

➤ Украинский рекрутинг. Регрессивная петля



Алла Коняева,
партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры» (Киев, Украина)

Со времени написания трилогии о становлении кадровой индустрии «Отечественный рекрутинг: детство, отрочество, юность» прошло четыре года¹. Для меня эта история неотделима от жизни, поэтому пишу ее как автобиографию — о том, что видела и чувствовала, на что надеялась, во что продолжаю верить...

Идея

Тема меня «зацепила»: разбередила память, заставила разложить по полочкам противоречивые эмоции. В глубине сознания появлялись смутные фигуры героев, неясный пока событийный ряд. Сфокусировать творческий процесс мне помогает ноосфера — начинаю читать книги, далекие от задуманной темы. «Отойдя в сторону», обязательно получаю подсказку: неожиданную ассоциацию, которая помогает увидеть логику и гармонию в хаосе смыслов, найти первые — самые важные слова нового текста.

В этот раз внутреннее видение явилось тихим августовским вечером в деревне — в комфорте виноградной беседки. Откуда пришла подсказка? От известного математика и метеоролога Эдварда Нортона Лоренца: читала о поисках математической модели для долгосрочного прогнозирования погоды. Наверное, многие слышали

¹ См. МП № 1-3, 2008.

об «эффекте бабочки»: процессы в сложных многомерных системах настолько взаимосвязаны и взаимозависимы, что, образно говоря, взмах крыла бабочки в Бразилии может вызвать торнадо в Техасе. Суть явления, которое ученые раньше недооценивали, — «детерминация значительного незначительным».

Потом этот эффект обнаружили и в более простых нелинейных моделях: действие самопроизвольно усиливающихся механизмов создает режим неустойчивости — вплоть до хаоса, поэтому результаты деятельности системы принципиально непредсказуемы. Экономисты используют его для иллюстрации внешней неочевидности потрясений в финансовом мире: например, старушка, случайно продавшая пару облигаций в Брюсселе, становится причиной биржевого краха в Японии.

И вот тут все «сложилось» — я ясно увидела общий абрис статьи:

✓ независимые (и на первый взгляд произвольные) решения собственников, руководителей, исполнителей и потребите-

лей рекрутинговых сервисов складываются в силу, определяющую нынешний разворот в развитии рекрутинговой индустрии;

- ✓ история предстает хронологией «случайностей», свидетелем и участником которых я была;

- ✓ задачей автора становятся фиксация потока событий и анализ вклада каждой из «случайностей» в общий процесс.

Дежавю²

Конец лета 2008 года все чаще напоминает нам события десятилетней давности — первый постсоветский кризис 1998-го:

1. *Рост сектора.* Бизнес на подъеме, консультанты самозабвенно кокетничают — рассказывают о финансовых возможностях, которые буквально «валяются на земле», и о клиентах, «умоляющих» освоить бюджеты. Те, кто успел «поднять», — многозначительно улыбаются, остальные рвутся в клан «удачливых и успешных».

2. *Мотивация vs лояльность.* На фоне охоты компаний за чужими «лучшими сотрудниками» падает лояльность действующего персонала. При этом «охота к перемене мест» у людей круто замешана на гонке зарплат/компенсационных пакетов и ожидании «взрывной» карьеры.

3. *«Рынок кандидата».* Говорить соискателям о том, что за неземные блага работодатели рассчитывают получить прорывные идеи и упорный труд, практически бессмысленно: «хочу» побеждает «умею и могу», «иметь» покоряет «быть». Реальной оценки предшествующих профессиональных достижений нет по причине отсутствия потребности в оной.

² *Дежавю* (франц. *déjà vu* — уже виденное) — психическое состояние, при котором человеку кажется, что он когда-то уже был в подобной ситуации (Википедия).

Рекрутеры и эйчары потихоньку принимают как данность, что кандидатов надо ублажать, создавать им комфорт на работе, поддерживать покой в их семьях и душах. В этом они наперебой убеждают друг друга на встречах и конференциях, проходящих в пределах СНГ. Например, московские бизнес-тренеры Екатерина Киктеева и Елена Малькова делились информацией о современных трендах мирового рынка труда:

- ✓ в стабильном мире ценность работы уступает в приоритетности семье, приватной жизни и саморазвитию личности, поэтому нередко, обеспечив свое материальное благополучие, человек делает выбор в пользу дауншифтинга — отказывается от карьерного роста ради личностной реализации;

- ✓ от управленцев ожидают осознания ценности работника, толерантности к национальным различиям и традициям, поддержания душевного благополучия и физического здоровья персонала;

- ✓ организация должна заботиться о соблюдении баланса работа/жизнь (не давать разгуляться трудоголикам) и предоставлять возможности для реализации разнообразных потребностей и интересов людей;

- ✓ поскольку спонтанное и добровольное стремление к профессиональному развитию быстро исчерпывается, большинству людей нужно серьезное внешнее давление для того, чтобы они продолжали оставаться продуктивными работниками;

- ✓ для снижения рисков, связанных с уходом ключевых сотрудников, работодатели идут по пути углубления специализации (дробление профессиональных функций делает людей взаимозаменяемыми).

Можно было предположить, что ничего хорошего вихри противоречий между работником и работодателем не принесут, да и не успели бы: что там бабочка Лоренца —

уже целые стаи «летунов» изо всех сил махали крыльями в поисках лучших возможностей и комфорта.

Что же человековеды-рекрутеры — стали бить в набат? Призывать задуматься о последствиях? Ничуть не бывало! Топ-темы профессиональных тусовок — различные виды борьбы, но отнюдь не за упорный труд по созданию заделов для благополучного будущего компаний, а (в соответствии с мировыми трендами) за таланты, удовлетворенность персонала, эскалацию вознаграждений. Эксперты рынка жонглировали правильными словами, превращая кадровый резерв в таланты, сокращенный рабочий день — в саморазвитие, коврик для йоги в разгар рабочего дня — в *wellness*, «откат» — в приверженность клиентов и т. д. Ну что ж, манящие слова и загадочные пассы — эффективные средства коммуникации жрецов с последователями, маркеры «магического» мышления...

«Талант генерировать прибыль» — или просто «талант»?

В психологическом словаре талант определяется как «высокий уровень развития способностей, прежде всего специальных, проявляющихся в творческих достижениях». О наличии таланта свидетельствуют результаты деятельности человека, отличающиеся принципиальной новизной, полезностью и оригинальностью. Читая статьи в области менеджмента, слушая выступления коллег на конференциях, я пыталась совместить две разные реальности: *высокий уровень способностей* (по определению редко встречающийся) с намерением *мультиплицировать таланты* в каждой компании. Получалось плохо — мечта противоречила практике:

- ✓ система найма в большинстве организаций «настроена» на привлечение и

отбор одного из многих более/менее соответствующих соискателей, причем — для выполнения вполне ординарных задач, по типичным характеристикам (профайлу), но никак не на поиск «раритетов»;

- ✓ в основе самого подхода лежит несколько неявных методологических предположений (способности можно развить у любого человека, причем — до высокого уровня; способности именно развиваются искусственно, а не созревают «естественным путем»; современные управленческие и педагогические методы развивают способности и т. д.), которые не соответствуют ни научным данным, ни обыденной практике человечества;

- ✓ до сих пор воспитание таланта — недостижимая мечта педагогов, сотни лет пытающихся «поймать жар-птицу»; максимум, что они могут на сегодня — посоветовать, как доразвить дарованное природой;

- ✓ цель бизнеса утилитарна — получение прибыли, для чего вполне достаточно производительных работников с обычными способностями и желанием упорно трудиться на благо компании.

Понимая все эти противоречия, я неоднократно призывала коллег с самого начала «определять понятия» — в первую очередь, чтобы не плодить неадекватных ожиданий. Говоря об управлении талантами, западные консультанты подразумевают:

1. Все люди от рождения имеют определенные способности, на базе которых формируются профессиональные умения и навыки.

2. Эти профессиональные навыки должны быть «найжены» на рынке труда и использованы работодателем для создания прибыли в интересах собственников/инвесторов.

3. Навыки, которые позволяют извлекать больше прибыли, — и есть «таланты», тот самый «человеческий капитал», уникальное конкурентное преимущество компании.

То есть в западной бизнес-беллетристике: ✓ «Талантом» является любой работник, чьи способности компания может использовать для создания добавленной стоимости и получения прибыли. (Причем использовать именно здесь и сейчас: если завтра рыночная ситуация изменится, список талантов будет пересмотрен.) В развитие этих людей есть смысл вкладывать ресурсы.

✓ «Управление талантами», по сути, — это управление «способностью приносить прибыль через качественное исполнение должностных обязанностей».

«Таланты» в общечеловеческом смысле этого слова тоже иногда попадают в бизнес-среду, но примеров синергетического эффекта от подобных союзов не так много. Зато немало примеров того, как тлетворное влияние безудержной погони за наживой уродует таланты, превращая их в «профессоров мориарти»³.

Однако поиск и отбор талантов (в любом определении) — это только первый шаг. Привлеченные таланты нужно удерживать и «драйвить», как правило, путем регулярного повышения зарплат, зачисления в пул корпоративных талантов (кадровый резерв), предоставления дополнительных возможностей для профессионального развития и удовлетворения... **нерабочих** интересов: хобби, увлечений. (В последнем случае работодатель парадоксальным образом поощряет *отвлечение* от трудовой деятельности.)

С сожалением приходится констатировать, что в докладах практиков о внедрении систем развития и удержания талантов очень мало говорится о *технологиях* и

инструментах (методиках и способах) вовлечения людей в создание добавленной стоимости и новых конкурентных преимуществ компании, поэтому невольно закрадывается сомнение — а вовлекаются ли?

Истинное вовлечение — искреннее и добровольное участие людей (в отличие от показного согласия в ответах на вопросы формальной анкеты) требует:

✓ значительных ресурсов, потому что в коллективе оно обеспечивается не на индивидуальном уровне, а через формирование специальных социальных практик (включая ценности, нормы, правила, традиции, ритуалы и пр.);

✓ изменений в практиках управления, причем не столько на операциональном уровне (конкретные инструменты), сколько на концептуальном — освоении другой *бизнес-антропологии* (понимания целей бизнеса, а также места и роли в нем человека).

Об этом говорят не только новейшие научные открытия, но и вся наша история — распространение религий и политических течений, возникновение войн и успехи в управлении колониями...

Освоение нового тренда на наших просторах шло, как всегда, корявенько: в первую очередь, через калькирование «новояза». При этом осмыслить базовые понятия (и, естественно, прочитать первоисточники) никто не удосужился — к новым словам на ходу прищипливали старые схемы. Например, на одной из HR-конференций в презентации доклада «Нюансы работы с талантами» в колонтитулах стояла до боли знакомая подпись: «кадровый резерв». В целом докладчик убедил, что с резервом организации надежнее, чем без него, хотя и дороже. А талант — что там мудрить, кто в резерв попал тот и талантлив. Все становится простым и понятным: ни рекрутерам, ни всему эйчарскому корпусу не нужно мучиться в

³ Профессор Мориарти — герой цикла рассказов и романов А. Конан Дойля о Шерлоке Холмсе, гений преступного мира.

постоянной тревоге — «где найти лучших»: вот оно, широкое «поле резервных чудес», на котором и произрастают таланты, столь чаемые взыскательным работодателем.

Обучение?

Но все-таки резерв — это долго и дорого... А магическому мышлению результат нужен «быстро и почти бесплатно». Запрос породил волну предложений по ускоренному формированию талантливых руководителей. Мейнстрим 2007–2008 годов: «развитый эмоциональный интеллект (ЭИ) — гарантия успешного талант-менеджмента». Большинство тренеров предлагают ускоренную «доводку» вожденной компетенции путем краткосрочного обучения. Причем речь идет не о самородках, от рождения способных к эффективному управлению, которых нашли среди скудных рыночных предложений, а о любом желающем.

Для иллюстрации расскажу о своих впечатлениях от одного из блиц-тренингов по развитию ЭИ, участником которого довелось побывать. После небольшой теоретической вводной о том, как тренер трактует понятие «эмоциональный интеллект», переходим к шоу. По команде в зале начинается броуновское движение. Слушатели в произвольном порядке останавливают других участников и радостно обмениваются с ними репликами: «Здравствуй» — «Здравствуй!» — «Как дела?» — «Как дела? Хорошо!» — «Хорошо! Как я рада!» — «Как я рад!». Общение подкрепляется невербальным взаимодействием: рукопожатием, жестом (поднятый большой палец — «во как!») и объятиями. Затем следует «шерринг» — обмен мнениями о пережитой эмпатии и росте ЭИ...

После посещений нескольких конференций у меня родилась крамольная мысль: похоже, часть тренеров устала от своей работы и даже, возможно, «выгорела» на ней. Иначе трудно объяснить, почему в выступлениях они ограничиваются либо шоу-фишками, либо описаниями «у меня был случай». А как еще можно объяснить появление подобных «рецептов» для профилактики «сгорания» на рабочем месте:

- ✓ пускать мыльные пузыри, обдумывая бренность преходящего;
- ✓ путешествовать по родному городу с подружкой (нарядившись при этом интуристками и держа на виду фотоаппарат и карту города);
- ✓ смотреть на звезды;
- ✓ фотографировать все подряд и сделать потом фотовыставку...

Тренер на полном серьезе предлагал, по его терминологии, «действия-заместители» (и не только эти). В чем опасность развлекательного подхода к тренингу, широкого использования в бизнес-обучении методов, более подходящих для организации досуга? Конечно, непосредственно после посещения «мероприятия» люди оценят его положительно, но что с того работодателя? Необходимые компетенции в результате не развиваются, серьезных изменений в работе не происходит.

Я не берусь оценивать деятельность бизнес-тренеров в тот предкризисный год, просто хочу понять причины, рассказать о типичных проблемах:

1. Вместо того чтобы систематизировать знания, создавать комплексные объяснительные модели, предлагать клиентам эффективные алгоритмы и технологии работы, некоторые тренеры «зависают» на единичных примерах. Не освоив эффективных методов обучения взрослых под задачи бизнеса, выдают за технологии портфолио

успешных кейсов (прямой перенос метода далеко не всегда дает тот же результат).

Недооценивая влияние типологических/индивидуальных особенностей (определяющих способы обучения), мы, пусть и непреднамеренно, блокируем мышление обучаемых, делаем их заложниками личного опыта тренера. Изучение ряда кейсов (успешных в определенных обстоятельствах) не может заменить формирование умений действовать самостоятельно и оценку зоны потребностей в развитии. Экстраполяция — хороший метод, но не единственный, неплохо было бы развивать и более сложные умения: искать и анализировать необходимую информацию, разрабатывать варианты решений, оценивать риски, планировать будущую деятельность и пр.

2. Еще одна грустная примета: в борьбе за массовый спрос побеждает обучение по принципу «просто о сложном». При этом реальность упрощается до степени, когда «простота хуже воровства»... В простые «решетки» укладывается все: стили управления, типы руководителей, стадии организационного развития... Преимущество явно отдается «размещению в квадранте»: максимум — четыре полочки.

В качестве примера приведу обучение эйчаров одним из тренеров классификации лидеров «по Молоканову. В квадрант 2 x 2 тренер вписывает «главные роли»: Герой, Мудрец, Шут и Маг. Поскольку каждая из категорий достаточно сложна, упрощаем все многообразие смыслов, связанных с понятием «лидер», до двух составляющих: по одной оси — «эмоции/мысли», по второй — «много/мало энергии».

После небольшой теоретической новеллы на тему «Почему этих категорий необходимо и достаточно» для описания *всех* (!) лидеров, участники долго отрабатывают навык различения на известных

политиках. Затем для проверки закрепления навыка сортируют киногероев. В том, что «объекты категоризации» — лидеры, сомневаться не полагается, иначе учебная задача «потеряет красоту».

Натренировавшись в стереотипизации, участники тренинга подходят к завершающему ударному этапу: «Кейс в студию!» Метод работы — мозговой штурм в малых группах. Каждая команда готовит выступление перед подчиненными лидера определенного типа. Нам попался Мудрец, для которого характерны (как мы усвоили из теоретической вводной) низкая эмоциональность при большом уме и не бог весть какой энергетике. И вот он на общем собрании объявляет коллективу, что деньги в корпорации заканчиваются, поэтому социальный пакет отменяется. Результат групповой работы — презентация босса на общем собрании; суть — деньги в корпорации заканчиваются, поэтому социальный пакет отменяется... Веревка — вервие простое.

Поймите меня правильно: я не против моделирования и театрализации, если при этом у участников развивается навык критического анализа. Но нам категорически не рекомендовали забивать себе голову крамольными мыслями. Например, о том, что:

- ✓ в зависимости от ситуации человек может использовать разные стили управленческого воздействия;
- ✓ характер и стиль поступков человека обусловлены воздействием множества причин, поэтому на тип поведения лидера оказывают влияние и особенности личности человека, и те, кем ему приходится руководить, и социальная среда;
- ✓ «Устойчивы ли предложенные стили лидерства и способы влияния лидеров на сложные социальные организмы, какими являются компании?» И пр.

Что характерно, устойчивого спроса на развитие «обычного» интеллекта (например,

для компенсации снижения качества подготовки на всех ступенях системы образования) накануне кризиса на рынке не наблюдается, хотя из-за «зловредной бельгийской старушки» фондовые рынки Америки и Азии уже вовсю трясутся... Более того, даже обсуждение отсутствия подобных запросов активно не приветствуется — ни тренерами, ни большинством консультантов. Сообществу не было дела до «детерминированного хаоса» — мы уповали на магию избирательного восприятия и заклинаний о том, что все будет хорошо...

И рекрутеры со вкусом вели подсчеты, упиваясь магией положительных тенденций, больших цифр, неизменностью тренда роста рекрутингового рынка: «Эмпирическая основа предлагаемого исследования — данные вакансий на job-портале (называется уважаемое имя) по рубрикам: «ИТ», «Банки, инвестиции, лизинг», «Медицина, фармацевтика, здравоохранение», «Продажи», «Спорт, красота, оздоровление», «Строительство, архитектура» (в общей сложности — 9043 объявления); в третьем квартале 2008 года на рынке труда Украины наибольшее количество вакансий отмечалось в строительной и в банковской отраслях».

От бесконечного повторения перед журналистами мантра о росте зарплат в столице и за ее пределами у «гуру» наступало прямо таки просветление, сродни знаменитому са-

тори. Образчики стиля хочется привести дословно: «...рост заработных плат на конец этого года можно ожидать в западном регионе Украины. Это происходит благодаря активному привлечению иностранных инвестиций в основном за счет приобретения земель под различные нужды, и в том числе вывод производственных площадок. Особенно это характерно для сферы автомобилестроения, аграрного сектора и сферы ИТ-услуг. Стабильное оптимистичное увеличение заработных плат наблюдается в Донецком регионе, в основном за счет крупных ФПГ локального происхождения, но имеющих офисы и активы за пределами Украины. Такие компании стараются привлекать все больше и больше экспатриантов из дальнего и ближнего зарубежья. Приток «особенно дорогих» квалифицированных специалистов из России является тому свидетельством. Не отказываются от заманчивых предложений и топ-менеджеры Киева, так как предлагаемый уровень заработных плат является достаточно привлекательным, а необходимость переезда требует увеличения компенсационного пакета такого сотрудника».

Узнайте слог, уважаемые коллеги?

Когда Провидение хочет воспитать людей, оно лишает нас... способности различать очевидное. И тогда «дьявол в мелочах» получает отличный шанс сыграть свою любимую партию в увлекательной игре «Битва пирамид».

Окончание статьи в следующем номере.

М
П

РЕКЛАМА



**Протестуйте себе та персонал
на вашому професійному порталі!**

www.kadrovik.ua