

# HR T

The  
Human  
Resources  
Times

## MAGAZINE

Журнал о людях в бизнесе  
«ЭКОПСИ Консалтинг»

№ 10 (36), октябрь 2008

### Время подлинных талантов

ТЕМАНОМЕРА  
стр.4

#### Мыслить шире и иначе

Проблемы развития менеджеров  
на производстве

**БИЗНЕСПРАКТИКУМ**

стр. 10

#### Глобальные впечатления

Отчет о посещении конференции ASTD в Сан-Диего  
и форума SHRM в Далласе

**НОВОСТИ АНАЛИТИКА**

стр. 14

# бизнес-класс

Для бизнеса Для людей  
про людей про бизнес

<http://b-class.ecopsy.ru>

## Зарегистрируйтесь на сайте

или по телефону +7 (495) 781-5141

### Что такое бизнес-класс?

- **Бизнес-класс** — это новый формат общения и обучения бизнес-лидеров, разработанный компанией «ЭКОПСИ Консалтинг».
- **Бизнес-класс** — не тренинг и не конференция. У нас нет докладчиков и пассивных слушателей. Нет гуру и учеников. Нет рекламы и «отчетно—выборных» выступлений.
- **Бизнес-класс** — это экспертная информация, предназначенная для экспертов, опыт профессионалов, переданный профессионалам. Мы разработали этот формат специально для тех, кто чаще выступает на конференциях, чем их посещает, и чаще учит других, чем учится сам.
- **Бизнес-класс** совмещает в себе элементы мастерской, семинара и круглого стола.
- **Бизнес-класс** — это площадка для обсуждения важнейших тем в области управления людьми:
  - управление эффективностью
  - развитие персонала
  - повышение привлекательности компании как работодателя
  - управление талантами и др.

Стоимость участия — 25 000 руб.

Для читателей HRT Magazine скидка 5%



The Human Resources Times Magazine

Корпоративный журнал (информационный бюллетень) «ЭКОПСИ Консалтинг». Журнал распространяется по бесплатной подписке среди топ-менеджеров ведущих российских и международных компаний.

Текст, заголовки: Анна Савельева

Дизайн и верстка: Мария Терновская

При подготовке журнала были использованы иллюстрации из книги Роберта Уоллейса «Мир Леонардо» (Москва, 1997 год, издательский центр «ТЕРРА»), а также фотографии, выполненные сотрудниками «ЭКОПСИ Консалтинг».

Учредитель, редакция и издатель  
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»

129090, Москва, 2-й Троицкий пер. д.3.

Тел. +7 (495) 781-51-41/42

pr@ecopsy.ru

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-22056 от 24.10.2005. Тираж 5000 экз. Москва, 2008 г.

Опубликованные материалы являются собственностью редакции.

Перепечатка или любое коммерческое использование материалов возможно только по согласованию с авторами.

# О доверии к самому себе

*Слушай только собственный голос  
С. Кьеркегор*



**О**днажды я попала в одну из церквей Таллинна на необычную проповедь. Ее вел священник, известный в католических духовных кругах своим новаторским подходом к работе с прихожанами. Проповедь была очень эмоциональной, полной интересных жизненных примеров. Ее тема звучала приблизительно так: «Интуиция как голос Всевышнего». Можем ли мы верить своей интуиции, своему чутью? Не Божественные ли откровения или указания приходят к нам таким образом? Как каждый раз проверить правильность своих еще смутных ощущений или, наоборот, твердых убеждений и решений — но именно своих собственных, уникальных, может быть, отличных от мнения большинства?

Среди моих клиентов — людей, безусловно, умных, уверенных в себе и опытных в бизнесе — встречаются те, для кого вопрос доверия к самому себе один из ключевых и мучительно сложных. Жизнь доказала и постоянно доказывает им состоятельность их решений, но сомнения и подсознательное желание услышать некое магическое, финальное Слово приводят к болезненным переживаниям, ненужным промедлениям, бесцельной внутренней борьбе.

Могущественные родительские послания, прочно и зачастую навечно усвоенные в детстве, звучат неотступным хором: «Старшие лучше знают», «Конечно, ты неправ», «Запомни: за самовольными поступками последует наказание!». Все мы «глубинной» памятью помним и сами послания, и те события, которые подкрепляли и доказывали правоту наших воспитателей, нянь, взрослых родственников. Эти давние предписания и запреты нередко в течение всей жизни жестко и грубо ограничивают нашу свободу, заставляют ориентироваться на какие-то внешние критерии, слушать пустых людей, зависеть от мнения других...

И что же делать? Да ничего особенно сложного. Просто довериться самому себе — своему пониманию, знаниям, интуиции. Самостоятельно «ткать изысканное полотно жизни», проявлять творчество. Ничего не бояться. Быть уверенным в результате.

Главный признак зрелой личности — самодостаточность, т.е. способность ориентироваться на собственные критерии, выстраивать свою стратегию, верить в незыблемость своих принципов, точность своих выборов и действительно слушать собственный голос: этому хочется учиться, этому хочется учить...

Мария Макарушкина

Лидер практики

«VIP-консультирование»



Президент «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин рассказал HRT Magazine о смене парадигмы в мировом подходе к управлению талантами, о том, как связаны talent management и «новая экономика», а также о том, что таланты бывают «подлинными» и «буйными», а кадровый резерв – чисто российская выдумка.

# Время подлинных талантов

? Марк, выступление, которое Вы заявили на выставке-конференции Trainings Expo 2008, называется «Funky Management vs. Monkey Management: Смена парадигмы в мировом подходе к управлению талантами». Что за этим стоит?

**М.Р.:** За этим стоит разговор о том, как изменилась идеология управления талантами в современном бизнесе. Дело в том, что некоторое время назад в этой теме произошел определенный сдвиг, который отчетливо проявился в последние несколько лет.

? Давайте по порядку: что на что менялось? Какая парадигма управления талантами была в мире до сих пор?

**М.Р.:** Само понятие «управление талантами» вошло в бизнес-лексикон в конце 1990-ых годов. За ним стояла целая идеология или парадигма. Есть две книги, которые довольно ярко ее отражают: «Война за таланты», написанная консультантами McKinsey Элизабет Экселрод, Эддом Майклом и Хелен Хэндфилд-Джонс, и «Бизнес в стиле фанк» Кьелла Нордстрема и Йонаса Риддерстрале. В чем суть этой парадигмы?

Главный тезис состоит в том, что в современном мире люди стали выбирать компании, а не компании людей. А значит, компании должны приложить все усилия к тому, чтобы привлечь к себе наиболее выдающихся, ярких и нестандартных сотрудников — те самые таланты. Почему без них не обойтись? Современный мир меняется очень быстро, и конкуренцию в нем выигрывают те, кто меняется быстрее всех, подстраиваясь под новые технологии, под новые, еще не высказанные ожидания потребителей. Чтобы успевать за этими изменениями, компаниям нужны люди с новыми идеями, с новыми нестандартными подходами, способные разру-

шить сложившиеся стереотипы. Именно они создают конкурентное преимущество компаний и становятся ключевыми драйверами бизнеса. Эти люди, как правило, мало управляемые и плохо уживаются в консервативных, стабильных структурах, где ценится опыт, дисциплинированность и умение жить по регламентам. Поэтому компании, которые хотят выигрывать в конкурентной борьбе, должны подстраиваться под наиболее талантливых сотрудников и создавать им условия для свободы, творчества и самовыражения.

“Современный мир меняется очень быстро, и конкуренцию в нем выигрывают те, кто меняется быстрее всех”

? Эта идеология была популярна в мире в течение последнего десятилетия. Она себя оправдала?

**М.Р.:** Скорее нет. Она не оправдала себя уже дважды. Идеология управления талантами возникла в русле идей «новой экономики», в первую очередь интернет-экономики, где на первое место вышли не материальные активы, а знания, способности, информация. Если раньше, чтобы зарабатывать деньги, нужно было строить склады, магазины, нанимать людей, а стоимость компании была пропорциональна материальным активам и прибыли, то в начале XXI века оказалось, что безумных денег могут стоить компании, созданные парой талантливых студентов, даже не имеющих офиса. На этом фоне идея о том, что главное для успеха в бизнесе — это талант и драйв, выглядела более чем убедительно, и многие крупные корпорации попробовали применить эту модель управления — полностью или частично.



Чем все это закончилось, мы знаем. «Новая экономика» потерпела крах. Акции, которые год назад стоили 100\$, стали стоить 1,25\$. Стало понятно, что для долгосрочного успеха в бизнесе одного таланта и напора недостаточно, компаниям нужно все-таки зарабатывать прибыль и неплохо бы производить что-то, имеющее реальную ценность. Это был первый удар по идеям talent management'a.



Второй «звоночек» раздался уже в этом году — вошли в кризис финансовые институты. И вновь оказалось, что те банки, которые возглавляли относительно молодые, недавно продвинутые менеджеры, понесли наибольшие потери. Те же, где у руля стояли опытные, консервативные менеджеры, пострадали меньше. Т.е. бизнес во второй раз получил экономическое подтверждение того, что слишком высокая степень креатива и инновационности может принести вред.

? А как же такие компании, как Google? Их капитализация зашкаливает, хотя именно Google является образцовой компанией в том, что касается управления талантами и ведения бизнеса «в стиле фанк»...

**М.Р.:** Конечно, есть и позитивные примеры. Я вовсе не утверждаю, что talent management — это зло. Правильнее сказать, что результаты такого подхода — разнонаправленные. Нет безусловной победы именно компаний с нетрадиционным менеджментом, как это пропагандировалось в течение многих лет.

? В нашей стране существует понятие «кадровый резерв». Как оно соотносится с управлением талантами?

**М.Р.:** Понятие кадрового резерва — российское, вернее даже — советское, т.к. идея ре-

зерва была популярна еще в СССР. В западной традиции такого понятия нет. Есть понятие talent pool (пул талантов), которое органично вписывается в идеологию talent management'a. Наш «кадровый резерв» ближе всего к тому, что на западе называют succession planning — планирование замещений. Это система, при которой мы формируем резерв под конкретные позиции. Скажем, у нас есть начальник отдела Петров.

Что будет, если он уйдет? Кто возьмет на себя руководство отделом? Если подумать об этом заранее, найти подходящего человека в организации, заранее помочь ему нарастить недостающие компетенции, то в нужный момент он сможет безболезненно заменить Петрова на посту начальника отдела.

Это важная работа, которая может принести организации огромную пользу. Особенно, когда речь идет о российских производственных предприятиях, где сегодня работает много руководителей предпенсионного возраста, и им нужна достойная смена.

Однако управление талантами к планированию замещений не сводится. Суть управления талантами в том, чтобы выделить в организации талантливых людей, а потом найти применение их талантам — позицию или проект. Т.е. при планировании замещений мы идем от позиций с их требованиями, после чего подбираем в организации людей, максимально соответствующих этим требованиям. При этом в приемники мы можем выбрать очень опытного, но не самого талантливого человека, а молодой талант может остаться без карьерного плана. Применяя идеологию управления талантами, мы ориентируемся не на позицию, а на людей с их способностями, т.е. сначала выявляем, в чем сотрудник талантлив, а уже



после находим способ максимально эффективно использовать его потенциал в организации. Таким образом мы действительно начинаем перестраивать компанию с ее организационной структурой под людей.

? Марк, Вам самому близка идея управления талантами в западном смысле слова?

**М.Р.:** Как идеология talent management, безусловно, мне симпатичен, потому что в нем есть элемент бунтарства. Помните у Высоцкого: «Буйных мало, вот и нету вожakov»? По большому счету управление талантами ровно про это: находить в компании или привлекать в нее «буйных», ярких, нестандартных и давать им возможность быть «вожаками», лидерами. В этом очень много романтизма, и лично мне это импонирует. Хотя я отдаю себе отчет в ограничениях этого подхода.

? С тем, что такое talent management, мы разобрались. Так в какую же сторону все это мигрирует? Вы сказали, что в последние годы наметился определенный сдвиг...

**М.Р.:** Так и есть. Негативный опыт, связанный с экономическими кризисами, заставил компании по-новому посмотреть на подход к управлению людьми в целом, и талантами в частности. В какой-то мере сегодня происходит откат в понимании того, какие люди нам нужны. Компании, как и раньше, хотят получить лучшие кадры из всех возможных, но вот только должны ли это обязательно быть те самые «буйные»? Кризисы подтолкнули менеджмент к пониманию, что современный бизнес требует баланса гибкости и изменений, инновационности и риск-менеджмента. Раньше все гнались за изменениями, сегодня стало очевидно, что часть изменений позитивны и нужны, а часть оказываются вредны, ставят бизнес на грани банкротства. Восстановилась идея консервативных ценностей, таких как производство реальных продуктов, наличие реальной прибыли, а не только фантомная временная капитализация.

В этих условиях наиболее ценными стали сотрудники, сочетающие сбалансированно развитые компетенции и опыт. Даже появилось такое понятие: experiential talent — талант, который раскрывается медленно, которому требуется получение серьезного опыта, чтобы начать демонстрировать выда-

ющиеся результаты. На этих людях, прежде всего, держится организация.

? Т.е. современные компании предпочитают делать ставку на «рабочих лошадей»?

**М.Р.:** Совершенно верно. На сильных и выносливых лошадей, которые много работают и «борозды не испортят». По-английски в этом понимании используется образ обезьянок-работников (monkey). Отсюда и название моего выступления, про которое Вы упомянули выше: «Funky Management vs. Monkey Management». Похоже по звучанию и очень различно по смыслу.



Талантами сегодня во многих организациях называют крепких середняков”

? А от слова «талант» в современном бизнесе, получается, решили отказаться?

**М.Р.:** Не совсем так. Слово «талант» как раз осталось, но смысл в него все чаще вкладывается иной. Фактически произошла подмена понятий. Талантами сегодня во многих организациях называют крепких середняков, у которых сбалансированно проявляется формальный интеллект и эмоциональный интеллект (в том числе определенная жизненная мудрость) и опыт. Согласитесь, это сильно отличается от того, что мы привыкли понимать под словом «талант», которое и в русском, и в английском языке несет в себе значение исключительности, нестандартности, экстраординарных способностей. В новой идеологии это значение как раз утрачивается. Талантом стал считаться очень хороший, качественный работник. Так незаметно появилась новая идеология — «подлинных талантов».

? В чем ее суть?

**М.Р.:** Суть в том, что конкуренцию сегодня выигрывают те компании, которые научились планомерно развивать сотрудников с нормальными (невыдающимися) способностями. Научились брать обычного среднего человека, помогать ему быстрее наращивать опыт и достигать выдающихся результатов. Вот такой любопытный сдвиг.



? Как Вам кажется, этот сдвиг сначала оформился как идея экспертов-теоретиков экспертов, или же реальная практика в реальных компаниях пошла по такому пути?

**М.Р.:** Это встречные процессы. Есть некоторые идеологи, которые замечают тенденции, идущие в жизни. Если идеолог придумает нечто, совершенно оторванное от реальности, это никого не заинтересует. С традиционным talent management'ом в свое время было то же самое. Когда началась «новая экономика», некоторые идеологи прочувствовали значение быстроты изменений, отказа от привычного, культа необычных идей и сотрудников, которые их порождают. Так появилась концепция войны за таланты. Сейчас все движется в обратном направлении. Компании стали осторожнее, начали ценить опыт — и теоретики предлагают им идею experiential talent. Все кейсы, все истории, которые сегодня озвучиваются или публикуются на западе, так или иначе, продвигают эту идею. Приведу пример.

## Некоторым людям нужно 20 лет проб и ошибок, чтобы получить результат

В 2001 году я был на конференции SHRM в Барселоне. Там выступали Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале, как всегда, в стиле фанк: рваные джинсы, яркие рубашки, оригинальные стрижки. Они делали презентацию, в ходе которой показывали фотографии странно выглядящих, чудоковатых людей и задавали аудитории вопрос: «Возьмете ли вы такого на работу?». Когда публика хором отвечала: «Нет», они сообщали, что этот человек — гениальный программист, который придумал для Microsoft новую технологию, принесшую компании миллиарды долларов. Это был главный пафос их выступления: избавляйтесь от стереотипов, цените сумасшедших людей и сумасшедшие идеи.

В этом году я снова был на международной конференции — ASTD, в Лос-Анджелесе. Опять многотысячная аудитория и выступающий (на этот раз уже в галстуке) рассказывает про некоего американского писателя, который ради того, чтобы заниматься творчеством, оставил банковскую службу. Много лет он жил на средства жены и писал «в стол», потому что ни одна редакция не брала его произведений. И вот через 20 лет

он написал рассказ, который, наконец, опубликовали. Потом опубликовали еще один, и еще... Сейчас он стал известным писателем, зарабатывает хорошие деньги, получает международные премии. Мораль этой истории сводилась к тому, что некоторым людям нужно 20 лет проб и ошибок, чтобы получить результат. Не все таланты изначально яркие и заметные, есть люди, на первый взгляд средние, малоспособные, которые через опыт, через труд приходят к очень хорошим и даже выдающимся результатам.

Эти два выступления, между которыми семь лет, демонстрируют изменение трендов в том, что касается понимания таланта. От «бизнеса в стиле фанк» мы пришли к тому, что я предлагаю по-русски называть стратегией «подлинных талантов».

? Насколько эта новая стратегия имеет будущее в России? Или, может быть, у нее уже есть настоящее?

**М.Р.:** Это очень интересный вопрос, потому что здесь есть несколько аспектов. С одной стороны, если мы посмотрим на производственные компании в регионах, то им всегда была близка стратегия «подлинных талантов», т.е. стратегия постепенного развития среднего нормального человека, который медленно, без скачков растет и добивается результатов. Идея «буйных талантов» им всегда была чужда. Они даже слова «талант» стараются избегать. Поэтому, если брать российское производство, особенно вне Москвы, то, безусловно, новая стратегия «подлинных талантов» им намного ближе, а первая — популярная на Западе на границе веков — всерьез никогда не была внедрена.

Если брать компании хайтек индустрии и московские управляющие компании, то talent management не как система, а как набор идей для них сегодня даже более актуальна, чем на западе. Хотя бы за счет того, что карьерный рост в России в последние десятилетия происходил принципиально быстрее, чем на Западе. Если посмотреть, кто сегодня стоит во главе многих крупных российских компаний, мы увидим среди них много весьма молодых людей исключительной нестандартности и в мышлении, и в стиле общения. Большая часть из них выросла и пробилась наверх не потому, что их организации имели великолепную систему управления талантами или были построены по законам «фанки-менеджмента». Это про-





изошло естественным путем, потому что среда способствовала очень быстрому росту. Но в целом стратегия управления талантами им очень близка. Они с готовностью поддерживают идею выделить в компании нестандартных, ярких, талантливых людей, «вытащить» их наверх и капитализироваться на их способностях.

**?** Т.е. для московских компаний идеология «подлинных талантов» скорее не продуктивна?

**М.Р.:** Я бы так не сказал. Сейчас карьерный рост в Москве замедляется, нет такого бурного развития, как было несколько лет назад. Да и бизнес в России уже устал от неопытных выскочек и от «звезд», которые делают карьеру поверх компаний. Поэтому идея постепенного планомерного развития крепких «средних» сотрудников, скорее всего, рано или поздно будет востребована.

**?** Когда «ЭКОПСИ Консалтинг» говорит, что занимается управлением талантами, что за этим стоит — создание кадрового резерва, внедрение идеологии традиционного talent management'a или работа по выявлению и развитию «подлинных талантов»?

**М.Р.:** И первое, и второе, и третье. «ЭКОПСИ» — компания, которая никогда не являлась апологетом какой-то одной теории или идеи. Выбор того или иного подхода отчасти диктуется природой бизнеса, а отчасти связан с ценностями и убеждениями первых лиц компаний. Наша задача состоит в том, чтобы помочь лидерам бизнеса внедрить те инструменты и системы, которые позволяют их убеждения и ценности воплотить в жизнь, т.е. сделать так, чтобы все это заработало. Мы помогаем это сделать, но мы не навязываем идеологию.

При работе с клиентами мы всегда предлагаем начинать создание любых подобных систем с самоопределения. Т.е. мы помогаем менеджменту организации четко увидеть альтернативы, чтобы решение о том, как мы будем работать с талантами в нашей компании, было осознанным. Зачастую в процессе этого самоопределения рождается уникальное решение, которое не вписывается ни в одну из существующих парадигм.

Мы сегодня обсудили полярные варианты, как бы намеренно поделили все на черное и белое, старое и новое, но в жизни все

сложнее — есть еще множество промежуточных вариантов и множество возможностей для комбинирования. В том, что касается управления людьми, не бывает универсально правильных решений, есть решения, правильные для конкретной организации. ■

*Беседа велла А. Савельева*

## Результаты исследования CIPD среди компаний Великобритании

■ 51% респондентов используют стратегию talent management'a, хотя только 20% сообщают о наличии формального определения этому понятию.

■ В качестве главных целей стратегии управления талантами респонденты назвали: развитие сотрудников категории HiPo (67%), воспитание будущих бизнес-лидеров (62%), достижение стратегических целей компании (42%).

■ Самыми распространенными инструментами управления талантами в Великобритании являются: внутренние программы обучения персонала, коучинг и планирование замещения должностей (succession planning). При этом планирование замещений фигурирует как один из наименее эффективных инструментов.

■ 94% респондентов полагают, что правильно разработанные программы развития талантов могут оказать позитивное влияние на рядовых сотрудников организации.

■ 67% респондентов считают, что использование в организации термина «талант» оказывает демотивирующее воздействие на сотрудников, не отнесенных к категории HiPo.

■ 47% участников опроса уверены, что Британия испытывает дефицит высококвалифицированных талантов.

■ Основными трудностями для внедрения стратегии управления талантами респонденты считают: недостаток ресурсов (времени и денег), низкую степень вовлеченности руководства, а также недостаток формальной, логически выстроенной стратегии.



# Мыслить шире и иначе

## Проблемы развития менеджеров на производстве

Авторы: Павел Безручко, Генеральный директор

Екатерина Лопухина, Руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений»

**Д**ефицит профессиональных кадров в России становится притчей во языцех. На отечественных предприятиях не хватает аййтишников и бухгалтеров, рабочих и инженеров, технологов и специалистов кадровых служб. Но больше всего не хватает менеджеров. Тех самых «менеджеров среднего звена», о которых рассказывают анекдоты и даже поют в популярных песнях.

Особенно остро нехватка квалифицированных менеджерских кадров ощущается на производстве. Современный бизнес предъявляет новые требования ко всему производственному персоналу — сверху донизу, но в условиях модернизации и внедрения новых систем управления наибольшая ответственность ложится на линейных руководителей. Именно они — мастера, бригадиры, начальники участков и цехов — непосредственно управляют самой многочисленной категорией персонала, создающей ценность для бизнеса. От них зависит, доходит ли стратегия высшего менеджмента и новые технологии до уровня исполнителей, реализуются ли они на практике, или тормозятся. От современных производственных менеджеров требуется не только техническая экспертиза, но и навыки делегирования, коммуникации, управления эффективностью, умение принимать операционные решения, управлять бюджетами и людьми.

Однако, как показывает практика, если с техническими знаниями и навыками у менеджеров на российском производстве все более или менее в порядке, то в области управления людьми и принятия финансово-обоснованных решений ситуация прямо противоположная. И для этого есть несколько причин.

Во-первых, исторически так сложилось, что развитие персонала на отечественных промышленных предприятиях долгое время существовало только в форме повышения профессиональной квалификации. Большинство работающих сегодня на производстве руководителей никогда не проходили обучения в области управления и понимают свою роль как менеджеров весьма узко: обеспечить соблюдения технологического процесса.

Во-вторых, до недавнего времени на отечественном производстве преобладал директивный стиль управления. С точки зрения мотивации людьми скорее руководил страх что-то нарушить, нежели желание чего-либо достичь, а многочисленные инструкции, положения и предписания «сверху» фактически избавляли линейных руководителей от ответственности за принятие решений.

И, наконец, третье и самое главное — в российских производственных компаниях до сих пор существует веками сложившаяся традиция делать менеджерами выходцев



Павел Безручко

из числа рабочих. При этом подбор кандидатов на менеджерские позиции, как правило, осуществляется очень просто: линейными руководителями на производстве чаще всего становятся либо лучшие технические специалисты, либо наиболее ответственные рабочие.

В результате многие производственные руководители, сделав шаг в карьере от исполнителя к менеджеру и даже приобретая практический опыт управления, зачастую продолжают мыслить исполнительскими категориями. Их опыт принятия решений, как правило, сводится к устранению технических неполадок (найти причину сбоя и устранить ее), в то время как управленческая деятельность предполагает способность думать и действовать комплексно и системно.

От менеджера на производстве требуется совершенно иной взгляд на решаемые задачи и уровень их осознания, нежели есть у рабочего. Менеджер должен мыслить шире и иначе:

- Уметь выходить за рамки своих конкретных задач или задач своего подразделения, понимать, как работает весь процесс.
- Сознавать, как его решения влияют на работу других бизнес-единиц и на бизнес-процесс в целом.



Екатерина Лопухина

- Даже при решении технических задач мыслить более комплексно — с учетом бюджета, человеческих ресурсов, рисков и возможностей.

“От менеджера на производстве требуется совершенно иной взгляд на решаемые задачи и уровень их осознания, нежели есть у рабочего”

Наш многолетний опыт оценки кадрового потенциала ведущих промышленных компаний России показывает, что подавляющее большинство младших и средних производственных менеджеров сегодня не соответствуют этим базовым требованиям. Кто сегодняшние линейные менеджеры в России? Это вчерашние лучшие исполнители. Их сделали руководителями абсолютно заслуженно, но мыслить они продолжают в категориях исполнительских, а не в категориях: «как я управляю ресурсами для решения этой задачи». Оставаясь в душе технологами-исполнителями, они стремятся обеспечить оптимальный уровень технической деятельности (еще глубже концентрируясь на технологических проблемах), либо впадают в тотальный контроль вместо того, чтобы пытаться расширить свое видение или научиться смотреть на проблему иначе.

В результате страдает экономика бизнеса, перспектива и управление людьми. Нет смысла их в этом упрекать, нужно им помочь перестроиться.

Можно ли из мастера сделать менеджера? Да, если правильно отбирать людей на менеджерские должности и правильно обучать и развивать тех, кого отобрали.

### Как отбирать?

Традиция продвижения на менеджерские позиции выходцев из числа рабочих имеет как свои минусы, так и плюсы. Практика показывает, что лучшие руководители на производстве, несмотря ни на что, вырастают именно из технических специалистов. Приглашение менеджеров со стороны — из других отраслей и даже стран — реже приводит к желаемому результату.

Чтобы назначение оказалось успешным, отбирая кандидата на должность мастера или начальника участка, важно оценивать не только его ответственность и профессиональную компетентность, но и «менеджерский потенциал» — умение ладить с людьми, выстраивать отношения в коллективе, добиваться авторитета у сослуживцев, а также определенную «интеллектуальную гибкость» — способность к обучению, открытость новому, желание развиваться.

**Традиция продвижения на менеджерские позиции выходцев из числа рабочих имеет как свои минусы, так и плюсы**

Для оценки этих качеств и навыков вполне подходит метод ассесмент-центра. Если же перед компанией стоит задача массовой оценки рабочего персонала в короткие сроки, имеет смысл использовать более экономичную и сжатую по срокам технологию «трехэтапной промышленной оценки»: этап 1. Отбор по формальным критериям; этап 2. Тесты способностей; этап 3. Кейс-тестинг.

### Как развивать?

Большинство российских компаний, запускающая программы развития для производственных менеджеров, начинают с обучения элементарным менеджерским навыкам (например, учат ставить цели по SMART). Парадоксально, но факт: и у мастеров, и у начальников участков или цехов эти навыки

уже есть! Как правило, они усвоены интуитивно, в процессе повседневной рабочей деятельности, но применяются вполне эффективно. Одним словом, обучать менеджеров на производстве тому, как ставить задачи или контролировать исполнение, конечно, не вредно, но не очень осмысленно.

Развивать необходимо дефицитные компетенции, такие как:

- найм персонала,
- навыки предоставления развивающей обратной связи,
- работа с талантливыми сотрудниками,
- распределение работы и ответственности,
- объединение людей в команду с целью получения синергетического эффекта,
- навыки проведения совещаний — не «планерки», а совещания по решению проблем,
- понимание стилей управления — в разных ситуациях с разными людьми нужно действовать по-разному,
- экономическое мышление — привычка к экономическому обоснованию принимаемых решений и др.

Помимо этого для начинающих менеджеров необходимо расширять горизонты производственного процесса, давать понимание бизнеса, чтобы человек сознавал, как результаты его труда и конкретные технические решения, которые он принимает, влияют на показатели компании в целом. Этому могут способствовать посещения смежных участков, ротации, временные назначения и др.

Очевидно, что все эти задачи при помощи отдельных стандартных тренингов не решаются. Для расширения менеджерского сознания на производстве необходим целый комплекс взаимосвязанных развивающих мероприятий. По нашему опыту, наилучший результат дают модульные программы развития, которые формируют не отдельные управленческие навыки, а целостное менеджерское мировоззрение, побуждают руководителей эффективно использовать не только собственные возможности, но все доступные ресурсы организации для достижения бизнес-результата.

### История успеха

Примером успешной реализации такой программы может служить проект, реализованный «ЭКОПСИ Консалтинг» в одной из крупнейших добывающих компаний Рос-

сии. Перед нашим клиентом стояла задача целостно поднять уровень развития менеджерских навыков у менеджеров младшего и среднего звена (мастера и начальники цехов) — всего от полутора до двух тысяч человек.

Требования к менеджерам формировались, исходя из условий среды, в которой компания работает:

- Технологически сложное, небезопасное производство.
- Дефицит рабочего персонала.
- Пристальное внимание регулирующих органов.
- Территориально распределенная структура холдинга и др.

Было понятно, что разовыми развивающими интервенциями решить задачу такого масштаба и сложности невозможно. Совместно с экспертами со стороны клиента мы разработали модульную программу развития производственных менеджеров, рассчитанную на год. Это комплексная программа, которая состоит из взаимосвязанных содержательных модулей, расположенных в неслучайной последовательности (темы модулей подобраны по принципу расширения менеджерского мировоззрения) и включает в себя элементы оценки.

Всего было разработано и проведено три модуля, каждый из которых включал в себя три дня очного обучения, посвященного освоению конкретной темы.

Например, в результате первого модуля участники поняли, какова стратегия компании, как из стратегии проистекают их задачи, усвоили, почему именно такие экономические показатели важны для компании и т.п. После этого в формате тренинга и решения кейсов участники получили необходимые навыки, которые позволили им грамотно коммуницировать всю усвоенную на обучении информацию своим подчиненным.

Между модулями участники программы получали «домашнее задание», связанное с пройденной темой. Таким образом, у них формировалась необходимость применять полученные на обучении навыки в реальной работе. Процесс выполнения домашних заданий контролировался при помощи тестов знаний и курировался руководителями компании, которые выступали и как эксперты на отдельных обучающих модулях, и как «попечители» всей программы.

В финале программы был проведен центр оценки и развития, где участники получили

возможность продемонстрировать все те умения, которые освоили в течение обучения. Это позволило выделить лучших — наиболее мотивированных и способных к дальнейшему развитию менеджеров.

#### Результаты работы:

- Программа была с энтузиазмом воспринята и одобрена на всех уровнях компании.
- За год через программу прошел весь запланированный массив менеджеров младшего и среднего звена из различных регионов России (около 2000 человек).
- Средний уровень усвоения знаний (по результатам тестов) составил 82%.
- 89% опрошенных руководителей компании заявили, что после окончания программы они легче находят общий язык с обученными менеджерами на темы, связанные с управлением людьми, принятием управленческих решений, финансами и т.п. ■

### Факторы успеха программы развития менеджеров на производстве:

- Акцент не только на формирование навыков, но и в значительной степени на изменение менталитета — с исполнительского на управленческий.
- Темы и содержание обучающих программ должны быть построены по принципу «постепенного расширения управленческого мировоззрения».
- Активное вовлечение лидеров бизнеса в формирование целей и структуры программы обучения. Имеет смысл создать «Совет попечителей» программы, состоящий из высших руководителей, который придаст ей значительный общекорпоративный статус.
- Пролонгированная и модульная структура программы. Интервалы между модулями позволяют применить полученные навыки на практике.
- Использование «домашних заданий», которые заставляют применять полученные навыки на практике.
- Оценивается не только реакция участников (традиционные анкеты), но и усвоение знаний и применение полученных инструментов на практике.
- Программа позволяет выделить лучших — наиболее мотивированных и способных к дальнейшему развитию, т.е. становится дополнительным инструментом оценки и продвижения лидеров.

Источник: «ЭКОПСИ Консалтинг»



# Глобальные впечатления

**Л**етом 2008 года консультанты «ЭКОПСИ Консалтинг» побывали сразу на двух крупнейших международных мероприятиях в области управления персоналом — конференции ASTD в Сан-Диего и форуме SHRM в Далласе.

Конференция ASTD (American Society for Training & Development) — мероприятие, хорошо знакомое в России. С 2005 года в нашей стране работает представительство ASTD, благодаря которому деятельность ассоциации достаточно широко освещается в России и все большее число наших соотечественников становятся членами глобальной сети.

ASTD позиционирует себя как сообщество специалистов в области профессио-

нального обучения персонала, в действительности же вокруг ассоциации объединяются HR-специалисты и консультанты самого разного профиля из разных стран мира.

Главной площадкой для встречи членов ассоциации и всех, интересующихся последними тенденциями в области HR и T&D, является конференция ASTD, которая ежегодно проходит в США. Консультанты «ЭКОПСИ» являются частыми гостями на этом глобальном мероприятии. Не стал исключением и 2008 год. В Сан-Диего нашу компанию представляли: Марк Розин, Екатерина Лопухина и Михаил Прокофьев.

При всей масштабности мероприятия, которое в этом году посетили не менее 8000

человек, конференция оставила смешанные впечатления. По словам Марка Розина, Президента «ЭКОПСИ Консалтинг», в этом году на форуме было мало по-настоящему прорывных идей. «Я помню год, когда мы привезли с конференции ASTD сразу две глобальные идеи — ROI (Return on Investment — возврат на инвестиции в развитие персонала) и HPI (Human Performance Improvement — повышение эффективности работы команды). По факту мы были первыми, кто начал продвигать эти подходы в России, и время доказало их жизнеспособность и полезность для бизнеса. — Рассказывает Марк Розин. — В этом году таких запоминающихся, «инсайтных» идей практически не было. Сравнительно новым было внимание к теме experiential talent и experiential leadership — развитие таланта через опыт. Лично мне оно лишний раз доказало, что в мире произошел сдвиг в понимании таланта и его роли для организации. (Читайте об этом в статье «Время подлинных талантов» — Ред.). Но в целом, в содержании выступлений было довольно мало нового и яркого».

Форум SHRM (Society for Human Resource Management) в этом году отмечал юбилей — мероприятие поводилось уже в 60-ый (!) раз. В последние годы конференция собирает гигантское число участников — до 15000 человек со всего мира, в т.ч. из США, Европы, Китая, Индии и России. Ключевая аудитория форума — менеджеры по персоналу различного уровня и специализации — от HR-ов маленьких частных компаний до директоров по персоналу крупнейших международных корпораций (WalMart, Coca-Cola, Google и т.п.).

Каждый год конференция меняет место дислокации. В 2001 году, она, например, проходила в Барселоне, в 2007 году — в Лас-Вегасе, и тогда консультанты «ЭКОПСИ» тоже были среди участников форума. На конференцию в Даллас отправилась команда из трех наших консультантов: Майя Колосницына, Андрей Сельский и Юлия Болдырева.

Впечатлениями от увиденного и услышанного мы попросили поделиться **Майю Колосницыну, руководителя практики «Кадровые стратегии».**

? Майя, чего Вы ждали от посещения форума?

**М.К.:** Новых идей. Самое ценное, что можно отсюда привезти, на мой взгляд — это

«пойманное ощущение» относительно новых трендов, тем и «фишек». Кроме того, интересно сопоставить ситуацию в нашем и мировом HR-сообществе, сравнить тенденции российского и западного рынков труда, актуальные проблемы работодателей по разные стороны океана.

? Какие форматы работы преобладали в этом году?

**М.К.:** Основной формат — лекция-презентация для аудитории 200-500 слушателей. Еще один формат — обсуждение за круглым столом — представлен в существенно меньшем количестве и менее востребован. Помимо этого, периодически случаются «стихийные» обсуждения. Так, например, во время длинного двухчасового перерыва на ланч собирались различные «секции» — победать вместе и обсудить какие-либо конкретные темы. Ну и, конечно, самый главный формат для такого мероприятия — это живое общение с коллегами самых разных специализаций.

Новая идея, которая активно обсуждалась в этом году, звучит так: «Employees – the first, clients – the second»

? Что нового появилось на форуме по сравнению с прошлыми годами?

**М.К.:** Я лично отметила для себя относительно новую тему — про разные поколения сотрудников и разный подход к мотивации представителей тех или иных поколений. Раньше она не звучала в столь явном виде. Теперь стали говорить о работниках поколения X, поколения Y и т.п. Еще одна новая идея, которая активно обсуждалась в этом году, звучит так: «Employees — the first, clients — the second». Т.е. пропагандируется приоритет сотрудников перед клиентами. Интуитивно идея понятна: если счастлив и удовлетворен персонал, то и клиентам будет хорошо. Но для нас пока звучит очень неожиданно!

? А какая тема (идея), на Ваш взгляд, в этом году была главной — самой популярной, часто обсуждаемой?

**М.К.:** Как привлечь и удержать нужный компании персонал. Эта тема проходила красной нитью во всех семинарах, вне зависимости от заявленной сферы, будь то под-

бор персонала, стратегия, мотивация, развитие сотрудников или что-то еще.

? Насколько Вы удовлетворены результатами поездки?

**М.К.:** И у меня, и у коллег остались отличные впечатления от масштаба мероприятия и от уровня организации. Несколько меньше мы удовлетворены содержательной частью: при выдающихся презентационных навыках большинства докладчиков подбор фактов и глубина проработки тем оставляли желать лучшего (как правило, выступающие ориентировались на широкую аудиторию со средним уровнем знаний и опыта). Да и сами презентации зачастую не очень сильные. Сложилось впечатление, что среди выступающих очень немного людей, способных мыслить системно: много говорят о конкретике и почти совсем не концептуализируют. А вот навыкам презентации у них действительно стоило бы поучиться! В целом же участники

конференции похожи на нас и хорошо нам знакомых HR-ов, а проблемы, актуальные мирового HR-сообщества, те же, что и в России.

? Какое общее ощущение у Вас осталось от форума и от рынка — все бурлит или наоборот закипает?

**М.К.:** Все бурлит по сравнению с Россией, нам однозначно есть, куда развиваться. И, прежде всего, начинаешь задумываться, а не организовать ли подобного рода форум здесь, в России? Такого рода масштабное мероприятие, проводимое на регулярной (ежегодной) основе, собирающее несколько тысяч HR-ов лучших российских компаний, где они смогут обмениваться опытом, делиться проблемами и решениями, а также сдавать экзамены и сертифицироваться как HR-ы, мне лично кажется весьма перспективным. ■



Мая Колосницына и Юлия Болдырева, Даллас, 2008



# Мировая практика

**Л**ето 2008 года выдалось богатым на разнообразные исследования, отчеты и статистические данные в области управления человеческими ресурсами, обучения и развития персонала.

Информация поступала из разных стран:

- О ситуации на рынке обучения и развития персонала в Северной Америке рапортовала Американская ассоциация тренинга и развития (ASTD, State of Industry Report, 2007).
- Европейский Институт развития персонала также отчитался о ситуации с обучением, но уже применительно к Европе (CIPD, Annual Survey Report, 2007).
- Общемировые тенденции в области HR попытались суммировать в своем отчете эксперты из IBM (IBM, Global Human Capital Study, 2007).
- Наконец, впервые, благодаря усилиям компании «Амплуа-Брокер», стала доступна информация о ситуации на рынке тренинга и развития в России (Амплуа-Брокер, Бенчмаркинг корпоративных систем обучения в России, 2007).

Сопоставляя данные из всех источников, можно сделать несколько ключевых выводов о ситуации в сфере управления персоналом в России и в мире.

## 1. Проблемы, связанные с управлением людьми, в мире унифицируются.

Все участники HR-индустрии, какую бы страну и отрасль они не представляли, выделяют несколько основных проблем:

- **Дефицит персонала.**  
No comments.
- **Дефицит лидеров.**  
Исследование IBM показало, что наиболее остро вопрос поиска будущих лидеров стоит в Азиатско-Тихоокеанском регионе — 88% респондентов отметили этот вопрос как острейший. В Латинской

Америке, Европе, Среднем Востоке и Африке — 74%, Японии — 73%, Северной Америке — 69%.

## ■ **Опережающий рост расходов на персонал по сравнению с ростом производительности труда.**

В России показатель производительности труда остается ниже, чем в США и странах Европы. Но если в США он снижается, то в России растет, правда меньшими темпами, чем, например, в Китае. Согласно мониторингу Минэкономразвития РФ, только за первый квартал 2007 года темпы роста производительности труда в нашей стране увеличились на 7,8%. Правда, зарплаты за аналогичный поднялись в среднем на 15,5%. Если такое соотношение сохранится, то России будет крайне трудно конкурировать с западными игроками как на своем, так и на глобальном рынках.

## 2. Расходы на обучение персонала растут во всем мире.

По данным ASTD, 54% компаний США держат курс на увеличение вложений в обучение персонала, и только 16% собираются выделить меньше средств на обучение в следующем году. По результатам бенчмаркинга, проведенного «Амплуа-Брокер», в России эта цифра еще выше: почти все опрошенные компании (96%) прогнозируют увеличение бюджета на обучение сотрудников в следующем году.

## 3. Разрыв между Россией и миром сокращается.

Россия догоняет Америку и Европу по инвестициям в развитие персонала. По данным бенчмаркинга, проведенного «Амплуа-Брокер», инвестиции в обучение одного топ-менеджера в 2007 году составили в России 260000 руб., что соответствует европейскому уровню. Вложения в развитие рядовых со-

трудников оцениваются в 14500 руб. на человека за год. По этому показателю нашим компаниям пока далеко до бюджетов американских компаний, но мы вплотную приблизились к бюджетам компаний Великобритании.

В том, что касается использования передовых HR-технологий, Россия также за последние годы совершила существенный прорыв. Из данных бенчмаркинга видно, что российские компании достаточно широко используют самые разнообразные методы развития персонала, в т.ч. дистанционное обучение, наблюдения за работой коллег, коучинг, обучение действием и т.п..

## “Ответственность за развитие подчиненных прописана в должностных инструкциях более чем у половины менеджеров в Европе

4. Возрастает ответственность линейных менеджеров в управлении людьми.

По данным CIPD, свыше 90% респондентов уверены, что линейные менеджеры являются «важным» или «очень важным» ресурсом поддержки функции обучения и развития персонала в организации. От менеджеров ждут проведения регулярной аттестации (88%), согласования индивидуальных планов развития сотрудников (76%), планирования обучающих мероприятий (43%), наставничества (22%) и др.

Если верить CIPD, то ответственность за развитие подчиненных прописана в должностных инструкциях более чем у половины менеджеров в Европе, а для 38% эта деятельность включена в число целей на год. Причем эти цифры эксперты из Великобритании оценивают как недостаточные!

Аналогичных данных по России, к сожалению, нет. Однако есть все основания полагать, что по степени вовлеченности менеджмента в процессы управления людьми, Россия пока серьезно уступает европейским странам. Во-первых, число компаний, на регулярной основе проводящих аттестацию сотрудников и планирование их развития, в России меньше, чем в Европе, а значит, российские менеджеры избавлены от ответственности за эти процессы. Во-вторых наши менеджеры реже выступают в роли внутрен-

них коучей (по данным CIPD, от 76% до 100% коучинговых активностей в Великобритании осуществляется силами линейных менеджеров). По данным «Амплуа-Брокер», вовлечение линейных менеджеров в процесс обучения и развития персонала — одна из задач номер один для России в 2008 году. На сегодняшний день их вовлеченность оценивается как «частичная и нерегулярная».

5. Недостаточная интеграция кадровой стратегии с бизнес-стратегией — повсеместная проблема.

Большее половины (56%) респондентов, принявших участие в исследовании CIPD, утверждают, что HR-ы и T&D специалисты не вовлечены в разработку стратегии организации. 30% респондентов сказали, что в их компаниях HR-ы и T&D специалисты привлекаются к разработке бизнес-стратегии только в тот момент, когда все ключевые решения уже приняты. Еще 11% заявили, что вообще не видят нужды в привлечении HR-ов и T&D специалистов к разработке стратегии организации.

Причины, по которым мнение HR-ов и специалистов по обучению остается без внимания, а кадровая стратегия оказывается за рамками стратегии организации, весьма банальны и «интернациональны»:

- HR-ы не воспринимаются как заинтересованные лица;
- Результаты, которые продуцирует HR-функция, оцениваются недостаточно серьезно.

Пока ситуация выглядит таким образом, говорить о том, что HR-ы воспринимаются как полноправные бизнес-партнеры, видимо, преждевременно. Утешает, однако, то, что сами HR-ы и T&D специалисты более внимательны к бизнесу и его требованиям, чем бизнес к ним. Как показывает бенчмаркинг, проведенный в России, подавляющее большинство компаний при определении потребностей в обучении персонала прибегают к анализу стратегических целей организации, а также берут за основу корпоративную модель компетенций (80%). ■

При подготовке статьи использованы материалы сайтов: [www.trainings.ru](http://www.trainings.ru), [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk), [www.astd.com](http://www.astd.com), [www.ibm.com](http://www.ibm.com).



## Не обманывайте себя!

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

Генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел Безручко рассказал порталу CareerStart о своем карьерном пути, истинной ценности образования и нюансах деструктивного мышления нового поколения карьеристов.

## Глобальное потепление

**Компания, №22 (515), 09.06.2008**

Всего несколько лет понадобилось большинству отечественных компаний, чтобы от прямолинейной пропаганды собственных ценностей прийти к построению сложных систем поддержания микроклимата в офисе и созданию корпоративной культуры. Ради лояльности собственных сотрудников они выделяют миллионные бюджеты, достигающие 10% годовой прибыли. Помогает ли HR-политика нового поколения побороть кадровую текучку? Читайте об этом в журнале «Компания».

## Научить ученого

**Штат, № 5 (26), май 2008**

«Главная сложность обучения практикующих тренеров, как и любых других состоявшихся профессионалов, состоит в том, что приходится иметь дело с людьми, у которых уже есть свой взгляд на профессию, — признается Екатерина Лопухина, лидер направления «Развитие персонала и внедрение изменений» компании «ЭКОПСИ Консалтинг». — Они многое умеют и искренне полагают, что умеют хорошо. И зачастую

так оно и есть». О том, откуда берутся профессиональные бизнес-тренеры и как их учить, рассказывает журнал «Штат».

## О явных и скрытых трендах российского T&D рынка

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

Портал Trainings.ru публикует интервью с генеральным директором «ЭКОПСИ Консалтинг» Павлом Безручко. Речь идет о замеченных им изменениях в отношении участников рынка, о первой и второй волне корпоративных университетов в России, а также о новых российских трендах, которые могут изменить путь развития сферы HR и T&D.

## Испытание брендом

**Обучение персонала, № 3/2008**

Ценности и продвижение бренда работодателя, как оказывается, мало чем отличаются от продвижения соуса или шоколада. Чтобы целевая аудитория поверила обещаниям бренда, нужно быть честным — не выдавать желаемое за действительное — и последовательным. О том, что важно учитывать, формируя позитивный образ компании-работодателя, читайте в журнале «Обучение персонала» (Киев). ■

# HRT

The  
Human  
Resources  
Times

## MAGAZINE

Magazine about people in business  
ECOPSY Consulting

№10 (36), october 2008

# Time of Genuine Talents

TOPIC OF THE ISSUE

p.4

To Think Wider and  
Differently

Problems of Production Management  
Development

BUSINESSPRACTICUM  
p. 10

Global Impressions

Report on visiting ASTD conference in San Diego and  
SHRM forum in Dallas

NEWSANALYTICS  
p. 14

Since 1989 we have been helping Russian business to develop, thanks to the enhanced effectiveness of people at work, and we have been helping people in organizations to grow, through the improvement of their skills and abilities.

## We help our clients grow, using our expertise in the following areas:

- Motivation and management of staff performance
- Personnel development and the creation of corporate training systems
- Talent management and assessment of staff potential
- HR-audit and HR-strategies
- Organizational planning
- Management of corporate culture and changes implementation

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

The Human Resources Times  
ECOPSY Consulting newsletter.  
The newsletter is distributed among  
top managers of leading Russian  
and international companies.

Text and titles: Anna Savelyeva  
Design: Maria Ternovskaya

When preparing this issue, there were used illustrations from the book "Mir Leonardo" by Robert Wolleys (Moscow, 1997, TERRA publishing centre) and photos made by employees of ECOPSY Consulting.

Founder, editorial staff and publisher  
ECOPSY Consulting

2-y Troitsky per., 3, Moscow, 129090  
+ 7 (495) 781-51-41\42  
pr@ecopsy.ru

The newsletter is registered in the Federal service for the supervision over law compliance in the areas of mass media and cultural heritage protection.  
Certificate of mass media and prints registration № ФС77-22056, issued October 24, 2005.

All materials of the issue have been prepared by consultants of ECOPSY Consulting. For republication or any commercial use an author's permission is required.

# About Confidence in Yourself

*Listen only to your own voice*  
*S. Kjerkegor*



**O**ne day I visited an unusual sermon in one of Tallinn churches. It was preached by a priest known in Catholic ecclesiastical circles by his innovative approach to parish work. The sermon was very emotional and full of interesting true-life illustrations. Its theme was approximately worded as follows: “Intuition as a voice of the Most High.”

Can we trust in our intuition, in our feeling? Couldn't it be the divine afflation and instructions that are forthcoming to us in such a way? How can we verify appropriateness of our vague feelings or, visa versa, of our strong convictions each time – but just of our own, unique and very likely different from the major opinion feelings and convictions?

Among my clients – being certainly clever, sure of themselves and experienced in business people – one can come across such ones for whom confidence in themselves is one of the key and painfully complex problems. Life has proven and continues to prove them the consistency of their decisions, but doubts and subconscious, naive wish to hear some magic, final Word result in unhealthy emotions, undue delays, meaningless infighting.

Powerful parents' epistles, learned strongly and often forever in childhood, follow as sounding chorus: “Elders know better”, “Of course, you are wrong”, “Remember: unauthorized behavior will be followed by punishment!” We all remember with the “deep” memory both the epistles themselves and those developments that confirmed and proved our teachers, nannies and adult relatives to be right. These old prescriptions and prohibitions quite often hard and rudely during all our life constrain our freedom, make us orient toward some outer criteria, listen to shallow persons, depend upon opinion of others...

And what is to be done? Nothing very much. One should simply put ones trust into oneself – into ones understanding, knowledge, intuition. One should self-dependently “weave elegant linen of life”, demonstrate creativity. Be afraid of nothing. Be sure of the result.

Major property of mature personality is self-sustainability, i.e. ability to orient towards own criteria, form up own strategy, believe in inviolability of own principles, in exactness of own choice, and really listen to own voice: one desires this to master, one desires this to teach...

**Maria Makarushkina**

Head of “VIP-consulting” Practice



Mark Rozin, ECOPSY Consulting president, told to HRT Magazine about paradigm change in a world-wide approach to talent management, about how the talent management and “new economy” are connected, that talents can be “genuine” and “violent” and that “succession reserve” is a purely Russian invention.

# Time of Genuine Talents

? Mark, your statement made at Trainings Expo 2008 is called "Funkey Management vs. Monkey Management: paradigm change in a world-wide approach to talent management". What do you mean by that?

**M.R.:** I mean a story about how there has changed an ideology of talent management in modern business. The thing is that some time ago in this theme there took place a definite shift that had been clearly pronounced in the last two years. In any way, personally I noticed it about one year ago.

? Let's relate the facts as they actually happened: what was changed by what? What talent management paradigm has existed throughout the world up to now?

**M.R.:** The very idea of "talent management" embedded in the business lexicon by the end of 1990s. It depicted the fully-fledged peculiar ideology or paradigm. There are two books that describe it pretty good: "The War for Talent" written by McKinsey & Company consultants Beth Axelrod, Ed Michaels, and Helen Handfield-Jones, and "Funky Business: Talent Makes Capital Dance" by Kjell Nordstrom and Jonas Ridderstrale. What is the essence of this paradigm?

The main thesis is that in the present-day world people started to select companies, and not the companies started to select people. This means that the companies should exert every effort to engage the most prominent, brilliant, and non-standard employees — the very same talents. Why can't we do without them? The present-day world is being changed very quickly, and competition is won by those who is changing faster than the others, fitting new technologies, new (not yet expressed) consumers' expectations. To keep pace with these changes, the companies need people with

new ideas, new non-standard approaches capable of defeating set patterns. It is they who create competitive advantage of the companies and become the key business drivers. As a rule, these people are not very much governable and do not get along with conservative stable structures where you are valued for experience, discipline and ability to live according to rules and regulations. That's why the companies wishing to win the competitive battle should fit the most talented employees and provide them with conditions for freedom, creation and self-expression.

? This ideology has been popular in the world during the last 7-8 years. Has it proved to be correct?

**M.R.:** Rather not. It has not proved to be correct already twice. The talent management ideology has evolved from ideas of "new economy", first of all, of Internet-economy where the first place was occupied not by material assets, but by knowledge, abilities, information. If earlier, to earn money, one needed to build storages and shops and to hire people (whilst a company's cost was to some extent proportionate to the material assets and quantity), at the beginning of the 21st century it turned out to be that companies established by a pair of talented students even having no office could cost fantastic money. Against this background, the idea of talent and drive to be the main points for business success looked more than convincing, and many large corporations took over this management model partly or completely. We know what it has ended with. The "new economy" has collapsed. Shares that cost 100\$ one year ago, began to cost 1,25\$. It became clear that, to reach long-time business success, there were not enough only the talent and drive, the companies still had to gain income and had (at least,





it would be a good thing) to produce something. It was the first blow delivered to the talent management ideas.

The second “doorbell” sounded this year when financial institutions entered a crisis. And again it turned out to be that banks headed by relatively young managers pushed ahead not long ago had suffered the heaviest losses. As to the ones at the helm of which there were experienced, conservative managers, they had suffered minimal losses. That is to say, business has founded the second economical confirmation that too high level of creative ideas and innovativeness may be harmless.

? And what about such companies as Google? Their capitalization is over the top though Google is precisely the model company in talent management and “funky business”...

**M.R.:** Of course, there are positive examples as well. I do not a bit affirm that talent management is the trouble. It would be more correctly to say that results of such an approach are multidirectional. In spite of a multi-years’ publicity, one can not say that it were companies with nontraditional management that had come out absolute victories.

? In our country there exists such a concept as “succession reserve”. How does it correlate with talent management?

**M.R.:** Succession reserve is a purely Russian invention. To be even more precise, it is the Soviet one because an idea of reserve was as yet popular in the USSR (it was called the “nomenclature” then). Our “succession reserve” is most closer to a concept of “succession planning” as one calls it in the West. This is a system where we form reserve for given positions. For instance, we have a shop superintendent Petrov. What will happen if he leaves? Who will undertake departmental management? If to think about it in advance, to find the necessary person in the organization and to help him accumulate missing competences beforehand, then at the right time and without serious consequences he will be able of changing Petrov at the position of the shop superintendent. This is an important work that may be of tremendous help to the organization. Especially when it is referred to Russian production enterprises where a lot of preretirement leaders are working today, and they need worthy replacement. But such

a system has little to do with the talent management in the Western getting. The essence of the talent management is to allocate talented people in the organization and then to find application for their talents (either a position or project). That is to say, in the first case we start out from positions with their requirements, whereupon we sift out the organization’s employees that comply with these requirements at most. In the second case we are not geared to the position, but to people and their abilities, i.e. first we educe what the employee is talented in, and already after that we find a way of using his abilities and potential in the organization as much effectively as possible.

? Mark, is the talent management idea in the Western sense of the term congenial with yourself?

**M.R.:** The talent management is indeed amiable to me as ideology because it has an element of rebellion. Do you remember the “Few madcaps – no leaders” by Visotskiy? Generally speaking, the talent management is just about that: to find in the company or to engage “violent”, brilliant, non-standard people and to give them possibility of being “leaders”, guides. There is a lot of romanticism in this, and that attracts me personally. Though I realize all the restraints of this approach.

? We have puzzled out with what talent management is. And whereto is all this migrating? You said that for the last one-two years there had outlined a certain shift...

**M.R.:** Yes, there had. Negative experience connected with economical crisis made companies look anew at the people management on the whole and at the talents management in particular. In some measure, today there is taking place backtracking in understanding of what people we need. As previously, the companies want to get the stand-out personnel, but only should it obligatory be the same “violent” ones? Crisis have pushed management towards understanding that modern business requires balance of flexibility and changes, innovativeness and risk-management. Formerly, everybody strived after changes, today it became obvious that a part of the changes was positive and necessary and a part turned out to be destructive and placed business next door on bankruptcy. There has



been renewed an idea of such conservative values as real products production, real income availability and not only hypothetical capitalization and future incomes. Under these circumstances the most valuable employees have become the ones that combine balancedly developed competences and experience. There even has come into existence such a concept as an “experiential talent” – the talent that came to the surface through experience, that ran across all the stages. The organization reposes first of all on these people.

? That is to say, modern companies prefer to place their bets on “workhorses”?

**M.R.:** Exactly. It is called a “monkey” in English. The name of my speech “Funky Management vs. Monkey Management” you mentioned above follows herefrom. It is similar in sounding and very different in meaning.

? It turns out to be that it has been decided to repudiate the word “talent” in modern business?

**M.R.:** Not exactly. The word “talent” has just remained, but the sense one puts into it is mostly quite another. Actually there has taken place substitution of notions. Today strong undistinguished persons that balancedly show formal intelligence, emotional intelligence (i.e., certain life wisdom) and experience are being referred to as talents in many organizations. You must admit that it strongly differs from what we are used to understand by the word “talent” that has a meaning of exclusiveness, irregularity, extraordinary abilities, both in English and Russian. In modern business this meaning is being lost. We began to reckon just a very good, qualified employee as the talent. In such a way there imperceptibly has appeared the new ideology – that of “genuine talents”.

? What is its essence?

**M.R.:** The essence is that today the competitive battle is won by those companies that have taught to develop systematically employees with normal (not exceptional) abilities; that have taught to engage a usual middling person, to help him grow experience as fast as ever he can and show his abilities. A pretty piece of a conscious shift, isn't it?

? Do you suppose that this shift was first formed as an idea of theoretician experts or was it a real practice in real companies that took such a road?

**M.R.:** These are counter processes. There are some ideologists that notice tendencies happening in life. If an ideologist invents something completely cut off reality, it will awake nobody's interest. In one's time the same thing was with talent management. When there began “new economy”, some ideologists deeply felt a meaning of quick change, of refusal what one was accustomed to, of a cult of unusual ideas and employees that give birth to them. In such a way there appeared a concept of a war for talents. Now everything is moving in reverse direction. Companies became more careful, began to value experience – they are offered a new idea of experiential talent. All the cases, all the histories made public or published in the West push this idea forward in one way or other. Let me demonstrate it with a concrete example.

**We began to reckon just a very good, qualified employee as the talent”**

In 2001 I attended the SHRM conference held in Barcelona. The floor was taken by Kjell Nordstrom and Jonas Ridderstrale – as usual, in a funky style: ragged jeans, bright shirts, original haircuts. They were making their presentation showing photos of different strange looking and somewhat eccentric people and questioning an audience: “Would you hire such a person?” When public answered in chorus “No”, they advised that this man was a genius engineer that had invented some new technology for Microsoft that brought billions dollars to the company. That was the main pathos of their speech: get rid of stereotypes, value mad people and mad ideas.

This year I again visited the international ASTD conference in Los-Angeles. Again we have a many-thousand audience and a speaker (this time wearing already a tie) tells us about some American writer that has left his bank service to go in for creation. For many years he has sponged on his wife for a living and has written “into the table” because none of the editors wanted to take his works. And now in 20 years he has written a story that was at last published. Later on there was published one more story, and one more... Now he is a known writer, earns good money, gets



international prizes. This story moral reduced itself to a question that, to begin to shine afterwards, some people needed 20 years of trial and error. Not all the talents are that bright and outstanding; there are people, at first glance middling and undistinguished, that arrive at very good results via experience, via labor.

These two speeches divided by 7 years demonstrate what greatly the trend has changed of late in the talent understanding. From “funky business” we reached what I propose to call a strategy of “genuine talents”.

? What future does this new strategy have in Russia? Or maybe it already has present?

**M.R.:** It's a very interesting question because it has some aspects. On the one part, if we look at regional production companies, the “genuine talents” strategy, i.e. the strategy of gradual development of a normal middle man that works slowly, grows without jumps and achieves a success, was always sympathetic to them. And the idea of “violent talents” was always alien to them. They even tried to avoid the word “talent”. That's why, if we take Russian production (especially outside Moscow), it goes without saying that this new “genuine talents” strategy is much closer to them and that the first (traditional) one has never been seriously implemented.

If to take high-tech industry companies and Moscow management companies, we can see that talent management (not as a system, but as a set of ideas) is very close to reality in them today, even closer than in the West. Even owing to the fact that during the last ten years career grows in Russia has occurred principally faster than in the West. If to have a look at the ones heading many large Russian companies today, we will see among them a lot of relatively young people of exceptional irregularity-thinking, looking and communicating non-standard. All of them have grown up and won forward not because their organizations had a splendid management system or were built according to the “funky management” laws. It has run its natural course because environment assisted them in a very rapid development. But on the whole, the talent management strategy is very congenial to them. They cheerfully support an idea of allocating non-standard, brilliant, talented people in the organization, “dragging them out” to the top and capitalizing on their abilities.

? That is to say, the “genuine talent” ideology is sooner unproductive for Moscow companies?

**M.R.:** I should say not. Career growth is slowing down even in Moscow now, and development is not as rapid as it was some years ago. And indeed business in Russia has already got tired of inexperienced parvenus and “stars” making themselves a career over companies. Therefore the idea of strong “middling” employees' gradual systematic development will be most likely sooner or later in great demand.

? When ECOPSY says that it is engaged in talent management, what does it understand by this — building succession reserve, implementing traditional talent management ideology or working on “genuine talent” allocation and development?

**M.R.:** Both the first, the second, and the third. ECOPSY is a company which has never been an apologist of some certain theory or idea. Selection of some or other way of looking is partly dictated by business and partly is connected with values and convictions of chief executives. Our task is to help business leaders get instruments and systems allowing to make a reality of their values and convictions, i.e. to make it everything work. We help do this, but we do not impose our decision.

When we work with clients, we always offer to start building any similar systems with self-determination. That is to say, we help the organization management clearly see alternatives for the decision of how we will work with talents in our company to be deliberate. Frequently, in the process of this self-determination there arises a unique solution that fits into none of the existing paradigms.

We have discussed polar versions today, as though having advisedly divided all of them into black and white, old and new, but life is more complex — else there exists the great number of intermediate versions and the great number of chances to contrive. When it comes to people management, there are no universal adequate solutions, there are solutions adequate for this very organization. ■



# To Think Wider and Differently

## Problems of Production Management Development

Authors: Pavel Bezruchko, General Manager

Ekaterina Lopukhina, Head of "Personnel Development and Changes Implementation" Department

**S**hortfall in professional personnel in Russia becomes a proverb. Native enterprises come short of IT-specialists and accountants, workers and engineers, technologists and HR-specialists. But most of all they come short of managers. These "middle-level managers" they tell jokes and even sing in popular songs about.

Shortage in qualified management personnel is especially tight at the place of production. Modern business lays new demands on all the production personnel – from top to bottom, but under conditions of modernization and new systems management implementation the largest responsibility is laid upon linear managers. Masters, foremen, production and shop supervisors – these are they who control directly the most numerous personnel category creating values for business. These are they upon whom it depends if the highest management strategy and new technologies will reach the executors' level, will be practically realized or broken. It is required that modern production managers do not only provide technical expertise, but possess delegation, communication and performance management skills, know how to make operational decisions, control budgets and people.

However, experience shows if with technical knowledge and skills of Russian production managers everything is more or less well, with HR-management and finance-based decision-making situation is directly opposed. And there are some reasons for that.

In the first place, historically at native industrial enterprises people development has existed only in the form of professional improvement for a long time. Most leaders working today at the place of production never underwent management training and, as a consequence, understand their managers' role within very narrow bounds: to provide adherence to operating process.



**More often at the place of production either the best technical specialists or the most responsible workers become linear managers”**

In the second place, at the place of native production there prevailed the directive management style until recently. From the point of view of motivation, people were sooner governed by a fear to violate something than by a wish to reach something, and numerous "from above" instructions, orders and directions practically released linear managers from responsibility for decision-making.

And, at last, the third and most important thing is that up to now in the Russian production companies there has existed a deep-seated tradition to make managers out of specialists being workers by origin. Along with this, selection of candidates for managerial positions is, as a rule, done very simply: more often at the place of production either the best



Pavel Bezruchko



Ekaterina Lopukhina

technical specialists or the most responsible workers become linear managers.

As a result, many production managers, having climbed a career ladder from an executor to a manager and even having gained practical managerial experience, very often continue to think as executors. Normally, their decision-making experience comes to eliminating technical troubles (to find and eliminate a reason for failure), while managerial activity supposes an ability of thinking and acting comprehensively and systematically.

The production manager is required to have quite a different judgment of solved problems and a different level of their understanding than those of the worker. The manager should think wider and differently:

- He must be able of exceeding his specific tasks or his department's tasks limits, of understanding how all the process is carried out.
- He must be aware of how his decisions influence another business units work and business process as a whole.
- He must think more comprehensively even when solving technical tasks – taking into

consideration budget, human resources, risks and potentialities.

Our many years' experience in personnel potential assessment of leading Russian industrial companies shows that most junior and middle-level production managers do not correspond to these basic requirements today. What are today linear managers? They are the best executors of yesterday. They were made leaders absolutely worthy, but they continue thinking similarly to the executors and not to "how I control resources to solve this task" style. Remaining technologists-executors within themselves, they either aim at providing an optimal technical activity level (concentrating on technological problems even greater), or, instead of trying to extend their vision or to learn to look on the problem differently, they sink into total control. As a result, there suffer business economy, perspective and people management. There is no sense of reproaching them with this, it is necessary that one should help them improve their methods of work.

Is it possible to make a manager out of a foreman? Yes, it is, if one selects people for managerial positions correctly and correctly trains and develops the selected ones.

### How to select?

A tradition of pushing specialists being workers by origin ahead to managerial positions has both its pluses and minuses. Experience shows that, despite everything, the best production leaders grow just out of technical specialists. Invitation of outside managers (from another industries and even countries) leads to wishful results more infrequently.

For the appointment to be successful, it is important that one assesses not only responsibility and professional competence of the candidate selected to the position of the master or production supervisor, but his “managerial potential” (ability to agree with people, to build relations in a labor collective, to win authority among his colleagues) and also certain “intellectual flexibility” (ability to study, openness to everything new, wish to develop).

To assess these qualities and skills, the assessment-centre method meets quite the case. If a company has a goal to carry out the large-scale working personnel assessment in a relatively short time, there is sense of using more economical and undertime “three-stage production assessment” technology:

- stage 1. Selection by formal criteria;
- stage 2. Abilities tests;
- stage 3. Case testing.

### How to develop?

While launching production management development programs, most Russian companies start with teaching of ABC managerial skills (for instance, they teach to aim by SMART). Incredible as it may seem, but the fact is that both masters, production or shop supervisors already possess these skills! As a rule, they are learned by intuition in the process of day-to-day working activity, but are used quite efficiently. In a word, to teach production managers of posing problems and controlling their fulfillment is, of course, inoffensive, but not very comprehended.

It is essential to develop such deficient competencies as:

- hiring personnel,
- skills of developmental feedback provision,
- working with talented employees,

- assigning work and responsibility,
- making people one team to get synergism,
- skills of holding meetings (not the status ones, but the problem-solving ones),
- understanding management styles (in different situations with different people one should act in different ways),
- economical thinking (a habit to give economical proof of made decisions, etc.).

In parallel, for ABC managers to understand how the person’s labor results and specific technical decisions he makes influence the company’s indices on the whole, it is essential to expand horizons of production process, to give understanding of business. It can be promoted by visiting adjoining workshop sections, by rotations, by temporary appointments, etc.

It is evident that all these tasks are not solved with the help of separate standard trainings. To enlarge the production managers’ consciousness, a broad range of interrelated developmental measures is required. According to our experience, the best result can be achieved with the help of modular developmental programs, that configure not separate managerial skills, but an integral managerial way of thinking and stimulate leaders, to reach business results, to use efficiently not only their own potentialities, but all the available enterprise resources.



Experience shows that, despite everything, the best production leaders grow just out of technical specialists”

### History of Success

Successful realization of such a program can be exemplified by a project implemented by ECOPSY Consulting in one of the largest Russian extracting companies. Our client was charged with a task of raising integrally a development level of managerial skills with junior and middle-level managers (masters and shop supervisors) totaling from 1500 to 2000 people.

Requirements to managers were developed on the basis of environmental conditions the company was working in:

- Technologically intensive, dangerous production.
- Staffing shortfall.
- Careful attention of regulating authorities.
- Wide area structure of the holding company, etc.

It was clear that with one-time developmental interventions it was impossible to solve a task of such a scale and complexity. Together with the client's experts we have developed a one year modular production management development program. This is the complex program that consists of interrelated informatory modules arranged in non-random sequence (modules themes are assembled according to the managerial thinking extension principle) and includes assessment elements.

All in all there were developed and carried out three modules, each of them including the three days on-site training devoted to a specific theme learning.

For instance, as a result of the first module, participants have understood what is the company's strategy and how from the strategy there flow their tasks, have grasped why such economical indices are important for the company of all others, etc. After that the participants acquired (in the form of training and case solving) necessary skills that allowed them to communicate competently all the information obtained during teaching to their subordinates.

In between the modules the participants of the program were given a "home task" dealing with the taken course. In such a way there was formed their necessity to use knowledge obtained during teaching in practice. The home tasks fulfillment process was controlled with the help of knowledge tests and was supervised by the company's leaders acting both as the separate teaching modules experts and as all the program "trustees".

In the finals of the program there was carried out the assessment and development center where the participants got a chance to demonstrate all the skills they had acquired during teaching. This has made it possible to highlight the best managers being the most motivated and capable for further development.

### Work results:

- The program was accepted enthusiastically and was approved on all the company's levels.
- All the scheduled set of junior and middle-level managers from different regions of Russia (around 2000 people) has gone through the program during a year.
- Average achievement level (according to the test results) made up 82%.
- 89% of the interrogated company's leaders declared that after the program had finished it became easier to get on with trained managers on issues of people management, managerial decision making, finance, etc. ■

### Success factors of the production management development program:

- To place emphasis not only on a habit training, but largely on a set of mind (from the performing one into the managerial one).
- Themes and content of training programs should be built in keeping with the "managerial thinking progressive expansion" principle.
- Active involvement of business leaders into forming the training program goals and structure. There is sense of creating the program "Board of Trustees" consisting of the highest level leaders that will grant the significant company-wide status to it.
- Durable and modular program structure. Intervals between modules allow to use the gained skills in practice.
- Use of "home tasks" which force to take advantage of the gained skills in practice.
- Not only the participants' reaction (traditional questionnaires) is assessed, but practical achievement and use of obtained instruments.
- The program allows to highlight the best ones being the most motivated and capable of further development, i.e. it becomes an additional instrument of assessing and pushing leaders ahead.

Source: ECOPSY Consulting



# Global Impressions

**I**n summer 2008, ECOPSY Consulting consultants visited at once the two largest international HR-management events: ASTD conference in San Diego and SHRM forum in Dallas.

ASTD (American Society for Training and Development) conference is a well-known event in Russia. The ASTD representative has been working in our country since 2005. Owing to it, the association's activity is covered in Russia rather widely, and more and more of our nationals become the global network members.

ASTD positions itself like a community of T&D specialists; but in actual fact, around the association there are united multidisciplinary HR-specialists and consultants from different countries of the world.

The main meeting site for the association members and for everybody interested in HR-activity is ASTD conference that annually takes place in the USA. ECOPSY consultants are constant guests in this global and one of the most important events for worldwide HR-industry. 2008 was not an exclusion. In San Diego our company was represented by Mark Rozin, Ekaterina Lopukhina and Mikhail Prokofiev.

In spite of the event dimensions (this year it was visited by not less than 8000 people), the conference has left mixed impression. According to Mark Rozin, ECOPSY Consulting president, there were not very much of really breakthrough ideas at the forum this year. "I remember the year when we have brought two global ideas



from the conference – ROI (Return on Investment) and HPI (Human Performance Improvement). Actually, we were the first to start promoting these approaches in Russia, and life has demonstrated their viability and business value,” says Mark Rozin. “This year there were practically no such distinguished, insightful ideas. What was comparatively new is the attention to experiential talent and experiential leadership (development of talent via experience). Personally to me it has demonstrated once again that throughout the world there took place a shift in understanding talent and its role for the organization. (*Read about it in Time of genuine talents*). But on the whole, there were not enough new and brilliant ideas.”

This year SHRM forum celebrated its jubilee – the event was held for the 60th time! In recent years the conference has assembled the huge number of attendees – up to 15000 people from around the world, including the US, Europe, China, India and Russia. The key forum audience was constituted by HR-managers of different levels and specialization (from HR-managers of small private companies to HR-directors of such the largest corporations as WalMart, Coca-Cola, Google, etc.). Each year the conference changes its location. In 2001, for example, it took place in Barcelona, in 2007 – in Las Vegas, and ECOPSY consultants were among its attendees too. A three person team including our consultants Maya Kolosnitsyna, Andrey Selskiy and Yulia Boldyreva went to the conference in Dallas.

We asked **Maya Kolosnitsyna, Head of “HR-strategies” Practice**, to share her impressions of what she had seen and heard.

? Maya, what did you expect from visiting the forum?

**M.K.:** New ideas. In my opinion, the most valuable thing one can bring from the forum is a “seized feeling” of new trends, themes and “party pieces”. Besides, it is interesting to compare the situation in our HR-community to the situation in the worldwide HR-community, to confront Russian and West labor market tendencies and pressing problems of employers on either side of the ocean.

? What working formats did prevail this year?

**M.K.:** Its main format was a presentation made as a lecture for 200-500 listeners’ audience. One more format constituted round-table discussions. There were very few of them and they were in lesser demand. In addition to this, there periodically took place “spontaneous” discussions. For example, during long two-hours’ lunch breaks there have gathered different “sections” intending to have a joint lunch and to discuss some specific themes. And, of course, the foremost format for such an event was alive relationship with colleagues of the most diverse specialization.

? What new has appeared in the forum if compared with the last year?

**M.K.:** I personally have noticed for myself a relatively new theme connected with different employees’ generations and different approaches to motivating these or others generations representatives.

Previously it didn’t sound so evidently. Now one began to speak about employees of X generation, Y generation, etc. One more new idea that was actively discussed this year sounds as follows: “Employees – the first, clients – the second.” That is to say, there is propagated priority of employees before clients. The idea is intuitively understood: if personnel is happy and successful, it will be good for clients too. But it sounds for us very unexpectedly so far!

? And, from your point of view, what theme (idea) was the main, most popular and frequently discussed one this year?

**M.K.:** How to engage and retain personnel needed by the company. This theme ran through all the seminars irrespective of their declared subject – should it concern hiring personnel, strategy, motivation, developing employees or something else.

? How much are you satisfied with the trip results?

**M.K.:** Both me and my colleagues remained excellent impressions of the event dimensions and organizational level. Somewhat less we are satisfied with its informative part: if presentation

skills of most speakers were outstanding, material assortment and development intensity left much to be desired (as a rule, the speakers oriented towards a broad audience with an average knowledge and experience level). And presentations themselves were not very frequently strong. Moreover, there was formed an impression that there were very few people among speakers capable of thinking system-wide: they spoke much about specifics and almost did not conceptualize. And as for presentation skills, it would really be worthy of learning them from them! But on the whole, the conference participants look like us very much and like well-known to us HR-specialists, and pressing problems of the worldwide HR-community are the same as in Russia.

? What is your general impression of the forum and market — is everything boiling up or, visa versa, becomes apathetic?

**M.K.:** Everything is boiling up as compared with Russia. Unambiguously, we have where to set our development to. And first of all, one begins to think why not organize the such-like forum here, in Russia? Personally to me, such-like dimensional events being carried regularly (annually) and gathering thousands of HR-specialists from the best Russian companies where they will be able to share experience, problems and solutions, and also to pass exams and be certified as HR-specialists seem to be perspective. ■



Maya Kolosnitsyna and Julia Boldyreva, Dallas, 2008

# World Practice

**S**ummer of 2008 occurred to be rich for different surveys, reports and statistical data in HR-management, training and development. Information was coming from different sources in different countries and even continents:

- American Society for Training & Development reported about situation at personnel training and development market in North America countries (ASTD, State of Industry Report, 2007).
- The Chartered Institute of Personnel and Development accounted for situation with training as well, but already in regard to Europe (CIPD, Annual Survey Report, 2007).
- IBM experts took a try to summarize world-wide HR-tendencies in their report (IBM, Global Human Capital Study, 2007).
- Finally, thanks to Amplua-Broker efforts there first became available information about situation in Russian training and development market (Amplua-Broker, Benchmarking of corporate training systems in Russia, 2007).

Comparing data from all these sources, one can draw some key conclusions regarding situation in HR-management in Russia and in the world.

1. Problems connected with people management are being worldwide unified.

All HR-industry participants, whatever country or branch they represent, point out several basic problems:

- **Personnel deficiency.**  
No comments.
- **Leaders' deficiency.**  
IBM survey has shown that a problem of future leaders searching is particularly acute in the Asia-Pacific Region – 88% of respondents noted this question to be the

most burning one. In Latin America, Middle East and Africa – 74%, in Japan – 73%, in North America – 69%.

- **Anticipatory growth of personnel expenses in comparison with the labor productivity growth.**

Measure of productivity in Russia remains lower than in the US and European countries. But if in the US it is reducing, in Russia it is increasing, but more slowly than, for example, in China. According to Mineconomrazvitiye monitoring, only during the first quarter of 2007 the labor efficiency growth rate in our country has increased by 7,8%. At the same time, wages in Russia have increased in average by 15,5% during the similar period. If such a ration remains, it will be then difficult for Russia to compete with the Western players both at its own and global market.

2. Expenses for personnel training are increasing all over the world.

According to ASTD, 54% of the USA companies head for increasing investments into personnel training and only 16% are going to assign less means into employees' training next year. According to Amplua-Broker benchmarking results, in Russia this figure is still greater: almost all interrogated companies (96%) forecast increase in the employees' training budget next year.

3. A gap between Russia and world is decreasing.

Russia is on the point of undertaking America and Europe in personnel development investments. According to Amplua-Broker benchmarking data, investments into one top-manager training made up 260000 rubles in Russia in 2007 what is equal to the European level. Investments into an average employee development are assessed as 14500 rubles per

person per year. For the time being, our companies are far beneath American companies' budgets in this index, but we have closely approached Great Britain companies' budgets.

As to introduction of advanced HR-technologies, Russia has also forced a significant breach of late. Proceeding from the benchmarking data, it can be seen that Russian companies are widely enough using most different methods of personnel development, including the ones considered to be new and unconventional in Russian professional T&D community: remote learning, observing other colleagues' work, coaching, teaching by doing, etc. On the whole, Russian practice of managers' training (the linear and top ones) is very close to the European one.

#### 4. Linear managers' responsibility for people management is increasing.

According to CIPD data, more than 90% of respondents are sure that linear managers are an "important" or "very important" resource for supporting personnel training and development functions in the organization. The managers are anticipated to conduct performance appraisals (88%), to agree personal development plans (76%), to decide and plan the training and development needs of staff (43%), to be coaches / mentors (22%), etc.

If to believe in CIPD, more than half of line managers in Great Britain now have their responsibilities for the development of their team defined in their job descriptions. And 38% have it included in their annual performance objectives. At the same time, experts from CIPD assess these figures as insufficient ones!

Unfortunately, in respect of Russia there are no analogous data. But there is every reason to believe that in respect of extent of management involvement into the HR-management processes Russia yields to European countries very seriously so far. First, the number of companies in Russia providing regular appraisal and development planning of their employees is, for the time being, far less than in Europe, and that means that Russian managers are released from responsibility for these processes. Second, in virtue of lesser coaching popularity in our country, the managers act as internal coaches much rarer (according to CIPD data, line managers deliver 76-100% of the coaching in their organisation). Even to develop educational programs, the managers are engaged only by 43% of companies

in Russia (according to Amplua-Broker benchmarking data). As benchmarking draftsmen note, one of the most important tasks for Russia in 2008 is involving the linear managers into the process of personnel training and development. As of today, their involvement is assessed as being "incomplete" and "irregular".

#### 5. Insufficient integration of HR-strategy and business strategy is a general problem.

More than half of respondents (56%) participating in CIPD survey affirm that HR and T&D specialists are not involved into development of the organization's strategy. 30% of respondents said that HR and T&D specialists in their organizations were involved into business strategy development only at the moment when all the key decisions had been already made. Another 11% stated they saw no reasons of involving HR and T&D specialists into the organizations' strategy development at all.

Reasons in view of which the HR and T&D specialists' opinion is paid no regard to and personnel strategy stays beyond the scope of the organization's strategy are quite common and "international":

- HR is not being considered a key stakeholder.
- Training and development implications not being thought through.

Until situation looks like that, it is probably early to say that HR-specialists are perceived like equal business partners. It, however, comforts that the HR and T&D specialists themselves are more considerate to business and its requirements than business is considerate to them. In any case, as Amplua-Broker benchmarking shows, most Russian companies, when defining their requirement in personnel teaching, recourse to making an analyses of strategic goals of the organization and take also a corporate model of competences as a basis (80% of companies). ■

*When preparing this article, there were used materials of the following sites: [www.training.ru](http://www.training.ru), [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk), [www.astd.com](http://www.astd.com), [www.ibm.com](http://www.ibm.com).*