

Козлов Геннадий Викторович —

заместитель руководителя аппарата генерального директора —
руководитель секретариата АО «Концерн ВКО „Алмаз-Антей“»,
доктор физико-математических наук, профессор.

Ерошин Сергей Евгеньевич —

заместитель директора Научно-образовательного центра АО «Концерн
ВКО „Алмаз-Антей“», кандидат технических наук.

Gennadii V. Kozlov —

JSC Concern VKO “Almaz-Antey”.

Sergei E. Eroshin —

Scientific and educational center of JSC Concern VKO “Almaz-Antey”.



Как выбирать лидеров?

Успех любого дела как в масштабе страны, так и отдельного коллектива в большой степени определяется уровнем его руководства. В силу этого подбору руководящих кадров следует уделять пристальное внимание, предъявляя высокие требования к квалификации, коммуникабельности и личным качествам претендентов, таким как ответственность, честность, принципиальность, доброжелательность и т.д.

Традиционная система включения сотрудников в кадровый резерв не отличается высокой эффективностью, поскольку обычно формируется действующим руководством, не заинтересованным в наличии преемников. Подчас в резерв включаются даже люди старших возрастов. Для устранения этого недостатка целесообразно применять подходы, связанные с независимым выявлением потенциальных лидеров. К их числу относятся две недавно реализованные программы: первая — «Лидеры России» — осуществлена в масштабах страны, вторая — в АО «Концерн ВКО „Алмаз-Антей“», одной

из самых крупных корпоративных структур ОПК. Они организованы по схожим схемам, но имеют существенные различия по числу участников и продолжительности. Сравнительный анализ механизмов отбора и завершения программ является целью данной работы.

Программа выявления лидеров трудовых коллективов Концерна ВКО «Алмаз-Антей»

Программа была запущена в самом конце 2016 г. по инициативе и при активном участии генерального директора концерна Я.В. Новикова [1, 2]. Это во многом предопределило ее успех, ибо в системе ОПК сохраняется действенность властной вертикали. В противном случае на дочерних предприятиях могли возникнуть бесплодные дискуссии о целесообразности данного замысла, идущего в разрез с традиционными способами формирования кадрового резерва.

С самого начала было объявлено, что победители программы попадут в социальный лифт, в ко-

УДК 331.1

В статье проведен сравнительный анализ методов выявления лидеров программы «Лидеры России» на федеральном уровне и аналогичной программы, реализуемой в Концерне ВКО «Алмаз-Антей». Выявлены сходства и различия подходов, предложены направления совершенствования конкурсов данного типа.

Ключевые слова

Кадровый резерв, лидеры России, развитие профессиональных и управленческих компетенций.



➤ Цель федерального конкурса «Лидеры России» — выявление, развитие и поддержка перспективных руководителей, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций.

тором им самим придется крутить ручку лебедки для подъема по карьерной лестнице, программа лишь окажет содействие в развитии необходимых для этого навыков.

На *рис. 1* показана схема реализации программы. Фактически она представляет собой систему фильтров разного устройства.

Первый этап является заявочным и не предполагает никаких профессиональных, образователь-

ных и возрастных ограничений для сотрудников дочерних обществ концерна и его головной компании. Участникам предлагается лишь произвести самооценку приведенных в первой анкете 20 ключевых лидерских качеств. Из 130 тыс. сотрудников концерна в программе решили принять участие 1500 человек.

Три последующих заочных тура потребовали от участников программы демонстрации своих способностей, таких как интеллектуальный уровень, кругозор, умение находить оригинальные решения в непростых ситуациях, стремление к саморазвитию. В результате на вторую анкету ответили менее половины заявившихся участников. Задания третьей и четвертой анкет усложнились, но отсев был уже не столь значителен – в пределах 10%. В конечном итоге все четыре анкеты успешно заполнили около 500 человек.

Возрастное распределение участников, прошедших заочные туры, показано на *рис. 2*.

В *табл. 1* приведены некоторые данные, характеризующие участников программы.

По завершении заочных туров была выполнена процедура оценки ответов, полученных в результате выполнения семи специально подобранных вербальных заданий трех анкет. Четырем экспертам предстояло независимо оценить несколько тысяч развернутых ответов участников программы. Итогом этой кропотливой работы стала гистограмма распределения участников по набранным баллам (*рис. 3*).

На первые сборы была приглашена группа участников, отмеченная красным цветом. На сборах должны были оценить такие качества претендентов, как организаторские способности, коммуникабельность, умение работать в команде, активность, быстрота реакции, ораторские данные. Заочные туры такую информацию дать не могли.

Сборы были проведены в виде соревнования восьми самоорганизовавшихся команд. В рам-

How to Choose Leaders?

The article presents comparative analysis of the methods for identifying winners of the “Leaders of Russia” program at the federal level and similar program, implemented in JSC Concern VKO “Almaz-Antey”. Similarities and differences in approaches are identified, directions for improving competitions of this type are suggested.

Keywords

Staff reserve, leaders of Russia, development of professional and managerial competencies.

ках различных дискуссий, интеллектуальных конкурсов и спортивных соревнований была собрана необходимая информация об участниках и на ее основании по итогам двухнедельных сборов определены 54 победителя программы с 27 предприятий. Вторые сборы позволили выявить еще 26 победителей.

Рисунок 1

Схема реализации программы выявления лидеров трудовых коллективов АО «Концерн ВКО „Алмаз-Антей“» в 2016 г. и 2017 г. (январь — март)



Рисунок 2

Возрастное распределение участников программы, прошедших заочные туры

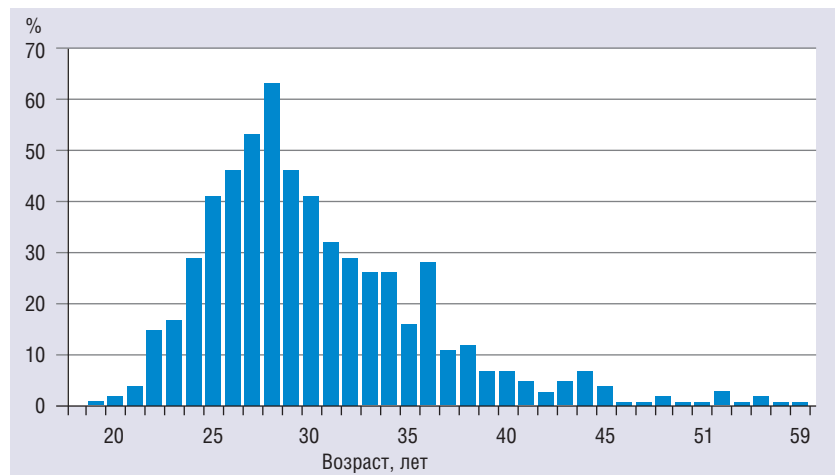


Таблица 1

Сведения о составе участников программы

Показатель	Мужчины, %	Женщины, %
Ученая степень	4,8	0,5
Наличие семьи	53,8	45,6
Высшее образование	93,4	94,8
Администратор	14,1	39,4
Инженер	70,2	52,8
Рабочий	15,7	7,8

Победителей программы наградили грамотами и специальными памятным знаками, по итогам сборов они получили удостоверения о повышении квалификации. Для организации взаимодействия с участниками программы и ее победителями был создан совет капитанов команд, сформированных во время сборов.

В 2018 г. реализуется вторая волна поиска лидеров, проводимого по той же схеме. Интересно было спрогнозировать число участников на этот раз. Обычно первый «улов» бывает богаче, с другой стороны, эта программа получила известность и стала популярной, чему способствовали продуманная организация, хорошее информационное обеспечение (статьи, книги, кинофильмы), а также агитация, проводимая на предприятиях победителями 2017 г. В результате число участников второй волны выросло на 17%, и они оказались несколько более целеустремленными. Об этом свидетельствует относительно меньший отсев на заочных турах. Так, в этот раз заочные туры прошли уже не 450, а 627 участников. Для обработки столь большого массива анкет было привлечено восемь победителей программы 2017 г. Этот опыт оказался

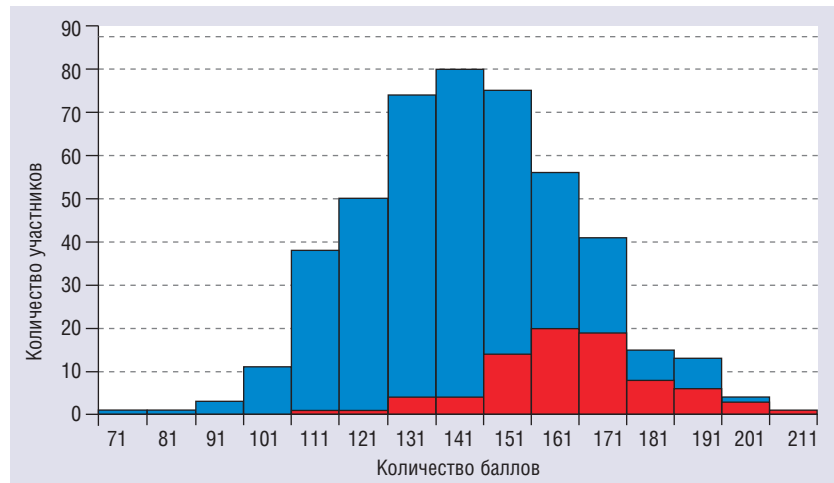
удачным. Вторым новшеством стало приглашение на сборы в качестве модераторов восьми тщательно отобранных победителей.

Можно с большой долей вероятности предположить, что общее число победителей программы за два года составит около 100 человек. Таким образом, выявленная доля лидеров составляет примерно 1% по отношению к численности квалифицированной молодежи. Этот результат является вполне адекватным общим представлениям о проценте людей с явно выраженными лидерскими качествами, что подтверждает действенность разработанной методики.

Программа Концерна ВКО «Алмаз-Антей» не завершается этапом выявления лидеров. С ними ведется систематическая работа по развитию профессиональных и управленче-

Рисунок 3

Распределение набранных баллов участниками программы (синий цвет — все участники, красный — участники первых сборов)



ских компетенций. В частности, одной из целей программы является развитие корпоративной общности. Отчасти это достигается за счет общения участников программы на сборах и при реализации поручаемых им проектов. Первым таким проектом, организованным в рамках команд, сформировавшихся на сборах, была разработка положения о соревновании дочерних предприятий концерна.

Вторым заданием стала разработка механизмов формирования корпоративной общности. К реализации выявленных механизмов, таких как научно-технические конференции и семинары, корпоративные издания, праздничные мероприятия, спортивные соревнования, интеллектуальные игры, творческие конкурсы, индивидуальные увлечения, команды лидеров будут привлечены самым непосредственным образом.

Важной формой дальнейшей работы с лидерами являются стажировки на предприятиях концерна. Первая стажировка была проведена в феврале 2018 г. на предприятиях Северо-Западного регионального центра — уникального кластера из шести современных предприятий концерна, собранных на единой территории и объединенных тесными кооперационными связями. По единодушному мнению участников, стажировка оказалась полезной, полученные сведения и впечатления будут, несомненно, использованы участниками в производственной практике.

Программа была организована целиком силами концерна, базовой организацией выступил На-

учно-образовательный центр ВКО «Алмаз-Антей» им. академика В.П. Ефремова [3]. Ему отводится важная роль в развитии компетенций победителей и участников. Образовательный контур программы выявления лидеров трудовых коллективов включает дополнительное профессиональное обучение победителей по направлению «Мастер делового администрирования в сфере ОПК».

Программа «Лидеры России»

Цель федерального конкурса «Лидеры России» — выявление, развитие и поддержка перспективных руководи-

телей, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций [4].

Условия участия в конкурсе:

- возраст до 50 лет включительно;
- опыт управления не менее двух лет для участников в возрасте до 35 лет включительно и опыт управления не менее пяти лет для участников в возрасте от 36 до 50 лет включительно;
- наличие российского гражданства.

Критерием оценки участников являлся уровень проявления ими управленческих компетенций и лидерских качеств в ходе выполнения различных заданий.



Конкурс проходил в несколько этапов:

- регистрация участников (октябрь-ноябрь 2017 г.);
- заочный отборочный этап (ноябрь 2017 г.);
- региональные полуфиналы (ноябрь-декабрь 2017 г.);
- всероссийский финал (январь-февраль 2018 г.).

Схематически этапы конкурса показаны на *рис. 4*.

Для участия в конкурсе необходимо было пройти электронную регистрацию на сайте программы.

На заочных этапах в режиме онлайн проводится тестирование для оценки общего развития и управленческого потенциала участников (*рис. 5–7*). По результатам тестирования определяются значения индивидуальных рангов в рейтинге участников.

Полуфиналы проводятся на региональном уровне в форме очных мероприятий. При этом общее количество участников регионального этапа составляет не более 300 человек, из них не менее 30% должны составлять участники в возрасте до 35 лет.

Всероссийский финал конкурса проводится в Москве. В нем участвуют 300 победителей региональных полуфиналов. Участники проходят комплексную оценку деловых и личностных качеств.

➤ Процент успеха участия в программе должен быть обнадеживающим.

Призы и награды победителям конкурса:

- сертификат на прохождение образовательных программ по управленческой тематике;
- включение в программу развития управленческого кадрового резерва;
- участие в программе наставничества с ведущими руководителями;
- предоставление права участия в ежегодном Петербургском международном экономическом форуме.

Оператором конкурса является Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Рисунок 4

Схема этапов конкурса «Лидеры России»

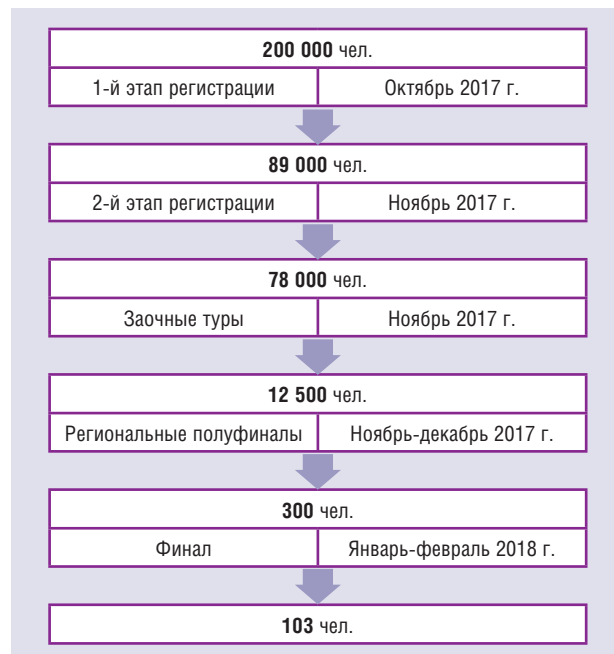
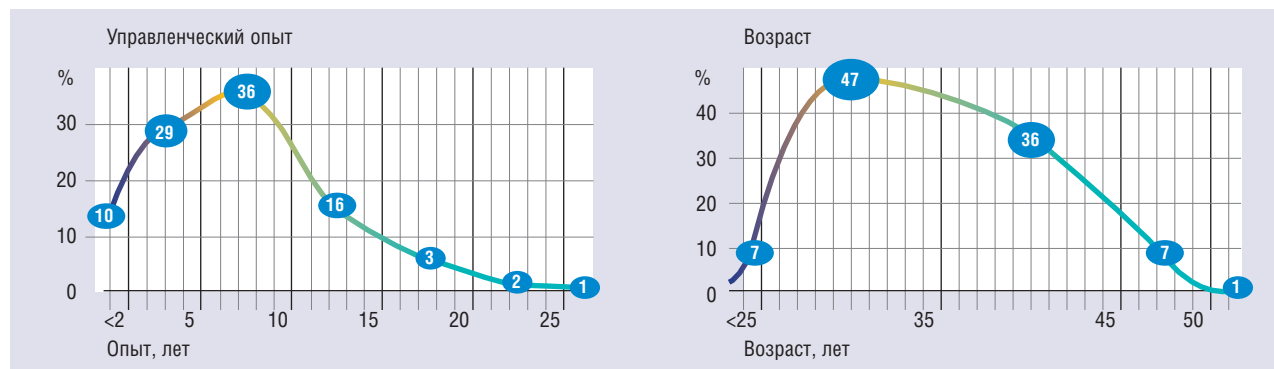


Рисунок 5

Сведения об участниках программы «Лидеры России»



Источник: [5]

Рисунок 6

Распределение участников по отраслям деятельности, %



Источник: [5]

Сопоставление программ

Зададимся вопросом: к какой численности людских массивов целесообразно применять механизмы, положенные в основу отбора лидеров в корпоративной программе?

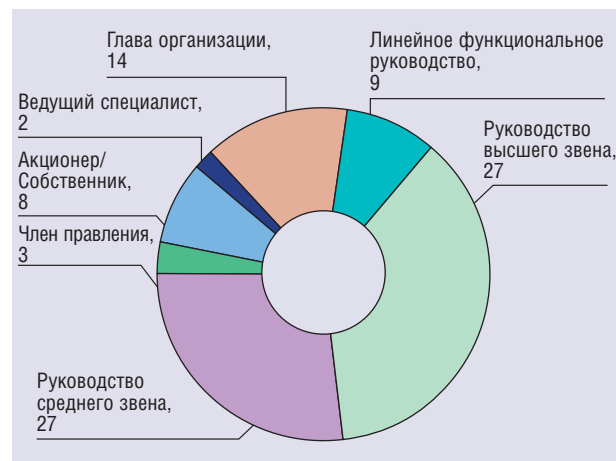
Очевидно, что в коллективах численностью меньше тысячи человек нет необходимости проводить такие непростые процедуры. Здесь люди с явно выраженными лидерскими качествами могут быть определены путем опросов и анализа результатов работы. Нижняя граница применимости рассматриваемого метода находится где-то на уровне 10 тыс. человек.

Верхняя граница, на наш взгляд, не сильно превышает 100 тыс. сотрудников. Этому есть несколько причин. Во-первых, уже при такой численности количество участников программы весьма значительно (превышает тысячу человек) и требуются значительные усилия как при обработке результатов заочных туров, так и для оценки участников сборов. На первые сборы участников программы в АО «Концерн ВКО „Алмаз-Антей“» мы пригласили 80 человек, что оказалось избыточным. На вторых сборах число участников сократили до 64 человек. Вероятно, это оптимальное число.

Второй важный момент, связанный с численностью исходной выборки, состоит в том, что процент успеха участия в программе должен быть обнадеживающим. В нашем случае из полутора тысяч участников заочные туры прошли 500 человек. Тысяча человек сошли с дистанции по собственной инициативе на этапе анкетирова-

Рисунок 7

Распределение победителей по уровням менеджмента, %



Источник: [5]

ния и в силу этого не имеют претензий к организаторам программы. Из 500 оставшихся участников в число победителей вошли 11%. Это вполне значимый процент. Важно и то, что все желающие, не победившие в 2017 г., могут принять участие во второй волне отбора. Реально их оказалось около 10% от общей численности, остальные, объективно оценив свои возможности, претендовать на победу не стали.

В программе «Лидеры России» организаторы столкнулись с неожиданно большим числом заявившихся. Выбрать 100 человек из 200 тыс. — все равно что найти иголку в стоге сена. В силу этого пришлось повысить требования заочных туров, чтобы сократить число претендентов до 2,7 тыс. человек. Далее были проведены очные сборы по федеральным округам, по результатам которых число претендентов было сокращено до 300 человек, из них и было выбрано 103 победителя.

Обычно для конкурсного отбора в масштабах страны используется несколько иная методика: на первом этапе проводятся региональные соревнования (олимпиады), победители которых выходят в финал федерального уровня. Такой вариант представляется более рациональным с точки зрения оптимизации числа оцениваемых соискателей. Однако подобный подход требует значительных временных затрат, возможно, это и заставило авторов программы «Лидеры России» воздержаться от его применения.

Временная диаграмма проведения конкурсов приведена на рис. 8.

Как видно из *рис. 8*, корпоративная программа является существенно более продолжительной и в настоящее время еще не завершена, она рассчитана на четыре года. Программа «Лидеры России» сильно уплотнена по времени, и о ее дальнейших перспективах пока не объявлено.

Будучи сходными по таким показателям, как «добровольное участие», «заочные туры и очные сборы», «схожие темы конкурсов», «компьютеризация механизмов реализации

программы» и «участие экспертов в оценке претендентов», программы все же различаются между собой. Черты различия представлены в *табл. 2*.

Интересно сравнить мнения участников программ относительно выдающихся личностей. Для финалистов конкурса «Лидеры России» примером для подражания главным образом стали исторические личности дореволюционного периода [4]: П.А. Столыпин (1862–1911), Алек-

➤ Успешная реализация обсуждаемых программ позволяет сформулировать новый действенный подход к выявлению и развитию перспективных кандидатов на руководящие должности как на федеральном и региональном уровнях, так и на уровне крупных корпоративных структур.

Рисунок 8

Временная диаграмма реализации программы концерна (оранжевая стрелка) и программы «Лидеры России» (голубая стрелка)

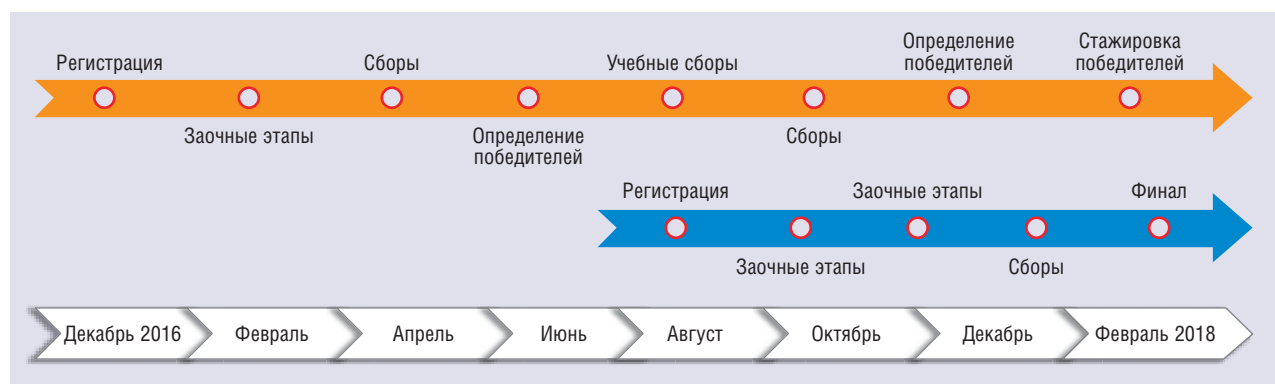


Таблица 2

Черты различия программ

«Лидеры России»	Лидеры АО «Концерн ВКО „Алмаз-Антей“»
Число участников больше 100 тыс. человек.	Число участников — 1,5 тыс. человек
Имеются возрастные и служебные ограничения	Нет ограничений для участников
Большой процент отсева	Допустимый процент отсева
Задания от сложных к простым	Задания от простых к сложным
Не указаны эталонные лидеры	Заданы ориентиры: А.И. Савин, В.П. Ефремов, И.М. Дризе и др.
Наставники позиционируются как лидеры: министры, губернаторы, главы корпораций и банков. Преобладает ориентация участников на формальное признание лидера	Наставники ориентируют участников на то, что главное начальное условие — это неформальное лидерство
Участники программы получают высокие позиции в управленческом звене. Не социальный лифт, а скачок	Участники сами крутят ручку лебедки для подъема по карьерной лестнице. Социальный лифт через развитие навыков и усиление мотивации
Конкурс носит преимущественно индивидуальный характер	В рамках соревнования используется командный подход
Сжатые сроки заочных туров	Трехнедельный срок заполнения анкет
Победители преимущественно из сферы услуг и финансисты	Победители преимущественно инженеры
Конкурс завершается определением победителей и назначением некоторых на руководящие должности	Отборочный этап является лишь первой частью программы, за которым следует двухгодичный этап повышения компетенций победителей [6, 7]

сандр II (1818–1881), А.В. Суворов (1730–1800), Екатерина II (1729–1796), Петр I (1672–1725).

В ответ на аналогичный вопрос участники программы выявления лидеров АО «Концерн ВКО „Алмаз-Антей“» назвали более 30 имен, среди них выдающиеся конструкторы и руководители предприятий ОПК: А.И. Савин, И.М. Дризе, В.П. Ефремов, А.А. Расплетин, Л.В. Люльев, П.Д. Грушин, В.Г. Грабин, А.А. Леманский, В.В. Тихомиров, Б.В. Бункин, А.С. Елян. При этом участники подчеркивали, что неформальное лидерство для них важнее, чем формальное признание заслуг.

Значительная доля участников федерального конкурса работает в сфере услуг, в том числе в здравоохранении. Удивляет, что они не упомянули выдающихся российских медиков, к примеру Андрея Ивановича Воробьева, с чьим именем связывают не только сохранение и развитие научных школ в области медицины, но и спасение тысяч человеческих жизней.

Выдающиеся ученые и управленцы из всех областей деятельности, в которых сосредоточены участники программы «Лидеры России», могли бы служить для них ориентирами и задавать уровень требований к профессионализму и личностным качествам лидеров настоящего и будущего.

Подводя итог, можно констатировать, что успешная реализация обсуждаемых программ позволяет сформулировать новый действенный подход к выявлению и развитию перспективных кандидатов на руководящие должности как на федеральном и региональном уровне,

так и на уровне крупных корпоративных структур. Учет положительных сторон обеих программ позволит усовершенствовать механизмы их реализации и повысить результативность. Использование предложенных методов сопряжено со значительными временными затратами, но не требует слишком больших финансовых расходов. Созданное программное обеспечение может быть использовано для проведения конкурсов разного уровня и масштаба.

□

ПЭС 18054 / 29.03.2018

Источники

1. Большаков Д.Ю., Ерошин С.Е., Козлов Г.В., Москалев А.Ю., Новиков Я.В., Орлов Д.В., Федоров В.В., Яковлева С.В. Программа выявления лидеров трудовых коллективов Концерна ВКО «Алмаз-Антей». М.: ООО «Типография „Миттель Пресс“», 2017. С. 104.
2. Большаков Д.Ю., Ерошин С.Е., Козлов Г.В., Москалев А.Ю., Новиков Я.В., Орлов Д.В., Федоров В.В., Яковлева С.В. Выявление лидеров трудовых коллективов: Программа Концерна ВКО «Алмаз-Антей». М.: Новое Время, 2018. 180 с.
3. Ерошин С.Е., Федоров В.В. Становление научно-образовательных центров в рамках оборонно-промышленных холдингов // Инновации. 2017. № 12. С. 13.
4. Положение о Всероссийском управленческом конкурсе «Лидеры России» [Электронный ресурс]. URL: <http://лидерыроссии.рф/rules>.
5. Отчет о реализации Всероссийского управленческого конкурса «Лидеры России» [Электронный ресурс]. URL: <http://лидерыроссии.рф/news>.
6. Большаков Д.Ю., Ерошин С.Е., Козлов Г.В. Метод формирования корпоративной общности // Инновации. 2017. № 7. С. 13.
7. Большаков Д.Ю., Ерошин С.Е., Козлов Г.В. Программа выявления лидеров в холдинговых структурах // Экономические стратегии. 2018. № 1. С. 168.

References

1. Bol'shakov D.Yu., Eroshin S.E., Kozlov G.V., Moskaev A.Yu., Novikov Ya.V., Orlov D.V., Fedorov V.V., Yakovleva S.V. *Programma vyyavleniya liderov trudovykh kolektivov Kontserna VKO "Almaz-Antey"* [Program for Identifying Leaders of Labor Collectives in JSC Concern VKO "Almaz-Antey"]. Moscow, ООО "Tipografiya "Mittel' Press", 2017, p. 104.
2. Bol'shakov D.Yu., Eroshin S.E., Kozlov G.V., Moskaev A.Yu., Novikov Ya.V., Orlov D.V., Fedorov V.V., Yakovleva S.V. *Vyyavlenie liderov trudovykh kolektivov: Programma Kontserna VKO "Almaz-Antey"* [Identifying Leaders of Labor Collectives: Program of JSC Concern VKO "Almaz-Antey"]. Moscow, Novoe Vremya, 2018, 180 p.
3. Eroshin S.E., Fedorov V.V. *Stanovlenie nauchno-obrazovatel'nykh tsentrov v ramkakh oboronno-promyshlennykh kholdingov* [Formation of Scientific-Educational Centers Within the Framework of Defense-Industrial Holdings]. *Innovatsii*, 2017, no 12, p. 13.
4. *Polozhenie o Vserossiyskom upravlencheskom konkurse "Lidery Rossii"* [Regulation on the All-Russian Management Competition "Leaders of Russia"], available at: <http://lideryrossii.rf/rules>.
5. *Otchet o realizatsii Vserossiyskogo upravlencheskogo konkursa "Lidery Rossii"* [Report on Implementation of the All-Russian Management Competition "Leaders of Russia"], available at: <http://lideryrossii.rf/news>.
6. Bol'shakov D.Yu., Eroshin S.E., Kozlov G.V. *Metod formirovaniya korporativnoy obshchnosti* [Method of Forming a Corporate Community]. *Innovatsii*, 2017, no 7, p. 13.
7. Bol'shakov D.Yu., Eroshin S.E., Kozlov G.V. *Programma vyyavleniya liderov v kholdingovykh strukturakh* [Program for Identifying Leaders in Holding Structures]. *Ekonomicheskie strategii*, 2018, no 1, p. 168–181.