

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТАЛАНТ И ЛИДЕРСТВО В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ

Из практики многие специалисты Human Resources (HR) — службы по подбору персонала — знают, что у 85% управленческого состава российских компаний отсутствует базовое управленческое образование. Зачастую оно подменяется харизматичностью менеджера, его лидерскими способностями. Специалисты также утверждают, что 70% новых фирм прекращают свою деятельность в течение первого года. Основная причина этого явления — отсутствие у владельцев управленческого таланта, лидерских способностей. Лидерство, хотя само по себе и слабо поддается определению, безусловно, оказывает значительное влияние на успешность бизнеса. Но и лидерские способности не гарантируют эффективность и перспективность развития бизнеса. По свидетельству специалистов, лидерские способности должны, в свою очередь, опираться на глубокие профессиональные знания.

*О проблемах формирования профессиональных менеджеров, их соответствии требованиям работодателей, спросе на управленческие таланты в российском бизнесе рассуждают: **Елизаров Валентин Владимирович** — директор по персоналу Ассоциации предприятий текстильной и легкой промышленности «ВОСТОК-СЕРВИС»¹ и **Арзуманова Надежда Владимировна** — консультант по управлению талантами Shell Exploration & Production Services².*

¹ **Ассоциация «Восток-Сервис»** — компания-лидер на российском рынке производства и продажи спецодежды, рабочей обуви и СИЗ. Сегодня «Восток-Сервис» — Ассоциация предприятий текстильной и легкой промышленности, имеющая собственную уникальную производственную базу (**10 текстильных, швейных и обувных фабрик**), мощную сеть региональных представительств (более **75 филиалов** на территории России, стран СНГ, Балтии, Азии). После приобретения в сентябре 2006 года чешской компании Cerva Export Import AS, крупного восточноевропейского оптового дистрибьютора спецодежды и СИЗ, «Восток-Сервис» приобрел статус игрока №1 не только на отечественном, но и на восточноевропейском рынке средств охраны труда. Получение в октябре 2006 года сертификата менеджмента качества ИСО 9001:2001, имеющего статус международного, стало официальным подтверждением конкурентоспособности Ассоциации как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Из 200 крупнейших, по рейтингу журнала «Эксперт», российских предприятий 186 являются постоянными клиентами и партнерами Ассоциации «Восток-Сервис».

² **Концерн «Ройял Датч/Шелл» («Шелл»)** является крупнейшим международным энергетическим и нефтехимическим концерном, имеющим высокую международную репутацию и признанный опыт работы в сфере инвестиций. Вот уже более 100 лет «Шелл» поддерживает тесные отношения с российской экономикой. В настоящее время «Шелл» стал одним из крупнейших прямых иностранных инвесторов в российскую экономику. На сегодняшний день в России активно работают семь компаний концерна в различных сферах бизнеса: разведка, добыча, транспортировка и переработка нефти и газа; маркетинг нефтепродуктов и химических продуктов, смазочных материалов, моторных и промышленных масел; развитие розничной сети АЗС.

Концерн «Шелл» уже в течение двух лет реализует в России программу набора молодых специалистов. **Основная цель программы — привлечение наиболее талантливых выпускников российских вузов для работы в компании.** Молодым специалистам предоставляется возможность поработать в «Шелл» в России, после чего они могут быть направлены на работу в одну из зарубежных компаний концерна. Студентам старших курсов «Шелл» предлагает прохождение летней практики, во время которой они смогут проявить свои знания и умения на деле.

Сегодня достаточно часто можно встретить утверждение, что в России идет война за таланты. Так ли это?



Елизаров В.В. Войной это назвать нельзя, но определенная охота за талантливыми специалистами существует. Специалистов, которые, кроме профессиональных знаний, владеют искусством коммуникаций, управленческими навыками, соответствуют психофизиологическим требованиям, на рынке труда не так много — порядка 5%. Вот поэтому за ними и «охотятся». Назвать это войной за таланты, аналогичной *headhunting* (охота за головами) на Западе, пока нельзя. В нашей стране «воровство голов» и войны за таланты пока не столь развиты. Отчасти это объясняется тем, что практически все российские компании слишком самобытны, для того чтобы просто «взять» топ-менеджера из другой компании. Например, наша Ассоциация «ВОСТОК-СЕРВИС» делает ставку на молодых специалистов, для того чтобы вырастить их до уровня топ-менеджеров внутри компании, поскольку у Ассоциации есть свой ярко выраженный корпоративный дух. Был такой момент, когда президент Ассоциации решил, что у нас высокая текучесть кадров. Стали анализировать. Выяснилось, что текучесть низкая, другое дело, что у нас высокий процент непрохождения испытательного срока. То есть та корпоративная культура, которая сложилась в компании, близка далеко не всем, и многие вновь пришедшие просто не приживаются. Зато если человек остается в компании, то остается надолго. Важнейшим преимуществом Ассоциации сегодня является устоявшаяся команда, которая работает долго и успешно.



Арзуманова Н.В. Войной это назвать я не готова. Есть определенная рыночная ситуация. Есть демографический фактор: ежегодно в России снижается население, страна приближается к «демографической вилке». Кризис 1998 года, как известно, стимулировал падение рождаемости. Очевидно, в силу недостатка человеко-единиц в стране не только талантов не хватает, но и просто работников. Это первый фактор, который влияет на рынок.

Второй фактор — экономический. Российская экономика пережила большое потрясение: от централизованной плановой в кратчайший срок перешла к рыночной экономике. Особенность ситуации, если говорить о коммерческой сфере, состоит в том, что специалистов, имеющих соответствующий уровень теоретической подготовки, а наряду с этим имеющих практический опыт работы в новых условиях не так много, что, безусловно, подогревает рынок труда. Есть и технические факторы — сейчас информационный век, влияние высоких технологий, люди стали более мобильны, в том числе и с точки зрения поиска работы. Поэтому общий профайл, который вполне соответствует любой дисциплине, в большей степени, разумеется, — финансовым или коммерческим — это быстрая карьера, смена работодателя каждые два года, это подогретый рынок труда, нехватка талантливых специалистов. Это рынок, который стоит на стороне кандидата. Любое рекрутинговое агентство прекрасно понимает, что под рекрутера подбирают компанию, а не под компанию ищут нужного человека. Поэтому, безусловно, конкуренция на рынке труда сейчас необыкновенно высока, как при найме и привлечении сотрудников, так и при

их удержании. По этой причине, в любой компании, в любой сфере бизнеса сегодня необходимо задумываться о том, какие методы они будут использовать на рынке для получения необходимого им специалиста.

Что такое «талантливый специалист» для организации?

Елизаров В. В. Независимо от того, в какой сфере бизнеса мы (служба по подбору персонала) работаем, ищем мы всегда одного и того же специалиста, способного решать проблемы, а не создавать их. Такой специалист самостоятельно принимает решения, исполняет их и отвечает за их результативность, что немаловажно. И таких людей действительно не так много. Чтобы быть успешным менеджером, необходимо обладать харизмой. В моем понимании, харизма — это лидерские качества. Это дается от Бога, и воспитать это невозможно. Это очевидно. Сегодня есть масса курсов по формированию лидерских качеств как в России, так и за рубежом. Безусловно, что-то это добавляет в профессиональное развитие менеджера, но при этом я всегда привожу пример: есть фортепьяно, на котором можно научить играть любого человека, но при этом талантливыми пианистами станут лишь единицы.

Арзуманова Н. В. Это специалист, который имеет потенциал к вертикальному росту в структуре организации. В *HR* есть методы по определению таланта, который называется потенциал. В *HR* философии сказано, что это не константа, в процессе жизни человек может улучшать этот показатель. Если после института потенциал оценивается только на следующий уровень, то с течением времени он может расти и достичь пика роста. Потенциал таланта растет из простых вещей: умении думать, мыслить, видеть связи между событиями, последствия этих событий и причины их вызвавшие; умении работать с информацией и принимать решения в случае ее недостаточности для принятия такового решения, доводить начатое дело до конца и работать в команде, управлять, мотивировать. Сочетание этих навыков дает возможность развиваться внутри компании, т. е. дает возможность реализовать талант. Можно выделить из чего каждый навык состоит, определить слабые стороны и работать над их развитием. Ключевое для современного специалиста — это самооценка, саморазвитие. Это, на мой взгляд, и есть талант.

На развитие управленческих талантов в России влияет множество факторов: демографические изменения в сторону сокращения численности населения, развитие экономики, а соответственно, увеличение потребности в высокопрофессиональных сотрудниках. Кроме того, сравнительно недавно произошел переход от плановой экономики к рыночной конкуренции, что потребовало, в свою очередь, и перестройки системы образования для подготовки специалистов, ориентирующихся в новых условиях. Таким образом, пул высокопрофессиональных специалистов достаточно ограничен. Повышенный спрос со стороны работодателей формирует определенные тенденции в рамках данного пула. Сегодня российские менеджеры амбициозны, настроены на стремительно развивающуюся карьеру, часто меняют место работы, поэтому компаниям приходится разрабатывать дополнительные инструменты для привлечения и удержания талантливых сотрудников.

Критерии «талантливости» и методы развития таких сотрудников каждая компания определяет в соответствии со своими миссией и целями бизнеса. В рам-

ках *HR* существует направление *Talent Management*, или «Развитие кадрового резерва», занимающееся выявлением, развитием и управлением талантами организации. Для профессионалов в области финансов определение «таланта» является тем же и подразумевает необходимость развития навыков, которые позволят в будущем реализовать стратегическую роль в управлении бизнесом: умение оценивать перспективные направления, опыт проектной работы, навыки мотивации сотрудников.

Возьмем, к примеру, такую отрасль, как финансы. Финансовые специалисты, в принципе, не имеют отраслевых ограничений. Бухгалтер — он везде бухгалтер, как в нефтегазовой и, например, фармацевтической отраслях, так и в отрасли товаров народного потребления и так далее. Финансовые специалисты востребованы в любой индустрии, любых размеров организации бизнеса. В силу того, что они столь широко применимы, возможностей для них по сравнению с другими специалистами, в частности техническими специалистами, тоже больше. Соответственно, и спрос на них крайне высок.

Именно в финансовой отрасли можно говорить о быстрых карьерах, неожиданных взлетах и о сложностях удержать финансового специалиста. Пожалуй, именно в подготовку финансового специалиста любой заинтересованный работодатель вкладывает достаточно весомое количество инвестиций. Потому что для того, чтобы взрастить своего финансового директора, помимо профессиональной сертификации, которая нужна для достаточно серьезного бизнеса, как те же *ACCA*³, необходимо и передача ему опыта, и работа его супервайзеров, которые пытаются его научить. Поэтому вложения большие, мобильность рынка высокая, спрос высокий. Уровень финансового анализа настолько наукоемок, что требует серьезных критериев для отбора и удержания специалистов, которых очень мало на рынке. Говоря о таланте в финансовой сфере, это, скорее всего, менеджер, обладающий лидерскими возможностями для управления большими потоками знания в бизнесе, умеющий управлять людьми. Это и отличительная черта, которая сделает финансового специалиста действительно весомым на рынке и желаемым для работодателя — знание бизнеса, его не голая финансовая практика, это вовлеченность специалиста и понимание им того, ради чего финансы нужны организации. С одной стороны, он оказывает сервисные услуги подразделениям, которые являются основным потребителем, с другой — осуществляет финансовый контроль внутри организации.

С чисто теоретической точки зрения, навыки сотрудников компании, количество талантов и их масштабность зависят прежде всего от миссии и целей

³ *ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants)* — крупнейшая и самая быстрорастущая в мире международная профессиональная ассоциация, которая объединяет 296 000 студентов и 115 000 членов ассоциации в 170 странах.

Миссия *ACCA*: предоставлять возможности профессионального развития в течение всей трудовой карьеры специалиста; пропагандировать высочайшие этические стандарты и нормы управления; работать на благо общества и быть лидером профессии, основанной на знаниях, в XXI веке как в глобальном масштабе, так и на национальном уровне.

Официальное Представительство *ACCA* в Российской Федерации открылось в сентябре 2000 года. Сейчас в России насчитывается более 4000 студентов и членов *ACCA*, которые работают в крупнейших международных и российских компаниях, финансовых учреждениях и аудиторских фирмах.

организации. Для состоявшихся в бизнесе достаточно важно видеть своих лидеров в стремлении к некоей стандартизации процессов, соответствие этих процессов видам бизнеса. Говоря о малых компаниях, можно подчеркнуть, что для менеджера банально нужна воля к победе, умение оценивать рыночную ситуацию. Это, впрочем, для всех нужно, но более необходимо для малого бизнеса. Уметь оценивать рыночную ситуацию, делать долгосрочные прогнозы и умение оценивать их финансовую результативность. Соответственно, в функции финансового директора в малом бизнесе включается функция и развития этого бизнеса, что привносит свою специфику в его деятельность.

Как вы считаете, изменился ли российский бизнес с точки зрения качества его менеджмента? Стал ли российский менеджмент более «талантлив» и профессионален?

Елизаров В.В. Конечно, российский бизнес меняется, сейчас он стал более-менее цивилизованным, появились некие законы менеджмента, которые работают в нашей стране, хотя ранее они просто не действовали. В связи с этим зачастую возникал вопрос, зачем лет десять назад люди получали довольно престижный для Запада диплом MBA? Применить его в российской практике десять лет назад было практически не возможно. Сейчас какие-то законы менеджмента начинают работать, но остается еще российский менталитет. Многие западные схемы подбора персонала в нашей действительности не работают. Это относится, в частности, к достаточно типичной для России ситуации — большинство топ-менеджеров компаний являются совладельцами бизнеса. И переманивать владельца смысла, так сказать, нет. Смысл появляется только тогда, когда речь идет о наемном менеджере. Рынок топ-менеджеров пока еще не сформировался.

Еще одной особенностью российского рынка управленцев является его «молодость». Зачастую «топ-менеджером» является двадцатилетний сын, которого папа поставил руководить заводом. На мой взгляд, это не топ-менеджер. Если говорить о людях, которые могут вести социально-ориентированный бизнес, то возраст является весьма важным критерием. Человек должен быть достаточно зрелого возраста — не менее 35-40 лет. Это объясняется в первую очередь тем, что при любых талантах человек должен получить некий жизненный опыт, причем опыт работы с людьми именно в нашей стране. Большую опасность для бизнеса может составлять выпускник MBA без практического опыта работы. Это все равно, что выпускник медицинского вуза, который делает сложную операцию, имея только теоретические знания. Исход может быть трагическим. Кроме того, в нашей стране (как и в любой другой) есть свои особенности ментальности. Иными словами, специалист должен пройти определенную школу практики, для того чтобы стать хорошим топ-менеджером. Моя практика показывает, что весьма полезной оказывается школа работы в госструктуре, я бы сказал, в некоей жестко-структурированной организации. Именно в таких условиях будущий менеджер начинает понимать, что не надо опаздывать на работу, нельзя использовать рабочее время на решение личных вопросов, уходить-приходить, когда «захочется», т.е. есть вещи, которые для человека должны стать естественными, он должен получить некую «прививку» — как это должно быть. Ну и, кроме того, человек должен быть специалистом в определенной области. Если

он формируется как топ-менеджер в металлургии, он должен быть в определенной степени металлургом, в текстильной промышленности — хотя бы понимать, что такое текстиль, как и для чего «он делается». Кроме того, важнейшим фактором являются и человеческие качества менеджера, их традиционный набор: порядочность, ответственность, инициативность, доброжелательность, коммуникабельность и т. д.

Арзуманова Н. В. Как специалист в области *HR*, я могу ответить, что в этой области произошли значительные изменения. Сотрудники компании стали рассматриваться как ключевой ресурс организации. Многие российские компании организуют службы персонала, разрабатывают стратегии по привлечению и развитию талантливых сотрудников, появились программы для молодых специалистов.

Мое соприкосновение с российским бизнесом происходит тогда, когда я вижу людей оттуда приходящих, из того, что я наблюдаю на профессиональных конференциях. Могу сказать, что да, российский бизнес стал понимать, зачем он существует. Если раньше слова миссия, цели, задачи, подсчет прибыли, играли в значительной степени роль декоративного элемента, который руководители бизнеса вешали у себя в кабинете, то теперь эти понятия действительно работают и используются как инструмент управления. И одним из элементов этой миссии стала забота о своих сотрудниках, понимание того, что люди стали таким же ресурсом, как и другие: материальные, финансовые, технологические. Очень отрадно видеть, что российский бизнес нанимает *HR*-менеджеров, тренирует их для того, чтобы в будущем они могли профессионально заботиться и растить свое, «корпоративное» поколение талантов.

Многие компании создают структуру компетенций, необходимых для каждой должности внутри организации. В зависимости от уровня занимаемой должности определяется полнота владения тем или иным навыком. Лидерские компетенции едины для сотрудников всех специальностей и представляют собой набор навыков, необходимых для успешного управления как процессами, так и людьми: мотивация и обучение сотрудников, достижение результата, аналитическое мышление, принятие решений. Профессиональные компетенции — это навыки, необходимые для выполнения той или иной работы, они определяются линейным руководителем. Примером могут служить компетенции для руководителя в области финансов: создание и управление эффективностью финансовой структурой, нацеливание членов команды для учета внешних рисков в финансовом анализе, управление командой для реализации бизнес-запросов.

Структура компетенций является важным инструментом для оценки и развития персонала, позволяющая учитывать наличие различных навыков внутри каждой дисциплины.

Насколько лидерские качества необходимы для менеджера?

Арзуманова Н. В. Менеджеры и лидеры — это философский вопрос. В идеале, каждый менеджер должен обладать лидерскими качествами, именно поэтому многие компании инвестируют в развитие таких навыков у своих сотрудников. Под лидерскими качествами подразумевается как личная эффективность специалиста, так и его умение передать свои знания и опыт членам своей

команды. Профессия менеджера априори предполагает наличие у него особых навыков управления людьми, которые, безусловно, можно развить. Программы, направленные на развитие лидерских компетенций, позволяют определить сильные и слабые стороны сотрудника, выбрать наиболее важные компетенции и составить план их развития.

Наличие лидерских качеств позволяет не только успешно выполнять текущие задачи, но и самому эффективно развиваться вертикально.

Что должно преобладать в команде лидера — атмосфера сотрудничества, кооперации или здоровой конкуренции?

Арзуманова Н. В. Не вижу противоречия между этими дефинициями. Их можно и нужно совмещать. Чтобы это было реально, у каждого сотрудника должно быть четкое понимание того места, которое он занимает внутри организации. Любому сотруднику необходимо эффективно взаимодействовать с другими членами команды для достижения бизнес-задач и одновременно развивать свои опыт и знания, чтобы претендовать на участие в интересных проектах и продвигаться по карьерной лестнице. Для этого как раз и существует индивидуальный план развития потенциала сотрудника. Сотрудник должен понимать, какие возможности у него есть в перспективе.

В крупном бизнесе такие возможности предоставить легче — это и горизонтальное перемещение, и вертикальный рост, смена функций, получение опыта в другом подразделении компании. Имея большую вариативность будущего, ощущение конкуренции сохраняется, но не преобладает как доминирующий фактор и не несет ущерба интересам бизнеса.

Практика свидетельствует, что в крупных компаниях образуется большее количество вакансий, куда отбираются внутренние кандидаты на конкурсной основе.

В небольших компаниях, на мой взгляд, роль *HR* еще более важна, потому что там этих возможностей не так много. В таких компаниях руководителю важно регулярно обсуждать возможности развития с каждым сотрудником, подразумевающие не только его (сотрудника) вертикальное перемещение, но и участие в новых проектах, расширение должностных обязанностей, получение дополнительного образования. Когда сотрудник четко представляет план действий для развития собственных компетенций, его желание развивать собственную карьеру не идет вразрез с интересами команды. При этом очень важно сфокусировать сотрудника правильно в каждом из моментов его карьеры. Если на каком-то этапе необходимо настроить его на рост, то в другой момент можно предложить развитие компетенций на уже существующем уровне, предложить корпоративные способы развития, не выходя за рамки той работы, которая имеется на данный момент. Те же самые курсы профессиональной сертификации, расширение круга обязанностей, наставничество — все это инструменты, которые позволяют поддерживать мотивацию, интерес к саморазвитию при отсутствии возможности передвижения сотрудников.

Замечу, что все эти методы эффективны для бизнеса любой организации. Особенности состоят лишь в том, что крупному бизнесу нужна некоторая система этих инструментов, официально запротоколированных и известных всем сотрудникам. Для малого же бизнеса новый человек в компании вполне эф-

фективно может применить те же самые методы, не создавая отдельной структурной единицы.

Сегодня своеобразной «визитной карточкой», подтверждающей профессионализм российского специалиста является его работа менеджером в иностранной компании. Какие профессиональные качества наших менеджеров отмечают иностранные работодатели?

Елизаров В. В. Должен заметить, что с каждым годом российские специалисты ценятся все больше, что во многом определяется их универсальностью. Большинство западных специалистов, как известно, имеют узко профессиональную подготовку: очень хорошо выполняют свою функцию, но за ее рамками могут немного. Наши сотрудники имеют очень широкий кругозор, могут решать задачи значительно более масштабные, нежели средние западные менеджеры. Но западные компании в свое руководство российским бизнесом ставят своих проверенных топ-менеджеров, для того чтобы менталитет западного бизнеса переносить сюда. Хорошо это или плохо не знаю, но это так.

Арзуманова Н. В. Начну с отрицательных качеств. Большая проблема для российского специалиста, работающего в иностранной компании, — отсутствие хорошего знания иностранного языка. Очевидно, что в любой международной компании иностранный язык является элементом корпоративной культуры. Именно поэтому одной из задач многих иностранных компаний, пришедших на российский рынок, является развитие и обучение русских сотрудников, чтобы в будущем они смогли занять руководящие должности в управлении российским подразделением бизнеса. Очевидно, что это позволит иностранным компаниям не только сократить расходы на использование дорогостоящих иностранных специалистов, импортируя их в Россию, но и получить лучшие результаты благодаря знаниям российских специалистов реалий отечественного бизнеса и культурных особенностей страны. Безусловно, иностранных работодателей привлекает уровень образования и разносторонний опыт российских специалистов. Однако незнание английского (или другого) языка часто является ограничением при найме.

Рынок в целом, обуславливая различные альянсы, различные формы кооперации, пытается исправить эту ситуацию, ставя российскую высшую школу перед необходимостью подготовки специалистов со знанием иностранного языка. Обидно, к примеру, что прекрасный, с очень глубоким уровнем знаний технический специалист не может найти место, к примеру, в *Shell* в связи с отсутствием знаний иностранного языка.

Условия современного рынка формируют совершенно определенный профиль российского сотрудника. Российский рынок обладает жесткой спецификой в силу большого количества культурных слоев, национальностей, территориального масштаба. Все это формирует способности сотрудника работать на рынках со схожими условиями. Таких стран сегодня достаточно много. Развивающийся в них рынок близок к российскому по сложившимся на нем тенденциям. Тот опыт, тот уникальный навык, который приобретают многие российские специалисты, работая в иностранных компаниях, необходим для любой корпорации в условиях быстро меняющегося бизнеса. В этом смысле российские специалисты помогают иностранной компании быстрее адаптироваться не только к сложностям российского рынка, но и на рынках других развивающихся стран.

Насколько эффективно для бизнеса совмещения в одном лице собственника и менеджера?

Елизаров В.В. На начальном этапе это, безусловно, эффективно. С развитием компании, ее ростом, на каком-то этапе более эффективно, когда управление компанией передается наемному менеджеру. Это связано с несколькими обстоятельствами. Первое. На владельце «висит» большой груз жизненной ответственности: с тем-то этот бизнес начинал; с тем-то — дружил; этого долго знает. В этой ситуации собственник, с одной стороны, становится необъективным при принятии важных стратегических решений: трудно «близкого по жизни» человека поставить «на место». Такого рода личные отношения построены на неких моральных обязательствах и часто мешают работе. Когда компания становится крупной, бизнес активно развивающимся, с определенными людьми стоит расставаться, поскольку ментально или профессионально они оказываются не соответствующими крупным и, соответственно, более сложным задачам. Нужны новые люди, с новым мышлением, новым опытом, а это требует порой жестких кадровых решений относительно некоторых «старых» кадров. Собственнику это не очень удобно делать. Второе. Собственник строит компанию, но, как правило, он имеет опыт построения одной и именно данной компании. При этом он не всегда хорошо понимает, как надо было строить. Как сам построил, так и построил, даже получая в дальнейшем бизнес-образование, он преломляет его в рамках опыта построения «своей» компании. Знаю несколько компаний, которые после ухода владельцев от управления, сделали серьезные шаги вперед.

Практика показывает, что после ухода от дел собственник становится председателем совета директоров, раз в год «смотрит», что происходит в компании, а наемный менеджер работает, четко выполняя намеченные планы. Когда приходит команда наемных менеджеров, эффективность повышается резко. Разумеется, при условии, что это команда профессионалов. Да, приходится с кем-то расставаться и это болевые точки, потому что сотрудник заслуженный, всю жизнь «сидел» в этой компании. Но когда приходят наемные менеджеры, оценка деятельности компании происходит «по результату», т.е. никого не интересуют былые заслуги сотрудников. Есть четкие финансовые результаты, они четко считаются. Сразу понятна эффективность работы менеджера. Отмечу, что создание бизнеса — это, безусловно, заслуга владельца, и то, что бизнес есть, и то, что он очень хорошо развивается, и то, что он конкурентоспособен, — это в первую очередь заслуга владельца и той команды, которую он подобрал.

Другое обстоятельство связано с тем, что в некий момент владельцу становится менее интересно заниматься оперативными вопросами управления, появляются какие-то более глобальные проблемы, которыми ему интересно заниматься, а ежедневные совещания — он это делал много раз и ему это уже не интересно. Поэтому он это все перекладывает на плечи другого, иначе эффективность деятельности этой компании ощутимо снижается. Передача управления компанией наемному менеджменту не означает полное устранение собственника от всех дел: он остается в курсе всего. Но оперативное руководство компанией осуществляют профессиональные менеджеры, с которыми заключены договора. Но собственник при этом не должен решать за профессионала его вопросы, и принимать за него же решения. У меня подобный опыт наблюдения за «вмешательством собственника» был. Дважды в качестве директора по персоналу я при-

нимал участие в создании крупных холдингов, когда владелец бизнеса начинал вмешиваться в оперативные вопросы: «надо вот так, и вот эдак». Пришлось объяснять: «ты очень хорошо умеешь создавать холдинги, а я хороший директор по персоналу, поэтому считаю, что надо сделать вот так, иначе мне здесь у тебя делать нечего, и я тебе не нужен. Если я буду делать то, что ты говоришь, значит, ты не будешь использовать мой опыт, раз я к тебе пришел, значит, я привнесу свой опыт в твою компанию». Дважды владелец бизнеса действительно слушал маркетологов, IT-специалиста и других нанятых им профессионалов и дважды компания делала большой прорыв в бизнесе.

Как работодатели относятся к изменениям в сфере образования и подготовки молодых специалистов?

Арзуманова Н. В. Все специалисты имеют разный уровень зрелости, в котором они достигают свой максимум способностей и пика карьеры. У всех он разный по возрасту, получаемому опыту и так далее. То, что оценивают работодатели, в общем-то, не зависит от количества лет обучения. Нанимая молодых специалистов, любой работодатель хорошо осознает, что после ВУЗа единицы молодых специалистов обладают необходимым практическим опытом, дающим возможность работать на какой-нибудь управленческой должности. Поэтому большинство работодателей заинтересованы в массовом наборе молодых специалистов, оценивая прежде всего их потенциал к быстрому обучению, чтобы в будущем специалист реально мог возглавить одно из подразделений компании. Чтобы оценить потенциал, используются достаточно широкие понятия, не имеющие отношения к техническим навыкам. Так, например, *Shell* оценивает умение думать, действовать, взаимодействовать с людьми. Другие работодатели, возможно, оценивают по тем же критериям, но, возможно, иначе сформулированным.

Искренне считаю, что четыре года (бакалавриат) или шесть лет (магистратура) не повлияют на то, научился ли «профессионально думать» молодой специалист, или на формирование его профессионального таланта. Для кого-то достаточно четырех лет, чтобы получить необходимую профессиональную подготовку, для кого-то — шесть лет, а для кого-то цикл обучения продолжается в аспирантуре или и того более. Скорее важен тот жизненный и профессиональный опыт, который этот «талант» мог бы приобрести к моменту прихода к работодателю, выходу на рынок труда. Я не уверена, что это стандартно произойдет именно тогда, когда он получит диплом или ученую степень. Нам, как работодателям (*Shell*) ценны все специалисты, соответствующие критериям нашего отбора, которых мы готовы брать на работу, как кандидатов наук, так и бакалавров в зависимости от того насколько они соответствуют тем компетенциям, которые важны для развития в нашей компании. В молодых специалистах мы оцениваем то, что называется «личные качества». Если это технические специальности, мы оцениваем уровень их технической подготовки, но не с точки зрения того, насколько они знают формулы, которые проходили в институте, и насколько они могут ответить, как пробурить вот эту скважину.

Наша задача — в первую очередь определить, насколько они заинтересованы предметом, и готовы ли посвятить жизнь бурению этих скважин. Во-вторых, насколько они способны воспринимать техническую информацию, перерабаты-

вать ее и в будущем применять получившие навыки на практике. Насколько они готовы рассказать о своих технических проектах непрофессионалам в этой области, разъяснить им, потому что в бизнесе любой технический процесс представляет собой коммерческую ценность, и в этой связи важно, чтобы молодой специалист был в состоянии общаться не только внутри своей дисциплины, но и за ее пределами. То есть мы оцениваем молодого специалиста с точки зрения его умения жить в определенной атмосфере, которая существует в компании.

Несколько иной подход используется для поиска опытных специалистов. Если мы набираем молодых специалистов, то скорее оцениваем их потенциал, их талант, а потом ищем для них место. Для опытных специалистов это обратный процесс — есть место, под которое мы ищем человека. Профессиональные, технические компетенции имеют при этом превалирующее значение.

Переход на двухуровневую систему образования если и поможет, то только в идентификации. Любая компания, любой работодатель имеет систему шкал, каждой должности присвоен определенный компетентностный стандарт. Система по разработке соответствующих стандартов поможет проще идентифицировать молодых специалистов в некоторой структуре рынка труда, что, возможно, вызовет меньше вопросов, каким методом и к какой группе относить потенциальных работников. Тем не менее основными ключевыми факторами при отборе специалистов будет не количество лет, в течение которых их отучили, а прежде всего их мобильность, их готовность к дальнейшему обучению, к саморазвитию.

Действительный профессионализм «добывается» на практике. И помимо *IQ* необходим еще и *EQ*, так называемый эмоциональный интеллект (умение общаться с людьми и понимать их). Зачастую именно это определяет лидерство. По мнению специалистов, умение общаться с людьми — 70% успеха специалиста, а особенно управленца. К сожалению, практика показывает, что небольшое число бывших студентов, не отличавшихся успехами в науке, становились превосходными управленцами. Благодаря умению общаться, лидерским качествам, они смогли создать высокопрофессиональную команду. Хотя не стоит недооценивать и теорию. Ее отсутствие — это почти неминуемый профессиональный крах, какими бы лидерскими качествами не обладал специалист.

Готов ли платить российский бизнес за профессиональные таланты?

Елизаров В.В. Готов. Если, к тому же, он еще и профессионал в своем деле, то за такой «талант» заплатят много и многие.

Арзуманова Н.В. Эта проблема имеет две стороны. С одной стороны, да, готов. Вряд ли кто-то из работодателей станет отрицать, что ему хочется привлечь в свою компанию грамотных, творческих, квалифицированных специалистов. Работодатель обладает неким количеством рабочих мест, на которые ищут сотрудника, который квалификационно способен выполнять необходимую для организации работу. Если сотрудники не будут найдены, то процесс в зависимости от его важности встанет и это затруднит выполнение задач, стоящих перед организацией. Поэтому одной из важнейших задач службы по подбору персонала является создание условий, когда в компанию постоянно приходит определенное количество резюме, т.е. сформирован «поток найма». Организация этого потока должна учитывать не только необходимость решения перспективных для развития компании задач. В организации есть и текущие, оперативные задачи,

связанные с человеческим фактором, такие как декретные отпуска, болезни, переход сотрудников в другие компании, наконец, выход на пенсию. Поэтому даже для «нерастущей» компании проблема подбора персонала существует. И удовлетворить потребность бизнеса в квалифицированном персонале необходимо. Для каждой должности, соответственно, разработан кондуит критериев, компетенции, которыми должны обладать эти сотрудники. При формировании стоимости этого сотрудника, ключевым факторам, как правило, является рыночная цена. Но, с другой стороны, нельзя не принимать во внимание соответствие этой цены внутренним возможностям компании, ее корпоративным принципам. Новый сотрудник не может выделяться в сложившейся среде компании талантов.

С другой стороны, сегодня российский бизнес все чаще рассматривает кадровую проблему как стратегическую для развития компании. Выстраивая стратегию своего развития на 5-15 лет, многие компании готовы платить не только за навыки, которые очень легко оценить, сравнивая с имеющимся предложением на рынке, но и за определенный потенциал, чтобы через 20 лет быть уверенным, что ключевые позиции будут заняты теми людьми, которые были выращены внутри этой компании.

Очевидно, что нанимать специалистов высокого уровня со стороны и дорого, и сложно, и не всегда угадаешь, а вдруг не придет? Поэтому большинство работодателей совмещают эти два подхода и нанимают как опытных сотрудников, так и платят дополнительно только за потенциал потому, чтобы вложив деньги в практическое обучение этих сотрудников, получить кадровый резерв.

Таким образом, профессионализм — это прежде всего способность постоянно повышать свою квалификацию, стремление овладевать новыми знаниями и технологиями. Постоянное развитие профессионализма обеспечивает лидерство в бизнесе. Только сотрудничество с профессионалами высокого класса, способными проявлять инициативу и брать на себя ответственность, позволяет достигать высоких результатов и развивать новые направления бизнеса.

Беседу вел
Ответственный секретарь журнала
А.А. Михалев

V. Elizarov, HR director, Vostok-Servis Textile Industry Association

N. Arzumanova, HR consultant, Shell Exploration & Production Services

LEADERSHIP AND TALENT IN THE MODERN RUSSIAN BUSINESS

Many HR specialists know from experience that 85% of the Russian companies' management staff do not have any managerial background and education. In many cases the leadership qualities and charisma play the part the education should have played here. The experts also say the 70% of the newly founded companies shut down during the very first year of their operation. The main reason for the failure is the absence of the leadership skills and talent. At the same time, according to the experts, even the management that has the leadership skills often lacks the background needed for an efficient manager. Besides, the leadership skills as such can hardly be defined although everybody knows that they contribute to the business success. The authors discuss the issues related to the professional manager competences formation, try to find out whether the competences available meet the employers' requirements, and identify the demand for the talented managers in Russia.