

# «Человеческий капитал — самый дефицитный актив»

Георгий Абдушелишвили считает, что хедхантерам некогда думать о кризисе

Старший партнер Ward Howell Георгий Абдушелишвили — патриарх российского рынка executive-консалтинга. Его мнением о ситуации на российском рынке труда на фоне мирового кризиса ликвидности, о текущей мотивации топ-менеджеров и о том, какие российские компании в перспективе могут стать кузницами кадров, поинтересовался главный редактор B&FM Юрий Хнычкин.

**в&fm:** Насколько вы, ваши клиенты и соискатели ощутили кредитный кризис?

**ГЕОРГИЙ АБДУШЕЛИШВИЛИ:** Если коротко, то не ощутили совсем. Нашего рынка кризис не коснулся, за исключением некоторых финансовых институтов, которые оказались отлучены от рынка капитала. Среди наших клиентов — это только банки из Казахстана. Мы же работаем не только с финансовым рынком, но и с другими. А они развиваются, появляются новые структуры, причем качественно новые, например современные образовательные учреждения, которые тоже нанимают топ-менеджеров. Так что нет ни убога игроков, ни сокращений людей, ничего такого. Что есть: мы стали получать большое количество резюме банкиров из Америки, поскольку там неуверенность заметна. Наверное, в будущем банковская сфера станет более сложной и менее доходной, но еще раз отмечаю, что ничего похожего на кризис не возникло.

**в&fm:** А вы не пытались заглядывать вперед и прогнозировать возможные последствия рецессии в Штатах, падение спроса на сырье и прочие негативные для нашей экономики и рынка труда последствия?

**ГА:** Ужас и одновременно прелесть ситуации в том, что мы об этом не думаем. Вот когда мы нанимаем себе умных людей из консалтинга, то они нас тоже спрашивают: «У вас есть план на случай кризиса?» И мы, к сожалению, не имеем ответа. Это означает не то, что мы ленивы и прячем голову в песок, а то, что мы в кризис не верим. Не являясь макроэкономистом, я не берусь предсказывать, но думаю, что российская территория — это даже не островок, а огромный материк стабильности. Создается впечатление, что мы преодолели экономические и социальные проблемы, которые тревожат сейчас наших соседей. Поэтому, отвечая на ваш вопрос, мы счастливые, россияне, мы о кризисе не думаем.

**в&fm:** Если кризис вас не тревожит, то хотя бы перегрев рынка труда беспокоит?

**ГА:** Смотри что считать перегревом. Человеческий капитал — сейчас самый дефицитный актив. У всех есть доступ к финансовым ресурсам, у многих есть доступ к административному ресурсу, а вот дефицит человеческого капитала объективно существует. Очень хорошо на эту тему сказал генеральный директор крупнейшего украинского холдинга «Систем кэпитал менеджмент»: «Моя главная проблема — кадры, остальное я могу купить за рубежом».

Когда говорят о перегреве, имеют в виду перегрев в желаниях некоторых людей. Ожидаемое удвоение, утроение и даже удесятнение зарплаты не всегда, естественно, оправданно. Когда оно появляется? Типичный пример: человеку посчастливилось работать в компании в момент вывода ее на биржу, он получил миллионный бонус и теперь прогнозирует дальнейшие шаги с миллиона и больше.

**в&fm:** Вам часто приходится опускаться людей с небес на землю?

**ГА:** Мы же не для того существуем, чтобы людей давить! Нужно иметь в виду, что люди, с которыми мы общаемся, добились успеха, это не какие-то фантазеры или клоуны. Убеждать людей, что добавленную стоимость нужно создавать и поощрение за нее получать не с первого дня, а в конце пути, приходится. Мы стараемся помочь им осознать, что доход в пятьдесят миллионов через пять лет более правильный, чем три миллиона в год с первого числа следующего месяца.

Кроме того, я уже упоминал про новые сферы. Сейчас бурно развивается розничная торговля, а в рознице тотальная нехватка людей. Появились такие нетрадиционные клиенты, как спорт (подготовка к Олимпийским играм в Сочи), бизнес-школы, а им тоже нужен менеджмент. Плюс наши компании выходят на зарубежные рынки, туда тоже нужно посылать людей... Все эти факторы создают такую ситуацию: люди хотят много и даже не боятся этого «много» не получить, потому что завтра они найдут такое же «много» в другом месте.

**в&fm:** В середине девяностых кузницами кадров для рынка служили компании FMCG, потом — сотовые операторы. А кто сейчас может претендовать на это звание?



ARTEM MARKEEV

**ГА:** Перечисленные вами компании остаются, как мы их называем, академиями. К ним нужно прибавить консалтинговые компании «большой четверки», так как у них за последнее столетие выработана правильная процедура «выращивания» людей. Молодежь конвертирует там свою веру в правильные поступки, они ротируют людей по всему миру, то есть они «производят» людей, которые имеют международный опыт, а не только российский. Однако российская экономика требует еще более масштабных и героических свершений: западные компании почти не выходят на биржу, они нечасто приобретают другие бизнесы. Когда нужно конвертировать монополию или переводить на рыночные отношения целые отрасли, то международный опыт бесполезен. Поэтому надо смотреть на компании, которые уже показали эффективность в этом деле: «Базовый элемент», продемонстрировавший успешность в разных сегментах, «Северсталь», которая интенсивно работает не только в России, но и за границей. Очень сообразительных профессионалов воспитал ЮКОС. Великолепная школа — ТНК-ВР: сочетание консервативного англосаксонского поведения с альфовской решительностью.

**в&fm:** А что насчет розницы?

**ГА:** Розница скорее растущая, чем состоявшаяся отрасль. Она по-прежнему «вещь в себе», и международные игроки — я имею в виду Auchan, Metro C&C — воспитали только спе-

циалистов, не готовых пока быть топ-менеджерами. Те же, кто добился успеха в российских розничных компаниях, — несдвигаемые, они превратились в акционеров. Потом розница — это не только продукты, но и техника, и сети прачечных, и банковские сети. В этом сегменте ощутим приток иностранных менеджеров, что, кстати, совсем неплохо. Ведь что такое розница? Огромное количество операций с небольшой доходностью. Российскому человеку обращать внимание на каждую копейку, на каждую мелочь довольно тяжело, это ему поперек души, поэтому иностранцев даже выгодней нанимать, спокойней.

**в&fm:** Существует ли неформальный рейтинг привлекательности работодателей?

**ГА:** У всех свои предпочтения, хотя есть определенные лидеры в каждой индустрии. Вот, например, инвестбанкинг: несмотря на всю свою любовь к «КИТ финансу», я согласен с общераспространенным мнением, что с точки зрения культуры, профессионализма, сбалансированности лидер — «Тройка Диалог».

**в&fm:** Почему не «Ренессанс капитал»?

**ГА:** «Ренессанс» — это более агрессивный стиль, не всякому подойдет. В телекоммуникационной индустрии «Вымпелком» считается более правильным и цивилизованным институтом, в ритейле «М.Видео» пользуется репутацией сбалансированной организации.

**в&fm:** У компании Ward Howell был громкий проект подбора

кадров для Минэкономразвития в момент прихода команды Германа Грефа. Много ли с тех пор было прецедентов с госорганами?

**ГА:** Если говорить о компаниях с госучастием — предостаточно. Это и «Сибур», и «Газпром нефть», и КБ «Сухой», и Федеральная сетевая компания. Эти компании не отличаются от частных, там уже давно поняли, что бизнесом должны управлять профессионалы. Что же касается непосредственно органов государственной власти, то они тоже потихонечку об этом задумываются. Мы, соответственно, стараемся обсуждать эти вещи и по мере сил участвовать. Хотя это не всегда легко и почти всегда — очень небыстро. Опыт с МЭРТ был интересным, но одновременно очень, я бы сказал, процедурно тяжелый. Была еще пара просьб от РСПП, которые мы выполняли, а если из недавнего, то руководство партии «Единая Россия» просило нас помочь создать методологию проекта «Профессиональная команда страны». Мы сейчас над ней работаем, проект пока чисто методологический, но со временем может перерасти в практический. Да, вот еще: помощь одному из губернаторов в поиске членов команды. Этот губернатор мыслит бизнес-категориями, что не совсем типично, тем не менее служит подтверждением общей тенденции.

**в&fm:** Недавно вы стали независимым директором инвестбанка «КИТ финансы». Насколько включение executive-консультантов в советы директоров соответствует мировой практике?

**ГА:** Совет директоров цивилизованной компании должен иметь определенную композицию, и в нем должны быть независимые члены с разнообразным опытом. Хедхантеры — вполне профессиональные люди, имеющие большой кругозор и опыт наблюдения за совершенно разными индустриями, за малыми и большими компаниями, за локальными и иностранными, за частными и публичными. Надеюсь, что моя экспертиза в качестве главы комитета по кадрам и вознаграждениям поможет совету директоров.

**в&fm:** Конфликта интересов у вас не возникает?

**ГА:** К счастью, а может быть — к сожалению, «КИТ финансы» не является нашим клиентом. То есть конфликта интересов у меня нет.

## AGENDA 10.07

**Алексей Саватюгин**, директор департамента финансовой политики Министерства финансов РФ, **Сергей Харламов**, заместитель руководителя Федеральной службы по финансовым рынкам, и **Анатолий Аксаков**, заместитель председателя комитета Госдумы по кредитным организациям и финансовым рынкам, примут участие в форуме «Создание новых инвестиционных продуктов на российском финансовом рынке».

**Константин Пуликовский**, руководитель Ростехнадзора, проведет совещание по итогам работы семинара IX Всероссийского форума ЕС ОС Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору по вопросу «Оценка компетентности персонала».

**Сергей Адамчик**, заместитель руководителя Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору, выступит на пресс-конференции «25 лет атомному надзору в России. Обеспечение ядерной и радиационной безопасности страны», приуроченной к 25-летию образования Государственного комитета СССР по надзору за безопасным проведением работ в атомной энергетике (Госатомэнергонадзор СССР).

**Юрий Шафранник**, председатель совета Союза нефтегазопромышленников РФ, проведет пресс-конференцию «Мировой и российский нефтегазовые рынки: оценки и прогнозы. Насколько подорожает бензин?».

**Александр Пырков**, гендиректор холдинга «Атлант-М» в России, **Евгений Созин**, директор по маркетингу автоцентра «Атлант-М Бажова» (Volkswagen), **Алексей Лазарев**, директор по маркетингу центра «Атлант-М Тушино» (Skoda), **Олег Лосьмаков**, директор по маркетингу VIP-центра на Садовом (Audi), и **Павел Жилко**, директор по продажам центра «Атлант-М Тушино», проведут пресс-конференцию на тему «Практика доверия холдинга «Атлант-М»».

**Михаил Швыдкой**, бывший министр культуры, руководитель Агентства по культуре и кинематографии, и **Олег Жарко**, управляющий по корпоративным вопросам и связям с органами государственной власти по югу России ОАО «Филип Моррис Кубань», выступят с докладами на заседании комитета Ассоциации менеджеров по человеческим ресурсам на тему «Может ли искусство помочь продвижению интересов российского бизнеса за рубежом?».