

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
22—24 мая 2014

Панельная сессия
ВЫИГРЫШНЫЕ СТРАТЕГИИ В ГЛОБАЛЬНОЙ БОРЬБЕ ЗА ТАЛАНТЫ

22 мая 2014 — 14:00—15:15, Павильон 5, Конференц-зал 5.1

Санкт-Петербург, Россия
2014

Модератор:

Джон Скотт, Заместитель председателя, KPMG International; председатель, KPMG EMA

Выступающие:

Владимир Васильев, Ректор, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики

Сумит Мазумдер, Назначенный президент, Конфедерация индийской промышленности

Ваагн Манукян, Управляющий партнер в России и СНГ, глава региона Восточная Европа и Скандинавия, Heidrick & Struggles

Вячеслав Орехов, Генеральный директор, SAP СНГ

Андрей Шаронов, Ректор, Московская школа управления «СКОЛКОВО»

Франк Шауфф, Генеральный директор, АЕБ (Ассоциация европейского бизнеса)

Участник дискуссии:

Леонид Гозман, Президент, Фонд «Перспектива»

J. Scott:

Good afternoon, everyone. Welcome to Winning Strategies in the Global War for Talent. I think undoubtedly this is one of the key aspects for all businesses, regardless of whether it be in Europe, in the Americas, even in Africa, or any other region of the world. I would like to welcome all of you this afternoon, but obviously, especially, I would like to welcome our panellists. We are very privileged today to have a number of people who are not only experts, I believe, in the material, but also people who deal with talent and deal with how to attract and retain talent in their day-to-day business affairs or their day-to-day working lives.

First of all, I would like to introduce Vaagn Manukyan, who is the Managing Partner for Heidrick & Struggles. He has an MBA from Kingston University. I would like to welcome Sumit Mazumder, who is the President Designate of the Confederation of Indian Industry and also Vice Chairman and Managing Director of TIL Ltd., Kolkata, and has an MBA from Sam Houston State University in Texas. He is also recognized for an Advanced Management Programme at Harvard University. I would also like to welcome Slava Orekhov, who is the CEO of SAP, he also has an MBA from INSEAD Business School; and Andrei Sharonov, who is the Dean of the Moscow School of Management, who has also been a Deputy Minister, and has been on both the university side of things and the government side of things as well, which I think is very, very important for the future of talent, and of course in business as well. And, of course, Dr. Schauff, thank you for making it; I know you have been rushing from another meeting. We are very pleased to have you here. Dr. Schauff is the CEO of the Association of European Businesses. He has been so since 2007, and has played a key role in making sure that European businesses work together. He has also lectured in East European studies. We also have Vladimir Vasilyev, who is the Rector of St. Petersburg National Research University, and he is also Vice President of the Russian Rectors' Union. So, welcome to all of them.

We are also fortunate enough to have in the audience Leonid Gozman, the President of the Perspective Foundation; and Alexander Vinokurov, who is the President of Summa Group. As I say, I think we are very lucky to have such a good panel with us today, and I am hoping also that the whole of the meeting will take advantage of the opportunity to ask questions later on.

Just to give a brief introduction before we deal with some of the issues that we would like to discuss directly with the panel: it does not matter which business, CEO or government official, or any other part of our economic fabric that you talk to, there is a clear issue around talent and the need, as I said before, to attract and retain talent. Undoubtedly, there are some external factors which some of these panellists are experts on, far better experts than I. A couple of factors that I would clearly like to indicate are that undoubtedly there are issues around demographics; people are getting older in the developed countries, there is no question about that. But what we are also seeing is, even in some of the developing countries and I think India—Sumit, you will be able to discuss that as well—India is a good example where there are lots of young, talented people available, but sometimes the skills they have do not exactly match the opportunities, and therefore the education aspect is key. And of course, one of the questions we need to ask ourselves is really, are we giving people the right education?

Just briefly, in a recent KPMG study with university students, there are a few facts that came out which I think are worth knowing. One was that 91% of those students, students from all over the world, from 24 different countries, including developing and mature economies, felt that in their working life, they would work in more than three countries. That is an enormous change compared to previous studies of that type. Only 21% expected to work in the same company for their whole professional career, which is, once again, an enormous change. Perhaps the most important fact is that 84% felt that the social aspect of their work was key to maintaining their relationship with employers, looking at the future.

I think perhaps one last factor that I would add before we go to the panellists is that we need to be aware that the younger generations, certainly from some of us who are on this panel today, are very much accustomed to new technology. They are very much accustomed to rapid communication, and they are accustomed to change. Being accustomed to change, they are better able to adapt themselves to change. I think both from a business perspective and from other aspects of the economy, we need to take into account that people need to be attracted in order to retain them and to bring them into organizations.

So, if we kick off on the questions, I would like to talk a little bit about expectations with Vaagn. Your firm specializes in talent and matching that talent to employees' exact needs. I would like you to talk about the expectations of candidates and how you feel that the roles of talented individuals are actually met, if their expectations are really met, and whether business policies are adapting themselves to the talent market.

В. Манукян:

Мне кажется, что глобальные изменения, которые происходят на планете Земля и о которых говорилось на параллельных сессиях, неизбежно отражаются и на рынке талантов, особенно на не просто демографических или трудовых ресурсах, а именно на руководящих специалистах. Рынок глобализуется, мир глобализуется, происходит консолидация финансовых, промышленных и технологических центров. В то же время, на планете происходят демографические изменения, и это приводит к очень большим диспропорциям в области лидерских ресурсов для бизнеса. Я бы обратил внимание только на основные тренды.

Основной тренд — это, конечно, технологические изменения, потому что технологии приводят к гигантским изменениям, все вы слышали про консьюмеризацию, про облачные, социальные медиа и так далее и тому подобное, они приводят к очень большим изменениям вообще, в принципе,

в бизнес-ландшафте и конкурентоспособности компании. И это в свою очередь приводит к очень большим изменениям, к лидерским компетенциям, которые нужны предприятиям, чтобы оставаться успешными, завоевывать и защищать свои рыночные доли. В этом смысле, конечно, происходят очень большие изменения: люди, которые управляли предприятиями... мы все видим, что происходило с появлением компании Apple, с iPhone и так далее и тому подобное. Рынок преобразуется. Одна из компаний «большой четверки» недавно проводила исследование аудиторских компаний, где задавался вопрос по поводу лидерских компетенций в компаниях и применения технологий в этих областях. И, представляете, всего лишь, по-моему, до 10% компаний обладают технологиями в области управления талантами, вообще лидерскими компетенциями. Мы говорим про большие корпорации, где численность персонала больше 10 000 человек: там всего лишь 10%. Если спросить остальные 90%: «А что вы дальше собираетесь делать?» — 60% этих корпораций даже не знают, как подойти к решению этого вопроса. То есть в технологических областях, как вы, наверное, слышали, происходят очень интересные вещи, а корпорации даже не в состоянии их применить, чтобы привлекать лучшие таланты и управлять своими талантами.

Много также говорится про поколение Y или millennials: эти люди по своей парадигме отличаются от традиционных людей, они требуют других корпораций, они требуют других брендов работодателей. Но, к сожалению, очень многие корпорации не в состоянии предвосхищать их спрос. Я бы так ответил.

J. Scott:

Thank you very much, Vaagn, and I think as you rightly say, it is very difficult for companies to foresee what is going to happen. I would like to pass to Sumit, perhaps more specifically about India. I think there is a phenomenon in India

which I think we should all be interested in, and which I think also could be applicable in Russia as well. As we were discussing before, I deal directly with KPMG in India, and one of the key things that we find ourselves with—and I think there is a general point about whether companies are meeting talented individuals' expectations—but one of the key things as well is the social trends that are related to that. I know in KPMG, one of the issues we have is that our people, after three or four years, find that their friends are saying to them, “But you have been three or four years in the same company. Are you not moving on to something better?” That is a phenomenon that we do not have anywhere else in the world. So, Sumit, please, are companies and businesses doing enough to deal with the expectations of talent?

S. Mazumder:

Very good afternoon to everybody, and thank you. To really answer that question, I am going to go back a little, pre-1991, when India was a closed economy. It was very much like Japan: when somebody joined a company, you retired from that company. As soon as we opened our economy, we had multinationals and other companies coming into India, then suddenly, literally, there was war for the talent, and opportunities which were not there before suddenly opened up. Then, as the younger generation came in, their expectations were not being met because the companies were not really very much into HR practices. It was done as a policy matter, but not really in a positive manner. That is what caused this issue of people moving.

The other thing that caused people to move is really the cross-border, as we call it. We know that there is a large population of Indians living in America. Some of them have done extremely well over there. Also, there is this shift of a lot of people from India into the Middle East, and this is where the whole concept of people shifting jobs or changing jobs became quite common. Over the years, HR policies and practices have come into force. Now most companies have very

strong HR departments. We use a lot of consultancies for HR work also, and things are beginning to change.

We find that, obviously, money is not the only thing. Money is important, but there are also other things. Over the years, the salaries have corrected to a very large extent in India from what they were pre-1991. It is not the same as somewhere else, but compared to the cost of living, it is, I would say, comparable. Then we saw the brain-drain, if I may use the expression, out of India reduce, and we started to see some reversal back. But then the expectations of these people became very high, so companies had to work all the time on how to engage the employees, how to help them find a work-life balance in life, how to constantly challenge them with new tasks, how to make them real entrepreneurial managers, how to make them feel like they are not just part of the organization, but really a part of the ownership of the organization, so that they make decisions like they would make decisions if it was their own business. There is a lot of training going on in leadership, and we have some very good management schools, as you know; the management schools are now offering programmes like I did many years ago at Harvard. They are also doing that in India now.

So there is a realization; companies are sending their younger, promising talent to these courses to learn, to keep them motivated. An individual, at the end of the day, wants to know: "Besides adding value to the company, how am I adding value to my own life? Is my value being enhanced by working in this organization?" It is really up to the management of the organization to ensure that every prime need of the individual is met. Once he gets full satisfaction and he feels that he is contributing and he is learning to better his own future, the chances of his leaving are less.

At the same time, you must always have a leadership talent pipeline, and this is something that organizations very often, at least in India, do not really create. Recognizing this, most companies are sending their promising young people for

leadership training, preparing them for the future. Things are changing, companies are getting wiser, and it is really at the end of the day: “I am a professional. I will work for you, but what is there in it for me besides money?” As long as you meet those needs, constantly enhance the employee’s skills, enhance his abilities, the chances are he will stay with you longer, because in any organization, hiring someone new and training him is far more costly than retaining people, and I believe many studies have been done about this.

One other point that I will touch upon, with your permission, John, is that what you talked about is people from India. By 2020, I believe there will be more people retiring from jobs than joining jobs all over the world, including in China, because of their one-child policy, and India will be the only place which will have a very large working population, estimated at 65% of the population, of working age. I read some estimate somewhere that there will be shortage of 47 million working people by 2026, and India will have an excess of 54 million people. It is very important, even for global companies, to recognize this and also—I am not pitching for India!—and support the nurturing and development of these people. That is only possible if the economy allows it. We have various initiatives that have been taken by the government for national skill-building, and what they have done now, for the first time, is they are involving industries in this national skill-building. The target is to have 500 million people trained in the next 10 years.

There are plans in place. The intentions are there. Now we need to see the action, and this really rides on the economy doing well. Unfortunately, for the last four or five years, things have not been as good, and we have kind of been derailed. Unless we get back on track, this will not happen. But if you look at it from India’s perspective and the global perspective, it is very important that we get back on track and ready these guys for future opportunities.

J. Scott:

Thank you, Sumit, that is very interesting. I think I will just to go over to Dr. Schauff. I mean, you represent businesses around Europe. In theory, there is open mobility which tries to help this issue by allowing talent to move. I suppose one of the questions would be, what are companies doing to attract that talent, to meet that talent's needs, and to deal with opportunities like we have, for example, here in Russia, where undoubtedly there is much opportunity, a large population, and mobility is also a key issue? It is a pretty complex question: Europe, Russia; it is an interesting thing as far as talent mobility is concerned.

F. Schauff:

I have to make a slight correction, Chair, because we are representing an association of European investors in Russia, so it is European companies basically working in Russia. It is more than 600, mostly larger, European corporations, including your company, for example, and we are certainly dealing with the question of the labour market on an everyday basis, with the legal framework, but let us stay with the development, which is rather linked to cultural changes, etc.

Before coming here, first, our HR specialists in our Association wrote down some presumably very intelligent things for me, but they are mostly about internal changes in companies. I think that I would rather contribute some issues which might be important on the global level, going down to the level of the individual employee, because certainly what we have to say—I am from Germany, as you can hear from my horrible German accent—and certainly the work or labour reality in Germany is very different. As to what has been mentioned before, in Germany, it would not be surprising to have a person in the higher levels of an organization doing a similar job for 20 years or something. I mean, his job will certainly change over the years, and the qualifications will also change, and the person will have to adapt, but the fluctuation is rather low.

Here in Russia, what we see might be similar to other parts of the world: the fluctuation of the workforce is high. I have to say that I am also on the board of two companies, one European, one Russian. We see that the fluctuation in every sense, compared to the west of Europe at least, is very high. It is, I think, when we come to the question of attracting talent into Russia, or keeping talent in Russia, partially a cultural question. Also, do companies want to retain talent? I have to admit that in very many cases, some statistical evidence people gave me shows that in many Russian companies, at least, there is no strategy for talent retention, and I think this might have to change.

Second, I have come from a panel on migration. One big issue here in Russia which has been discussed over the last one and a half decades, as you very well know, is the question of attracting a highly qualified workforce to Russia. Legally, a lot of things have been done in order to improve the situation here. What certainly has to be done is to improve the image and the realities of Russian daily life in order to get more highly qualified, highly talented people into Russia.

Then let me say some words about the perspective of employees here in Russia. As I said before, the fluctuation seems to be very high, and this is partially, obviously, a problem of the companies, because in very many cases, they do not have a strategy for the retention of talent, but on the other hand, it is also a question of the employees. I have to say, as a very concrete example, last week I had a Russian lady in my office, highly educated, with a degree from a British university, and she was, in principle, perfect for the job. But she has one big weakness: for about ten years or so, she changed her job every year. She was not an exception in the Russian labour market. Let me say this clearly: highly qualified people also seem to have the tendency to change their job for a small increase in their salary. This certainly creates problems for the company, because if the company loses somebody who has been working on a job, and I am talking about complex jobs, they lose resources by finding somebody new,

and training this person in the position, etc. If we take it across the whole economy, this is a loss of resources.

Secondly, for the person themselves, to me, it is very hard to understand the concept, because you certainly might move from one job to another and have EUR 50 more per month, but in the end, you will have horizontal movement for most of your life, not upward movement, because my assumption is—and also, presumably intelligent research has been done on this—you have to do a job properly, and I am talking about highly qualified people, for five or six years in order to be really good and then move on to the next step in upward mobility.

From this point of view, I must also say that I think lots of things have to be done still. It is partly a question of politics and policies on the national level; it is partly a problem of the companies themselves; but it is also a question of how the workforce itself behaves, and what the perspectives of this workforce are. I think it will be very interesting to see how we can change this to a more stable situation in the future. I do not have, to say it plainly, a good solution at the moment. Thank you.

J. Scott:

Thank you, Dr. Schauff. Talking about solutions, Andrei, we have heard undoubtedly that there are different aspects to managing talent: technology, being more structured; Sumit has explained the experiences we have had recently in India; and I think Dr. Schauff has explained that it is key that the workforce, that people themselves, are clear about what their future strategy is as far as their career is concerned. You are in a privileged position because you are in Moscow's prestigious business school at the Moscow School of Management.

I think, to me, there are two or three things. First of all, has businesses' approach to mobility really changed, or do we just talk about it but do not really deal with it? I suppose the second thing is, really, how can business schools help to make

sure that our businesses are multicultural businesses and we take full advantage of mobility within business, which is a key factor in a global marketplace? In particular, I think, since we are in Russia, we should talk about Russia. There are enormous opportunities, there are lots of growing businesses: how do we really make sure that our businesses are multicultural, to take full advantage of that opportunity?

A. Sharonov:

Thank you, Mr. Scott. If you do not mind, I will switch into Russian.

Мобильность, интернациональность, наверное, не являются самыми сильными и традиционными чертами российского бизнеса. Если посмотреть на происхождение мультинациональных компаний, то по месту возникновения в России их можно насчитать очень немного или исчезающе мало. Мобильность рабочей силы — это тоже не самая сильная или не самая традиционная черта российского рынка рабочей силы.

Тем не менее мы в бизнес-школе все больше и больше сталкиваемся с желанием тех, кто приходит на обучение, получить мультикультурный опыт. Едва ли не самым важным ожиданием слушателей является не только наличие международной профессуры, но прежде всего наличие представителей разных стран, разных культур, разных бизнес-культур и бизнесов в одной группе. Вот если взвешивать на весах, то это едва ли не самое важное для людей, которые приходят обучаться в бизнес-школу, с тем чтобы не просто слушать лучшего профессора из лучшей мировой школы, а с тем, чтобы можно было это обсуждать со своими, что называется, «классмейт», с людьми, чтобы они могли на расстоянии вытянутой руки почувствовать другую культуру ведения бизнеса и примерить ее на себя, насколько они адекватны культуре, которую, как правило, демонстрируют представители мультинациональных компаний, работающие в России.

Если смотреть на структуру иностранцев, которые учатся в бизнес-школе «Сколково», то это люди, которые чаще всего либо работают в мультинациональных компаниях (в их российских подразделениях), либо ищут себе работу в России. Поэтому такая тенденция тоже появляется, и мы ее очень чувствуем.

Возвращаясь к теме мобильности (вы говорили о мобильности), я бы сказал, что сейчас мобильность — это не столько географическое, сколько профессиональное понятие, когда многие профессии или многие виды деятельности вы можете осуществлять онлайн, и географическая мобильность в этой части теряет свое значение, а более важной становится профессиональная мобильность. Я столкнулся с достаточно очевидным фактом, но он немного режет глаз: до 19 века одна профессия распространялась на многие поколения одной семьи. То есть в течение сотен лет представители мужской половины какой-то конкретной семьи имели одну и ту же профессию. Это были охотники, рыболовы, земледельцы, и в течение веков эта профессия не менялась. После 30-х, 50-х годов 20 века эта тенденция стала экспоненциально меняться, и сейчас один человек в течение своей жизни проходит по нескольким профессиям, причем не связанным друг с другом вертикально. Эта часть профессиональной мобильности, на наш взгляд, тоже очень важна.

У нас в школе недавно завершилось очень интересное исследование, в результате которого появилась работа под названием «Атлас новых профессий». Он доступен в Интернете и, кстати, частью этого атласа является атлас старых профессий, которые умерли или отомрут в течение десяти ближайших лет. Одним из выводов из этого интересного документа, в котором что-то можно увидеть интуитивно, а что-то является контринтуитивным, поэтому он интересен, — так вот, один из выводов, который делают авторы этой работы, представители нашего Центра образовательных разработок «Сколково», состоит в том, что все большее и

большее значение в структуре образования будут занимать не традиционные предметные дисциплины, не индустриальные дисциплины, а такие, как творчество, и, что называется, креативность, чего — господин Васильев может меня поправить — сейчас нет ни в одном образовательном стандарте: это управление проектами, это управление процессами, это мотивация людей. Мы видим это как требование к менеджерам, но мы не видим этого как элемента образовательных программ. Одним из выводов становится то, что во многом бессмысленно уделять столько времени узким национальным знаниям, а в связи с настолько быстро меняющейся профессиональной жизнью конкретного работника, его в значительной степени нужно вооружать другими знаниями — кросс-культурными, кросс-профессиональными, повышающими его профессиональную мобильность, которая сейчас ценится и которая должна быть неотъемлемым атрибутом современного профессионала.

J. Scott:

Thank you, Andrei. I think this aspect of creativity is really very interesting, and I think it is quite a difficult thing to deal with. Despite my accent, I have spent by far the majority of my life in Spain, and Spain has very, very high unemployment, and business tends to think that people, especially young people, are just happy to get a job. The truth of the matter is, and I completely agree with you, they are not looking for that; they are looking to do something creative with their lives. So there is a key social aspect to that that I think goes beyond just simply the management of talent.

Just to turn to Slava, I think, following on from this point about really making careers interesting, building a multicultural organization, and creating the right environment for creativity and innovation, SAP is a global organization, known everywhere, of course, in the world. Probably people do not fully understand the complexities of the product, but how, in your company, Slava, do you actually

manage to create that mobility, both in geographical terms and, to react to Andrei's point, also from the perspective of the different activities that people can be involved in?

S. Orekhov:

Thank you for your question. I will follow Andrei and Vaagn, and do my speech in Russian.

Добрый день, коллеги. Спасибо за вопрос. На самом деле мы на такой вопрос отвечаем с двух точек зрения. С одной стороны, мы компания, которая разрабатывает технологии, в том числе для управления персоналом, для управления талантами, для процесса найма, а с другой стороны, мы сами — крупный работодатель, у нас больше 60 000 сотрудников, мы работаем более чем в 100 странах. Поэтому мы понимаем, что происходит у наших заказчиков и в других крупных компаниях. Мне было приятно встретить в этом зале нескольких наших клиентов. Теперь о том, что происходит у нас. Мы работаем в несколько специфической отрасли, в которой не так уж важно, где сидят специалисты — по крайней мере, те из них, которые не взаимодействуют с заказчиками лицом к лицу. Для вас не секрет — и мы перед началом сессии как раз говорили об этом с коллегой из Индии, — что Индия сегодня славна тем, что там очень много вкладывалось в IT как тему для экспорта, и сегодня она — крупнейший центр в мире по разработке программных продуктов для любых мировых компаний. Это означает, что и для нас в том числе не так важно, где сотрудник находится, поэтому программа мобильности и у нас имеет специфический оттенок. В частности, мы убеждены, что это мероприятие имеет смысл. Могу сказать, что в прошлом году у нас 896 сотрудников по миру переехали из одной страны в другую либо на какую-то временную программу, которая исчисляется обычно сроком в один-два года, либо на относительно долгие контракты. У нас и в России есть примеры, когда

иностранные коллеги приезжают к нам. Сегодня у нас в офисе работают директор по маркетингу из Австрии, финансовый директор из Германии, у нас есть энное число успешных историй, когда российские коллеги переехали в другие страны и продолжают свою успешную историю в нашей компании.

Мы считаем, что это очень полезно по двум соображениям. Первое, это достаточно дорогостоящее упражнение, будем честными, то есть любой такой переезд связан со значительными затратами. Конечно, делать это имеет смысл только для тех сотрудников, которых мы хотим удерживать и развивать. Это касается не только руководящих позиций, мы точно так же относимся к нашим экспертам, но в первую очередь базисом для этого является наша уверенность в том, что мы хотим долго жить вместе с этим человеком.

С другой стороны, мы очень много стараемся делать с точки зрения мобильности внутри страны. Не секрет, что Россия — достаточно сконцентрированное с точки зрения экономики государство, и поэтому, конечно, мы, наблюдая дефицит талантов в двух столицах, достаточно давно ушли в регионы и продолжаем искать талантливых людей. Честно говоря, я перемещаюсь в Москву и Санкт-Петербург, потому что здесь находятся наши основные клиенты или, по крайней мере, те, с кем мы работаем на стороне клиентов. Поэтому в целом мы относимся к этому очень позитивно, у нас есть специализированное подразделение, которое отвечает за программу перемещения сотрудников из одной страны в другую. Для нас это становится еще более важным, потому что то, о чем Вы говорили, что мир меняется и инновации становятся приоритетом, меняет и отношение к тому, кого и как мы набираем. У нас, в силу специфики нашего технологичного бизнеса (напомню, мы из IT), на сегодняшний день до 30% заявок на вакансии приходят от сотрудников от 80-го года рождения, то есть от того самого пресловутого поколения Y или поколения Миллениума: это и

есть сегодня наша основная целевая аудитория с точки зрения привлечения кадров. У них немного другой взгляд на мир: в том, что касается их приоритетов, им важна социальная ответственность бизнеса, им важно, чтобы это был некоторый fun, удовольствие, то есть они не склонны делать механическую работу просто для того, чтобы ходить туда с утра до вечера и зарабатывать деньги. Они склонны делать что-то, в чем они находят определенное удовольствие. Поэтому все большее и большее число из них не хотят даже идти на контракт. Они готовы работать в любом режиме, но не хотят связывать себя крепкими семейными отношениями на многие годы, они совсем по-другому относятся ко всем современным технологиям. У нас с каждым годом на десятки процентов растет число коллег, которые появляются и приходят к нам через социальные сети и через такие программы. Конечно, Россия — страна чуть менее технологичная в этом вопросе, и здесь мы обычно наблюдаем какой-то временной лаг, но мы в любом случае понимаем, что это придет через год-два-три, и нужно быть к этому готовыми. В принципе, анализ, который мы регулярно проводим, говорит о том, что всё, что мы говорим об изменениях принципов или подходов, имеет значение с точки зрения не только набора, но и удержания персонала, да и вообще репутации нашей компании. Если раньше негативный опыт с каким-то новым кандидатом не всегда становился известным рынку, то сегодня через социальные сети информация распространяется моментально. Любая ошибка, совершенная на любом этапе, естественно, критична, потому что через несколько дней о ней узнает весь мир.

J. Scott:

Thank you, Slava, and that is very interesting to have a real-life example in terms of a global company. I think many members of the panel have spoken about data, and of course big data technology. Vladimir Vasilyev, you are the Rector of

St. Petersburg National Research University. What can we expect from big data technology going forward in terms of recruiting talent, managing talent, and meeting talent's needs?

В. Васильев:

Спасибо. Я постараюсь ответить на этот вопрос, но сначала тоже ненадолго вернусь к ключевым словам. Мы сейчас говорим о талантливых людях, то есть ключевое слово — таланты. Мы знаем, что таких людей не так уж много. Можно говорить, что любой человек талантлив, но, тем не менее, оценки хорошо известны: из одного года рождения талантливых людей — не более 5% от общего населения. Со стороны любого человека, особенно талантливого, основной целью, мне кажется, является максимальная реализация его потенциала: потенциала интеллектуального, творческого, в конце концов духовного — и это, сознательно или бессознательно, действительно является целью. Если так, то траектории могут быть совершенно разными. Человек может остаться в одной профессии, он может остаться в одной компании и идти в ней вверх по лестнице. Возможна другая траектория, которая позволит — подчеркиваю, для того, чтобы максимально реализовать свой потенциал, — менять компании, мобильность, менять страны. Наконец, есть и третий возможный путь: когда по прошествии времени человек просто меняет профессию. Он накопил какой-то потенциал, поменял или набрал какие-то компетенции и перешел в другую профессию, используя те компетенции, которые приобрел раньше. Еще раз подчеркиваю: важна максимально возможная реализация своего потенциала.

Теперь посмотрим с другой стороны: если компании, чтобы вначале выявить, затем использовать и потом удержать у себя того или иного талантливого человека... мне кажется, тренд сейчас чуть-чуть меняется. Мы сейчас говорили о поколении Y, но не надо забывать, что 2016 год

наступит через два года, и уже подойдет поколение Z. Мы еще с Y не разобрались, а уже придет несколько другое поколение. Тем не менее для того, чтобы и выявить, и удержать талантливого человека, в компании, безусловно, для этого должна быть создана среда. А тренд, как мне кажется, смещается в абсолютно персональную, персонифицированную сторону. То есть если сейчас компания набирает того или иного человека — как мы сейчас говорим, подчеркиваю, талантливого человека, который должен обладать теми или иными компетенциями: профессиональными, нравственными, личностными, коммуникационными и так далее и так далее, — то современные и информационно-коммуникационные технологии, задачи и возможности так называемых «больших данных» (мы говорили, кстати, об облачных приложениях — я не имею в виду коммерческие облака, я имею в виду облака второго, третьего поколения), наверное, толкают компании к тому, чтобы не просто выбрать конкретного человека с определенными компетенциями, а взять конкретного человека, который нужен, и в этом как раз могут помочь «большие данные». Но для удержания, мне кажется, есть еще один важный аспект. Я полностью согласен с некоторыми предыдущими выступающими: не все определяется финансами или финансированием того или иного труда. Есть просто желание решить задачу, которую не решали до тебя, а это совершенно другая мотивация.

Для того чтобы держать талантливых людей, в Санкт-Петербурге примерно 200 лет тому назад эта идея уже была реализована в Царскосельском лицее. Цель создания этого учебного заведения была очень простой, она могла быть сформулирована в одном предложении: Царскосельский лицей создавался для того, чтобы развести соударение умов. Подчеркиваю, соударение умов! И отсюда, как мы знаем, вышел спектр талантов: от Александра Сергеевича Пушкина, величайшего поэта, до князя Горчакова, изумительно талантливого министра иностранных дел. Широчайший спектр!

В данном случае тоже нужно собирать людей и создавать определенную атмосферу. Пусть она будет мультикультурной, это неважно. Главное, должна быть среда, которая позволила бы максимально реализовать свой человеческий потенциал. Спасибо.

J. Scott:

Thank you very much. I think we have had the opportunity to hear from the panellists, discussing talent, obviously, as Vladimir rightly said, and I think the key thing is now our challenge as panellists to say to the audience: what do you feel are the key issues, the key points that we would highlight in this whole process of taking advantage of people who are obviously anxious to be successful in their careers, but making sure that we give them an opportunity?

In that respect, I think we should start with Vaagn and perhaps go through the panel. Earlier on, you mentioned technology. I think it would also be interesting to know a little bit about the use of big data by the clients you are working with, because you are a global firm that deals with recruiting and making sure that the companies get the right people, and helping to match people's expectations.

I would like to go through the whole panel with the two or three points that we feel are key to being successful, and I also ask the panellists to be quite specific as far as possible about Russia, as well, because we are in Russia, there is enormous opportunity in Russia, and it would be good to give our opinions.

Vaagn?

В. Манукян:

В принципе, есть две части в вопросе о том, как компании могут привлекать, удерживать и обеспечивать преемственность правильных людей — талантов или не талантов, но в общем ценных сотрудников для своего бизнеса.

Первая часть — это технологичность и инновационность в процессе рекрутинга, развития и удержания. Я недавно говорил с одним из наших клиентов, который никогда не выбрасывал ни одного топ-менеджера, которого они интервьюировали. Один из примеров их подхода: они, как «компетентные органы», отслеживают всех своих топ-менеджеров — куда те идут, как живут, каковы их социальные нормы, корпоративная карьера, амбиции, личностные ценности. Потом это собирается в обширную и ценную информацию, и когда в бизнесе возникает какая-то необходимость, они очень легко приходят обратно к этим людям и привлекают их к себе на работу. Скажу: себестоимость такого рекрутинга очень низкая, это очень технологичный способ. Очень многие компании пользуются социальными медиа, какими-то технологическими возможностями, как, допустим, очень прогрессивная компания SAP. Они могут просто разместить вакансию в сети LinkedIn и очень легко получить правильного человека.

Один из наших клиентов пользовался таким инструментарием, как краудсорсинг. У них в компании работает 20 000 человек, и они просто обратились к своим сотрудникам с вопросом: как вы думаете, кто, к примеру, может быть нашим финансовым директором? Буквально в течение недели они получили порядка 500 идей для кадрового департамента.

Вторая часть успешности в привлечении, удержании и развитии талантов — то, что по-английски называется value proposition, ценностное предложение на рынке труда. То есть что вы как работодатель предлагаете мне, «таланту»? Что мне от этого будет, и что вам от этого будет? Это ценностное предложение является все более и более важным. Лично я вижу очень много случаев, когда успешные люди не приходят в компании, где, вроде, платят очень большие деньги, карьерные возможности — фантастические, все условия труда очень хорошие, команда сильная, ты можешь стать звездой. Но они не хотят присоединяться к этой компании,

они остаются в своей компании или уходят к другому конкуренту, потому что они там не чувствуют себя, их «миссионерство» будет страдать от этого. Есть по-английски такая фраза: *doing well by doing good*, то есть компания должна очень стараться быть хорошей на рынке труда. Это очень серьезный тренд, особенно на уровне правильных людей. Я думаю, что если посмотреть на пирамиду Маслоу, с которой, наверное, многие из вас знакомы, то можно сказать, что мы разработали такую же пирамиду, где на фундаменте любого *value proposition*, то есть ценностного предложения работодателя, находится организационная корпоративная культура. Есть очень много конкурентов на рынке: конкурент А, конкурент Б. К одному идут, а к другому не идут, потому что у А культура адекватная, там люди хотят работать, а у Б не хотят.

Над этим культурным фактором я бы поставил корпоративное управление. В России, к сожалению, есть большая проблема: у нас в управлении корпорациями очень велика роль собственников, нет совета директоров, нет топ-менеджеров, что тоже очень сильно влияет на ценностное предложение компании. Такие «театры одного актера» очень сильно, условно говоря, отстают от компаний, где процессы правильные, где человек, приходя на топ-менеджерскую позицию, может иметь ответственность, достигать результатов и получать удовольствие от этого процесса.

Над этим я бы поставил не менее важную составляющую любого бизнеса — лидерские и управленческие качества. Что я замечаю? Каждый раз, когда мы как хедхантинговое агентство начинаем проект, очень многие клиенты говорят: «Нам нужен суперпрофессионал, нам нужно, чтобы он разбирался и в том, и в этом...». То есть, грубо говоря, рисуется идеальная картина, но в 90% случаев людей нанимают (и это — системная ошибка всех наших компаний) по так называемым, извините за английский сленг, *hard skills* — профессиональным навыкам, то есть по таким

квалификационным требованиям, а увольняют по soft skills — навыкам межличностного общения: да он не умеет в команде работать! Да, он не умеет вовремя готовить документы, он не умеет общаться с клиентами, он не умеет общаться с командой. То есть, представляете, люди получают фантастические зарплаты, отвечают за миллиарды долларов, а их увольняют не за то, что они в действительности умеют делать, а за то, что они не умеют работать в команде. Это огромная проблема наших предприятий. У нас HR-департамент — это чаще всего отдел кадров или управление по работе с персоналом, то есть они очень бюрократические, это в основном административная работа. А во всем мире роль кадровиков состоит именно в управлении человеческими ресурсами, и очень многие компании переводят название этой должности как chief people officer. То есть это человек, который управляет людьми. Это не просто кадровик, и об этом еще Иосиф Виссарионович Сталин говорил: «Кадры решают все!» Во всем мире этому уделяется очень большое внимание. Если собрать все это вместе: культуру, корпоративное управление, лидерские управленческие компетенции самой компании, социальную ответственность и осмысленное управление своей репутацией на рынке труда — все это вместе и приводит к успеху. Очень многие компании за меньшие деньги могут привлекать лучших людей. Все мы знаем, что деньги — не фактор, так что я считаю, что все сказанное — это глобальный тренд. Я согласен с Вячеславом: Россия здесь немного отстает — не только в смысле IT-технологий, но и вообще в управленческих технологиях. Но я думаю, что в ближайшие два-три года мы увидим эти нововведения и будем готовы к этому. Спасибо.

В. Васильев:

Очень коротко, поскольку вопрос был про технологию, конкретно по опыту. Мне кажется, что если компания хочет иметь постоянный приток талантливых людей и удерживать его, ей нужно очень плотно работать с

университетами. Так же и университеты, на мой взгляд, никогда не смогут подготовить профессиональных или требуемых кадров без участия бизнеса. Инструментов взаимодействия бизнеса и университетов достаточно много. Это отдельный разговор, но, тем не менее, ключевое слово — этот диполь «бизнес — университеты». Оба его элемента должны быть в связке. Тогда, действительно, выигрывает и одна, и другая сторона. Спасибо.

По поводу отставания в IT я не совсем понял, почему Россия отстает в IT.

В. Манукян:

Извините, я прокомментирую. Я говорил не в том плане, что страна отстает, а именно о применении технологий в корпоративных инструментариях.

В. Васильев:

Спасибо.

А. Шаронов:

Мне пришла в голову мысль, что, хотя наша сессия называется «про таланты», в основном мы говорим про успешных людей, и мне кажется, что очень важно видеть разницу между успешными и талантливыми. Очень часто талантливые люди не успешны, а успешные люди не талантливы. В этом, наверное, нет никакой трагедии. Их главным отличием является признание. Если вы получили признание сейчас, вы успешный человек, а если через 200 лет, вы талантливый человек, поэтому очень трудно идентифицировать талантливых. Мы знаем много примеров, когда художники, композиторы, философы были не признаны и даже дискредитированы при жизни, и только следующие поколения смогли каким-то образом их оценить или даже очень высоко оценить, если это монетизировать и выражать в стоимости. Поэтому, как мне кажется, когда

мы говорим об удержании людей, мы тоже немного лукавим. Мы чаще всего хотим работать с успешными людьми. Талантливые люди — капризные, в общем случае они не всегда исполняют, что требуется, они долго настаивают на своем, с ними тяжело работать. Видимо, в перспективе, если до этого дожить и работодателю, и работнику, результат может быть на порядок, на два порядка выше, чем просто с успешным человеком. Мне сейчас пришла в голову мысль, что мы говорим про одно, а подразумеваем другое.

И второй момент. Джон попросил сказать по поводу какой-то российской специфики, связанной в том числе с работой с талантливыми людьми, с их удержанием. Мне кажется, сначала я скажу банальность: талантливых и успешных людей удерживает не столько материальное вознаграждение (если они успешны, то, как правило, этот вопрос они уже решили), сколько вопрос ценностей. Именно поэтому, как говорили коллеги, люди не переходят в компанию, которая им предлагает больше денег, потому что, скорее всего, они не разделяют ее ценностей, а может, не понимают или не видят этих ценностей, если они не артикулированы точно.

Кроме того, успешные люди ищут признания и доверия. Мы столкнулись с тем, что выпускники одной из наших корпоративных программ (это была корпоративная программа для одной очень большой, известной компании — правда, с государственным капиталом) — так вот, наиболее успешные выпускники этой корпоративной программы, выполнявшейся в интересах одной компании, ушли из этой компании в течение трех—шести месяцев. Это как раз демонстрация того, что их самооценка и притязания выросли, будем считать, обоснованно и оправданно, а руководитель этого не заметил, и они не почувствовали признания. К сожалению, российской особенностью — в большей степени это касается государственной службы и государственных компаний — является отсутствие ценностей как института. Да, есть профессионализм, есть трудовая дисциплина, а вот

ценности, которые гораздо важнее, — это во многом нам не свойственно. Это серьезный, реально слабый момент, если говорить о глобальной конкуренции за кадры.

F. Schauff:

Thank you, Andrei. Very many things which are correct have already been said, so I do not want to repeat them, but I think that certainly it is correct that HR policies of companies and their behaviour towards employees have to be modernized. I think another very important structural point that is already a topic in itself is how can companies and the educational sector work more closely with each other? I think, coming from Western European countries, we have a tradition of close interaction between the private sector and universities. That is not the case so much here in Russia. I think many things can be done about this. Coming back to the initial point that I made, I think that there is also a long-term process of changing the mentality of the workforce with regard to staying with a good employer and certainly enduring the position you have for a longer time and not changing your job, in extreme cases, every year or twice per year. That is the main story, but I know that mentalities only change long-term, so it is not a short-term process.

S. Mazumder:

I just want to make a couple of comments, and then I have a question for the panel. Sometimes attrition at a senior level—a very senior level—is not bad. Because suddenly there is new thinking, the quote unquote, “This is how it happens, there is no other way to do it”, goes out of the window, fresh ideas come in, and whoever is new is willing to try new things. One is amazed at how something you thought was not possible suddenly becomes possible, very workable, and very doable. A certain amount of attrition, I believe, is very good for an organization, but not the kind of attrition we see that you were talking

about. Whenever I look at a senior CV nowadays, quite often I see that the person is on his fifth or sixth job, and I talk to our HR people and they say, “Sir, this is the current trend today, and you had better be prepared that they will be here for the next five years or so, and you have to get the maximum from them while they are here.”

As far as technology is concerned, technology is definitely used, through LinkedIn and things. In fact, I know our HR department stays in touch with people through LinkedIn who are in our industry. They may not be looking for a job, but they are constantly in touch, getting ready to create that talent pool. The question I have is, when we talk about succession planning, succession planning at very senior levels makes sense, but succession planning in middle or senior management is sometimes a challenge, especially for a middle-sized company, because you are not large enough to pull people out from one area and bring them to another area. So the question I have is how does a medium-sized company tackle this problem, because suddenly somebody leaves us, falls ill, or whatever happens, and you cannot possibly have his successor ready then and there, because then you would have excess people in your organization which you cannot afford to keep. How do you overcome a problem like this?

J. Scott:

Thanks, Sumit, we will come back to that question in a second. Slava, would you like to finish?

V. Orekhov:

Yes, sure.

В. Орехов:

По поводу сказанного Андреем Шароновым я хотел бы немного добавить со своей стороны.

Во-первых, многие сотрудники не понимают или не разделяют ценности компании и потому уходят. Наш опыт заключается в том, что они, скорее всего, не понимают этих ценностей, потому те нечетко и неявно сформулированы и никоим образом не транслируются сотрудникам, и это большая проблема. А во-вторых, сотрудники часто уходят не из компании, а от конкретных руководителей. Это, на наш взгляд, происходит во многом потому, что не транслируются и принципы лидерства, принципы менеджмента. Они не являются общими для всей компании и не являются чем-то важным. Когда мы сможем прийти к этому в большинстве компаний, это позволит нам лучше работать и над удержанием талантов, и над привлечением новых.

Второй комментарий был про корпоративную программу. Когда я сам поступал в европейскую бизнес-школу, нас буквально на первом занятии предупредили: пожалуйста, будьте осторожны, статистика говорит, что половина из вас значительно изменят свою жизнь — либо уйдут и откроют свое дело, либо осознают, что они делают что-то не то и перестанут заниматься тем, чем занимались. Андрей, я от Вас услышал, что для Вас это было запоминающееся явление, а я так понял... А, нет? Ну, тогда все в порядке, я просто хотел пожелать.

А. Шаронов:

Я просто хотел пояснить, что я обратил внимание: речь шла о корпоративной программе. Когда человек приходит на MBA и Executive MBA, которые являются розничными программами, люди приходят поодиночке из разных компаний и обучаются по какому-то стандартному, абстрактному курсу. А в том случае был осознанный курс, люди были отобраны одной компанией, занимались стратегией этой компании. Подразумевалось, что они должны будут не просто получить академические

знания, они должны будут поменять саму компанию. Они вернулись как агенты изменений, а изменений не произошло.

В. Орехов:

Понятно, тогда комментария на эту тему не последует. А в том, что касается российской специфики, на самом деле хотелось бы дать совет многим коллегам: мы верим, что в сегодняшнем глобальном мире развитие должно происходить во многом за счет обмена знаниями между разными культурами, между разными странами, географиями и так далее. Я услышал, что у многих есть нелегкая задача привлечения иностранных специалистов, например для работы в российских компаниях. Мы компания все-таки не российская, а международная, но, тем не менее, и для нас всегда было непростой задачей привлекать международных коллег для работы в наших российских офисах. Мы придумали очень простую программу, мы делаем демонстрационные туры, привозим людей конкретно в Москву или Санкт-Петербург. У нас есть какая-то бизнес-повестка, а потом мы оставляем их на выходные и просто показываем, как устроена жизнь в нашей стране и в этих городах. Статистика невероятная: 90% из них после этого меняют свое отношение к стране и, более того, через какое-то время, от трех до шести месяцев, они еще больше выдают комплиментов в связи с тем, как сильно отличаются их прошлые ожидания от того, что они увидели, когда приехали и попробовали. Я хотел бы поделиться какой-то практикой, чтобы это было полезно, возможно, и для других.

J. Scott:

Thank you, Slava. I think we have heard about technology, we have heard about values, which undoubtedly, absolutely has to be the foundation of whatever we do. I think, at the end of the day, we talk about talent, we talk about resources,

but we are actually talking about people, and that is fundamental. I think we have spoken about different techniques.

Sumit, we will come back to your question in a second, do not worry; we are not going to lose that one. I would just like to take advantage of the fact that we have in the audience Leonid Gozman, the President of the Perspective Foundation. You have listened to the panel, you have been in the front row, so through all of this, you have been able to get a clear vision of what we are saying. What would you like to add to this? You have lots of experience, obviously, working from Russia, but with different countries, different environments, and different cultures. What would you like to add? Thank you.

L. Gozman:

Thank you very much, John. I will stay like this because my Russian is a little bit better than my English, so like my Russian colleagues, I will speak Russian.

Л. Гозман:

Перед началом этой встречи мы с Владимиром Васильевым говорили о том, что официально называется «эксперт первого ряда». Что это означает? Все высказались: ты должен выступить и сказать, что вы все неправы. Я не собираюсь этого делать, потому что они все правы, но я хочу сказать вот о чем. Мне кажется — и это отчасти уже прозвучало, — что эта борьба за таланты — сложная ситуация. Это как для ресторана — привлечь человека, который не голоден и вполне искушен в различных кухнях. Если ему нужно просто поесть, можно купить хот-дог на улице, а если вы идете в дорогой ресторан, то он должен вам предложить не просто калории, он должен вообще вокруг вас прыгать и дать вам что-то хорошее. Талантливые люди, о которых идет речь, — это люди не голодные и не нуждающиеся в работе непосредственно сейчас. Они могут какое-то время жить без работы, без заработка и так далее. Есть вещи для их привлечения,

которые зависят от руководителя фирмы, а есть вещи, которые не зависят от руководителя фирмы. Что зависит от руководителя фирмы? Не только деньги, как здесь было сказано! Слава совершенно справедливо сказал, что должен быть fun, должно быть удовольствие, и продвинутые фирмы — реальные, успешные фирмы — понимают, что с талантливым человеком надо общаться не просто как с потребителем зарплаты! Google, например, тратит 5 000 долларов в год на человека на специальные мероприятия типа бесплатной еды для работника и членов его семьи, которые забрели к нему на работу, на спортивные площадки, на всякие развлечения и так далее. Что еще есть в Google совершенно замечательно? Это свобода! Пятая часть, то есть 20% времени работника, тратится на то, чем он хочет заниматься, а не на то, что ему сказала начальство. При этом все ресурсы Google — в его распоряжении. Более того, сотрудник пишет: «В пятницу меня не трогайте, в пятницу у меня свой проект», — и его никто не трогает по пятницам! Почта Gmail, например, была сделана в рамках такого свободного проекта. У людей там есть возможность самореализации, а не только зарабатывания денег и даже не только карьерного продвижения.

К сожалению, есть вещи, которые не зависят от руководителей фирм. Где-то получилось, а где-то не получилось. Silicon Valley — Кремниевая долина, со всеми проблемами, которые там тоже есть, — не рай земной, но одно из самых успешных мест на земле. А вот на востоке в той же Америке пытались это сделать, но пока не получается. Что есть в Кремниевой долине того, чего нет даже в другом районе США, кроме замечательного климата? Стэнфорд, Гарвард — тоже, вроде, ничего. Вроде, не последнее место на земле, все-таки не пединститут в Тмутараканске. Что же есть? Есть несколько вещей. Есть удивительный культурный феномен, который я не знаю, откуда берется, — это отношение к неудачам, когда приходит парень или девочка и говорит: «У меня есть идея такого стартапа, такой проект». Его спрашивают: «А ты раньше пробовал?» «Пробовал!» «Ну, и

как?» «Ну, четыре провалились!» «О! Отлично! Ты нам нужен!» Вот тогда ты нам нужен. То есть для Кремниевой долины предыдущая неудача не ставит на человеке крест, а, наоборот, с точки зрения потенциального инвестора, она добавляет шансов на следующий успех. Ты уже битый, ты уже понял, что такое неудача.

Во Франции, например, если вы придете с такой же идеей и скажете, что пробовали в прошлом году и у вас не получилось, они скажут: «Ну, не получилось так не получилось, иди и работай в другое место, мы в тебя вкладываться не будем!» Это кросс-культурные различия, которые не зависят ни от руководства Google, ни от руководства МГУ, вообще ни от чего не зависят.

Есть еще одна вещь, которая есть в Кремниевой долине, которой меньше на востоке США, меньше в Европе и еще меньше у нас. Это разнообразие культурной среды, это терпимость, это свобода. Bay Area, где находятся Стэнфорд и Кремниевая долина, — удивительное место. Там — и весь андеграунд, и музыкальные эксперименты, и театральные эксперименты, там и трансвеститы, там вообще чего только нет. И это создает определенный дух. Про Кремниевую долину я не могу представить себе три вещи: чтобы там смотрели «Евровидение», чтобы, как наши сограждане, единодушно голосовали за Кончиту — между прочим, Кончита победил (или победила) благодаря голосам из России, если вы не знаете, — и я не могу себе представить, чтобы они так переживали за духовность и за еще что-то, оттого что победила Кончита. Совершенно невозможно себе это представить. Кто-то сказал: «Инновации в неволе не размножаются». Мне кажется, что — к сожалению: к сожалению — потому, что это не под нашим контролем, это какие-то давние культурные традиции, которые меняются веками, и никакое правительство не может это сделать. Допустим, отношение к неудачам на Западном и Восточном побережье США: губернатор штата Нью-Йорк, что ли, подпишет указ, что давайте теперь

иначе относиться к неудачам? Это же несерьезно! Или это какие-то глобальные политические вещи, на которые даже руководитель гигантской фирмы не может повлиять. Но мне кажется, что недооценивать значимость культурной, в широком плане, среды — неправильно. В этом смысле мы, Россия, бежим с большими гирями на ногах. Это не значит, что не надо бежать: просто надо понимать, что у тебя на ногах гири, а бежишь ты стометровку вместе с теми, у кого гири на ногах нет. Спасибо.

J. Scott:

Thank you very much, Leonid, I think that is key. I think the key aspect of culture is fundamental, and I must admit that I was not expecting that we would be talking about the Eurovision Contest, but I absolutely agree with you: the cultural aspect is fundamental.

Just to go back to Sumit's question, thirty seconds, because we do not really have much time left. I think one of the key things, certainly for me, is that, for a medium-sized business to prepare for its succession, it cannot live in its silo. It must know exactly what is going on in the sector, it must know who people are, it must make sure that its business has good relationships with different companies of the same size and larger that enable it to pull in that talent. It also must make sure that it has a relationship with people like Heidrick & Struggles and other professional firms as well.

I am afraid we do not have any more time for any more. We had hoped to have some questions, but the panel, as you can see, feels very passionately about talent. It is a key aspect of absolutely everything we do in business. It is about values, it is about technology, and it is about being successful. Of course, one of the key things I think has been mentioned; Leonid mentioned it very well as well. Talent is about being diverse in your business, and it is also about being multicultural.

I want to thank the panellists on behalf of everyone. I think they have been excellent. I also want to thank the organization as well. Thank you, and enjoy and have a successful conference. Goodbye, everyone.