявляются необходимые компетенции для выполнения основных обязанностей; 4. Кейс\задание от руководителя отдела, куда претендует устроиться кандидат; 5. Итоговое интервью с заказчиков (руководитель отдела, заказчик проекта и т.д.).

Если говорить конкретнее, то в среднем отправляют 13 резюме на 1 вакансию[[62]](#footnote-62), среднее время прохождения всех этапов отбора составляет 1 - 3 месяца[[63]](#footnote-63), чтобы провести первичное интервью с каждым из кандидатов, проанализировать полученную информацию и сделать отчет, потребуется минимум несколько дней (4-6 дней), если каждый откликнувшийся вместо ожидания звонка HR-специалиста сразу же пройдет видео-интервью, то рекрутер за 1 рабочий день сможет просмотреть все записи, проанализировать их и дать обратную связь. Данный метод будет, к тому же, более удобен, так как кандидат записывает видео, когда ему удобно и где удобно (вероятность того, что какие – нибудь внешние факторы помешают разговору, уменьшается), ведь специалисты отдела персонала обычно звонят в их рабочее время с 9 до 18 и человек может быть занят в этот промежуток.

Помимо этого, мы рекомендуем использовать электронные ресурсы для развития бренда работодателя, так как на данный момент автоматизированные HR – процессы в отношении HR – брендинга существуют только в 2 % компаний. Компании могут снимать видео – ролики о своем рабочем месте, рассказывать, чем сотрудники занимаются в течении своего рабочего дня, или проводить онлайн трансляции, где сотрудники одновременно рассказывали бы про то, чем они занимаются и отвечали бы на вопросы в режиме реального времени. Это смогло бы повысить узнаваемость работодателя, показать себя, как открытую организацию, которая идет в ногу со временем и использует новые технологии. Что касается затрат, то они очень маленькие, ведь сейчас каждый может заснять видео и выложить его в сеть и больше вероятности, что его заметит молодой специалист в интернете, чем где-либо еще. Таким образом, мы формируем «ценностное предложение работодателя» при помощи электронных ресурсов, что менее затратно и привлекательно для молодого поколения.

# Выводы по 2 главе

Проведя сбор эмпирических данных и проанализировав полученные результаты, удалось сделать несколько основных выводов о системе привлечения талантливых сотрудников, которая используется компаниями, работающими на российском рынке труда. Во-первых, компании действительно много времени уделяют привлечению талантливых сотрудников, разрабатывают программы, улучшают систему управления, используя практически все существующие практики. Это все говорит о том, что организации действительно осознают важность наличия таких сотрудников. Важно отметить то, что некоторые организации уже нацелены на привлечение только талантливых сотрудников, обещая при этом всем потенциальным кандидатам работу в команде самых лучших. Еще один важный вывод заключается в том, что, несмотря на большое количество методов привлечения, которые были приведены в таблице результатов исследования, компании все равно не могут полностью решить те проблемы, с которыми сталкиваются. Наиболее важные из них – это ожесточенная конкуренция и появление новых конкурентов из совершенно других отраслей, «утечка мозгов», которая приводит к потере лучших высокоспециализированных специалистов из-за того, что российские компании не могут удовлетворить спрос на достойное место работы, в связи с чем возникает последняя глобальная проблема «нехватки талантов». Последняя проблема формируется за счет совокупности всех перечисленных сложностей и остальных трендов, и так как на нее влияет множество факторов, ее решение достаточно затруднительно. Поэтому можно сделать вывод о том, что методы, которые используют компании не решают проблему полностью. Для того чтобы компании лучше справлялись с указанными вызовами рынка труда, был разработан ряд рекомендаций, которые выделяют 4 основных направления деятельности, на которые должны ориентироваться компании.

## Заключение

Данная работа состоит из двух глав. Первая глава описывает теоретические аспекты исследования, формирует общее описание концепции управления талантами, раскрывает особенности практик привлечения талантливых сотрудников и предоставляет сравнительный анализ российских и зарубежных практик привлечения. Все эти аспекты были выполнены в соответствии с двумя поставленными задачами. Помимо этого, первая глава была направлена на описание ситуации на глобальном рынке труда, определение того, с какими тенденциями и вызовами сталкиваются корпорации, что было еще одной из задач данной работы. Среди главных проблем, с которыми организации постоянно сталкиваются при подборе кандидатов, выделяются следующие:

1. Ожесточенная конкуренция между компаниями из разных отраслей
2. «Brain drain», как проблема именно российского рынка труда, которая проявляется в виде миграции талантливых сотрудников в другие страны в связи с тем, что российский рынок не может предложить им подходящее место работы. Если у них нет возможности переехать, возникает скрытая форма «утечки мозгов», т.е. талантливые сотрудники отдают предпочтение работе в иностранной компании на территории своей страны.
3. "Нехватка талантов", которая возникает из-за совокупности всех причин и трендов (конкуренция, старение населения, потребность в интеллектуальном труде больше - спрос не может удовлетвориться, завышенные ожидания поколения «Y», трудовая мобильность).

Вторая глава описывает эмпирическое исследование, которое было проведено с целью получения информации о том, какие практики управления и особенности привлечения талантливых сотрудников существуют в компаниях. Таким образом, была выполнена последняя задача работы. Для сбора данных был проведен ряд интервью с менеджерами или специалистами отдела персонала, которые занимаются привлечением и подбором талантливых сотрудников. Полученная информация была проанализирована в соответствии с изученной научной литературой, в результате чего были сделаны определенные выводы. В процессе анализа полученных данных, мы ответили на вопросы, которые были сформулированы после проведения теоретического исследования, а именно: определили проблемы, с которыми сталкиваются организации, выяснили то, какие методы они считают наиболее результативными, и как изучают рынок труда, чтобы справляться с возникающими изменениями. Основной вывод теоретического и практического исследования заключается в том, что используемые практики привлечения талантливых сотрудников не полностью справляются с теми вызовами рынка труда, что были указаны ранее. В соответствии с этими выводами и результатами исследования был разработан ряд рекомендаций:

1. Понятие таланта должно быть идентифицировано на стратегическом уровне;
2. Использование партнерских отношений не только с вузами, но и работа со школами, формирование «ценностного предложения работодателя» на более глубоком уровне;
3. Привлечение талантливых специалистов с опытом работы преимущественно при помощи внутреннего рекрутмента;
4. Сокращение общего времени отбора кандидатов за счет внедрения автоматизированных HR – процессов, а именно проведение видео – интервью в качестве первичного интервью с кандидатом.

Таким образом, можно сказать, что основная цель данной работы была достигнута, а именно были сформулированы рекомендации, которые улучшат систему привлечения талантливых сотрудников и тем самым повысят привлекательность организации, как работодателя. Использование этих инструментов позволит не только привлекать кандидатов, но и заниматься их дальнейшим обучением и выявлением потенциала, чтобы справляться с ситуацией «нехватки талантов».

## Список литературы

Айзенфельд Ю. Во всей красе! Видео-интервью при найме персонала – плюсы и минусы [Электронный ресурс] / Интернет-журнал New Retail. – 2017. – Режим доступа: https://new-retail.ru/business/personal/vo\_vsey\_krase\_video\_intervyu\_pri\_nayme\_personala\_plyusy\_i\_minusy1748/

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. – М.: Питер. 2008.
2. Бразилия становится новым центром мировой иммиграции [Электронный ресурс] / Сайт Infoniac.Ru. – 2011. – Режим доступа: http://www.infoniac.ru/news/Braziliya-stanovitsya-novym-centrom-mirovoi-immigracii.html
3. Бренд работодателя как инструмент привлечения молодых специалистов в секторе IT / А. Л. Замулин, Д. Г. Кучеров, С. А. Старов // Менеджмент сегодня. – 2015. – № 04. – С. 248-258.
4. Гао Ф., Кунченко Ю. В. Основные проблемы рынка труда в КНР // Вопросы экономики и управления. — 2015. — №2. — С. 82-84.
5. Громова Н.В., Самойлов В.А. Актуальные тренды рынка труда и их влияние на HR-менеджмент в российских компаниях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №1 (2015)
6. Завьялова Н. «Рынок труда глазами работодателей и глазами начинающих специалистов» // Результаты исследований Kelly Services. – 2017 – 17 С.
7. Интервью с Карлом-Йоханом Хасселстрем, глобальным исполнительным директором, генеральным директором региона EMEA Universum, и Ивом Шнойвли, генеральным директором Universum в Швейцарии Центральной и Восточной Европе [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: http://hr-tv.ru/video/career-development/6398.html
8. Исследования компании HeadHunter // Группа компаний HeadHunter. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spb.hh.ru/article/research
9. Как привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников для успеха проектов и бизнеса / Гофф Стейси А. // Управление проектами и программами. – 2016
10. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников / Ананьева Т. // Менеджмент сегодня. - 2005.
11. Латуха М. O., Селивановских Л. В. Межстрановые особенности управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из стран с развивающимися рынками // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2016. Вып. 3. С. 54–81.
12. Латуха М., Цуканова Т. (2013). Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // Вопросы экономики. № 1, 2013.. стр. 147-156
13. Латуха М.О (2014) Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний, Вестник СПбГУ, Серия 8: «Менеджмент», Вып., 4: стр. 46-67.
14. Латуха, М., Цуканова, Т. 2013.Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях. Вопросы экономики, 1, 147-156.
15. Луценко Н. О. «Утечка мозгов»: тенденции и меры по преодолению // Власть, 2013. Том. 0. № 8. C. 58-60.
16. Мотивирующие факторы на рынке труда в России [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm
17. От кадрового резерва — к управлению талантами / Финкельштейн Г. // ЭКОПСИ Консалтинг. – 2016. - №29. – С.55-61.
18. Панькина Т. Настроения молодых соискателей как вектор развития рынка труда // HeadHunter. – 2013 – 26 C.
19. Пикалова М. Талант индивидуальный, корпоративный, глобальный [Электронный ресурс] // Executive. Ru. – 2006. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/345139-talant-individualnyi-korporativnyi-globalnyi>
20. Поколение Y и рынок труда. Исследование профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения Y в России // HaysRecruitingexpertsworldwide. – 2014 – 27 с.
21. Прайс лист сервиса видеорекрутинга Pre-Interview [Электронный ресурс] //официальный сайт сервиса видеорекрутинга Pre-Interview. – Режим доступа: https://preint.ru/price/
22. Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга. Глава третья из отчета Deloitte 2017 [Электронный ресурс] // Talent Management. – Режим доступа: <https://talent-management.com.ua/3191-privlechenie-talantov-kognitivniy-rekruting-glava-otcheta-deloitte-2017/>
23. Результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI): На смену поколению трудоголиков, придет поколение «селфи» [Электронный ресурс] // Рекрутинговое агентство Kelly Services. – 2016. – Режим доступа: http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/Российским работодателям не нужны талантливые сотрудники [Электронный ресурс] / Нодельман В. // «Газета Известия». – 2016. - Режим доступа: http://izvestia.ru/news/632120
24. Рынок труда, занятость и заработная плата // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/>
25. Салтанова С. Трудовая мобильность открывает работникам новые перспективы [Электронный ресурс] // НИУ Высшая Школа Экономики. – 2016. – Режим доступа: <https://iq.hse.ru/news/178847982.html>
26. Соколова А. HR-сервисы в России: обзор рынка: Главные технологические козыри управления персоналом [Электронный ресурс] / Издание Rusbase. – 2015. – Режим доступа: <https://rb.ru/story/HR-tech-present/>
27. Тихонова А. В борьбе за таланты работодатели совершают роковые ошибки [Электронынй ресурс] // Деловой Петербург. – 2016. – Режим доступа: <https://www.dp.ru/a/2016/11/13/Talant_oshibok_ne_proshhaet>
28. Что помогает и что мешает компании выиграть войну за талантливых сотрудников / Григорьева И. С. // Управление человеческим потенциалом. – 2008.
29. Шорич М., Филатова И. "Утечка мозгов" из России: куда и почему уезжают специалисты // Редакция Deutsche Welle. – 2017.
30. Al Ariss, A., W. Cascio, & Paauwe, P., (2014) ‘Talent management: Current theories and future research directions’. Journal of World Business, 49(2), 173-179.
31. An employer brand predictive model for talent attraction and retention / Botha, A., Bussin M., De Swardt, L. // SA Journal of Human Resource Management. – 2011
32. Annual Report Lenovo Group Limited [Электронный ресурс] / Journey from PC to PC+. – 2011\12. – Режим доступа: http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/report/E\_099220120531d.pdf
33. Cañibano, C., & Woolley, R. (2015). Towards a socio-economics of the brain drain and distributed human capital. International Migration, 53(1), 115-130.
34. Cascio W., Boudreau J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51, 103-114.
35. Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resources practices. Journal of World Business, 49, 225–235.
36. Fakhrutdinova E.V., Kolesnikova J.S., Suleimanov T.D., Khalikov A.L. The interrelation of the problems of the youth labour market and the “brain drain”. Life Science Journal 2014; 11(6s): 473 – 477.
37. Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. Journal of World Business, 45(2), 161–168.
38. How Organizations Obtain the Human Capital they Need / M. Hamori, R. Bonet, and P. Cappelli // The Oxford Handbook of Human Capital. – 2011
39. HR-бренд: репутация имеет значение / Глухова О.В. // Управление человеческим потенциалом. – 2013
40. ICT Talent - immediate business needs and future development / A. Reid, Dr L. Stemmet // Human Resources Magazine. – 2016
41. Irshad, M., „Talent Production in the Face of Retirement of Baby Boomers in Developed Countries”. Abasyn Journal of Social Sciences, volume 9, Issue: 1, p. 141.
42. Khilji, Shaista E., Ibraiz Tarique, and Randall S. Schuler. 2015. ‘Incorporating the Macro View in Global Talent Management.’ Human Resource Management Review 25(3): 236–248.
43. Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. The International Journal of Human Resource Management, 26(8): 1051–1075.
44. Latukha, Marina. Talent Management in Emerging Market Firms: Global Strategy and Local Challenges. St. Petersburg, Russia: Palgrave Macmillan, 2016.
45. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators / C. Kontoghiorghes // The International Journal of Human Resource Management. – 2016
46. Makela, K., Bjorkman, I. and Ehrnrooth, M. (2010), “How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent”, Journal of World Business, Vol. 45 No. 2, pp. 134‐142.
47. Maurer R. Employers Are Facing the Worst Talent Shortage Since 2007 [Электронный ресурс] // professional society SHRM. – 2016. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employers-facing-worst-talent-shortage-2007.aspx>
48. Mellahi, Kamel and Collings, David G. (2010) The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. Journal of World Business, Vol.45 (No.2). pp. 143-149.
49. Mohamad Abu Huzaifah bin Magbool, Azlan Amran, Mehran Nejati, Krishnaswamy Jayaraman, (2016) "Corporate sustainable business practices and talent attraction", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 7 Issue: 4, pp.539-559
50. Myrden, S.E. and Kelloway, K. (2015), “Young workers’ perception of brand image: main and moderating effects”, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 No. 3, pp. 267-281.
51. Nyce S., Louise Cohen M., Cohen B. Labour mobility as part of the solution [Электронный ресурс] // Forced Migration Review. – 2016. Режим доступа: <http://www.fmreview.org/solutions/nyce-cohen-cohen.html>
52. Randall S. Schuler (2015) The Many Faces of Talent Management: Perspectives, Synergies and Roads Ahead, TM Presentation at EIASM Conference
53. Russian Railways: The strongest link in Eurasia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eng.rzd.ru/isvp/public/rzdeng?STRUCTURE\_ID=21
54. Schiff, Maurice ; Docquier, Frédéric. Institutional impact of brain drain, human capital and inequality: a political economy analysis. In: Latin American Journal of Economics, Vol. 53, no.1, p. 95-110
55. Schuler, R.S., Jackson, S.E. and Tarique, I. (2011), “Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM”, Journal of World Business, Vol. 46, pp. 506‐516.
56. Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Perryer, C. & Pick, D. (2010). Attracting and Retaining Talent: Social Organisational Support as An Emergent Concept, Research and Practice in Human Resource Management, 18(2), 1-14.
57. Scullion H., Collings G. D., Caligiuri P. (2010). Global talent management. Journal of World Business, 45, 105-108.
58. Talent Attraction and Reputation / Matos F., Lopes A., Matos N. // Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. – 2012
59. Talent Attraction and the Technology Challenge. / Szwarcbart, Bernardo // Workforce Solutions Review. – 2013
60. The Lenovo Way [Электронный ресурс] / Qiao, Conyers. – 2014. – Режим доступа: http://www.pavansoni.com/2015/01/the-lenovo-way.html
61. Tools and Strategies for Innovative Talent Attraction and Retention / M. Andersson, C. Asplund, M. Byström, P. Ekman // Tendensor International. – 2014
62. Trends and Challenges for HR in 2017 / Franco V. // Human Capital. – 2017
63. Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness / Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. // SA Journal of Human Resource Management. – 2014
64. Vale – Our History [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vale.com/EN/aboutvale/book-our-history/Pages/default.aspx
65. Vollmer S. Tackling the increasing global talent shortage [Электронный ресурс] // CGMA Magazine. – 2016. – Режим доступа: <http://www.cgma.org/magazine/2016/nov/global-talent-shortage-201615459.html>
66. Wiblen S., (2016) Framing the usefulness of eHRM in talent management: A case study of talent identification in a professional services firm, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol.33, 2, pp 95-107
67. Williamson, IO; King, JE; Lepak, D; Sarma, A, Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants, Human Recourse Management, 2010, 49 (4), pp. 669 - 687 (19)

## Приложения

# Приложение №1. Анкета для проведения интервью

1. Талантливый сотрудник – кто он? Идентифицируйте данное понятие в рамках своей организации.
2. Существуют ли отличия подбора именно талантливых сотрудников или методы применяются одинаково для всех кандидатов?
3. Каким образом вы определяете, что кандидат относиться к категории талантливых сотрудников?
4. Как компания управляет такой категорией сотрудников? Разработаны ли для них особые системы управления, обучения, развития и т.д.? На что они направлены?
5. По вашему мнению, какие основные факторы, которые влияют на успешность управления талантами в вашей компании?
6. Какова цель привлечения талантливых сотрудников в вашу компанию? Связана ли она со стратегией компании?
7. Какие задачи ставятся для достижения цели привлечения талантливых сотрудников?
8. Ставятся ли задачи привлечения талантливых сотрудников в соответствии с тенденциями российского рынка труда и особенностями молодого поколения «У»?
9. Какие каналы привлечения талантов обычно используются в вашей компании? Отличаются ли они от поиска остальных сотрудников?
10. Внешние или внутренние (внутренний рекрутинг) источники привлечения используются больше? (примерное соотношение %) Или совмещение подходов? (+ причина использования каждого источника)
11. Какие из методов привлечения талантливых сотрудников вы используете?
	* Набор персонала
	* Кадровый резерв
	* Программы для выпускников
	* Сотрудничество с университетами
	* Другие:

Какие используемые методы вы считаете наиболее эффективными и почему?

1. Какие программы привлечения талантов существуют в компании?
2. Программы привлечения талантов используются для поиска сотрудников всех отделов? (да\нет) – Если нет, то для каких именно отделов используются программы привлечения?
3. Существуют ли проблемы с привлечением талантливых сотрудников, которые относятся к внешней среде организации:
* Отрасль, в которой функционирует компания, является привлекательной для талантов или наоборот данная отрасль отталкивает потенциальных кандидатов?
* Существуют ли проблемы с привлечением в вашей компании, связанные с особенностями рынка труда?
* Сталкивается ли компания с другими проблемами по привлечению талантов, которые возникают вне организации?
1. Существуют ли проблемы с привлечением талантливых сотрудников, которые относятся к внутренней среде организации:
* Все ли бизнес - процессы привлечения талантов работают правильно и эффективно? Или случаются сбои, которые приводят к проблемам привлечения?
* Способствует ли действующая стратегия компании привлечению в нее талантов? Или они противопоставлены\направлены на разные цели?
* Способствует ли организационная культура компании привлечению талантов? Создаются ли специальные условия для такой категории сотрудников или все сотрудники работают в одинаковых условиях?
* Сталкивалась ли компания с другими проблемами по привлечению талантов, которые возникали внутри организации?
1. Предпринимались ли какие-то действия для решения выше перечисленных проблем? Если нет, то почему?

# Приложение №2. Описание компаний

Таблица 4. Описание компаний

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Год основания** | **Страна основания** | **Отрасль** | **Количество сотрудников** | **Оборот** | **Чистая прибыль** |
| **Компания №1** | 1849 | Великобритания | Аудит, консалтинг, услуги в сфере налогообложения | 195 тыс. человек | $29,2 млрд | $1,1 млрд |
| **Компания №2** | 1990 | Россия | Пивоварение | около 9 тыс. человек | 89,261 млрд руб. | 6,3 млрд руб. |
| **Компания №3** | 2000 | Россия | DIY-ритейлер | свыше 450 человек | - | - |
| **Компания №4** | 1845 | Великобритания | Предоставление услуг в области консалтинга и аудита | 244,400 тыс. человек | $36,8 млрд | - |
| **Компания №5** | 2000 | США | Информационные технологии | более 10 000 человек | - | $70 млн |
| **Компания №6** | 1909 | Франция | Парфюмерия и косметика | 82 881 | €25,837 млрд | €3,106 млрд |
| **Компания №7** | 1969 | Греция | Пищевая промышленность | 33 300 | €6,346 млрд | €280,7 млн |
| **Компания №8** | 1932 | Россия | Транспортная | 4000 | - | 14 млрд руб. |
| **Компания №9** | 1989 | Великобритания | Аудиторские услуги, Консалтинговые услуги | 190 тыс. человек | $28,7 млрд | - |
| **Компания №10** | 1946 | США | Рекрутмент, Организац. консультирование и управление персоналом, B2B | 8000 человек | 4,3 $ млрд | - |
| **Компания №11** | 1923 | Франция | DIY-ритейлер | 68 200 человек | €14,6 млрд | - |

1. «Global Recruiting Trends 2017. What you need to know about the state of talent acquisition» [Электронный ресурс] // LinkedIn Global Recruiting Trends Report. – 2016. – Режим доступа: https://www.slideshare.net/pedrooolito/linkedin-global-recruiting-trends-report-2017?qid=973b7cfc-3058-4172-9192-276fc87f888e&v=&b=&from\_search=1 [↑](#footnote-ref-1)
2. Вольнова В.В. К вопросу об оценке человеческих ресурсов // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 11 [Электронный ресурс]. URL: http://web.snauka.ru/issues/2016/11/74835 [↑](#footnote-ref-2)
3. Итоги исследования НП "Эксперты рынка труда": «Каждой компании – по таланту!» [Электронный ресурс] // сайт НП "Эксперты рынка труда. – 2016. – Режим доступа: http://lmexperts.ru/analysis/itogi-issledovaniya-np-eksperty-rynka-upravlenie-talantami.html [↑](#footnote-ref-3)
4. Российским работодателям не нужны талантливые сотрудники / Нодельман В. // «Газета Известия». – 2016. Режим доступа: http://izvestia.ru/news/632120 [↑](#footnote-ref-4)
5. Российским работодателям не нужны талантливые сотрудники / Нодельман В. // «Газета Известия». – 2016. Режим доступа: http://izvestia.ru/news/632120 [↑](#footnote-ref-5)
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. – М.: Питер. 2008. [↑](#footnote-ref-6)
7. Williamson, IO; King, JE; Lepak, D; Sarma, A, Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants, Human Recourse Management, 2010, 49 (4), pp. 669 - 687 (19) [↑](#footnote-ref-7)
8. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators / C. Kontoghiorghes // The International Journal of Human Resource Management. – 2016 [↑](#footnote-ref-8)
9. Talent Attraction and Reputation / Matos F., Lopes A., Matos N. // Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. – 2012 [↑](#footnote-ref-9)
10. Латуха М. O., Селивановских Л. В. Межстрановые особенности управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из стран с развивающимися рынками // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2016. Вып. 3. С. 54–81. [↑](#footnote-ref-10)
11. Что помогает и что мешает компании выиграть войну за талантливых сотрудников / Григорьева И. С. // Управление человеческим потенциалом. – 2008. [↑](#footnote-ref-11)
12. Tools and Strategies for Innovative Talent Attraction and Retention / M. Andersson, C. Asplund, M. Byström, P. Ekman // Tendensor International. – 2014 [↑](#footnote-ref-12)
13. HR-бренд: репутация имеет значение / Глухова О.В. // Управление человеческим потенциалом. – 2013 [↑](#footnote-ref-13)
14. Бренд работодателя как инструмент привлечения молодых специалистов в секторе IT / А. Л. Замулин, Д. Г. Кучеров, С. А. Старов // Менеджмент сегодня. – 2015. – № 04. – С. 248-258. [↑](#footnote-ref-14)
15. Mohamad Abu Huzaifah bin Magbool, Azlan Amran, Mehran Nejati, Krishnaswamy Jayaraman, (2016) "Corporate sustainable business practices and talent attraction", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 7 Issue: 4, pp.539-559 [↑](#footnote-ref-15)
16. Mohamad Abu Huzaifah bin Magbool, Azlan Amran, Mehran Nejati, Krishnaswamy Jayaraman, (2016) "Corporate sustainable business practices and talent attraction", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 7 Issue: 4, pp.539-559 [↑](#footnote-ref-16)
17. Что помогает и что мешает компании выиграть войну за талантливых сотрудников / Григорьева И. С. // Управление человеческим потенциалом. – 2008. [↑](#footnote-ref-17)
18. Myrden, S.E. and Kelloway, K. (2015), “Young workers’ perception of brand image: main and moderating effects”, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 No. 3, pp. 267-281. [↑](#footnote-ref-18)
19. Тихонова А. В борьбе за таланты работодатели совершают роковые ошибки [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. – 2016. – Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2016/11/13/Talant\_oshibok\_ne\_proshhaet [↑](#footnote-ref-19)
20. Латуха, М., Цуканова, Т. 2013.Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях. Вопросы экономики, 1, 147-156. [↑](#footnote-ref-20)
21. Завьялова Н. «Рынок труда глазами работодателей и глазами начинающих специалистов» // Результаты исследований Kelly Services. – 2017 – 17 С. [↑](#footnote-ref-21)
22. Мотивирующие факторы на рынке труда в России [Электронный ресурс] // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/mr/business/entertainment-mediaoutlook.htm [↑](#footnote-ref-22)
23. Результаты исследования Kelly Global Workforce Index (KGWI): На смену поколению трудоголиков, придет поколение «селфи» [Электронный ресурс] // Рекрутинговое агентство Kelly Services. – 2016. – Режим доступа: http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/KGWI-2016-Y/ [↑](#footnote-ref-23)
24. От кадрового резерва — к управлению талантами / Финкельштейн Г. // ЭКОПСИ Консалтинг. – 2016. - №29. – С.55-61. [↑](#footnote-ref-24)
25. От кадрового резерва — к управлению талантами / Финкельштейн Г. // ЭКОПСИ Консалтинг. – 2016. - №29. – С.55-61. [↑](#footnote-ref-25)
26. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников / Ананьева Т. // Менеджмент сегодня. - 2005. [↑](#footnote-ref-26)
27. Соколова А. HR-сервисы в России: обзор рынка: Главные технологические козыри управления персоналом [Электронный ресурс] / Издание Rusbase. – 2015. – Режим доступа: https://rb.ru/story/HR-tech-present/ [↑](#footnote-ref-27)
28. Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга. Глава третья из отчета Deloitte 2017 [Электронный ресурс] // Talent Management. – Режим доступа: https://talent-management.com.ua/3191-privlechenie-talantov-kognitivniy-rekruting-glava-otcheta-deloitte-2017/ [↑](#footnote-ref-28)
29. Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга. Глава третья из отчета Deloitte 2017 [Электронный ресурс] // Talent Management. – Режим доступа: https://talent-management.com.ua/3191-privlechenie-talantov-kognitivniy-rekruting-glava-otcheta-deloitte-2017/ [↑](#footnote-ref-29)
30. Соколова А. HR-сервисы в России: обзор рынка: Главные технологические козыри управления персоналом [Электронный ресурс] / Издание Rusbase. – 2015. – Режим доступа: https://rb.ru/story/HR-tech-present/ [↑](#footnote-ref-30)
31. Latukha, Marina. Talent Management in Emerging Market Firms: Global Strategy and Local Challenges. St. Petersburg, Russia: Palgrave Macmillan, 2016. [↑](#footnote-ref-31)
32. Russian Railways: The strongest link in Eurasia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eng.rzd.ru/isvp/public/rzdeng?STRUCTURE\_ID=21 [↑](#footnote-ref-32)
33. Vale – Our History [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vale.com/EN/aboutvale/book-our-history/Pages/default.aspx [↑](#footnote-ref-33)
34. Бразилия становится новым центром мировой иммиграции [Электронный ресурс] / Сайт Infoniac.Ru. – 2011. – Режим доступа: http://www.infoniac.ru/news/Braziliya-stanovitsya-novym-centrom-mirovoi-immigracii.html [↑](#footnote-ref-34)
35. Гао Ф., Кунченко Ю. В. Основные проблемы рынка труда в КНР // Вопросы экономики и управления. — 2015. — №2. — С. 82-84. [↑](#footnote-ref-35)
36. Annual Report Lenovo Group Limited [Электронный ресурс] / Journey from PC to PC+. – 2011\12. – Режим доступа: http://www.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/report/E\_099220120531d.pdf [↑](#footnote-ref-36)
37. The Lenovo Way [Электронный ресурс] / Qiao, Conyers. – 2014. – Режим доступа: http://www.pavansoni.com/2015/01/the-lenovo-way.html [↑](#footnote-ref-37)
38. Latukha, Marina. Talent Management in Emerging Market Firms: Global Strategy and Local Challenges. St. Petersburg, Russia: Palgrave Macmillan, 2016. [↑](#footnote-ref-38)
39. Nyce S., Louise Cohen M., Cohen B. Labour mobility as part of the solution [Электронный ресурс] // Forced Migration Review. – 2016. Режим доступа: http://www.fmreview.org/solutions/nyce-cohen-cohen.html [↑](#footnote-ref-39)
40. Салтанова С. Трудовая мобильность открывает работникам новые перспективы [Электронный ресурс] // НИУ Высшая Школа Экономики. – 2016. – Режим доступа: https://iq.hse.ru/news/178847982.html [↑](#footnote-ref-40)
41. Интервью с Карлом-Йоханом Хасселстрем, глобальным исполнительным директором, генеральным директором региона EMEA Universum, и Ивом Шнойвли, генеральным директором Universum в Швейцарии,

Центральной и Восточной Европе [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: http://hr-tv.ru/video/career-development/6398.html [↑](#footnote-ref-41)
42. Maurer R. Employers Are Facing the Worst Talent Shortage Since 2007 [Электронный ресурс] // professional society SHRM. – 2016. – Режим доступа: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employers-facing-worst-talent-shortage-2007.aspx> [↑](#footnote-ref-42)
43. Vollmer S. Tackling the increasing global talent shortage [Электронный ресурс] // CGMA Magazine. – 2016. – Режим доступа: <http://www.cgma.org/magazine/2016/nov/global-talent-shortage-201615459.html> [↑](#footnote-ref-43)
44. Луценко Н. О. «Утечка мозгов»: тенденции и меры по преодолению // Власть, 2013. Том. 0. № 8. C. 58-60.  [↑](#footnote-ref-44)
45. Fakhrutdinova E.V., Kolesnikova J.S., Suleimanov T.D., Khalikov A.L. The interrelation of the problems of the youth labour market and the “brain drain”. Life Science Journal 2014; 11(6s): 473 – 477. [↑](#footnote-ref-45)
46. Schiff, Maurice; Docquier, Frédéric. Institutional impact of brain drain, human capital and inequality: a political economy analysis. In: Latin American Journal of Economics, Vol. 53, no.1, p. 95-110 [↑](#footnote-ref-46)
47. Irshad, M., „Talent Production in the Face of Retirement of Baby Boomers in Developed Countries”. Abasyn Journal of Social Sciences, volume 9, Issue: 1, p. 141. [↑](#footnote-ref-47)
48. Шорич М., Филатова И. "Утечка мозгов" из России: куда и почему уезжают специалисты // Редакция Deutsche Welle. – 2017. [↑](#footnote-ref-48)
49. Cañibano, C., & Woolley, R. (2015). Towards a socio-economics of the brain drain and distributed human capital. International Migration, 53(1), 115-130. [↑](#footnote-ref-49)
50. Рынок труда, занятость и заработная плата // Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/> [↑](#footnote-ref-50)
51. Громова Н.В., Самойлов В.А. Актуальные тренды рынка труда и их влияние на HR-менеджмент в российских компаниях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №1 (2015) [↑](#footnote-ref-51)
52. Пикалова М. Талант индивидуальный, корпоративный, глобальный [Электронный ресурс] // Executive. Ru. – 2006. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/345139-talant-individualnyi-korporativnyi-globalnyi> [↑](#footnote-ref-52)
53. Поколение Y и рынок труда. Исследование профессиональных устремлений, настроений и ожиданий от карьеры поколения Y в России // HaysRecruitingexpertsworldwide. – 2014 – 27 с. [↑](#footnote-ref-53)
54. Исследования компании HeadHunter // Группа компаний HeadHunter. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spb.hh.ru/article/research [↑](#footnote-ref-54)
55. Завьялова Н. «Рынок труда глазами работодателей и глазами начинающих специалистов» // Результаты исследований Kelly Services. – 2017 – 17 С. [↑](#footnote-ref-55)
56. Привлечение талантов: появление когнитивного рекрутинга. Глава третья из отчета Deloitte 2017 [Электронный ресурс] // Talent Management. – Режим доступа: https://talent-management.com.ua/3191-privlechenie-talantov-kognitivniy-rekruting-glava-otcheta-deloitte-2017/ [↑](#footnote-ref-56)
57. Панькина Т. Настроения молодых соискателей как вектор развития рынка труда // HeadHunter. – 2013 – 26 C. [↑](#footnote-ref-57)
58. Информация предоставлена в ходе интервью с менеджером отдела персонала аудиторской и консалтинговой компании. [↑](#footnote-ref-58)
59. Информация взята из интервью с руководителем отделений по подбору персонала рекрутингового агентства. [↑](#footnote-ref-59)
60. Прайс лист сервиса видеорекрутинга Pre-Interview [Электронный ресурс] //официальный сайт сервиса видеорекрутинга Pre-Interview. – Режим доступа: https://preint.ru/price/ [↑](#footnote-ref-60)
61. Айзенфельд Ю. Во всей красе! Видео-интервью при найме персонала – плюсы и минусы [Электронный ресурс] / Интернет-журнал New Retail. – 2017. – Режим доступа: https://new-retail.ru/business/personal/vo\_vsey\_krase\_video\_intervyu\_pri\_nayme\_personala\_plyusy\_i\_minusy1748/ь [↑](#footnote-ref-61)
62. Завьялова Н. «Рынок труда глазами работодателей и глазами начинающих специалистов» // Результаты исследований Kelly Services. – 2017 – 17 С. [↑](#footnote-ref-62)
63. Информация взята из интервью с руководителем отделений по подбору персонала рекрутингового агентства. [↑](#footnote-ref-63)