

# Война за таланты: время менять курс

## Основные результаты глобального HR-исследования КПМГ

Термин «война за таланты» впервые появился в 1997 году после выхода одноименной книги<sup>1</sup>. Ее авторы говорили о том, что привлечение талантливых и профессиональных сотрудников – это не просто вид рекрутинговой деятельности, а комплексная стратегия, в основе которой лежит понимание того, что грамотное управление талантами – это ключевой источник конкурентного преимущества компании.

С момента выхода книги прошло уже больше пятнадцати лет, и сегодня уже большинство организаций во всем мире при поиске и привлечении персонала делают в первую очередь ставку на высокопроизводительных сотрудников, способных создать для компании конкурентные преимущества.

В глобальном HR-исследовании, проведенном недавно фирмами – членами сети КПМГ по всему миру, большинство респондентов отметили, что сегодня компании уделяют намного больше внимания решению проблемы дефицита квалифицированных кадров, чем пару лет назад, и в следующие два года эта проблема будет становиться все более актуальной.

Вероятнее всего, нехватка квалифицированных кадров связана с высокими темпами глобализации и ужесточением конкурентной борьбы между секторами и отраслями, что стимулирует сотрудников искать новую работу.

### Новые условия – новая стратегия

Большинство респондентов сошлись во мнении, что сейчас настало время новой войны за таланты, но методы борьбы за лучшие кадры будут уже совсем другими.

Участники исследования также отметили, что наиболее частая причина недостатка квалифицированных и талантливых работников – это проблема поколений:

- молодые квалифицированные кадры менее заинтересованы в традиционном трудоустройстве и видят себя свободными агентами, а менеджменту компаний сложно подстроиться под такую схему взаимодействия;
- недостаток людей с навыками, необходимыми для новых профессий, воспринимается как наиболее острый дефицит на рынке.

### Отличается ли новая война за таланты от прежней?

**21%**

Имеет место новая война за таланты, но она такая же, как предыдущая

**20%**

Нет новой войны за таланты

**59%**

Имеет место новая война за таланты, и она отличается от предыдущей



Источник: исследование KPMG International, 2014 г.

### Война за таланты: победители и проигравшие

Сегодня далеко не все компании безоговорочно верят в то, что стандартные практики управления талантами, в основе которых лежит поиск и удержание сотрудников с высокой производительностью, действительно способствуют повышению результативности бизнеса. Анализ практики 106 компаний – последователей стратегии «войны за таланты» показал, что прошедшие 15 лет не привели к повышению результативности компаний и не повысили их способность к выживанию.

<sup>1</sup> Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod *The War for Talent* (Harvard Business School Press, 1997).

Только 25% опрошенных компаний могут быть названы успешными в своей отрасли, а треть организаций уже и вовсе прекратила свое существование<sup>2</sup>.

HR-эксперты КПМГ уверены, что настало время перейти на новые, более целостные стратегии управления талантами:

- Две трети респондентов исследования отметили, что важно ориентироваться на потребности в развитии талантов всех работников в соответствии со стратегией и условиями ведения бизнеса.
- Только чуть более половины участников исследования полагают или твердо убеждены, что стратегия привлечения сотрудников с высоким потенциалом в ущерб интересам команды подвергает бизнес риску.

#### Что наиболее важно в управлении талантами?



Источник: исследование KPMG International, 2014 г.

<sup>2</sup> Источник: исследование AM Azure «Что случилось с последователями стратегии «войны за таланты»?» (What happened to The War For Talent exemplars?), 2013 г.

## Три лучших способа борьбы с дефицитом талантов

Участники исследования назвали три наиболее успешных метода борьбы с дефицитом необходимых знаний и навыков:

1. Заручиться поддержкой менеджмента и обеспечить его активное участие в решении этого вопроса вместе с HR-специалистами.
2. Сфокусироваться на развитии четкого карьерного пути для сотрудников.
3. Применить целостный подход к управлению талантами для всех работников в организации.

## HR-аналитика – путь к успеху

Очень сложно количественно оценить те нефинансовые выгоды, которые компания получает благодаря эффективной работе HR-функции. Однако новые технологии позволяют собрать точные данные и провести тщательный анализ, на основе которого HR-служба впоследствии сможет принимать решения, положительно влияющие на бизнес.

Вместо следования отраслевым трендам или адаптации готовых решений компании должны стремиться:

- к глобальному взгляду на поиск и удержание талантов;
- развитию стратегий управления талантами с учетом особенностей своего продукта, рынка и целей бизнеса;
- применению более продуманного системного подхода, измеряющего отдачу от вложений;
- применению новых возможностей анализа данных для оценки результативности и совершенствования HR-практик;
- мониторингу и оценке стратегий управления талантами и их корректировке для улучшения результатов, соответствия будущим запросам бизнеса и созданию возможностей для сотрудников вносить свой вклад в бизнес компании.



**Алевтина Борисова**  
Руководитель Группы по оказанию услуг в области управления персоналом и налогообложения физических лиц  
Партнер  
Т: +7 495 937 4477  
Ф: +7 495 937 4499  
E: aborisova@kpmg.ru

[www.kpmg.ru](http://www.kpmg.ru)



Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2014ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative («KPMG International»), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

КПМГ, логотип КПМГ и слоган «cutting through complexity» являются зарегистрированными товарными знаками ассоциации KPMG International.

Переведено с разрешения KPMG International.