

Каких топ-менеджеров я беру на работу?



Сергей Дерябин – в прошлом кадровый офицер Вооруженных сил РФ, в настоящем директор по персоналу ОАО АКБ «Росбанк» – был награжден Почетным знаком «Отличник кадровой службы – 2005», а служба персонала Росбанка удостоилась звания «Лучшая российская кадровая служба – 2005». В его кабинете, среди бумаг и офисной техники – японский уголок с рубящим воздух самураем. Сергей не производит впечатления сторонника стандартных схем эйчар-менеджеров. У него свое видение того, как должна работать кадровая служба.

Кто такие топ-менеджеры?

Прежде чем говорить, кого и как я предпочитаю брать на работу, необходимо обозначить грань между рядовыми сотрудниками и топ-менеджерами. В профессиональном сообществе до сих пор нет общепринятого определения, кто же является топ-менеджером. По моему мнению, таковым может считаться руководитель, отвечающий нескольким базовым требованиям. Во-первых, человек должен входить в высшее руководство компании и подчиняться непосредственно первому лицу. Во-вторых, в пределах своей ответственности он должен быть наделен полномочиями в принятии решений, в том числе финансовых.

Существуют и дополнительные критерии, хотя бы один из которых обязательно должен присутствовать: численность компании составляет не менее 300 человек, ее годовой оборот – от \$50 млн, а годовой доход топ-менеджера на сегодняшний день равен не менее \$120 тыс. Естественно, признаки эти несколько условны, поскольку многое зависит от того, где работает человек. Например, как компания в сфере ИТ, так и фирма с небольшим штатом могут делать многомиллионный оборот.

Какими качествами должен обладать топ-менеджер? На мой взгляд, главное это то, с чего начинается менеджер – здравый смысл (от лат. *bona mens*). Отдельно я бы отметил, как говорят на Востоке, чистоту помыслов и готовность создать что-то полезное для своей организации и своей страны. Есть определенные требования к самой личности менеджера. Прежде всего, это высокая энергетика и мотивация, широта ментального пространства, готовность бросить вызов устоявшимся правилам, способность изменять реальность и меняться самому.

Менеджмент повзрослел

Для себя я выделил семь профессионально важных качеств, которыми должен обладать топ-менеджер. Первое – ответственность. Второе – интеллект. Чем выше менеджер продвигается по служебной лестнице, тем большую роль играет его социальный и эмоциональный интеллект. Третье – коммуникативная компетентность. Четвертое – доминантность, то есть способность к осуществлению власти, умение принимать решения. Пятое – упорство в достижении цели. Шестое – высокая работоспособность. Седьмое – способность к оправданному риску. Нужно понимать: одно дело, когда ты рискуешь только собой, другое – если твои действия могут влиять на судьбы многих людей.

Также существуют определенные компетенции топ-менеджеров – интегральные характеристики – совокупность знаний, навыков, моделей поведения и установок. Среди них важны следующие: организация и планирование, ориентация на результат, работа в команде, развитие, открытость новому. Я выделяю три наиболее важных компетенции – системное и стратегическое мышление, мотивирование и лидерство, которое включает в себя харизматичность.

Не стоит думать, что топ-менеджерам всегда улыбается судьба и что они не имеют права на ошибку. Постоянный успех, в определенном смысле, – патология. Это означает, что человек не имел негативного опыта, не терпел неудач. Но не зря же говорят: «За одного битого двух небитых дают». Главное – не повторять ошибок и не совершать фатальных просчетов, ведущих к уничтожению стоимости бизнеса, ломающих судьбы людей.

Есть нюансы, к примеру возраст. Модели поведения работника зачастую обусловлены его возрастными особенностями. Молодые люди по своей психофизиологии более динамичны, открыты новациям, более амбициозны и склонны к риску. С возрастом начинают формироваться другие жизненные и профессиональные ценности. Предпочтение отдается стабильности, уважению, признанию заслуг, достойному месту в обществе и организации.

Если восемь-десять лет назад на топовые должности брали людей 25-27 лет, то сейчас эта тенденция уже прошла. Работодатели понимают, что более ценным оказывается менеджер с жизненным опытом, сформировавшейся профессиональной и личной позицией. Позиция – это всегда критический элемент в системе управления. Поэтому собственники и работодатели предпочитают брать руководителей зрелых в

эмоциональном и социальном плане.

На мой взгляд, пора расцвета (акмэ) у топ-менеджеров – 35-40 лет, соответственно, она приходится на период зрелости человека, и важно то, сколько долго эта пора будет длиться. Хотя, безусловно, и здесь бывают исключения. Молодые таланты могут быть более успешны в профессиональном плане, но менее успешны в социальном, с точки зрения выстраивания отношений, знания людей. А соответствие масштаба личности менеджера решаемой задаче имеет немалое значение. Руководитель высшего звена должен быть эффективным политиком, способным управлять отношениями, борьбой идей, выстраивать баланс интересов и влияния различных групп. Такие стратегические навыки формируются только благодаря опыту.

Искусство нанимать

Умение правильно подобрать топ-менеджера – сродни настоящему искусству. Задача интервью и отбора в целом – сделать максимально точный прогноз успешной деятельности сотрудника. Важно, чтобы точность достигала 75-80%.

Первое впечатление о человеке складывается в тот момент, когда он только входит в кабинет и, здороваясь, протягивает руку. Для меня очень важно, чтобы поведение было искренним, аутентичным. К сожалению, кандидаты порой используют профессиональный блеф, ложную самопрезентацию, когда амбиции превышают реальный потенциал. Приведу пример. Однажды я встречался с неким человеком для обсуждения бизнес-проекта. Беседа проходила в дорогом ресторане, и я сразу понял, что мой собеседник нечасто бывает в подобных заведениях. Во время разговора он искрометно подавал себя и свое предложение, но то, как он заказывал блюда, расплачивался с официантом, и то, что не дал чаевых гардеробщику, который помог надеть ему пальто, не совпадало с его самопрезентацией. Подобные нюансы поведения иногда могут больше рассказать о человеке, чем правильно составленное резюме или чьи-то рекомендации.

Сегодня в ряде компаний на собеседованиях используют полиграф. Некоторые менеджеры считают, что такая процедура унижает их достоинство. А у кого-то наоборот – возникает интерес и желание попробовать. Конечно, нельзя проводить прямую параллель, но в некотором смысле, это аналогично отбору будущих служебных собак. Берут группу щенков и создают стрессовую ситуацию: показывают что-то большое, страшное, громко кричащее. Одни поджимают хвост, пытаются убежать и забиваются в угол, другие же, несмотря на страх, проявляют любопытство. Последние, как правило, и становятся профессионалами.

Технологии проведения интервью во многом зависят от специфики решаемой задачи. Можно использовать различные психофизиологические методики, тесты на определение личностных особенностей и для оценки уровня интеллекта. Существуют проективные приемы, интерпретацию которых кандидату почти невозможно просчитать. Я часто использую тест «пять событий»: прошу в виде тезисов написать пять самых главных событий из прошлого, настоящего и будущего. Из его результатов становится ясно, насколько сформирована профессиональная мотивация человека, что для него значимо, как он строит свою жизнь, какие ценности исповедует.

Топ-менеджеры относятся к особому классу специалистов: это уже состоявшиеся люди, которые добились определенного профессионального и социального статуса, это всегда штучный товар. Их нельзя укладывать в стандартные схемы, они шире рамок. Руководителя нужно оценивать по его достижениям, реализованным проектам. Глупо будет посадить топа заполнять тест Векслера (David Wechsler) и на основании полученных сведений сделать выводы о его потенциальной успешности. Отбор топ-менеджеров и обычных сотрудников соотносится между собой так же, как VIP-обслуживание клиентов в банке и в точке розничной сети. В одном случае – эксклюзивное отношение, в другом – типовой подход.

Во многом я полагаюсь на интуицию, но понимаю, что важно контролировать себя, не зарываться: «Какой я великий мастер, раскалываю людей как орешки!» В своей прошлой жизни я был психотерапевтом, и мне легче понимать особенности личности и мотивацию других людей. Но рефлексия является необходимым каждодневным инструментом. Это как в восточной духовной практике – ты сидишь и смотришь на себя изнутри, либо выходишь в метапозицию. Мудрость дается только с опытом, поскольку это высшая стадия развития практического интеллекта. Известно, что в свое время человечество променяло душу в угоду знаниям, а сегодня знания – в угоду информации. Современный информационный поток никто не в состоянии переработать целиком, к тому же в нем много мусора. Мне кажется, что обрести мудрость можно или с течением жизни в силу врожденного таланта, или через Учителя. В другие знания я не верю. Мне в жизни повезло – у меня были очень хорошие наставники, я горжусь ими.

26.05.2006

Источник: [HEADHUNTER](#)