ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 9
Вступление 11
О чем эта книга? 12
Кто автор этой книги? 15
О Spencer Stuart 16

ТЕКУЩИЙ РЫНОК: СМЕНА ПАРАДИГМЫ 17
Почти советская история успеха 19
Открытый рынок 21
Мечты и реальность 23
Первые шаги в карьере 24
Золотые годы 2001–2008 26
Российский рынок после 2008 года 28
Рынок труда после 2008 года 31
Новая реальность 35

КАРЬЕРНЫЙ ПЛАН 39
Ваш горизонт планирования 42
Видение перспектив 46
Рост госсектора и роль функции GR 48
Культура компании и культура руководителя 52
Социальные сети 56
Социальные связи 61

КАРЬЕРНЫЕ СТРАТЕГИИ 65
Функциональный/отраслевой эксперт 68
Вертикальный рост 71
Варианты вертикального роста 77
Собственный/партнерский бизнес 78
Бизнес-эмиграция 81
Работа в госсекторе 85
Уход в политику 86
Некоммерческий сектор 88
Выбор карьерной стратегии 90
Карьерные пирамиды 94

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Тактика 98
По четкому плану 104

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ КАРЬЕРЫ 109
Внутреннее и внешнее позиционирование 111
Наставники 114
Амбиции 116

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 119
Благодарности 122
Что читать для саморазвития 123

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Я посвящаю эту книгу
моей жене Ирине и детям –
Жене, Нине и Пете

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Врача вызывали?» — знакомое с детства название советского фильма и популярное современное выражение, значение которого вышло далеко за пределы медицины. Так вот, это «Врача вызывали?» довольно точно, на мой взгляд, описывает и самого Антона Стороженко, автора открытой вами книги, и задачу, которую он пытается решить.

Человек, который потерял работу, хочет поменять профессию, думает, как развивать карьеру дальше, или оказался на профессиональной развилке — он на самом деле мучительно и болезненно ищет себя. Ищет определение своей успешности в меняющихся технологических реалиях, определяет и меняет цели и смыслы своего развития, выбирает будущее. Страх, тревога, разрушенные иллюзии, тупик, неудача, неуверенность в себе и в своем завтра — в такой период человеку критически необходима профессиональная помощь, и она состоит совсем не в подборе вакансий. А в работе над формированием правильных, то есть соответствующих времени, ожиданий.

Мы любим объяснять все происходящее с нами непреодолимыми внешними обстоятельствами или действием внешних сил. Но у карьерных изменений, как позитивных, так и проблемных, часто есть внутренние предпосылки. Они в нас самих, в наших головах.

Антон Стороженко по-врачебному честно и безжалостно описывает драматический перелом и повороты карьеры многих топ-менеджеров — известных профессионалов — в последние пять–семь лет и выявляет проблемы: несовпадение с культурным кодом компании, различия в ценностях с акционерами, отсутствие новых навыков и знаний, остановка в развитии. Резюме с набором прошлых высоких позиций перестали восхищать: сжавшийся российский рынок труда требует опыта успешно реализованных проектов, новых современных знаний, гибкости, осознанного саморазвития. Такой понятный, вертикально выстроенный, иерархический карьерный мир буквально на наших глазах превратился в облачный, гибкий и нелинейный. Линейные стратегии в нем теперь не работают, считают Стороженко и профессионалы Spencer Stuart. И рассказывают нам, как менять свои подходы к карьере, видя в ней продуманный, а не спонтанный жизненный проект.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Учить других и одновременно учиться самому, уметь не только лидировать, но и гибко встраиваться в сформировавшиеся команды профессионалов, развивать в себе эмпатию и другие полезные качества и думать о том, как менять мир вокруг себя, — это неотъемлемые составляющие успешных карьер уже в ближайшем будущем, в 20-е годы XXI века. Осталось совсем немного времени, чтобы успеть к этому будущему осознанно подготовиться.

Светлана Миронюк,
исполнительный директор PwC

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ВСТУПЛЕНИЕ

По нескольку раз в неделю я объяснял, что происходит на рынке труда, по телефону журналистам, а ежедневно лично, с глазу на глаз, — соискателям на руководящие должности. Так продолжалось довольно долго, с середины 2014 года.

И вот после очередного разговора, который мне уже начал напоминать фильм «День сурка», стало очевидно: хотя наши кандидаты в CEO и топ-менеджеры — очень умные люди, даже они растеряны и не понимают, что происходит на российском рынке труда. Мне же, как инсайдеру этого рынка на протяжении уже более 20 лет, да еще и вооруженному результатами исследований московского офиса Spencer Stuart, все-таки было чуть легче охватить картину происходящего.

Также многие кандидаты часто спрашивают меня, на что они могут рассчитывать, какими глазами смотрит на них и что о них думает хедхантер, как «сконструировать» успешную карьеру? На российский рынок труда влияют разнонаправленные факторы, он развивается, как и многое в России, специфично. В какой-то момент я понял, что не могу более держать эти знания в себе и делиться ими только один-на-один, и тогда я решил написать эту книгу.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

О ЧЕМ ЭТА КНИГА?

О том, как строить успешную карьеру в России сегодня. Как реализовать любую, самую смелую карьерную стратегию.

Думаю, лучше сразу уточнить, что я имею в виду под словом «карьера».

С помощью этой книги я хочу уйти от негативного значения, которым наделено в российском культурном коде слово «карьерист». Это очень мощный ярлык. Раньше, когда говорили «он карьерист», на человека фактически навешивали один из самых уничижительных лейблов. Для того чтобы сформулировать смысл, который я сейчас вкладываю в это спорное слово, нужно было прожить последние 20 лет в России, увидеть все взлеты рынка труда, вместе с кандидатами пройти его падения, испытать разочарования, чтобы слова «карьерист» и «карьера» обрели сегодняшний смысл.

Для меня карьерист — это человек, который осознанно формирует свой путь в жизни через работу и достижения. Он помнит о важности заботы о себе, о стратегии собственного позиционирования на рынке труда всегда, а не только в момент, когда оказался без работы. Нынешний карьерист — это тот, кто осознает свои жизненные цели, свои сильные и слабые стороны в разные моменты жизни, умеет выстроить план действий, который приведет его к определенным результатам. Тот, кто понимает, что неудачи точно будут происходить, и умеет извлекать из них уроки. Карьерист через успех выстраивает свою последующую карьеру, которая ведет к выбранной цели.

Успешная карьера — это наиболее полное раскрытие всех ваших талантов, как профессиональных, так и личностных. Вы можете быть максимально эффективны лишь тогда, когда занимаетесь тем, что приносит удовольствие.

Как говорил основатель McKinsey Марвин Бауэр, «если люди работают над тем, что им действительно интересно, они добиваются наивысшего результата». Задача современных карьеристов — четко определиться с ответом на вопрос, что вам действительно нравится, найти место, где вы сможете комфортно заниматься тем, чем хотите, и попасть на это место. Как? Именно об этом мы и будем говорить в этой книге.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Для современного карьериста собственно карьера — часть жизненного проекта, нечто, что наполняет его жизнь смыслом. В таком подходе есть и философский подтекст. И карьерист — это человек, который понимает, что карьера не может идти в ущерб здоровью, отношениям с близкими и с собой.

Я говорю об этом, потому что считаю важным, чтобы представление о карьеристах изменилось. Чтобы пришло осознание, что карьера — одна из ключевых задач в жизни человека. Ведь она может быть и многоплановой. Карьера необязательно связана с наемной работой и подъемом по служебной лестнице. Она может быть творческой, может осуществляться в семье (как ни странно) и в благотворительности — фактически в любом типе вашей деятельности.

Поэтому давайте сразу договоримся и определим, что карьера — это еще один способ позаботиться о себе, забудем негативные коннотации. Сегодня для российского рынка труда это особенно важно. И вот почему.

Сегодня, в отличие от «лихих девяностых» и «тучных нулевых», построение карьеры в России развивается по другим законам. Шансов, что рынок сам разглядит ваши таланты и предложит интересующую вас позицию, очень немного. Почему так сложилось и что стало причиной, я подробно расскажу в главе «Текущий рынок: смена парадигмы». А пока, забегая вперед, должен предупредить, что построение успешной карьеры в России — это кропотливый процесс, требующий постоянного внимания и усилий. Но если задать ему верное направление, усилия дадут результат и он будет максимально близок к тому, чего вы хотите, к реализации ваших планов и смелых мечтаний. Об этом мы подробно поговорим в разделе книги «Карьерные стратегии».

Задайте себе вопрос: если завтра я окажусь без работы, как много компаний или знакомых позвонят мне и предложат новую? Попытайтесь ответить честно. Оцените критически свою значимость для этого мира. И чем меньше будет у вас уверенности в том, что вы получите много таких звонков, тем с большей энергией вам надо приступить к планированию и реализации своей карьерной стратегии.

Для кого эта книга? Для амбициозных, прагматичных и дальновидных руководителей от начальников отделов и глав департаментов

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

до генеральных директоров. А также для тех, кто твердо намерен однажды стать одним из них.

Я дам вам знания о том, что происходит сейчас на российском рынке труда, познакомлю с методологией, расставлю ориентиры. Намечать маршрут и прокладывать путь к цели вам придется самостоятельно, но я с радостью поделюсь с вами советами и правилами, которые уже помогли сотням лучших кандидатов. Чем более осознанно вы будете подходить к выстраиванию своей карьеры, не оправдывая компромиссы тем, что «так сложились обстоятельства», чем больше усилий вы будете предпринимать, чтобы получить работу мечты, тем достойнее будет результат. Удовольствие от карьеры потому и получаешь, что сам ее спланировал и сам добился успеха.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

КТО АВТОР ЭТОЙ КНИГИ?

Антон Стороженко — эксперт, который более 20 лет проработал в России в индустрии подбора руководителей кадров. Опытный хедхантер, консультант и российский партнер Spencer Stuart — одной из ведущих мировых компаний в области executive search. Его успешными кандидатами за это время стали более 450 действующих руководителей высшего звена в крупнейших российских и международных компаниях. На рынке труда говорят: если корпорации нужен эффективный финансовый директор, идти за кандидатом нужно только к Антону Стороженко.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

О SPENCER STUART

Компания Spencer Stuart была основана в 1956 году. Сегодня это одна из крупнейших и самых авторитетных мировых компаний в области поиска руководителей. Она входит в число двух-трех самых упоминаемых в мире брендов в своей области.

Первый проект на российском рынке компания осуществила в начале 1990-х. В нулевых вела бизнес в партнерстве с местной компанией executive search. Собственный офис в Москве открыла в январе 2014 года.

Поиск руководителей высшего звена составляет основу бизнеса Spencer Stuart и в России. Второе направление бизнеса — комплекс услуг по оценке руководителей и развитию лидерского капитала.

В Spencer Stuart понимают, как помочь строить карьеру отличным кандидатам даже в такие непростые для отношений между Россией и Западом времена. Ей есть что предложить, если вы хороший специалист. В московском офисе Spencer Stuart уверены: что бы ни происходило, бизнесу нужны ценные кадры. И компания готова находить их на рынке и предлагать самым дальновидным российским и зарубежным корпорациям.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ТЕКУЩИЙ РЫНОК: СМЕНА ПАРАДИГМЫ

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПОЧТИ СОВЕТСКАЯ ИСТОРИЯ УСПЕХА

Я отношусь к тому поколению, которое растили с уверенностью, что быть карьеристом плохо. Когда в 1991 году развалился Советский Союз и началась новая история и для российского рынка кадров, мне исполнился 21 год. А двумя годами ранее, в 1989-м, я стал студентом невероятно престижного столичного вуза — Университета дружбы народов им. Патриса Лумумбы. Попал я в РУДН практически чудом и совсем не потому, что родился мажором в номенклатурной семье: мои родители — врачи из города Старый Оскол.

В советское время зарплаты у врачей были не очень высокие. При этом не могу сказать, что у меня было голодное детство. Зубы у людей болели и при советской власти, а хорошим врачам — мои папа и мама точно были хорошими врачами — благодарные пациенты всегда помогали с продуктами питания, талонами и прочими полезными вещами. Я рано понял, что деньги — это только часть успеха. Если ты делаешь работу с душой, качественно, то можешь иметь много других дополнительных преимуществ в жизни, которые в противном случае были бы или слишком дороги, или недоступны для тебя вовсе.

По сути, я продукт советской системы воспитания. Еще в школе мне довелось побывать на многих лидерских позициях: я выстроил, если можно так сказать, карьеру, начав с позиции командира октябрятской звездочки, а потом, уже в пионерской организации, дойдя до места председателя школьного совета дружины. И первый опыт проведения совета директоров я получил, пожалуй, именно там, потому что заседания совета дружины имели много общего с заседаниями нынешних советов директоров: проходили по заранее согласованному графику и с повесткой дня, рассматривали разнообразные виды деятельности организации, составляли план работ и принимали отчеты, а также рекомендовали (или нет) кандидатов в члены ВЛКСМ на основе проведенных интервью. И конечно, у нас был свой председатель совета директоров в лице старшей пионервожатой Нонны Ильиничны.

После школы я дважды неудачно пытался поступить в медицинский вуз. Поскольку у меня было освобождение от армии по медицинским показаниям, я пошел учиться в медучилище, которое

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

окончил с красным дипломом. И да, еще в школе, когда по возрасту я уже не мог быть председателем совета дружины — скажем так, за выслугой лет, — меня избрали заместителем секретаря комитета ВЛКСМ, и я продолжил свою «политическую карьеру» уже в медучилище. Поэтому местная организация и рекомендовала меня к поступлению в Университет дружбы народов. В то время туда поступали только с рекомендациями от партийных или комсомольских организаций.

Знаю-знаю, эта история звучит почти как советская история успеха и продуманная карьерная стратегия, но это не так! Идея воспользоваться партийной возможностью пришла в голову не мне и даже не моим родителям.

У меня был друг детства Сергей Яковлев, отец которого, Альберт Алексеевич, был директором первого центра научно-технического творчества молодежи в нашем городе. В конце 1980-х годов в Советском Союзе были разрешены два вида предпринимательской деятельности: кооператив и центр научно-технического творчества молодежи. И вот он возглавил такой центр в Старом Осколе. Я не знаю, откуда он узнал про РУДН, но именно он посоветовал попробовать получить рекомендацию и рискнуть туда поступать. И у меня получилось! Как говорят, инициатива снизу получила поддержку сверху. Мне сказали: «У тебя такие достижения, хорошие рекомендации». Я прошел обстоятельное интервью в местном городском комитете ВЛКСМ, потом в областном комитете ВЛКСМ и областном комитете партии.

Все эти люди заполняли какие-то бумаги, которые я так никогда и не увидел. Потом фельдъегерской почтой они направлялись в приемную комиссию. И система работала так, что без них не принимали документы. Я знаю об этом, потому что когда я пришел в приемную комиссию, ее сотрудники уходили в другую комнату, чтобы проверить, есть ли такое письмо. Вернувшись, они сказали: «Да, письмо есть, поэтому мы принимаем ваши документы».

Однако одних писем и тогда было мало. Чтобы поступить, мне пришлось выдержать конкурс порядка 12 человек на место, поэтому никто не может сказать, что мое поступление было простой формальностью, что меня взяли за заслуги на идеологическом фронте.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Я изначально не верил в эту авантюру. Я даже приехал поступать в классическом модном одеянии того времени — спортивном костюме. А пиджак и брюки на зачисление одолжил у своего товарища. По словам мамы, когда я позвонил и сказал, что сдал на пятерки, отец пошел и сразу крепко выпил. Он кричал прямо в трубку: «Я не верю в это!» Потом спустя неделю или две меня надо было забирать из Москвы, и отец сам приехал за мной на машине из Белгородской области, он просто не мог усидеть на месте.

Наверное, это одна из самых важных историй в моей жизни. Самый главный урок, который я для себя тогда извлек, это то, что все испытания, возможно, готовят тебя к гораздо большему взлету. И если бы ты не прошел предварительные этапы, возможно, никогда бы ничего не достиг. Нельзя останавливаться. Надо идти вперед и действовать во что бы то ни стало. Также я понял, что надо уметь рисковать. Поступить в те времена в университет в Москве — это то же самое, как, например, сейчас самостоятельно получить стипендию в престижном зарубежном вузе.

Выводы

1. Воспринимайте сложности, с которым вы сталкиваетесь, как урок, а не наказание.
2. Нельзя останавливаться на достигнутом, мечтайте о большем и делайте шаги, которые помогут осуществить даже самые дерзкие мечты.
3. Учитесь рисковать.

ОТКРЫТЫЙ РЫНОК

Мое студенчество, как и годы учебы многих кандидатов, которых я сейчас рекрутирую на руководящие должности, совпало с самым непростым экономическим периодом в жизни страны. Наверное, только в первое время мне удалось пожить той советской студенческой жизнью, когда стипендии более-менее хватало на жизнь и в магазине еще можно было что-то на нее купить. Уже совсем скоро все кардинально изменилось. Зимой 1991 года прошла знаменитая

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

«павловская» денежная реформа, деньги обесценились и люди, у которых были хоть какие-то накопления, остались без них.

Годы учебы научили меня выживать, это был период, когда все пропало и продукты выдавали по талонам. К счастью, к тому времени я неплохо выучил английский язык в университете. Как раз в те годы начался романтический период, когда западный бизнес только пришел в Россию. И главным критерием найма на хорошую работу, где зарплата была в валюте, было знание английского языка, причем хорошее знание.

Как у многих представителей моего поколения, у меня не было страха перед переменами и неизвестностью. Я был молод, и меня переполнял интерес, потому что мне казалось, что я попал в самую гущу событий, как если бы я оказался вдруг в России в 1917 году, во время революции. Я думал, что мы наконец-то избавимся от этого советского идиотизма, возьмем все самое лучшее у Запада и как рванем!

Да, конечно, отчасти была большая неопределенность. Но нужно понимать, что из Советского Союза мы выходили с неплохим багажом, в стране, при всех ее проблемах с экономикой и финансами, были базовые технологии: мы все равно строили ракеты, была своя авиационная и автомобильная промышленность, не говоря уже про огромные природные ресурсы. Невозможно было даже представить, что Россия дойдет до того бедственного положения, которое сложилось в середине 1990-х годов. Я ведь учился на врача и много чего насмотрелся во время студенческой практики в наших больницах.

Но у меня был адреналиновый подъем. Холодная война закончилась. Казалось, что сейчас начнется новая жизнь, и все будет хорошо. Все это накладывалось на юношеский лидерский задор. Мы за себя в ответе, думало наше поколения, мы можем, мы знаем, мы будем тем самым мостиком с Западом.

Мое поколение, как и вся страна, наивно верило, что теперь мы заживем по-новому и наша новая элита будет приносить себя в жертву на алтарь будущей великой России. Разумеется, я не предполагал, что с Западом у нас будет своя история отношений. Никто не ожидал, что вырастет преступность, обострятся отношения с бывшими союзными республиками — мы же были так дружны и едины,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

а оказалось, что внутри зрела ненависть, вплоть до того, что начали брать в руки оружие и стрелять.

МЕЧТЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Но величие как-то запаздывало, а есть хотелось. И мы с моим другом и соседом по комнате Германом Абаевым поняли, что надо как-то выживать. Денег не хватало, да и родители уже не могли нам помогать. И как-то раз мы наткнулись на объявление в *The Moscow Times* о наборе персонала в команду коммерческого отдела этой газеты. Это было типично для того времени — искать работу через объявления в газете.

Мы пришли. У нас был весьма хороший английский язык. Мы были, в общем, то, что называется smart guys (смышленые парни), поэтому после первого же интервью нас взяли. К счастью для нас, это не была работа на полный день, потому что мы не могли пропускать занятия на медицинском факультете. Но за два-три дня работы, когда мы все-таки вынуждены были их пропускать, нам очень хорошо платили — $5 в день. Для понимания: в 1992 году за $15 в месяц я мог снять отдельную комнату.

Мы с Германом работали в том числе и на выставках, и как раз на одном мероприятии, в котором принимала участие *The Moscow Times*, я познакомился с другой компанией, она называлась Just Subs. Ее основал американец, и занималась она изготовлением и доставкой сэндвичей. В тот момент романтические мечты о работе доктором столкнулись с реальностью: мне нужны были деньги, чтобы жить, а зарплаты врачей превратились в копейки. И я, как и многие представители моего поколения, да и люди постарше, решил работать не по специальности. Надо сказать, что такое решение было типично для российского рынка труда того периода. Также добавлю, что, несмотря на все сопутствующие сложности, в июле 1996 года я с отличием закончил медицинский факультет РУДН.

Осенью 1993 года мы с другом перешли на новое место работы. Я провел в Just Subs два года и, можно сказать, сделал хорошую карьеру: во время летних каникул два года подряд работал

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

операционным директором компании, если говорить в сегодняшних терминах. Я отвечал за работу всей команды, а на пике развития в компании было человек 20–25.

В начале 1990-х карьеру строить было легко, если ты демонстрировал эффективность и чистоту. Руководство видело мои усилия и в общем и целом поддерживало. Когда я пришел работать телефонным оператором, мне платили за смену, причем я нес ответственность за финансы, работу с клиентом, корректность заказа и своевременность его доставки. На должности операционного директора у меня уже была фиксированная зарплата и дополнительные премиальные выплаты.

Компания просто успешно выполняла поставленные задачи в то время, пока я за нее отвечал, а на мне был еще полный цикл бюджета. Наверное, тогда не нужно было быть семи пядей во лбу или обладать суперзнаниями. Да, были свои сложности в том, что касалось управления персоналом, потому что люди были разные — и не очень послушные, и не очень готовые работать в команде. Тогда же на меня впервые вышли хедхантеры и стали предлагать работу. Но я даже не понял, о чем речь. Я сказал: «Зачем мне это вообще нужно? У меня и так все хорошо».

У тех из нас, кто начал работать в 1990-е, сформировалось представление, что исполнительность, честность, достижение результатов являются гарантией успешной карьеры. Ведь подниматься по служебной лестнице было так легко. До поры до времени повышение, рост зарплат и привилегий казались чем-то абсолютно естественным. А потом, мы же были молоды и оптимистичны, а в юности всегда кажется, что впереди тебя ждет только хорошее.

ПЕРВЫЕ ШАГИ В КАРЬЕРЕ

Наверно, если бы я попал вначале не в американскую, а в другую компанию, моя карьера сложилась бы иначе. Я попал в Just Subs волею случая, а не действуя по осознанному плану. У меня сейчас часто спрашивают совет, например, по поводу детей, их первых шагов в карьере, и я всегда говорю, что в начале карьеры лучше всего идти

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

в хорошую школу и учиться там основным принципам, согласно которым живут грамотно организованные корпорации. Наниматься в лучшие компании, которые есть на рынке в своей сфере. А потом уже отталкиваться от того, что нравится, что тебе кажется правильным, и идти вперед навстречу своей цели.

Усвоив систему координат, правила игры успешных компаний, уже можно слушать свое сердце и делать следующие карьерные шаги самостоятельно. Если у вас есть хороший фундамент, вам будет проще принять правильное решение. Вопрос даже не в правильности, а в успешности — приводит ли полученный профессиональный опыт к тому успеху, который вы для себя считаете необходимым или которого вы хотите достичь.

Начало моей карьеры — это, скорее, набор случайностей. И если сегодня меня спросят, стоит ли повторять мой опыт, я говорю, что не надо плыть по течению, когда строишь карьеру. Если бы можно было вернуться в мое прошлое, я бы постарался после вуза найти работу в корпорации. И необязательно, чтобы она была связана с медициной. Главное, чтобы мне было интересно в ней работать. Хотя, конечно, легче работать по специальности, которой вы обучались, чем уходить в сферу, о которой не имеете представлений.

Главное на первых порах построения карьеры, чтобы была возможность познакомиться с лучшими практиками в организации работы компании. Потому что, овладев этой лучшей практикой, потом легче работать в других корпорациях, управлять ими. Если после работы у лидеров рынка вы идете в небольшую компанию, вы сами становитесь для нее источником лучших практик и ваше позиционирование внутри этой компании усиливается. Если же после работы в корпорации вы решаете строить собственный бизнес, вероятнее всего, вы выстроите компанию по принципам успешных гигантов рынка, а это с большей вероятностью приведет вас и ваш бизнес к успеху. После работы с лучшими, у вас в руках будет «компас» и вы уже не станете суетливо метаться в надежде, что стремительные движения выведут из леса, — вы просто будете знать, как устроена система координат в успешном бизнесе.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЗОЛОТЫЕ ГОДЫ 2001–2008

Давайте вернемся к тому, как развивался дальше российский рынок труда и что с ним происходило в конце 1990-х и в 2000-е годы. Посмотрим, какие события сформировали каждого из нас, наши ожидания и представления.

Нужно отметить, что российский рынок успешных карьеристов и мы, его участники, выросли на ожиданиях того, что дальше будет только лучше: зарплаты, предложения, проекты. Мы долго считали рост чем-то совершенно естественным, и вроде бы на то были фундаментальные предпосылки.

Раньше говорили: «Выезжайте за третье кольцо, и вы увидите другую Москву». Сейчас мы немного расширили географию и скажем: «Выезжайте за МКАД, увидите, что Москва — это не вся страна». И это правда. Поэтому мы и стали одной из букв в знаменитой аббревиатуре БРИКС как один из крупнейших развивающихся рынков в мире. Нам многое еще предстоит сделать в России, чтобы страна соответствовала современным стандартам организации жизни. В России до сих пор очень много проблем, например с инфраструктурой. Только в последние годы Москва рванула вперед, стала удобней для жизни, но другим городам еще только предстоит масштабная работа в этом направлении. Перед нами стоит колоссальный объем работы, который необходимо проделать целой нации, чтобы выйти на другой уровень достатка. Поэтому в 1990-е и в 2000-е казалось совершенно очевидным, что проектов у нас будет все больше и больше, а для решения этих колоссальных задач будет нужны профессионалы и спрос на них будет расти. А вместе со спросом будут расти и зарплаты, и бонусы.

И действительно, до 2008 года в России все, включая зарплаты, росло феноменальными темпами. Уверенность в продолжении роста поддерживала внутренний динамизм и веру в то, что тот, кто не заработал миллиард, просто лузер полный. Наши рынки и экономика были, как на американском Диком Западе. Своего рода период ковбойского рынка.

И вот пришел 2008 год, и сложившая ситуация, мечты, планы, стабильный рост — все полностью разрушилось. Ведь тот год ознаменовался не только экономическим кризисом, но и войной

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

в Грузии. И это был важный период, который подвел черту, показав, что больше такого стремительного роста, свойственного предыдущим десятилетиям, такого высокого спроса, таких легких успехов уже не будет. У нас остался лишь один драйвер развития — необходимость благоустраивать страну. Жизнь показала, что даже заработанный в «тучные» годы миллиард не гарантирует спокойного существования на всю дальнейшую жизнь.

Основные принципы развития большинства компаний и карьер в России до 2008 года были предельно просты: «куй железо пока горячо», «забиваем золотые гвозди золотыми молотками». Достаточно было оборотистости и умения защитить то, что удалось захватить, будь то право собственности (в 1990-е годы ее делили главным образом физически, в нулевые — юридически) или позиция на рынке. Навыки долгосрочного развития бизнеса требовались от руководителей в ограниченном объеме.

Базовая стратегия сводилась к тому, что, пока рынок растет, надо успеть застолбить за собой нишу. Эффективность бизнес-процессов большого значения не имела. Важно было привлечь как можно большее финансирование и быстрее других организовать хоть какой-то процесс, чтобы занять значимую долю на почти пустом рынке. Соответственно, и специалисты требовались активные, если не сказать «нахраписты», энергичные, а умение эффективно управлять созданным ценили еще мало.

Более высокий уровень стратегии предполагал продажу компании — а фактически этой самой доли рынка — инвестору. Неважно, фонду, международной корпорации или сразу нескольким инвесторам в ходе IPO. Соответственно, востребованы были менеджеры, которые могли обеспечить достижение этой цели, те, кто показывал впечатляющую динамику бизнеса, кто мог обеспечить хорошую отчетность, умел внедрять ERP-системы и т. д.

Бурный рост экономики обеспечивал большое количество предложений тем, кто уже сумел добиться ярких результатов в кратчайшие сроки. От кандидатов, по сути, требовалось лишь «отфильтровать» поток предложений, не пропустить наиболее перспективное и не увлечься частыми переходами. Я знаю несколько случаев, когда компании перекупали талантливых людей друг у друга, кратно увеличивая зарплату: не на 20–30%, а в несколько раз.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Экспансия шла по всем направлениям: географическим, продуктовым. Компании зачастую не останавливались ни перед чем, чтобы заполучить нужного человека. Стремительно росли размеры компенсаций. Именно тогда зарплаты и бонусы высокопрофессиональных российских менеджеров превзошли доходы европейских или международных кандидатов с аналогичным набором опыта и компетенций. А порой наши управленцы стоили дороже, а опытом и навыками располагали меньшими, чем иностранные коллеги. Как раз тогда о России заговорили как о переоцененном рынке. Достаточно вспомнить, как росла стоимость недвижимости в Москве. Это яркая иллюстрация того, что происходило в 2000-е годы в нашем обществе. Менее чем за 10 лет цены выросли практически в 10 раз: эта «золотая лихорадка» началась примерно в 2001 году и закончилась в 2008-м. Время легких денег и легких карьер пришло к концу, а топ-менеджеры не спешили осознавать новую реальностью, они надеялись, что золотой век вернется.

Выводы

1. В начале карьеры ищите работу у самых сильных участников рынка. Только разобравшись в системе координат, можно пускаться в самостоятельное карьерное плаванье.
2. Вредно плыть по течению, когда строишь карьеру.
3. Во время бурного роста на рынке труда востребованы специалисты, которые энергичны и умеют показывать впечатляющую динамику бизнеса.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОСЛЕ 2008 ГОДА

Как говорил Уоррен Баффет, «когда прилив сменяется отливом — сразу видно, кто купался голым». Когда начался кризис, выяснилось, что многие из российских корпораций, бизнесов и успешных управленцев — надутые пузыри. А последующий период развития экономики, бизнеса и рынка труда в России показал, кто чего стоит на самом деле. Оптимист скажет, что после «тучных лет» наш рынок в целом стал более зрелым. И цены на недвижимость в этом

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

смысле — хороший индикатор: они существенным образом скорректировались. Но вначале все — и оптимисты тоже — испытали шок от работы в новых условиях.

После удара судейского молотка на процессе о банкротстве Lehman Brothers и фразы «The case is closed!» («Дело закрыто!») в мировой финансовой системе произошел тектонический сдвиг, который вскоре ощутила и Россия. Интерес инвесторов к российским активам резко упал, количество свободных денег на рынке сократилось, многие компании, в том числе крупные, оказались на грани банкротства. Вздрогнул и рынок труда.

Модель бизнеса, так хорошо работавшая много лет, оказалась полностью непригодна в новых условиях. Перед собственниками встал вопрос о более сложной стратегии: как выстраивать бизнес, чтобы он сохранял привлекательность в любой политической и экономической ситуации? Появился запрос на менеджеров с иными, чем в предыдущий период, качествами. На первый план вышли навыки стратегического мышления, умение контролировать издержки и искать резервы повышения эффективности.

Усугубили ситуацию дальнейшие изменения в экономике: рост госсектора, подорожавшее, а после введения санкций и почти полностью иссякшее внешнее финансирование, сжатие рынков, дешевая нефть. И все это — на фоне глобального политического кризиса. Резко вырос объем проблемных активов. В крупных банках даже появились специальные подразделения для работы с ними — в Альфа-банке, Сбербанке, Газпромбанке, Промсвязьбанке и далее по списку.

Банкротами становились отнюдь не рядовые компании. «Миракс» Сергея Полонского, не сходившего с газетных полос (это у него получалось, впрочем, и после банкротства), которая была девелопером многих знаковых проектов, в том числе башни «Федерация» в Москва-Сити. Межпромбанк Сергея Пугачёва, которого СМИ называли «олигархом» и «другом Путина». Компания JFC «бананового короля» Владимира Кехмана, на протяжении многих лет лидировавшая на фруктовом рынке. Этот перечень можно продолжать долго — волна банкротств прокатилась практически по всем отраслям.

Причины краха бизнеса, конечно, у всех разные, и в каждой истории свои нюансы. Но нехватка стратегических навыков

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

у собственников и менеджмента оказалась самым распространенным диагнозом. Руководство компаний-банкротов не просчитало риски, вовремя не осознало, что нужно меняться, и в результате потеряло контроль над бизнесом. Без работы оказались тысячи специалистов.

Нехватка стратегических навыков у собственников и менеджмента в сложившейся ситуации оказалась самым распространенным диагнозом.

Все российские компании были в стрессовой ситуации, требовалось быстро анализировать изменившуюся конъюнктуру и потребности клиентов, быстро действовать. В этот момент многие увидели, что кризис — это не только сложности, но и большие возможности, шанс выйти на новый уровень и построить карьеру. Выжили и преуспели те, кто сумел понять, какие новые продукты/услуги нужно выводить на рынок в новых условиях или как сделать дешевле существующие, кто смог предложить рынку новую бизнес-модель.

Так, например, именно в кризис предприниматель Александр Долгин полностью переключился с цветной металлургии на недвижимость — рынок, который штормило сильнее всего. Его компания Urban Group, основанная в 2007 году, быстро стала одним из самых заметных игроков в Подмосковье. Увлекающийся урбанистикой Долгин выбрал перспективную нишу — проекты с дружественной городской средой вблизи Москвы.

Сайт бесплатных объявлений Avito был запущен в России в 2011 году, когда «тучные» годы уже закончились. Сегмент рынка на тот момент был высококонкурентным. Но более активные игроки увели у портала «Из рук в руки», пионера отрасли и некогда ее практически монополиста, сначала автомобильный блок, а потом и недвижимость. Бизнес-модель Avito оказалась более успешной — компания быстро заняла место лидера. В 2015 году южноафриканский фонд Naspers увеличил свою долю в Avito с 17% до 67%, оценив компанию в рекордные $2,7 млрд. И не прогадал — популярность удобного для продавцов и покупателей подержанных вещей ресурса продолжает расти, фраза «продать вещь б/у» теперь звучит как «выставить на Avito». В любые, особенно кризисные, времена на рынке труда высоко ценятся специалисты, которые способны разглядеть возможности и создать успешные проекты и новые бизнесы, пока

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

большинство пребывает в растерянности и бездействует, ссылаясь на голодные годы.

Еще один пример посткризисной переориентации бизнеса на новые ниши — из собственного опыта. Я, заядлый рыбак, недавно узнал, что за последние пять–семь лет в стране был налажен массовый выпуск «мотособак» — это небольшой «как бы снегоход» для рыбаков. Там всего одна лыжа и двигатель, рыбак либо сидит верхом, либо едет сзади на прицепе. Такая штука очень экономична, ее можно возить в машине, она прекрасно довозит по льду до места ловли. И при этом стоит на порядок дешевле снегохода. До 2008 года их выпускали всего несколько производителей, сейчас — более 20.

Необходимость менять бизнес-модель в меняющихся условиях осознали и крупные компании. Яркий пример — Сбербанк, который до 2008 года был весьма консервативен, а сейчас занимает лидирующие позиции в сфере интернет-банкинга. Его руководство сделало ставку на развитие новых технологий, удаленного клиентского обслуживания в формате digital. Новые онлайн-сервисы запускают, ориентируясь на конкретные задачи клиентов, будь то плательщики ЖКХ или владельцы собственного бизнеса. Один мой знакомый долгое время вне России пользовался услугами международной банковской группы. Вернувшись и попробовав интернет-банкинг Сбербанка, он пришел в восторг: «Это на порядок лучше!» Конечно, для реализации проектов понадобилось много профессионалов. Хороший специалист, который не теряет связь с реальностью и в трудные времена, всегда востребован.

Во всех успешных кейсах главное — наличие стратегии. И примеров адекватной реакции на новые условия достаточно, к счастью для всех нас.

РЫНОК ТРУДА ПОСЛЕ 2008 ГОДА

«Тучные» годы закончились для всех, в том числе и для рынка подбора руководителей. Смена рыночной парадигмы привела к резкому уменьшению числа открытых вакансий. Причем сейчас большая часть вакансий, по нашим наблюдениям, связана уже не с запуском

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

новых проектов, а с решением текущих проблем в существующих бизнесах. Многие компании предпочитают продвигать на топовые позиции сотрудников изнутри, а не искать кандидатов на рынке. Все топ-менеджеры ощутили изменения. «В 2008 году за неделю с предложениями о работе звонили по три–пять раз и мне, и коллегам. Мы даже ввели практику включать в контракт с клиентом пункт об ограничении на переманивание консультанта, — сказал высокопоставленный сотрудник крупной консалтинговой компании. — А с начала 2015 года перестали даже спрашивать рекомендации».

После 2008 года зарплаты упали сначала из-за девальвации рубля. В 1990-е годы зарплаты топ-менеджеров фиксировались в валюте, а потом мы вошли в долгий период, когда рубль стал стабильным и многие корпорации перешли на рублевые зарплаты и бонусы. Мы будто бы стали жить в идеальном мире, где была стабильная национальная валюта, а с середины 2000-х даже стали привыкать к тому, что рубль — валюта конвертируемая. С зарплатой российского топ-менеджера жизнь даже в Западной Европе стала казаться дешевой.

Вспомните популярные тогда истории про коллегу или знакомого знакомых, который «продал квартиру в Москве, купил домик в Чехии (Гоа/Бали) и живет себе припеваючи». Или рассказы о том, что «одну квартиру тут продаешь, а вторую сдаешь и работать не надо», помните? В обществе стали активно обсуждать дауншифтинг. Именно тогда стала популярна идея быстренько сделать карьеру, купить дом в Европе и отдыхать. И это не просто идея, до 2008 года стремительная карьера и такой «выход на пенсию» были нашей реальность. Более того, до 2008 года возможно было быстро заработать не только на «пенсию в Европе в 40 лет», но и на гораздо более роскошную жизнь. Заключалось огромное количество сделок. Мы наблюдали настоящую золотую лихорадку: раскрутил бизнес, продал западному инвестору, и жизнь удалась!

Все участвовали в этом спринте: успеть как можно больше и быстрее. А кандидаты повально заразились идеями клиентов — своих работодателей. Поскольку до 2008 года многие собственники бизнесов мечтали выйти на IPO либо продать компанию, то их программы мотивации топ-менеджеров были, по сути, сформулированы следующим образом: «Ты вместе со мной станешь миллионером» или «Я стану миллиардером, а ты — миллионером».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

В Россию «на прииски» активно возвращались специалисты, которые в начале 2000-х заканчивали западные вузы и бизнес-школы. И они были рады запрыгнуть в этот скорый поезд. Надо отдать им должное — у многих получалось и продать, и заработать, и тем самым они раскручивали этот маховик все сильнее и сильнее.

Один из самых известных примеров реализации успешной стратегии тех лет — «Лебедянский», российская пищевая компания, лидер сокового рынка России. В 2000-м году руководство наняло команду топ-менеджеров российского офиса Tetra Pak, и в результате выбранной стратегии в 2008-м году компанию продали PepsiCo, управленцы заработали миллионы долларов — это официальная информация.

Нужно сказать, что поведение кандидатов на рынке труда — это всегда следствие. На первом месте стоят фундаментальные изменения в структуре экономики, которые дальше приводят в том числе и к переменам в настрое собственников бизнеса, а потом и к изменениям мотивации и настроя самих кандидатов.

После 2008 года государство стало спасать предприятия, превращая их в полугосударственные холдинги. Именно в то время взошла звезда «Ростеха». Именно тогда получили сильный толчок для развития Объединенная авиастроительная корпорация и Объединенная судостроительная корпорация. Таким образом, государство консолидировало существенные объемы секторов в своих руках, за счет чего стабилизировалась ситуация в целом.

Одновременно шли первые банкротства, сокращение персонала. С середины 2009 года у многих российских корпораций снизились продажи, экономические показатели значительно ухудшились. Уменьшились прямые иностранные инвестиции в страну.

До 2008 года порядка 30% выручки наша хедхантерская компания получала за счет проектов по поиску руководителей для открывающихся новых офисов иностранных корпораций. Мы и наши кандидаты твердо знали, что любой управленец, который добивался более или менее заметных достижений в западной компании, гарантированно мог дождаться звонка хедхантера и получить предложение о новой работе с ростом дохода не менее чем на 25–30% по сравнению с доходом на прежнем месте. После кризиса такие звонки прекратились.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Самые прозорливые кандидаты тут же почувствовали, что рынок труда и бизнес в России изменились кардинально и пришло время полностью пересматривать личную стратегию дальнейшего карьерного развития. Стал расти спрос на кандидатов, которые умеют выстраивать эффективную работу и делать это дешевле конкурентов, а также на специалистов, которые могут диверсифицировать продуктовую линейку, чувствуют, что нужно потребителям.

Оставался высокий спрос на менеджеров, способных обеспечить антикризисное управление. Некоторые розничные компании приходили к нам с просьбой найти руководителей, способных твердой рукой провести компанию через кризисный период. Понятно, что в таких условиях никто из кандидатов не мог ожидать повышения зарплаты, девальвированной по отношению к твердым валютам.

В 2010 году ненадолго наступил период стабилизации и даже некоторого подъема в российской экономике и, как следствие, на рынке труда. У многих корпораций ситуация выровнялась. Например, если посмотреть на объемы продаж автомобилей в тот момент, то они существенно превзошли показатели 2008 года.

Годы 2010-й и 2011-й стали периодом надежды. Мы, рекрутеры, наблюдали, как возвращаются иностранные компании, которые готовы были идти на риск и инвестировать в Россию, потому что у нас норма прибыли, несмотря на все риски, все еще была выше. Для некоторых, например для среднего европейского бизнеса, выход на российский рынок был частью стратегии выживания. В любом случае открытие офиса продаж в тот момент не требовало для корпораций значительных вложений. Многие снимали небольшой офис, сажали туда трех–четырех человек, которые взаимодействовали с местными дистрибьюторами и развивали бизнес до значительных объемов. И все шло неплохо. Бизнесы начали выкарабкиваться из ямы кризиса, хотя чаще все же велись разговоры о стагнации рынков.

Но даже тогда появлялись интересные успешные проекты. Например, «Хоум Кредит» запустил новую линейку потребительских кредитов. Сейчас кредиты наличными выдают практически все банки, но именно «Хоум Кредит» сделал этот продукт массовым и самым успешными в свое время. А Тинькофф Банк именно в те годы начал активно работать на рынке кредитных карт.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Факт остается фактом: надежда на стабилизацию и рост витала в воздухе, и на рынке труда тоже, а у некоторых даже получалось вырасти по доходам. Но все надежды, все планы перечеркнули события весны 2014 года и ужесточение санкций после крушения самолета Malaysia Airlines.

Мы фактически перешли в состояние торговой войны с Западом, и профессиональное сообщество не понимало, что будет дальше. Ситуация наложилась на последствия протестного движения 2011–2013 годов, и у многих начались метания — остаться или уехать, и если остаться, то что нас здесь ждет? В такой обстановке никто не мог чувствовать себя уверенно.

Выводы

1. После 2008 года большая часть вакансий открывалась в связи с решением текущих проблем в существующем бизнесе.
2. Многие компании предпочитали продвигать на топовые позиции сотрудников изнутри.
3. Высокий спрос сохранялся на антикризисных менеджеров с доказанной историей успеха.

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Смена рыночной парадигмы весны — лета 2014 года привела к резкому уменьшению числа открытых вакансий. Исчезло то, что в условиях растущей экономики называлось «тягой рынка»: если вы успешны, рынок тут же замечает высокие результаты и предлагает вам достаточно вариантов на выбор. Если раньше выходящий на рынок топ-менеджер, как правило, получал предложение о новой работе в течение одного-двух месяцев, то сегодня, по статистике Spencer Stuart, на поиски уходило 6–10 месяцев.

Время людей, которые умели лишь воткнуть палку там, где она сама заколосится, закончилось. Начался новый цикл, востребованы стали те, кто умеет не только втыкать палки, но и возделывать почву, засевать, удобрять.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Менеджеров, способных выстроить эффективные бизнес-процессы, в стране катастрофически мало. Но именно к ним обращена эта книга. Раз вы читаете ее, то вы, вероятно, из их числа. Ваша задача — определив свои сильные стороны, уже сегодня думать о том, как будет складываться ваша карьера через 5–10 лет. Это как редкий драгоценный плод, который надо терпеливо взращивать.

Горькая правда состоит в том, что рынок труда больше не прощает несистемного отношения к своей карьере. В гонке выигрывает тот, кто, помимо очевидных конкурентных преимуществ (впечатляющих бизнес-результатов, умения работать с персоналом, лидерских качеств, стратегических навыков), обладает еще и ясным пониманием о том, где он хочет оказаться как минимум в среднесрочной перспективе. Видеть цель — уже половина успеха.

Сегодня также нужно принять, что непрерывное обучение стало частью этой новой реальности, можно даже сказать, вошло в ее культурный код. Знания всегда были конкурентным преимуществом, но в информационный век они играют принципиальную роль в развитии вашего успеха. В 1990–2000-е годы кандидаты подробно писали в приложении к резюме о всех тренингах и курсах, которые они прошли самостоятельно или в рамках корпоративного обучения. В какой-то момент список прослушанных программ у некоторых топ-менеджеров стал настолько длинен, что размером приблизился к резюме. В тоже время стало понятно, что тренинг тренингу рознь и сам по себе прослушанный курс без проработки новых знаний мало чего стоит. И тогда работодатели (а вслед за ними и рекрутеры) пересмотрели свой подход к оценке обучения руководителей.

Вместо списка «пройденных курсов» теперь востребована только информация о профессиональных сертификатах (ACCA, CPA, CFA, CIPD, PMI и т. д.). Основной ценностью считается дополнительное образование (Executive MBA) или дополнительные короткие, но емкие курсы в серьезных западных бизнес-школах (в рамках программ Executive Education), которые, как отмечают многие кандидаты, дают им больше пользы, чем длительное формальное обучение. Такие короткие курсы особенно ценны, потому что позволяют сфокусироваться на конкретной теме, дают самые актуальные знания, а бизнес-школы заботятся о том, чтобы в группе оказались люди,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>