

ЭКОНОМИКА РОССИИ: СНОВА КРИЗИС? МЫ ЭТО УЖЕ ПРОХОДИЛИ!

Страшно лишь в первый раз. 1998 год нас кое-чему научил. Поэтому падение фондовых индексов, цен на нефть и политические коллизии Россия встретила с серьезным резервом для противостояния кризису. В 2008 г. по размерам золотовалютных резервов РФ занимала третье место в мире после Китая и Японии (более 600 млрд долл.), бюджет был профицитным, а уровень зарплат в долларах — выше, чем в других странах БРИКС. Однако к 2009 г. эти преимущества были потеряны, и Рос-

клиентов к аутсорсингу HR-услуг и автоматизации HR-процессов.

Если в 1990-е «законодателями мод» в HR-технологиях были западные компании, а в 2000-е происходил обмен опытом, технологиями и кадрами с российским бизнесом, то в 2010-е начались глубинные процессы трансформации в российских компаниях. И HR должен был стать настоящим драйвером роста производительности.

Российский кадровый рынок выстоял и в этот кризис. В период 2010–2014 гг. в России насчитывалось около 1500 компаний по поиску, подбору и предоставлению персонала. Совокупный оборот отрасли находился в диапазоне 30–35 млрд руб. в год. Прирастал рынок умеренными темпами — на 8–12% в год. Слабые и неэффективные агентства уходили с рынка, происходили слияния и поглощения, появлялись новые, в том числе международные игроки. Лидеры, как и 10 лет назад, упрочили свои позиции и смело шагнули в новую реальность.

сия оказалась в лидерах падения экономики. ВВП и промышленное производство стали расти лишь с 2010 г. По итогам 2011 г. инвестиции в России достигли рекордного за последние 20 лет уровня в 370 млрд долл. за год — более миллиарда долларов ежедневно. Темпы инфляции опустились до рекордно низкого уровня со времен распада СССР. В 2012 г. начало работу Единое экономическое пространство России, Беларуси и Казахстана. 22 августа того же года Россия вступила во Всемирную торговую организацию. В 2014 г. Россия стала хозяйкой зимней Олимпиады. Однако к этому времени страна начала испытывать серьезное давление внешнеполитических факторов. Наметился долгосрочный понижательный тренд в экономике.

Некоторые модели поведения на кадровом рынке оказались «разбалансированными». Например, ожидалось, что в кризис опять наступит «рынок работодателя». Однако в 2010-х это было справедливо лишь отчасти. С одной стороны, действительно наблюдался некоторый избыток высококвалифицированных кадров со вполне реалистичными ожиданиями. Но это в большей степени относилось к «белым воротничкам» (см. врезку «Цветные воротнички как отражение разнообразия профессий» на стр. 56). А вот за квалифицированных рабочих и инженерно-технических специалистов компании бились в лучших традициях «войны за таланты», и их все равно не хватало. Настоящий «рынок кандидатов».

Востребованными себя чувствуют не только опытные специалисты. Совершенно в иной «трудовой реальности» оказались и молодые специалисты в 2010-х. Им неведомы конкурсы в сотни человек на место в международной компании, за них самих борются десятки

ИСТОРИЯ ВЛАДИМИРА СИДОРОВА

Параллельно с учебой в университете Владимир работал в научном центре и занимался физикой плазмы. И был вполне доволен, но хотелось чего-то нового. В 2012 г., узнав от знакомой о компании SAP, он зашел на ее сайт — и успел в последний день подать заявку на участие в корпоративной программе студентов и выпускников.

Владимир был приглашен на интервью с менеджерами. В личной беседе ему предлагались логические и аналитические задачи, проверялся английский, включая технические термины. Последовало приглашение на второй этап, проходивший в компьютерном классе. Каждому претенденту предложили за час проанализировать состояние рынка в разных отраслях и предложить варианты автоматизации процессов именно для него. Владимиру достался рынок фитнес-услуг. Во время «защиты» презентации представители компании не миндальничали, задавали «вредные» вопросы. Однако Владимир выстоял и оказался среди 20 стажеров SAP. «Аппетит» пришел во время «еды»: изначально зная очень мало о структуре и культуре компании, в ходе стажировки студент понял, что ему хочется работать с этими людьми. За ним закрепили наставника — бадди (от англ. buddy — друг, напарник).

Получилось, что первый год Владимир совмещал две учебы: заканчивал университет и учился по корпоративной программе SAP. Вооружили Володю ноутбуком, сотовой связью, обедами и страховкой. Через полгода ему стали поручать серьезные задания и продолжали учить. Рост ответственности и вознаграждения происходил в зависимости от результатов труда Владимира и всей команды.

Владимир продолжает трудиться в SAP и очень этому рад — «карьера пошла». Он чувствует себя частью большого дружного коллектива, ненормированный график не мешает личной жизни, а полученные знания ценит высоко. Он нашел возможности для самореализации и развития, а компания — отличного специалиста.

работодателей (см. врезку «Сборник историй: как занимали в международные компании в начале 1990-х» на стр. 197).

Изменился и фокус конкуренции рекрутеров: на смену привычной борьбе между провайдерами пришла более изощренная система «противовесов». За 20 лет существования российского рекрутмента выросло несколько поколений профессионалов высокого класса, часть которых перешла работать в компании. Теперь агентства конкурируют с HR-подразделениями клиентов, причем

на вооружении обеих сторон новые инструменты — социальные сети и рабочие сайты, которые продолжали активно развиваться и совершенствовать свои сервисы, конкурируя за внимание пользователей.

В результате меняется структура спроса на услуги кадровых агентств, провайдеры постоянно «в тонусе» — но собственно потребность в их услугах остается стабильной. Методом проб и ошибок самые мудрые клиенты и прозорливые провайдеры научились объединять усилия для решения общих задач.

ES В РОССИИ: 20 ЛЕТ СПУСТЯ

Вспоминает Екатерина Кимпелайнен

1995 год. В поисках кандидатов на позицию регионального директора для компании Philip Morris Екатерина приехала в Краснодар. Информацию о компаниях и кандидатах взять было неоткуда. Справочник «Желтые страницы» был бесполезен — по нему нельзя было определить тип бизнеса и понять, может ли компания считаться целевой для поиска. Что было делать? Екатерина отправилась в путь по центральной улице города — Красной. Заходила в каждый бизнес-центр, поднималась с этажа на этаж, проходила в офисы и знакомилась с людьми. В одной компании ей чудом удалось встретиться сразу с руководителем (секретарь куда-то отошла). Выяснилось, что он хорошо образован, прекрасно общается и владеет английским. Этот кандидат в итоге и вышел к клиенту и проработал там долгие годы.

Прошло 20 лет. Екатерина ведет проект по поиску члена совета директоров международной компании с российским капиталом. Она не покидает свой московский офис, а рассматриваемые кандидаты находятся в Ситле, Тель-Авиве, Лондоне и многих других городах и странах. К услугам Екатерины все современные средства коммуникации и передачи данных. Технологическое оснащение ES-консультанта за 20 лет изменилось до неузнаваемости.

НА ПОЛЬЗУ ГОСУДАРСТВА

Вспоминает Георгий Абдушелишвили

Среди выполняемых нами заказов — поиск главного архитектора Москвы, руководителей ряда регионов, политических партий, спортивных комплексов и т. п. За последний год мы нашли для Министерства связи и массовых коммуникаций РФ 20 ключевых сотрудников. Как мы научились работать с государственными структурами? Развиваемся и мы как консультанты, и во власть приходит новое поколение управленцев, в том числе из бизнеса. Поскольку менеджеров по-прежнему не хватает, наша помощь необходима не только в поиске, но и в оценке, разработке программ развития, формировании кадрового резерва.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА СЛУЖБЕ ES

Вспоминает Ольга Селиванова-Шофф

В Yandex был необходим директор по связям с инвесторами (IR). Требовалось практически невозможное: идеальный кандидат должен быть американцем (инвесторы в основном в США), владеть русским языком (компания российская, и рабочий язык — русский), знать требования NASDAQ, досконально разбираться в медийной индустрии и быть готовым переехать в Москву, а также обладать определенными человеческими и профессиональными качествами. Классическим прямым поиском с составлением карты целевых компаний и позиций и методичным их охватом такого человека найти не удавалось. Попадались два типа кандидатов: либо «чрезмерно аналитичный», но недостаточно владеющий навыками коммуникаций с инвесторами — например, аналитики телеком-сектора; либо, наоборот, «недостаточно аналитичный» — журналисты, прекрасно общающиеся с коллегами, но затрудняющиеся объяснить инвесторам нюансы фондового рынка, причины изменения котировок акций и т. п. Пришлось задействовать всех знакомых и искать по «цепочке личных связей» по всему миру, но и это не сразу дало эффект. В итоге, когда и Ольга, и клиент были уже близки к отчаянию, в LinkedIn она увидела среди контактов своей знакомой нужного человека — американского телеком-аналитика, выходца из России с опытом работы с американскими инвесторами. Конечно, пришлось изрядно потрудиться, чтобы уговорить его приехать работать в Россию, но проект все же увенчался успехом! Сейчас этот кандидат занимает одну из ключевых позиций в руководстве Yandex.

В сегменте поиска управленцев спрос по-прежнему был высок и стабилен. Лишь оглянувшись на 20 лет назад, можно оценить масштаб и скорость произошедших в индустрии перемен.

Итак, основные изменения в российском ES-бизнесе коснулись четырех областей.

1. Инструменты поиска. Появление социальных сетей и рабочих сайтов помогло оптимизировать некоторые этапы процесса. Если раньше у консультантов массу времени занимал поиск и звонок до кандидатов, то теперь основные усилия приходится на мотивацию и оценку.

2. Требования к кандидатам. На растущем рынке собственники ожидали от топ-менеджеров роста капитализации компаний за счет расширения бизнеса. Теперь клиентам были нужны менеджеры с опытом работы как на кризисном, так и на растущем рынке, со знанием технологий бережливого производства и умением использовать все преимущества эры цифровых технологий. А таких было совсем немног — поколение новых лидеров только начало формироваться.

3. Палитра клиентов обогатилась не только российским бизнесом, но и госструктурами.

4. И наконец, в ES-сегменте возросла цена репутационных ошибок и решений. Если в 1990-х практически любую ситуацию можно было исправить, то теперь одна ошибка может стоить потери клиента, поскольку конкуренты стали более профессиональными, предоставляя возможность выбора.

Абсолютно новым опытом для провайдеров всех HR-услуг в России стала работа по подготовке и проведению XXII зимних Олимпийских игр в Сочи в 2014 г.

ОЛИМПИЙСКИЕ HR-ИСТОРИИ

1. Олимпийские профессии. Вспоминает Алексей Карпов

Нам довелось искать специалистов доселе неизвестных профессий. Каждый проект требовал нового «погружения с головой» в профессиональную специфику. Вот лишь несколько примеров.

- Специалист по оснежению — человек, отвечавший за то, чтобы снег на соревнованиях был несмотря ни на что. Если снег не выпадет вовремя — он должен найти источники «альтернативного снега», обеспечить консервацию и хранение запасов, рассчитывать количество и мощность снежных пушек и т. п.
- Лавинщик — специалист по лавинам со знанием английского. Это человек, который анализирует перепады температур и прочие гидрометеорологические характеристики. Сложность была в том, что учили этой специальности только на геологическом факультете МГУ. Выпускники трудились либо в Гидрометеоцентре (там английский не был востребован), либо в службах аэропортов (здесь знание иностранных языков можно было встретить). Но на этом сложности не заканчивались. Дело в том, что гидрометеорологи оказались в основном малообщительными интровертами. А сотрудники оргкомитета Олимпиады должны были уметь жизнерадостно и охотно общаться с гостями. С огромным трудом подходящего по всем статьям специалиста мы все же нашли.

2. Олимпийские тренеры. Вспоминает Елена Агеева. Олимпиада и все-все-все

Для работы на Олимпиаде мы обучали волонтеров из всех российских городов. Случайных людей не было, а неординарных — много. Например, те, кто работал еще на Играх в Москве в 1980 г. Один раз в группе оказались



Заявка на проведение Олимпийских игр 2014 г. в России еще не выиграна, но топ-менеджмент крупной российской компании уже в это верит. Хребет Ачишхо, под ногами 9 метров снега.

самый молодой (17 лет) и самый пожилой (82 года) волонтеры. А какие трудовые биографии были за плечами! Как-то пришел на тренинг ярко одетый и экстравагантно подстриженный человек. Выяснилось, что он 15 лет работал в уголовном розыске (!), затем стал стилистом (!!), а параллельно — волонтером. Отдельная тема — волонтеры с инвалидностью. В завершающей части обучения группы волонтеров демонстрировали свои творческие способности. Одна из команд подготовила динамичный танец, в котором парень в инвалидной коляске, мастер спорта по шорт-треку, танцевал на сцене быстрее и зажигательнее, чем люди без инвалидности.

Главное — доходчиво объяснить!

Для транспортного обеспечения Олимпиады за месяц до Игр в Сочи съехались на тренинг водители со всех регионов России. Войдя в аудиторию, тренеры увидели 200 суровых мужчин в кожаных куртках. Они за восемь часов должны были проникнуться идеей об «инновационных Играх, которые изменят отношение к России в мире». По лицам людей было неясно, разделяют ли они эту ценность. Немного послушав, один из водителей встал и сказал: «Мужики, короче, я понял: надо не облажаться!» Зал понимающе загудел, а тренеры взяли формулировку на вооружение. Все последующие занятия для транспортников начинались именно с этой фразы.

3. Хорхе Фернандес: от гитары до Олимпиады

15-летний Хорхе приехал с отцом с Кубы в Москву в 1971 г. — он начал терять зрение, а в России обещали помочь. Несмотря на лечение, зрение продолжало падать, что не помешало Хорхе окончить Гнесинское училище по классу гитары. Затем он заинтересовался психологией и поступил на психфак МГУ, где попал в группу профессора Владимира Столина. Под его началом Хорхе работал не только на кафедре, но и в знаменитой консультации на Погодинке и в «Интеракте» (историю ЭКОПСИ читайте в главах 29 и 30). В начале 1990-х зрение пропало почти полностью, работы не было, и Хорхе отправился в Испанию вместе с женой и детьми. Однако и там работу найти не удалось: услуги психотерапевтов не покрываются медицинской страховкой, и люди не слишком хотят платить из своего кармана. Поэтому половина населения идет в церковь, а другая — в бар.

Думая, как прокормить семью, Хорхе вспомнил, что в России было много знакомых слепых массажистов. И он выучился на остеопата — это был самый эффективный метод в мануальной терапии. Пока учился — преподавал гитару, чтобы заработать на пропитание. Затем переехал в США, где сдал экзамены и получил лицензию массажиста. Однако с Россией связи не потерял.

В конце 1990-х в России была очень сложная ситуация со льдом и условиями для тренировок фигуристов. Многие спортсмены и тренеры приезжали работать в Америку и Канаду. К Хорхе, работавшему в Нью-Джерси, обратились за помощью известные тренеры — Владимир Капров, затем Александр Жулин. Результаты работы остеопата их настолько впечатлили, что вскоре Хорхе Фернандес работал уже со всей нашей сборной. Как минимум половина российских золотых медалистов Сочинской олимпиады в фигурном катании — его клиенты.



Татьяна Волосожар и Максим Траньков на Олимпиаде в Сочи, 2014 г.

САМЫЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ РОССИИ



В 2014 г. состоялась первая в России церемония вручения премии Randstad Award по результатам исследования привлекательности бренда работодателя. Опрос более 8500 респондентов всех возрастов во всех регионах России показал, что самый привлекательный работодатель среди национальных компаний в России — «Газпром», а среди международных — BMW. В 2015 году традиция продолжилась, количество респондентов превысило 9 тысяч человек, а саму церемонию посетили свыше 500 гостей.

В HR-консалтинговых услугах в 2010-е очень явно зазвучала тема исследования вовлеченности персонала (см. главу 27 «HR-аналитика и исследования» на стр. 154) и повышения привлекательности бренда работодателя. Одним из последствий кризиса 2008 г. в России было большое количество сделок по слиянию

и поглощению. Далеко не всегда объединялись схожие по структуре и культуре компании, значительно чаще они различались по всем мыслимым параметрам. И в таких проектах HR-консультанты оказались незаменимыми помощниками для бизнеса.

Вспоминает Алексей Журбенко

Консультантов компании Human Capital Solutions (Mercer) пригласили помочь в разработке организационной структуры и показателей эффективности для крупного клиента, образованного в результате объединения двух производственных компаний. Самым интересным в проекте было исследование управленческой и корпоративной культуры — трудно представить более разительный контраст!

Одна команда: динамичная, нацеленная на очень быстрый результат, готовая к риску. Другая — взвешенно и долго обдумывающая каждое решение. И так по всем критериям!

Мы провели диагностику и обсудили результаты с руководителями. «Вы были успешной командой», — сказали мы представителям компании А. «И вы были успешной командой», — представителям компании В. «Если вы останетесь такими же, интеграция не состоится. Посмотрите на аналитику: вы — разные. Более того, ни образ одной компании, ни образ другой, по вашим же словам (!), не соответствуют тому, чего вы хотите от новой компании».

Нет, в тот день ничего не изменилось. Да и на следующий тоже. Однако вера в идею единой компании была у обеих сторон. И консультанты убедили людей начать прислушиваться друг к другу, искать компромиссы и обсуждать точки соприкосновения. Не все было гладко, но в итоге удалось выработать единый подход.

Вывод из этого проекта такой: необходимо слушать партнеров, включая тех, с чьим мнением вы не согласны. Пожалуй, их — в первую очередь. Ведь беседа с оппонентом, последовательно и настойчиво указывающим на огрехи вашего плана, — это фактически готовая стратегия управления рисками, необходимая в любом проекте.

Что дальше?

На рынок труда и кадровых услуг будет по-прежнему влиять целый комплекс факторов: внешне-политическая, экономическая и демографическая ситуация, специфика взаимодействия разных поколений, и все это на фоне цифровой революции. На наших глазах возникают и исчезают технологии, инструменты, приоритеты и ожидания людей. Облачные решения, социаль-

ные сети, большие данные, онлайн-инструменты, забота о благополучии сотрудников, гибкий график, удаленная работа... В какую причудливую конфигурацию все это трансформируется в ближайшие годы? Посмотрим. Пока что можно лишь прогнозировать, что приоритетными направлениями для HR-услуг будут решения в области удержания, обучения и развития персонала всех уровней. Именно на этом направлении ожидаются качественные сдвиги в обозримом будущем.

НАПУТСТВИЯ

Марина Олешек

Рынок услуг почти сформировался, теперь его задача — стать стабильнее, технологичнее, меньше зависеть от конкретных людей, быстрее развиваться. Должен произойти переход от количества к качеству.

Этому должно способствовать появление профессиональных стандартов. Они смогут стать осью, на которой будут построены обучение в области управления персоналом, сертификация, функционал и оценка работы HR-подразделений и HR-провайдеров. Тогда мы не только заговорим на одном языке, но и будем воспроизводить следующие поколения профессионалов, которые так нужны бизнесу и нашей стране.

Елена Агеева



Думаю, если бы современные HR больше времени уделяли воодушевлению персонала, то это в разы улучшило бы бизнес-результаты и изменило отношение сотрудников к своей работе и работодателю. Помочь в этом могут не только традиционные, но и современные инструменты. Вы подумали о цифровых технологиях? А я хотела бы сказать о корпоративном волонтерстве — теме значительно более многогранной, нежели уже знакомая многим социальная ответственность бизнеса. Корпоративное волонтерство очень скоро себя проявит как эффективный инструмент нематериальной мотивации. Его элементы применимы практически во всех сферах HR: в обучении и оценке сотрудников всех уровней, в организации системы управления преемственностью, в повышении привлекательности бренда работодателя и уровня вовлеченности персонала.

Один из первых серьезных социальных проектов. Сотрудники одной из крупнейших российских телекоммуникационных компаний организовали сбор мусора на берегах озера Байкал, а затем создали из него арт-объекты и разместили их на главной площади города Улан-Удэ.

Заключение

Российскому рынку HR-услуг — 25 лет. За это время наша отрасль проделала эволюционный путь, который Европа и США осилили за 150 лет. Есть все основания для гордости: в стране оказываются все существующие в мире HR-услуги по самым передовым технологиям. Без HR-профессионалов и HR-провайдеров невозможно представить сегодня работу любой компании и государственной структуры. Профессии консультантов, рекрутеров, бизнес-тренеров становятся все более уважаемыми и популярными. Активно работают отраслевые ассоциации, разрабатываются стандарты услуг и профессий, совершенствуется преподавание HR-дисциплин в вузах, развиваются корпоративные учебные центры.

С такими темпами освоения лучших мировых практик на российском кадровом рынке точно не будет скучно. Произойдут и новые подъемы, и спады, и разного рода кризисы. Для тех, кто готов и сумеет обратить изменения себе на пользу, открываются поистине захватывающие перспективы.

Мир меняется. А вы?





[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

