

Кадровый вопрос: фокус на молодёжь



Экономический кризис, проблема старения населения в развитых странах, нехватка квалифицированных кадров, проблемы мотивации и лояльности сотрудников – эти вопросы волнуют руководителей во всём мире. Новое исследование [PwC](#), проведённое в 68 странах мира, включая Россию, посвящено последним мировым тенденциям в области управления персоналом, а также особенностям российского рынка труда.

По данным исследования (проведённого в августе и опубликованного в ноябре 2013), в ходе которого были опрошены руководители крупных компаний по всему миру, 70% респондентов сегодня озабочены нехваткой квалифицированных кадров. Всё чаще руководители крупных компаний сталкиваются с несоответствием между требованиями к навыкам и их наличием у кандидатов на отдельных рынках или в отдельных отраслях. Так, например, 75% руководителей нефтегазовой отрасли заявили о том, что отсутствие квалифицированной рабочей силы может серьёзно сказаться на росте бизнеса. Чтобы решить эту проблему, компании разрабатывают планы привлечения и удержания талантов и заблаговременно готовят будущих лидеров. Ещё одно важнейшее направление развития – расширение программ глобальной мобильности персонала, которые сегодня в большинстве компаний всё чаще приобретают стратегическое направление.

Сокращая, поддерживай

Всемирный экономический спад привёл к тому, что в течение последних пяти лет (с 2008 года) основным приоритетом руководства компаний по всему миру является сокращение расходов. В течение ближайшего года оптимизировать расходы планирует подавляющее число опрошенных руководителей компаний (70%), в том числе 58% респондентов намерены сокращать расходы, а 23% и вовсе заявили о сокращении численности персонала.

Однако, придерживаясь стратегии сокращения расходов, руководители сталкиваются с риском возникновения неуверенности и упадка морального духа у сотрудников, что, в свою очередь, может привести к снижению уровня вовлечённости и доверия к работодателю, считают эксперты PwC.

Потребность в восстановлении потерянного доверия толкает компании к принятию активных мер по повышению уровня вовлечённости, удержанию и мотивации персонала и

требует от руководителей нестандартных решений, утверждают авторы исследования. В связи с этим 77% генеральных директоров меняют стратегию в области управления талантами в 2013 году.

По информации PwC, изменения также коснутся управления результативностью, постановки целей и системы вознаграждения. К примеру, около трети всех руководителей, принявших участие в опросе, отметили, что система вознаграждения, основанная на результативности, уже не работает так эффективно, как раньше. Примерно столько же респондентов чувствуют, что модели вознаграждения руководителей высшего звена стали настолько сложными, что их трудно понять и тем более сравнить с другими организациями, что стало сказываться на их эффективности. Ещё 57% руководителей заявили о том, что собираются сфокусироваться на усилении культуры этического поведения сотрудников компании.



Племя молодое

По мнению авторов исследования, одной из главных причин назревающих изменений в области управления персоналом может служить «наступление» нового поколения – так называемого поколения Y, или миллениалов. Так называют молодых людей, рождённых с 1983 по 2003 годы. Представители этого поколения считают привлекательными лишь компании, способные удовлетворить их высокие амбиции и создать возможность для быстрого профессионального роста, который часто сложно обеспечить в рамках существующих в компаниях программ управления карьерой и планирования преемственности. А значит, если компания планирует привлекать и удерживать молодых сотрудников, необходимо пересмотреть подходы к развитию сотрудников и построению их карьеры.

Авторы исследования ссылаются на данные Росстата, согласно которым на сегодняшний день численность сотрудников моложе 30 лет в российской экономике составляет около 24%. При этом часть поколения Y ещё не вышла на рынок труда – а значит, доля сотрудников этого поколения будет неуклонно расти, вытесняя предыдущие поколения.

В 2012 году было проведено глобальное исследование среди выпускников различных учебных заведений из 75 стран мира, включая Россию, относительно приоритетов у

молодых сотрудников при выборе работодателя. Результаты исследования показали, что при выборе работодателя молодое поколение в первую очередь уделяет внимание возможностям быстрого карьерного роста. Более половины (52%) опрошенных миллениалов заявили, что именно этот фактор является для них основным критерием при выборе работодателя.

И здесь у поколения Y есть существенное отличие от их предшественников. Эксперты PwC пришли к выводу, что молодёжь не устраивает сложившаяся практика зависимости карьерного роста от стажа и опыта работы. Большинство миллениалов полагает, что определяющим фактором для карьерного роста должно служить не время, проведённое на службе, а профессиональные навыки и достижения. Поколение Y стремится подниматься по карьерной лестнице гораздо быстрее, и те руководители, которые поймут это и предпримут соответствующие шаги, имеют все шансы выиграть «битву» за молодые кадры.

На втором месте ожидаемо оказалась высокая оплата труда (44%). Третье место по привлекательности – у возможности корпоративного обучения (35%). Далее следуют: премии и хороший социальный пакет (31%), гибкий график (21%), возможность поработать за рубежом (20%), хорошая этическая репутация компании (15%), совпадение корпоративных и личных ценностей (15%), репутация компании как места работы ярких и талантливых людей (15%), бренд работодателя (10%), отрасль, в которой работает компания (8%) и т. д.

Некоторым важным для молодёжи аспектам эксперты PwC уделяют особое внимание. Так, для поколения Y крайне важна возможность учиться и путешествовать за счёт компании. Подавляющее большинство миллениалов (71%) заявили о том, что хотели бы поработать в других странах. Разумеется, большая часть из них выбрала бы для работы США, Великобританию, Австралию и страны Западной Европы. Интерес к развивающимся странам несравнимо ниже: лишь 11% не возражают против работы в Индии, а в материковый Китай готовы отправиться лишь 2% респондентов. Однако более 50% опрошенных заявили, что готовы работать в развивающихся странах, если это пойдёт на пользу их карьере.

Ещё один принципиально важный для молодых фактор – гармоничное сочетание профессиональной деятельности и личной жизни. О важности life balance заявили 95% ответчиков, причём 70% назвали этот фактор крайне важным. При этом более половины респондентов отметили, что баланс работы и личной жизни для даже них более важен, чем финансовое вознаграждение.

У нашей страны – своя специфика. По данным PwC, наиболее привлекательный компенсационный пакет для молодых россиян включает три составляющие: обучение и развитие, денежное вознаграждение и финансовая помощь при аренде жилья.

Отцы и дети

Около трети респондентов по всему миру утверждают, что, принимая предложение о работе, были вынуждены согласиться на меньшую оплату труда, чем они ожидали, или на меньшие возможности развития и роста, чем они надеялись. Эксперты PwC уверены: такие компромиссы могут быть скрытой угрозой для компании. Как только изменятся условия, сотрудники могут пересмотреть свои решения в выборе работодателя.

Возможно, именно поэтому 38% работающих миллениалов в настоящий момент активно ищут работу, а ещё 43% отметили, что открыты для интересных и выгодных предложений.

Вообще, лишь 18% представителей поколения Y планируют многолетнее сотрудничество с одним и тем же работодателем. Остальные не отличаются постоянством. Так, одна треть респондентов хотела бы расти и развиваться в одной области, но в различных компаниях, поэтому более половины (54%) планируют сменить в своей трудовой деятельности от 2 до 5 работодателей. А ещё 25% планируют в течение жизни сменить шесть или более работодателей.

Важный камень преткновения – отношения поколений. Более трети (38%) миллениалов утверждают, что их руководители, принадлежащие к более старшему поколению, не прислушиваются к мнению молодых сотрудников, а 34% и вовсе заявили о том, что их инициативы пугают старшее поколение.

На самом деле, несмотря на все различия, между поколениями есть немало общего. По данным исследования, и те, и другие хотят стабильности и разнообразия в карьере, мечтают работать в компании, которой можно гордиться, и выражают намерения быть лояльными работодателю.

Юлия АНТАШЕВА, JOB.RU