

# INSIGHT

**Перспективы менеджмента талантов в сложные времена**

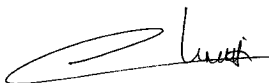


### Мы рады приветствовать Вас в серии Insights.

Наши отчеты серии Insights призваны дать Вам понимание ключевых моментов подбора и удержания финансовых специалистов и повышения их квалификации.

В начале 2009 года мировая бизнес-среда столкнулась со сложными экономическими условиями. В данной публикации мы кратко рассматриваем значение аспектов менеджмента талантливых специалистов в финансовой профессии. Мы надеемся, что данная публикация поможет в принятии решений, которые принимаются в организациях, на предприятиях, а также в государственном секторе в отношении обучения и повышения квалификации финансовых специалистов. Мы надеемся, что представленное мнение будет иметь значимость и принесет пользу бухгалтерам – либо за счет влияния на руководителей организаций, где они работают, либо как руководство к тому, как брать на себя большую долю ответственности за собственные потребности в профессиональном развитии.

С наилучшими пожеланиями,



Од Леонетти  
Начальник Управления образования и профессионального развития

**Последние данные Международного валютного фонда предполагают, что рост мирового ВВП упадет в 2009 году на 0,5%<sup>1</sup>, что является самым низким показателем с 1945 года. К тому же, стабилизация экономики не наступит до тех пор, пока не будут решены вопросы рисков, кредитоспособности и нехватки доступных кредитных средств в финансовом секторе.**

Существуют три основные экономические силы, которые доминируют практически в каждой сильной экономике, а именно: нехватка кредитов с необходимостью рекапитализации банков; экономический спад, который в определенной мере является циклическим; раскручивание экономических дисбалансов и нежелательные последствия неосторожного предоставления кредитов, что приводит к возможным дефляционным рискам.

Мы знаем, что правительства разных стран активно пытаются смягчить самые худшие проявления, но мы также считаем, что необходимо восстановить доверие – а на это нужно время. Как следствие – возможно, что мировая экономика начнет выбираться из текущего экономического положения не ранее, чем в 2010–2011 годах.

В эти сложные времена на передовую выходят профессионалы в области финансов. Среди приоритетов – укрепление балансов, управление затратами, эффективное управление рисками в самом широком смысле, усовершенствование денежных потоков, определение и использование рычагов определения стоимости – если не для их роста, то хотя бы для защиты, управления отношениями акционеров. Поскольку на финансовых специалистов были возложены более важные функции как в тех компаниях, где они работают, так и в компаниях их

клиентов, то эти функции также стали и более уязвимыми к влиянию внешних факторов.

С точки зрения перспективы человеческого капитала возникают фундаментальные вопросы, требующие ответа – достаточными ли знаниями, умениями и опытом обладают наши финансовые специалисты, чтобы нам помочь успешно пережить эти сложные времена? Какое влияние имеет существующая среда на необходимые им способности? Как необходимые способности соотносятся с теми способностями, которые уже есть у финансовых специалистов? Раньше организации легко уменьшали затраты за счет сокращения набора сотрудников и уменьшения средств на профессиональное развитие. Тем не менее, многие организации заняли выжидательную позицию или использовали стратегию «курса на рост» с соответствующими инвестициями в специалистов: поиск возможностей синергии, усиление доли рынка и экономика масштаба. Возможно, организации, которые взяли на вооружение такой позитивный подход с целенаправленными инвестициями, увеличили свои эксплуатационные издержки до того, как экономика начнет восстанавливаться, но они точно будут первыми среди восстановившихся, и их коммерческий успех будет более устойчивым. То, каким образом организация поведет себя сейчас, во многом определит ее будущее.

---

1 IMF, *World Economic Outlook Update*, January 2009

### НАБОР ТАЛАНТОВ

Неотвратимым следствием экономического спада является то, что на рынке появится больше свободных финансовых специалистов. Работодатели, которые смогут получить выгоду от набора специалистов – это те, у кого будет четкое предложение для работника и мощная репутация бренда, а также те, кто придерживается долгосрочной стратегии преимуществ при существующих методах набора.

Приоритеты перспективных соискателей, скорее всего, изменятся. В последние десять лет профессия финансиста во всем мире характеризовалась более ожесточенной борьбой за таланты, более высокими уровнями текучести кадров и высоким уровнем мобильности. В ближайшие несколько лет высока вероятность того, что повысится уровень удержания специалистов и снизится мобильность, поскольку профессионалы будут искать стабильную занятость, и новых вакансий будет меньше.

### РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ

Глобальный экономический спад проявит долгосрочные тенденции на рабочем месте, которые скажутся на развитии талантов: меняются модели набора – больше частичной занятости и временной работы, офшоринг и аутсорсинг для повышения конкурентоспособности, а также снижение корпоративных объемов и уменьшение уровней управления ради повышения операционной эффективности.

Карьера талантливых финансистов также, скорее всего, эволюционирует в ближайшем будущем – в ответ на экономический кризис, но также и в более далеком будущем – как отражение более широких тенденций. Сегодня карьера не развивается прямо по восходящей траектории, особенно в финансах. Типичное теперешнее развитие карьеры в финансах характеризуется рядом горизонтальных и вертикальных сдвигов, с планируемыми время от времени спадами и подвигами в другие функции – такую новую модель развития карьеры часто называют «корпоративной сеткой» вместо «корпоративной лестницы». Поэтому мы видим, что в развитии карьеры требуется больше гибкости как от работодателей, так и от сотрудников. Сотрудникам необходимо принять для себя горизонтальные подвиги как возможности карьерного развития, а работодателям следует быть готовым к развитию профессионалов вне «проторенных дорог».

Другим ключевым фактором являются личные устремления. В 2007 году исследования АССА<sup>2</sup> четко идентифицировали возрастание устремлений финансовых специалистов как основной тенденции в профессии; но заглушила ли подобные устремления нестабильная рабочая среда, с которой мы все столкнулись? Самыми живыми, наверное, были устремления молодых специалистов, которые только что пришли в профессию (сейчас их называют поколением Y – это люди, родившиеся после 1978 года); их набор ценностей и ожиданий от карьеры был абсолютно иным. Предложение «работодатель

– работник» усилилось в пользу сотрудника, но во время написания данного материала влияние экономического спада на данную тенденцию пока остается неизвестным. Проще говоря, пока еще рано делать выводы.

Эти факторы потенциально представляют некоторые из задач, с которыми приходится сталкиваться работодателям в развитии таланта. Тем не менее, такие задачи необходимо уравновешивать долгосрочными возможностями, которые, как ожидается, будут превалировать. Наше предыдущее исследование<sup>3</sup> продемонстрировало, что в ближайшие несколько лет будет происходить рост должностных функций в управлении рисками, в финансовом анализе и в корпоративном управлении в государственном и частном секторах, в то время как налогообложение станет первым приоритетом в практике, а роль корпоративных финансов уменьшится. Организации обнаружат, что им не хватает талантов, которые бы разбирались в данных областях. Поэтому именно сейчас появляется возможность расширить запас талантливых людей как раз в данных вопросах через ротацию и переквалификацию финансовых специалистов на другие специализации или через отбор специалистов извне.

К тому же, существуют еще значительные пробелы в бухгалтерской профессии в основном в управленческих навыках или в поведении, которое повышает продуктивность. Навыки коммуникации, анализа, лидерства, распределения рабочей нагрузки, формирования коллектива и проведения презентаций – все они высоко ценятся, но, во многих случаях, ими не обладают специалисты, работающие в организациях или же специалисты, представленные на рынке труда. По большому счету, отсутствие этих крайне важных навыков, скорее всего, объясняется простым отсутствием инвестиций в возможности повышения квалификации в профессии. Свидетельство нехватки таких инвестиций проявляется в опросе по поводу дальнейшего профессионального совершенствования (CPD), проведенном АССА в 2008 году: опрос показал, что работодатели не могли найти достаточное количество кандидатов на должности с опытом работы в проектах, прикомандировании (secondment) и с финансовой поддержкой на пути к профессиональной квалификации.

Если организации хотят получить выгоду от возможностей, предоставляемых текущей ситуацией в экономике, они должны инвестировать в своих финансовых специалистов. Вышеуказанные пробелы – это как раз те аспекты, с которых можно начинать решать сложившиеся проблемы.

Вопросы эффективности также относятся и к отдельным лицам. Мы видим, что более 40% членов АССА тратят на постоянное повышение квалификации (CPD – continuing professional development) 12 и более дней в год, в то время как около 80% тратят, по меньшей мере, шесть дней. Эффективность такого использования времени можно повысить за счет того, что каждый из членов АССА будет проводить планирование CPD с последующим анализом,

2 Insight Series: *A changing profession? The evolution of accounting roles, skills and career aspirations*

3 Insight Series: *A changing profession? The evolution of accounting roles, skills and career aspirations*

поскольку, согласно нашим данным, почти у 40% нет времени на адекватное планирование.

Также интересно отметить методы CPD, которые предпочитают финансовые специалисты. По техническому обучению три наиболее распространенных метода – это очные семинары или курсы, чтение и обучение без отрыва от работы. По бизнес-обучению тремя наиболее распространенными методами являются очные семинары и курсы, обучение без отрыва от работы и интерактивные семинары. На основе этих данных можно смело утверждать, что как раз эти методы рассматриваются финансовыми специалистами как наиболее эффективные, и именно в эти методы нам следует вкладывать соответствующие инвестиции.

В качестве наиболее эффективных методов CPD для финансовых специалистов быстрое признание приобретают коучинг и наставничество (coaching and mentoring). Опрос, проведенный АССА<sup>4</sup>, показывает, что хотя 90% финансовых специалистов очень положительно отнеслись бы к практике коучинга и наставничества, такую практику предоставляют менее трети организаций. Другая тревожная тенденция – это сосредоточение исключительно на технических умениях, при котором не учитывается, что необходимо также развивать эффективное лидерство.

Коучинг описывают как «... раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности»<sup>5</sup>. Коучинг во многом зависит от самого человека, и разработано оно специально для повышения эффективности, что должно обеспечить человеку достижение ряда намеченных целей. Обычно коучинг проводится в течение определенного периода времени, и проводить его может специалист, как работающий в организации, так и нанятый извне. Поскольку коучинг способствует повышению эффективности, он поощряет инструктируемого к творчеству и новаторству при постановке целей и решении его проблем. В существующей среде подобная интеллектуальная ловкость может быть очень даже полезна.

Напротив, наставничество обычно сопровождается указаниями, чтобы подопечный перенял знания и опыт наставника. Опять-таки, при теперешних обстоятельствах (когда те, кто получил квалификацию позднее начала 90-х годов, не испытывали на себе подобных неблагоприятных условий), опыт тех, кто пережил подобные неблагоприятные времена, – бесценен.

### УДЕРЖАНИЕ ТАЛАНТОВ

Было бы наивно думать, что война за таланты среди опытных финансовых специалистов полностью прекратилась. Исследования, недавно опубликованные Присяжным институтом развития персонала (Chartered Institute of Personnel Development - Великобритания) показывает, что стратегии поиска талантов во многих организациях не изменились, и что почти пятая часть

организаций с еще большими усилиями определяет, развивает и удерживает таланты.

Доминирующие экономические условия предоставляют возможность, которая дается раз в жизни – организации смогут воспитать в своих сотрудниках преданность к организации с помощью целевых программ привлечения сотрудников и заманчивых предложений для работников. В этом – главный фактор удержания сотрудников – как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Хотя сокращения персонала неизбежны, они должны всегда быть последним из возможных вариантов решения, и, к тому же, организациям следует проводить сокращения очень осторожно – не более, чем того требует необходимость. В сложившихся непростых экономических условиях многие ведущие бухгалтерские фирмы изучают альтернативные пути сокращения накладных расходов на персонал без принудительного сокращения штата – например, сокращение рабочих дней в неделю или верхних пределов зарплаты. Хотя такие стратегии могут показаться крайностью, идет речь о беспрецедентных обстоятельствах, которые могут потребовать особых методов, а такие стратегии повышают способность фирм удерживать талантливых сотрудников на более длительное время, чтобы быть готовым к приходу экономического подъема.

Основой существующих стратегий удержания талантов, применяемых фирмами, должна быть гарантия того, что «психологический контракт» с талантливыми сотрудниками не будет разорван. Существует много факторов, из-за которых среди тех, кто остается в организации, может исчезнуть мотивация и распространиться нестабильность в случае применения стратегий сокращения персонала. В том, что касается менеджмента талантов, нельзя пренебрегать влиянием на игроков «группы Б», так же, как и на игроков «группы А».

Резюмируя, можно сказать, что сейчас – подходящее время для инвестирования в потенциальные таланты и расширения круга талантливых специалистов за счет постоянного вложения средств в обучение и профессиональное развитие, и, в то же время, в пересмотр и обновление схем набора специалистов на работу.

### ТАЛАНТ ЛИДЕРСТВА

В сложившейся ситуации основные лидерские качества в финансах включают в себя умение видеть суть сложных вопросов, обеспечивать уверенность в условиях неуверенности, ставить задачи и обеспечивать руководство при их выполнении, внедрять изменения, гарантируя, в то же время, что стратегия и структура организации останутся гибкими. Кроме того, настолько же важными являются контроль внутренней ситуации и управление деятельностью внешних заинтересованных лиц.

---

4 Insight Series: *The coaching and mentoring revolution – is it working?*

5 Whitmore, John (1992), *Coaching for performance*

Ключевой навык лидера – коммуникация – приобретает еще большее значение, как в отношении частоты распространения информации, так и в отношении её содержания. Во времена неуверенности хорошие лидеры знают, что невозможно распространять слишком много информации. Они также знают, что важно, чтобы распространяемые идеи были реалистичны. Таким образом, коммуникация должна быть четко выраженной, прямой и регулярной.

В исследовании АССА о лидерстве в финансовой профессии<sup>6</sup>, такие черты как реалистичный оптимизм и умение выражать четкое видение ситуации, а также осуществление контроля и руководства, были названы определяющими для успешного лидерства. Из этого можно сделать вывод, что в экономически сложные времена эти черты необходимы более чем когда-либо.

Для многих финансовых специалистов теперь стало очевидно, что сейчас они переживают самые худшие экономические условия, из тех, которые им когда-либо приходилось переживать на этой должности. Некоторые никогда ранее не работали в условиях рецессии.

В некотором отношении доминирующая экономическая ситуация дает более глубокий и необычный уровень опыта, который не всегда предоставляется в более благополучные времена, поскольку она переносит акцент внимания на ключевые вопросы ведения бизнеса и на основные принципы финансов – сильный баланс и надлежащее управление наличностью. Данная ситуация также предоставляет работодателям отличную возможность повторного привлечения старших сотрудников, обращаясь к их опыту прошлых экономических спадов. Есть свидетельства того, что ведущие фирмы уже активно привлекают именно таких сотрудников. Эти методы бесценны, когда необходимо снабдить талантливых завтрашних финансовых лидеров навыками, благодаря которым они смогут пережить как хорошие, так и плохие времена.

### ТАЛАНТЛИВАЯ КУЛЬТУРА ЭТИКИ

Стандарты этики в поведении как в организациях в общем, так и среди отдельных финансовых специалистов, будут подвергаться тщательной проверке. После коллапса солидных финансовых организаций от институций снова будут требовать уменьшения сложности, повышения уровня прозрачности в отчетности и развития системы культуры и вознаграждения, которые обеспечивают долгосрочную стабильность.

Построение мощной культуры этики – это один из наиболее важных аспектов управления рисками. Благодаря обучению, обязательствам предоставлять дальнейшее профессиональное совершенствование, кодексу поведения, финансовые специалисты смогут уверенно влиять на развитие такой культуры во всей организации. Сегодняшний

экономический климат – это хороший катализатор, который поможет по-новому взглянуть на организационную культуру, и, если необходимо, расширить в ней место для этики. Развитие стабильной культуры этики в финансовой сфере станет предметом более детального исследования АССА еще до конца 2009 года.

### ЧТО ДАЛЬШЕ?

Нам не известно, когда точно начнется экономический подъем. Но мы, все-таки, знаем, что, для того, чтобы выжить в существующем климате и обеспечить стабильное будущее нашим компаниям, мы должны быть уверены, что наше внимание сосредоточено на самом главном ресурсе – на людях.

По практическим советам, набору инструментальных средств и исследованиям проблем, которые помогут вам усовершенствовать стратегии в отношении кадровых ресурсов, мы рекомендуем посетить страницу [www.accaglobal.com/mhc](http://www.accaglobal.com/mhc) или же нашу глобальную программу конференций, посвященную вопросам управления человеческим капиталом – также на странице [www.accaglobal.com/mhc](http://www.accaglobal.com/mhc)

6 Insight Series: *Paths to the top – best practice leadership development for finance professionals*

## **Программа “Аккредитованный работодатель АССА” (ACCA Approved Employer)**

---

**АССА работает в партнерстве с 10 000 работодателей во всех странах мира с тем, обеспечивая бухгалтеров и финансовых специалистов, квалифицированных по высшим стандартам, поддержкой в доступе к комплексному обучению и повышению квалификации.**

Мы фокусируем наше внимание на поддержке обучающихся сотрудников ваших компаний, а также тех финансовых специалистов, кто уже достиг профессиональной квалификации, на протяжении всей их карьеры, предоставляя услуги через нашу сеть, состоящую из 80 представительств и центров.

Программа “Аккредитованный работодатель АССА” – это официальное признание поддержки обучения и повышения квалификации, которая предлагается студентам и членам АССА ведущими организациями. Это – платформа, которая дает нам возможность развивать взаимовыгодные отношения, на основе повышения стандартов обучения и развития, инновационного сервиса и безупречного исполнения.

Более детальную информацию можно найти на странице [www.accaglobal.com/employers](http://www.accaglobal.com/employers)



The information contained in this publication is provided for general purposes only. While every effort has been made to ensure that the information is accurate and up to date at the time of going to press, ACCA accepts no responsibility for any loss which may arise from information contained in this publication. No part of this publication may be reproduced, in any format, without prior written permission of ACCA. © ACCA May 2009.

Представительство АССА в Украине, странах Прибалтики и Кавказа  
ул. Богдана Хмельницкого, 48, Киев, Украина  
т. +38 (044) 585 4501 ф. +38 (044) 585 4502

**[ukraine.accaglobal.com](http://ukraine.accaglobal.com)**